

PADRONIZAÇÃO E FLEXIBILIDADE NA ATUAÇÃO DE SERVIDORES E DE SERVIDORAS NO PRIMEIRO GRAU DE JURISDIÇÃO DO TJPR

Standardization And Flexibility In The Performance Of Court Staff In The First Instance Of Tjpr

GUSTAVO PARIZOTTO MORAES- Servidor público da Corregedoria-Geral da Justiça do TJPR e secretário da Comissão Permanente de Avaliação Documental do TJPR. Graduado em Direito pela Unicuritiba e em História pela UFPR, pós-graduado em Direito Constitucional pela ABDCConst. E-mail: g.parizotto@tjpr.jus.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6994016548992433>

O artigo analisa o desafio de equilibrar padronização e flexibilidade na atuação dos servidores do primeiro grau de jurisdição do TJPR. O objetivo é demonstrar que uniformidade e autonomia local não são valores excludentes, mas complementares, essenciais para garantir isonomia, eficiência e segurança jurídica. Utiliza-se pesquisa teórica e análise institucional, abordando mecanismos de uniformização judicial e administrativa, o papel da Corregedoria-Geral da Justiça e da Unidade Especial de Atuação (UEA), além dos impactos da implantação do sistema Eproc. Conclui que a conjugação de padronização e adaptação inteligente resulta em uma justiça mais eficiente, previsível e acessível, sem engessar a criatividade e a adequação local.

Palavras-Chave: Segurança Jurídica; Padronização de procedimentos; Unidade Especial de Atuação; Primeiro Grau de Jurisdição.

This article examines the challenge of balancing standardization and flexibility in the work of first-instance court staff at the Paraná State Court of Justice (TJPR). It aims to demonstrate that uniformity and local autonomy are not mutually exclusive values, but complementary ones, essential to ensure equality, efficiency, and legal certainty. The study employs theoretical research and institutional analysis, addressing mechanisms for judicial and administrative standardization, the role of the Corregedoria-Geral da Justiça and the Unidade Especial de Atuação (UEA), as well as the impacts of implementing the Eproc system. It concludes that combining standardization with intelligent adaptation leads to a more efficient, predictable, and accessible justice system, without stifling creativity and local adjustment.

Keywords: Legal Certainty; Standardization of Procedures; Unidade Especial de Atuação; First Instance Jurisdiction.

INTRODUÇÃO

A prestação jurisdicional de primeiro grau envolve não apenas as decisões judiciais, mas também uma engrenagem de procedimentos administrativos e ordinatórios realizados por servidores e serventuários da justiça. Na Unidade Especial de Atuação da Corregedoria-Geral da Justiça do Tribunal de Justiça do Paraná (UEA), discute-se como equilibrar a desejável padronização institucional com a autonomia

local das unidades judiciais, de modo a garantir isonomia e eficiência sem engessar as atividades.

A busca pela padronização no Judiciário brasileiro remonta a iniciativas de modernização administrativa implementadas desde o final do século XX, quando o aumento da demanda processual exigiu respostas mais eficientes e uniformes das instituições judiciais. O advento de sistemas eletrônicos e a atuação de órgãos como o Conselho Nacional de Justiça impulsionaram a necessidade de rotinas padronizadas, tornando o debate sobre autonomia local ainda mais relevante diante da diversidade regional do país.

De um lado, a uniformidade de entendimentos, tanto no conteúdo das decisões quanto nas rotinas processuais, é vista como pilar do Estado de Direito, atendendo aos princípios da isonomia e da segurança jurídica. O art. 5º da Constituição Federal assegura que “todos são iguais perante a lei” e tutela direitos fundamentais invioláveis, inclusive o direito à segurança. Isso reflete a expectativa de que casos equivalentes recebam tratamento semelhante, inspirando confiança nos cidadãos.

Doutrinadores como Maria Sylvania Zanella Di Pietro chegam a descrever a segurança jurídica como “uma das vigas mestras do Estado de Direito”, pois confere estabilidade e previsibilidade às relações jurídicas (DI PIETRO, 2024). De igual modo, a igualdade (em várias de suas dimensões) veda distinções arbitrárias: Celso Antônio Bandeira de Mello, em lição clássica, sintetiza que se deve “tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na medida de suas desigualdades”, admitindo diferenciações apenas quando racionalmente justificadas (BANDEIRA DE MELLO, 2021).

Em suma, segurança jurídica e isonomia andam juntas: para tratar a todos de forma igual,

é necessário aplicar o Direito de maneira previsível e coerente. Assim, situações equivalentes deveriam conduzir a soluções equivalentes, e mudanças de orientação jurídica devem ser excepcionais e fundamentadas, sob pena de abalar a confiança do público na Justiça.

Por outro lado, a realidade forense revela grande diversidade estrutural e regional. Cada unidade judiciária apresenta peculiaridades de volume processual, recursos humanos, práticas legadas e expectativas dos usuários. Uma flexibilidade gerencial local muitas vezes é salutar para adaptar procedimentos a essas especificidades. Surge, então, o problema: como conciliar a padronização, essencial à justiça isonômica e célere, com a autonomia das unidades, vital para atender às necessidades locais?

Este artigo explora esse equilíbrio no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Primeiro, examina-se o conceito de segurança jurídica e os mecanismos clássicos de uniformização de decisões judiciais (jurisprudência, súmulas, precedentes vinculantes), mostrando como visam promover coerência decisória.

Em seguida, argumenta-se que padronizar apenas as decisões não basta: é preciso também uniformizar os procedimentos administrativos que lhes dão suporte, sob pena de haver desigualdade na efetivação dos direitos.

Nesse contexto, delinea-se o papel da Corregedoria-Geral da Justiça (CGJ) do TJPR na padronização administrativa por meio de normas e orientações técnicas, e a inovação institucional da UEA, criada justamente para implementar diretrizes de padronização, capacitação e suporte nas secretarias judiciais de 1º grau. Apresentam-se as atribuições da UEA e exemplos de

iniciativas de padronização e gestão já empreendidas (modelos unificados de documentos, portarias-modelo, forças-tarefa etc.), bem como os desafios enfrentados para obter adesão das unidades atendidas, que por vezes resistem às mudanças por preferirem práticas próprias mais simples ou céleres (ainda que em desacordo com normas internas). Por fim, discute-se como equilibrar uniformidade e autonomia nas rotinas do primeiro grau, sugerindo caminhos positivos.

Como antecipação do futuro, analisa-se a implantação do sistema eletrônico Eproc no TJPR, plataforma que amplia consideravelmente a capacidade de customização dos fluxos processuais por cada unidade, identificando riscos e oportunidades que esse novo contexto trará para o equilíbrio entre padronização e flexibilidade. O objetivo é evidenciar que uniformidade e autonomia local não são valores excludentes, mas complementares.

1 SEGURANÇA JURÍDICA E INSTRUMENTOS DE UNIFORMIZAÇÃO JUDICIAL

A segurança jurídica é um princípio fundamental que garante estabilidade, previsibilidade e confiança nas relações jurídicas.

Em termos simples, significa que as leis devem ser claras, estáveis e aplicadas de forma consistente, para que as pessoas possam orientar seu comportamento com certeza quanto às consequências jurídicas.

Esse conceito consolidou-se com o advento do Estado de Direito no fim do século XVIII e início do XIX – período em que as Constituições escritas passaram a impor

limitações formais ao poder do Estado e proteger direitos individuais.

No constitucionalismo moderno, a segurança jurídica tornou-se parte intrínseca do Estado Constitucional, ao lado da democracia. Como bem explicam Gilmar Mendes e Paulo Gonet, o Estado de Direito caracteriza-se, entre outros pontos, pela "primazia da lei" e por um "sistema hierárquico de normas que preserva a segurança jurídica", assegurando a supremacia das normas superiores e a estabilidade do ordenamento (MENDES; GONET BRANCO, 2023).

Em outras palavras, a existência de uma Constituição escrita e de leis previstas em processo regular traz um efeito racionalizador e estabilizador, dando segurança às expectativas de comportamento dos cidadãos.

Essa ênfase na segurança jurídica nasceu da necessidade de limitar o arbítrio do poder. Antes do Estado de Direito, as monarquias absolutas governavam sem grandes restrições legais, gerando incerteza e temor quanto às mudanças súbitas nas regras do jogo social.

A evolução para governos constitucionais trouxe Constituições que são "leis supremas", acima dos governantes, consagrando direitos e princípios para durar. Garantir segurança jurídica significou, nesse contexto, impedir retrocessos arbitrários e dar estabilidade às relações. Por exemplo, a Constituição brasileira de 1988 incorporou essa ideia ao proteger explicitamente o direito adquirido, o ato jurídico perfeito e a coisa julgada (art. 5º, XXXVI).

Três institutos que resguardam situações jurídicas já consolidadas da mudança inesperada. Gilmar Mendes esclarece que esses mecanismos são expressões concretas do princípio da segurança jurídica, pois visam proteger a confiança legítima do cidadão nas decisões do

passado e na continuidade das regras vigentes (MENDES; GONET BRANCO, 2023). Em síntese, ao longo do desenvolvimento do Estado de Direito, firmou-se o entendimento de que não há verdadeira justiça sem estabilidade: as pessoas precisam saber quais são seus direitos e deveres hoje, mas também precisar ter confiança de que não serão surpreendidas por mudanças repentinas ou contradições do poder público.

No Estado Constitucional contemporâneo a segurança jurídica assume papel central tanto no aspecto formal quanto no material do regime. Formalmente, ela exige que o exercício do poder esteja submetido às leis e à Constituição, o que inclui princípios como legalidade, publicidade e irretroatividade, todos voltados a criar um ambiente jurídico certo e não-arbitrário.

Como observam Alexandre de Moraes e outros constitucionalistas, um Estado de Direito autêntico apresenta, entre suas premissas básicas, a supremacia da lei e a subordinação da administração pública e do Judiciário à ordem jurídica, elementos sem os quais não haveria previsibilidade (MORAES, 2023).

Além disso, a própria existência de uma Constituição rígida no topo do sistema normativo funciona como garantia de estabilidade: a Constituição "racionaliza" o Direito e confere calculabilidade às ações do Estado, pois suas normas superiores só podem ser alteradas mediante procedimento especial, evitando mudanças casuísticas.

Moraes ressalta que a Constituição escrita produz efeito estabilizante e de publicidade, dando a todos segurança quanto às regras do jogo, ideia sintetizada na célebre frase de Canotilho de que a constituição deve "dirigir as

condutas e dar segurança às expectativas de comportamento” dos cidadãos (MORAES, 2023).

Materialmente, a segurança jurídica também se conecta com o Estado Democrático, pois a previsibilidade das normas e decisões é condição para o exercício das liberdades e da cidadania. Direitos fundamentais efetivos dependem de um ambiente em que tanto governantes quanto indivíduos sabem a extensão de suas obrigações e direitos, evitando surpresas legais.

Por isso, o Estado brasileiro consagrou a segurança jurídica implicitamente em diversos dispositivos: além do já citado art. 5º, XXXVI (direito adquirido e coisa julgada), podemos citar o princípio da anterioridade da lei penal (art. 5º, XL) e da anterioridade tributária (art. 150, III, “b” e “c”), que impedem punições ou tributos retroativos. Tais preceitos refletem o compromisso do Estado Constitucional com a confiança legítima: ninguém será punido por um ato que não era ilícito quando praticado, nem será surpreendido por um imposto criado de última hora.

Essa estabilidade normativa é componente essencial do Estado de Direito Democrático, pois somente em um cenário de regras estáveis o povo pode participar ativamente da política e planejar sua vida com liberdade.

Um aspecto específico da segurança jurídica é a previsibilidade das decisões judiciais.

Não basta que as leis sejam estáveis, é preciso também que os tribunais as interpretem de forma coerente e uniforme, para que casos semelhantes tenham resultados semelhantes. Decisões judiciais díspares ou erráticas geram insegurança, minando a confiança no sistema de justiça.

Por isso, desenvolveu-se a ideia de que a segurança jurídica se alcança também por meio da força dos precedentes judiciais e da uniformização da jurisprudência.

2 A DIMENSÃO ADMINISTRATIVA DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL: PROCEDIMENTOS E ROTINAS DE SECRETARIA

Pode-se entender que a atividade jurisdicional não se resume ao ato de julgar, envolve um amplo conjunto de procedimentos e atos de secretaria que permitem que a decisão produza efeitos práticos.

A tramitação de um processo depende de tarefas como autuação, citações, intimações, juntadas, certidões, expedição de mandados, movimentações no sistema eletrônico, entre outras.

Tais atos processuais não decisórios são realizados por servidores das secretarias das unidades judiciárias e demais auxiliares, seguindo normas processuais e administrativas.

Embora esses atos não contenham um juízo de valor sobre o mérito, impactam diretamente a eficácia e a celeridade da prestação jurisdicional. Um processo pode atrasar ou fracassar não só por uma sentença equivocada, mas também por um procedimento mal executado ou tardio.

Por exemplo, uma citação feita de forma errada pode gerar nulidade e reinício de etapas do processo, assim como a falta de uma intimação



importante pode inviabilizar o cumprimento de uma sentença. Dois litigantes que obtiveram decisões idênticas podem ter destinos bem distintos se um tramitar em secretaria organizada e outro em unidade desordenada.

Assim, discrepâncias nas rotinas administrativas de diferentes varas podem gerar desequilíbrios tão graves quanto divergências jurisprudenciais, rompendo a igualdade de tratamento entre jurisdicionados. Esse cenário reforça a importância da gestão judiciária e da padronização de procedimentos internos, tema que ganhou destaque nas últimas décadas.

Como observa Cláudia Maria Barbosa (PUC-PR) e José Querino Tavares Neto (UFG), a prestação jurisdicional deve ser compreendida também como serviço público, submetido aos princípios da eficiência e da accountability, exigindo planejamento e controle administrativo adequados para garantir efetividade e legitimidade social (BARBOSA; TAVARES NETO, 2024).

A uniformização não deve se restringir ao conteúdo das decisões, mas abranger os bastidores do processo. Uma execução célere depende de rotinas cartorárias bem definidas e eficientes. Não basta que juízes decidam de forma uniforme; é crucial que as secretarias judiciais pratiquem atos processuais de maneira padronizada, assegurando tratamento isonômico do início ao fim.

Caso contrário, tem-se uma espécie de "loteria cartorária", onde o tempo e sucesso de um processo dependeriam da sorte de tramitar em uma secretaria bem estruturada ou de cair em outra menos eficiente.

Portanto, padronizar procedimentos administrativos traz múltiplos benefícios. Quanto à celeridade: rotinas padronizadas eliminam

etapas desnecessárias e replicam práticas já testadas como eficientes, evitando que cada unidade "reinvente a roda". Atos repetitivos fluem mais rápido quando seguem um roteiro pré-definido e conhecido por todos.

Quanto à previsibilidade: advogados, partes e servidores conseguem antecipar o fluxo do processo. Se em todo o estado um determinado ato segue o mesmo procedimento e prazo, os envolvidos sabem o que esperar, independentemente da vara, aumentando a confiança no sistema. Quanto à economicidade e automação: a padronização permite treinamento unificado de pessoal e facilita a automação de tarefas repetitivas.

Por exemplo, se todos os cartórios usam um mesmo modelo de mandado, é possível treinar centenas de servidores de uma só vez e até programar o sistema para pré-preencher campos desse modelo, reduzindo erros e retrabalho.

Sem padrão, cada unidade exigiria adaptações específicas, desperdiçando recursos. Quanto à regularidade processual: procedimentos uniformes evitam nulidades e garantem que os direitos processuais das partes (ordem dos atos, prazos, contraditório) sejam respeitados de modo igual em todos os processos.

Como destaca Ricardo Fioreze, a gestão processual é mecanismo essencial para efetividade e celeridade, pois a sociedade espera soluções úteis e em tempo hábil, o que exige métodos racionais e padronizados de atuação (FIOREZE, 2011).

Todos esses fatores alinham-se ao princípio da eficiência, acrescentado pela EC 19/1998, que impõe à Administração Pública, incluído o Poder Judiciário, o dever de obter

resultados ótimos com recursos limitados, o que implica racionalizar rotinas e adotar boas práticas gerenciais.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em resoluções e programas, vem incentivando essa padronização: por exemplo, a implementação das Tabelas Processuais Unificadas (TPU) para classificar processos nacionalmente, e a divulgação de manuais de gestão cartorária e metas de produtividade unificadas.

A própria garantia constitucional da razoável duração do processo reforça a necessidade de procedimentos bem definidos e céleres. Em suma, a uniformização procedimental interna contribui tanto para a isonomia (todos os jurisdicionados recebem igual tratamento administrativo) quanto para a efetividade da justiça (processos tramitam de forma mais rápida e segura).

Entretanto, a padronização de procedimentos esbarra no desafio de conciliar o padrão comum com a diversidade de contextos locais. Nem sempre um mesmo método servirá perfeitamente para todas as varas: o que funciona em uma grande comarca pode não funcionar em uma pequena, e vice-versa. Dessa forma, é preciso uma governança judiciária inteligente, que combine diretrizes gerais com alguma margem de adaptação local responsável. Como observam, Raquel Maria da Costa Silveira, Maria do Livramento Miranda Clementino e Lindijane de Souza Bento Almeida: a governança judicial deve ser adaptativa e equilibrar padronização e flexibilidade, garantindo acessibilidade e eficiência sem comprometer a autonomia das unidades (SILVEIRA; CLEMENTINO; ALMEIDA, 2020).

Nos itens seguintes, examina-se como o TJPR vem lidando com essa questão por meio da

atuação da Corregedoria-Geral da Justiça e da UEA.

3 O PAPEL INSTITUCIONAL DA CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA DO TJPR

A CGJ é o órgão da cúpula diretiva do TJPR responsável pela orientação, fiscalização e correção das atividades judiciais de 1º grau. Conceitualmente, ela edita uma espécie de "jurisprudência interna administrativa", isto é, normas e instruções que guiam os servidores de todas as varas sobre como proceder em diversas situações operacionais. Cabe à Corregedoria "a orientação, correção e inspeção das unidades judiciais (juízes e servidores)", expedindo atos normativos para tanto.

Um marco importante na padronização administrativa é a atualização constante do Código de Normas do Foro Judicial do TJPR (atual Provimento CGJ nº 316/2022). Esse Código consolidou e unificou inúmeras regras de expediente cartorário, servindo de guia para práticas de secretaria.

Nele, por exemplo, a Corregedoria-Geral estabeleceu diretrizes uniformes para citações por edital, intimações, juntadas, termos e demais atos ordinatórios.

Um destaque foi a incorporação de portarias-modelo de delegação de atos: trata-se de modelos padronizados de portaria para que os juízes deleguem aos servidores certos atos de expediente (como dar andamento a petições iniciais, intimar partes para apresentação de documentos etc.).

O art. 172 do Código explicitamente determina que as portarias de cada unidade sigam esses modelos "ainda que com adaptações às necessidades locais". Essa ressalva final

mostra a sensibilidade da CGJ: a padronização é a regra, mas admite-se alguma flexibilidade fundamentada em peculiaridades justificadas.

Além do Código de Normas, a Corregedoria expede Instruções Normativas, Enunciados e respostas a Consultas que esclarecem dúvidas e alinham procedimentos não cobertos explicitamente.

Por exemplo, em anos recentes, a CGJ consolidou entendimentos sobre intimações por meio eletrônico, expedição de alvarás, contagem de prazos no recesso, entre outros temas recorrentes, dando respostas uniformes às consultas formuladas por juízes e servidores.

Tais orientações, embora não constem na lei, passam a guiar todas as unidades em casos análogos. A CGJ também utiliza seus procedimentos de correição e inspeção para difundir boas práticas e corrigir desvios: ao visitar uma serventia, a Corregedoria pode recomendar que ela adote certo método já exitoso em outra comarca; do mesmo modo, se constatar uma prática irregular, emite orientação para que todas as unidades evitem aquele erro.

Em suma, a Corregedoria-Geral da Justiça do TJPR tem o protagonismo normativo na padronização das práticas administrativas do 1º grau. Por meio de provimentos e orientações, estabelece o que deve ser feito e como os cartórios devem funcionar.

Vale citar que a CGJ-PR tem buscado inclusive alinhamento nacional: vários de seus atos seguem resoluções do CNJ, por exemplo normatizando o cumprimento de mandados conforme recomendações do Conselho. Normatizar, contudo, não basta. É preciso acompanhar a implementação e, muitas vezes, oferecer apoio prático às unidades judiciais para cumprir as normas, especialmente diante de falta

de pessoal ou de conhecimento. Consciente disso, o TJPR criou a Unidade Especial de Atuação (UEA), vinculada à CGJ, para servir como braço executor das políticas de padronização e suporte técnico no 1º grau.

4 A UNIDADE ESPECIAL DE ATUAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS DIRETRIZES INSTITUCIONAIS

A Unidade Especial de Atuação (UEA) é uma estrutura judicial de primeiro grau criada no âmbito do Tribunal de Justiça do Paraná, vinculada administrativamente à Corregedoria-Geral da Justiça (CGJ). Instituída pela Lei Estadual nº 20.444/2020, sua finalidade é oferecer suporte estratégico à CGJ, com foco na melhoria da prestação jurisdicional no primeiro grau, garantindo maior eficiência, uniformidade e qualidade no andamento processual.

O objetivo central da UEA é assegurar padrões elevados de agilidade e organização, alinhados aos princípios da duração razoável do processo e da eficiência administrativa. Para isso, atua tanto de forma direta (por meio de mutirões e forças-tarefa em comarcas com acúmulo de processos) quanto indireta, promovendo padronização de procedimentos, capacitação de equipes e modernização das rotinas administrativas. Sua atuação é marcada pela cooperação com as unidades judiciais, pela uniformização de práticas e pelo fornecimento de orientações e suporte ativo. Assim, a UEA se consolida como um instrumento inovador para enfrentar desafios operacionais do Judiciário estadual, em sintonia com as diretrizes da CGJ e do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

A UEA tem como missão aprimorar o desempenho do Judiciário no primeiro grau. Sua atuação indireta envolve mapeamento de processos de trabalho, criação de modelos padronizados e semiautomatizados para expedição de documentos, participação em treinamentos e atualização de sistemas judiciais.

Na prática, a UEA atua de duas formas complementares: direta e indireta. Atuação direta significa intervenção nas unidades judiciais: a UEA organiza forças-tarefa e mutirões de servidores, a fim de reduzir filas de processos paralisados, cumprir metas pendentes e restabelecer o fluxo normal dos feitos. Por exemplo, equipes da UEA podem atuar remotamente por algumas semanas em uma vara extremamente congestionada, realizando movimentações em milhares de processos que estavam estagnados, reduzindo drasticamente o acervo pendente. Já a atuação indireta da UEA consiste no desenvolvimento de projetos de padronização, capacitação e modernização de rotinas, bem como consultorias às unidades judiciais.

Ou seja, a UEA funciona como laboratório de boas práticas e núcleo de treinamento: elabora modelos padronizados de documentos e fluxos, participa da atualização de sistemas (colaborando com a Secretaria de Tecnologia da Informação do TJPR para o aperfeiçoamento dos sistemas informatizados), promove cursos e oficinas para servidores, e presta orientação técnica personalizada às secretarias que solicitam ajuda para organizar seu trabalho.

Essa dualidade de frentes levou a UEA a estruturar um programa chamado Gesprijud (Gestão Priorizada do 1º Grau de Jurisdição), dividido em cinco frentes de atuação coordenadas: (i) Padronização – elaboração e

disseminação de modelos de documentos, portarias e fluxos unificados; (ii) Treinamentos – capacitação de servidores(as) e magistrados(as) nas boas práticas e uso correto dos modelos; (iii)

Atualização de Ferramentas de TIC – introdução de inovações tecnológicas nas secretarias e sugestão de melhorias nos sistemas informatizados; (iv) Assistência à Gestão – apoio na organização interna dos cartórios, com orientações gerenciais e projetos de otimização de rotinas; (v) Força-Tarefa – atuação concentrada para redução de acervos acumulados e cumprimento de metas prioritárias. Cada frente é coordenada por membros da UEA e engloba vários projetos e iniciativas.

Portanto, a UEA busca padronizar procedimentos e ao mesmo tempo melhorar a gestão e efetividade do 1º grau, sempre focando no aprimoramento do serviço prestado ao cidadão.

5 AUTONOMIA DAS UNIDADES JUDICIAIS E DESAFIOS À UNIFORMIZAÇÃO

Apesar das vantagens evidentes da padronização, sua implementação na prática encontra resistências naturais. Servidores e chefias de secretaria, habituados a certo modo de trabalho, podem relutar em adotar novas orientações quando as julgarem complicadas ou menos eficientes que suas rotinas costumeiras.

É comum ouvir argumentos apontando que procedimentos padronizados são muito burocráticos e que a maneira realizada pelos servidores é mais rápida. De fato, confrontar hábitos arraigados requer empenho e mudança cultural. No TJPR, a UEA enfrenta esse desafio ao difundir seus projetos. Por exemplo, quando

lançou modelos padronizados, algumas unidades apontaram que os textos padrão não contemplavam todas as particularidades de seus casos e, no início, preferiram continuar adaptando suas minutas próprias.

Com o tempo, porém, essas unidades perceberam as vantagens da padronização: maior agilidade na expedição de atos, redução de erros, simplificação das rotinas e uniformidade nos procedimentos. Essa mudança contribuiu para otimizar o trabalho das secretarias e garantir maior segurança jurídica, consolidando a padronização como uma prática benéfica para todo o primeiro grau.

Esse embate entre rotina local versus padrão institucional ilustra a tensão entre autonomia e uniformidade que se pretende equilibrar. Note-se, como mencionado, que a própria CGJ reconhece alguma margem de adequação local, como na adaptação das portarias-modelo. Ou seja, há espaço para peculiaridades locais, mas dentro dos limites das normas gerais.

O problema surge quando a prática local contraria essas normas, ainda que em nome da eficiência. Nesses casos, a UEA tem buscado o diálogo e a demonstração objetiva dos ganhos do modo padronizado.

Por exemplo, durante um projeto-piloto, secretarias que inicialmente resistiam ao uso dos modelos padronizados acabaram aderindo ao constatar a economia de tempo e a redução de erros proporcionada, relatos informais apontaram que servidores ficaram “tranquilos por saber que estavam fazendo certo” ao usar os modelos desenvolvidos pela UEA. Essa persuasão pelo resultado tem se mostrado mais efetiva do que a mera imposição.

Outra estratégia para lidar com a resistência foi envolver as unidades na construção das soluções. A UEA frequentemente coleta sugestões de servidores variados para aperfeiçoar os modelos e manuais. Assim, as unidades sentem-se coautoras do padrão, aumentando a adesão. Além disso, quando uma unidade adota uma prática diferenciada que se mostra eficaz (sem conflitar com normas superiores), a Corregedoria-Geral da Justiça e a UEA tendem a acolhê-la e difundi-la em outras unidades.

Isso sinaliza às unidades que a autonomia criativa responsável é valorizada, desde que alinhada aos objetivos maiores da instituição.

Em suma, equilibrar padronização e autonomia exige esforço contínuo de convencimento e cooperação. Deve-se evitar o autoritarismo (impor um modelo único ignorando realidades distintas) quanto a autonomia absoluta (cada um fazer de um jeito). A experiência do TJPR mostra alguns caminhos: testar as inovações em pequena escala, demonstrar resultados por indicadores, ouvir o feedback da ponta e ajustar o padrão quando necessário.

Sobretudo, é preciso fomentar uma cultura de confiança mútua entre a Corregedoria-Geral da Justiça, UEA e unidades de primeiro grau de jurisdição. Quando as unidades percebem que as orientações visam facilitar seu trabalho, e quando a administração percebe quais flexibilizações pontuais não comprometem o padrão geral, alcança-se o equilíbrio ideal: um padrão comum com maleabilidade inteligente.

Em última análise, maturidade institucional é saber distinguir o que deve ser invariavelmente igual (princípios, diretrizes básicas) daquilo em que a diversidade pode

abarcam (execução adaptada, desde que alcance os mesmos objetivos).

Com base no exposto, pode-se delinear alguns elementos-chave para equilibrar uniformidade e autonomia no 1º grau: (i) Colaboração institucional, ao invés de imposição unidirecional: envolver magistrados e servidores de ponta na construção e revisão dos padrões gera maior comprometimento na implementação. (ii) Capacitação permanente: padronização sem treinamento tende ao fracasso; é indispensável investir em cursos, manuais e suportes para que todos compreendam não só o "como", mas o "porquê" das novas práticas. (iii) Monitoramento por indicadores: estabelecer métricas objetivas (tempo médio de baixa de processos, número de erros/nulidades, etc.) para avaliar o impacto das medidas padronizadas e das variações locais. Esse acompanhamento permite identificar se determinada flexibilização local é benéfica ou prejudicial.

Com base nos dados, a administração pode ajustar as políticas: intensificar treinamento onde o padrão não foi bem implementado, reduzir uma autonomia mal utilizada, ou mesmo ampliar a margem de manobra onde se mostre produtiva.

(iv) Comunicação transparente dos resultados: divulgar periodicamente os ganhos obtidos (por exemplo, nos relatórios semestrais da CGJ destacar quantos processos foram movimentados pelas forças-tarefa, quantos atos padronizados expedidos, redução de prazos médios etc.) reforça a confiança de todos de que o caminho seguido traz benefícios concretos, incentivando a continuidade e a adesão voluntária. (v) Reconhecimento e incentivo à inovação local responsável: criar canais para que unidades compartilhem boas práticas e, quando

apropriado, incorporá-las ao padrão institucional. Isso mostra respeito às iniciativas da base e enriquece a padronização com soluções testadas na vida real.

Em síntese, o equilíbrio exige uma postura dialógica e adaptativa da gestão do TJPR. A cultura de trabalho colaborativa e a maturidade institucional são, em última análise, os pilares para manter o equilíbrio entre uniformidade e autonomia, garantindo que o sistema funcione de forma justa, previsível e, simultaneamente, adaptável aos desafios de um mundo em mudança.

6 PERSPECTIVAS FUTURAS: A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA EPROC

Um teste iminente para essa harmonia entre padronização e flexibilidade é a adoção do sistema eletrônico Eproc pelo TJPR, em substituição gradual ao Projudi.

O Eproc, desenvolvido pela Justiça Federal da 4ª Região (TRF4), traz uma característica marcante: ele permite elevada customização do fluxo de trabalho por cada unidade judicial. Ao contrário do Projudi, cujos fluxos de procedimentos (pendências) são virtualmente fixos e iguais para todas as varas, no Eproc cada secretaria poderá configurar etapas, "filas" (localizadores) e automações conforme preferências locais. Em outras palavras, o Eproc permite um potencial muito maior de autonomia gerencial no processo eletrônico: duas varas cíveis idênticas, se nada for coordenado, poderiam vir a ter fluxos internos bem distintos dentro do sistema. Por exemplo, uma vara poderia programar que, ao receber uma petição inicial de certo tipo, o Eproc automaticamente marque uma audiência e intime o réu (fluxo "A"), enquanto

outra vara, na mesma situação, poderia optar por não automatizar nada e aguardar despacho do juiz (fluxo “B”). Ambas estariam usando a flexibilidade da plataforma, mas o resultado seria uma discrepância de rito que hoje, sob o Projudi, não existe nessa escala.

A liberdade trazida pelo Eproc, portanto, é uma janela de oportunidades (permitir adaptações finas, ganho de eficiência via automação avançada) mas também um risco de fragmentação e perda de uniformidade. Consciente disso, a administração do TJPR, com participação ativa da UEA em grupos de trabalho do Eproc, já se move para criar um núcleo de padronização no novo sistema. A ideia é conciliar a autonomia oferecida pelo Eproc com a experiência já acumulada pela UEA: por exemplo, incluir no Eproc os modelos padronizados de documentos disponíveis no Projudi; fornecer um pacote padrão de localizadores (filas de tarefas) equivalente às pendências do Projudi, para que os servidores se ambientem sem rupturas; e implantar automações simples e universais em um pacote padrão. As unidades continuariam livres para aperfeiçoar e adicionar regras conforme sua realidade, mas ao menos haveria uma base padronizada sustentando o sistema.

Além disso, há forte preparo em treinamento no Eproc: a UEA se prepara para auxiliar com a criação de materiais baseando-se em boas práticas de outros tribunais (como TJSC e TJSP). O compartilhamento de experiências na “Comunidade Eproc” entre os tribunais também servirá para alinhar procedimentos e funcionalidades de forma colaborativa. Em suma, o TJPR vislumbra no Eproc a possibilidade de dar um salto em eficiência, automatizando em massa rotinas repetitivas, mas sem abrir mão da segurança jurídica.

Em resumo, o Eproc será um grande desafio e também um laboratório para o equilíbrio entre padronização e flexibilidade. Demandará a consolidação de tudo o que se aprendeu: a padronização prévia (fluxos e modelos comuns) servirá de guia, enquanto a autonomia do sistema permitirá soluções inovadoras e específicas onde necessário.

A UEA, ao participar da implantação, levará justamente a lição aprendida nos últimos anos: de que é preciso entrar no Eproc já com um plano estruturado, um núcleo de padronização predefinido, para não se perder na profusão de opções. Se bem-sucedida, essa empreitada poderá elevar o TJPR a um novo patamar de eficiência sem sacrificar a uniformidade essencial.

Casos simples talvez tramitem praticamente sem intervenção humana (tramitação ágil), e casos complexos terão fluxos sob medida, mas todos balizados por parâmetros gerais que assegurem direitos e prazos uniformes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O dilema entre padronização e flexibilidade no Judiciário de primeiro grau é, por natureza, complexo e dinâmico. Não se trata de uma escolha excludente, mas de uma construção contínua que exige sensibilidade, técnica e visão estratégica.

A experiência da UEA evidencia que o caminho mais promissor reside na busca permanente por equilíbrio, sustentada por uma adaptação inteligente às realidades locais sem perder de vista os objetivos macro da instituição. Essa sinergia permite consolidar uma cultura de maior uniformidade nos procedimentos, sem

sufocar a autonomia das unidades. Os resultados já alcançados (redução de atrasos, incremento da produtividade, melhoria na experiência dos usuários internos e externos) reforçam a convicção de que uniformidade e autonomia não são polos inconciliáveis, mas valores complementares que, quando bem articulados, potencializam a efetividade da Justiça.

A padronização confere previsibilidade, segurança e confiança ao jurisdicionado, enquanto a flexibilidade abre espaço para inovação, criatividade e soluções adaptadas às peculiaridades regionais. Juntas, essas forças constroem uma Justiça coerente e adaptável, capaz de responder às demandas contemporâneas sem perder sua essência.

Contudo, manter esse equilíbrio exige vigilância constante. Novos desafios, como a implementação do Eproc e a evolução tecnológica, testarão a capacidade institucional de harmonizar liberdade e controle. Para enfrentar tais desafios, é imprescindível consolidar os alicerces já lançados: uma cultura colaborativa, que envolva servidores, magistrados e gestores em um diálogo permanente, e uma administração orientada por dados e resultados, capaz de prevenir tanto o engessamento quanto a dispersão desordenada.

O TJPR, ao perseverar nesses princípios estará assegurando uma prestação jurisdicional cada vez mais eficiente, previsível e acessível, sem sacrificar a criatividade e a adequação local. A maturidade institucional, como demonstra a trajetória até aqui, consiste justamente em saber quando unificar e quando adaptar, mantendo sempre o foco nos destinatários finais da Justiça: os cidadãos, que esperam decisões justas e serviços judiciais de qualidade, prestados em tempo razoável e de forma uniforme.

Esse é o norte que deve guiar o Judiciário contemporâneo: um equilíbrio dinâmico, construído dia após dia, mas essencial para a legitimidade e efetividade da Justiça. A consolidação dessa visão não apenas fortalece a confiança social na instituição, mas também assegura que a Justiça do primeiro grau seja, ao mesmo tempo, moderna, humana e responsiva às transformações da sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. *Curso de Direito Administrativo*. 35. ed. São Paulo: Malheiros/Juspodivm, 2021.

BARBOSA, Claudia Maria; TAVARES NETO, José Querino. *As múltiplas dimensões da justiça no ordenamento jurídico brasileiro e a construção de uma política pública nacional de justiça*. Revista Paradigma, Ribeirão Preto-SP, v. 33, n. 2, p. 121-136, mai./ago. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55839/2318-8650RevParRPv33n2pa121-136>. Acesso em: 05 jan. 2026.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 36. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

FIOREZE, Ricardo. Gestão processual – mecanismo de efetividade e celeridade da atividade jurisdicional. *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*, Brasília, v. 77, n. 4, p. 259-278, out./dez. 2011. Disponível em: <https://www.tst.jus.br>. Acesso em: 05 jan. 2026.

MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. *Curso de Direito Constitucional*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2023.

MORAES, Alexandre de. *Direito Constitucional*. 38. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

SARLET, Ingo Wolfgang; MARINONI, Luiz Guilherme; MITIDIERO, Daniel. *Curso de Direito Constitucional*. 2. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2022.

SILVEIRA, Raquel Maria da Costa; CLEMENTINO, Maria do Livramento Miranda; ALMEIDA, Lindijane de Souza Bento. Governança judicial: uma análise dos desafios para a prestação do serviço jurisdicional. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 71, especial-3, p. 315-344, dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71.i0.4569>. Acesso em: 06 jan. 2026.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. *Código de Normas da Corregedoria-Geral da Justiça*. Atualizado até o Provimento nº 341, de 24 jun. 2025. Curitiba: TJPR, 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. *Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná*. Atualizado até a Emenda Regimental nº 37, de 09 maio 2025. Curitiba: TJPR, 2025.