

PADRONIZAÇÃO E EFETIVIDADE - O QUO VADIS DO GESTOR EM BUSCA DA JUSTIÇA NO CASO CONCRETO

Standardization And Effectiveness: The Manager's Quo Vadis In The Search For Justice In The Concrete Case

LEANDRO SANTANA DA CRUZ- Técnico Judiciário, atualmente exercendo a função de Chefe de Secretaria na Unidade Especial de Atuação no Primeiro Grau de Jurisdição da Corregedoria-Geral de Justiça do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Bacharel em Direito pela UNICURITIBA (2007), pós-graduado em Direito Constitucional pela Universidade Anhanguera (2010). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0225740565134679>

Trata-se a Administração Pública de função do Estado. Em seu escopo, deve seguir os princípios elencados no art. 37 da Constituição da República. Em nosso estudo, trataremos primordialmente do princípio da eficiência e sua relação com a padronização e gestão eficaz. Ao final, observaremos que justiça tardia não é justiça e justiça morosa não faz justiça no caso concreto. Com efeito, a padronização de procedimentos e a gestão eficaz são imprescindíveis à melhoria do desempenho organizacional, com o fito de se trazer celeridade na prestação jurisdicional.

Palavras-Chave: Padronização, Gestão, Eficiência

Public Administration is a function of the State. Within its scope, it must follow the principles listed in Article 37 of the Constitution of the Republic. In our study, we will primarily address the principle of efficiency and its relationship with standardization and effective management. Finally, we will observe that delayed justice is not justice, and slow justice does not deliver justice in a specific case. Indeed, the standardization of procedures and effective management are essential for improving organizational performance, with the aim of bringing speed to the provision of justice.

Keywords: Standardization, Management, Efficiency

INTRODUÇÃO

É cediço que a padronização de procedimentos traz melhoria na efetividade e torna certos conceitos universais. O escopo do presente trabalho não é demonstrar como e quando realizar a padronização, tarefa a ser feita caso a caso, mas sim evidenciar que sua utilização traz maior presteza na prestação jurisdicional.

Prosseguindo, fugindo do universo jurídico, é possível se demonstrar a padronização na maioria dos ambientes em que o ser humano

passou a controlar. A música é um exemplo. Senão, vejamos.

Bohumil Med, em sua obra Teoria da Música, leciona que "até o século XI a altura era a única característica grafada. No início do século XII inicia-se a definição da duração. O timbre começa a ser indicado a partir do século XVI e a intensidade a partir do século XVII."¹²⁴ Tal notação passou a tornar possível que músicos do mundo todo, que soubessem a leitura, pudessem executar obras sem nem mesmo falar a mesma língua do compositor.

Todavia, a frequência das notas ainda era um problema no momento de realizar a afinação dos instrumentos. O diapasão foi criado em 1711, mas a frequência do Lá3 sempre foi objeto de controvérsia, até que em 1936 uma conferência internacional recomendou a afinação do Lá3 em 440Hz.

Em 1939, a International Federation of the National Standardizing Associations, em Londres, definiu isso como padrão de referência, e, em 1955, esse padrão foi adotado pela Organização Internacional para Padronização como a norma ISO 16, que afirma que a frequência do painel de controle é de 440 Hz e que a sintonia dos instrumentos musicais deve ter uma precisão de $\pm 0,5$ Hz.¹²⁵

¹²⁴ MED, Bohumil. **Teoria da Música**. 4ª Edição Revista e Ampliada. Brasília, DF: Musimed, 1996, pág. 13.

¹²⁵ TRIBUZY, Angelo. **440 Hz - A Controveria Afinação da Nota Lá**. Disponível em

<<https://www.aoredor.blog.br/post/440-hz-a-controversa-afina%C3%A7%C3%A3o-da-nota-l%C3%A1>>. Acesso em 01/12/2025

Com a padronização tanto do pentagrama, quanto da frequência, as barreiras musicais foram sanadas e qualquer músico, de qualquer nacionalidade, pode entoar seus instrumentos em qualquer orquestra do mundo, trazendo a previsibilidade que se espera de qualquer organização.

Tal qual no exemplo musical, a Administração Pública e, em especial no estudo em testilha, o Poder Judiciário, passou e ainda passa por transformações em busca do resultado operacional ótimo, o que demonstra constante evolução. Tanto é assim que a própria Constituição da República, na redação original do art. 37, *Caput*, não previa a eficiência como um dos princípios da Administração Pública, o qual foi incorporado tão somente quando da edição da Emenda Constitucional 19/1998.

É cediço que tal princípio foi adicionado ao texto constitucional visando extirpar a morosidade e a burocracia excessiva, fatores que sempre implicaram em insatisfação do cidadão/jurisdicionado.

Nesse sentido, a padronização dos processos/procedimentos, aliada a uma gestão moderna e orientada por resultados, é ferramenta fundamental para alcançar a efetividade na prestação de serviços e garantir a justiça social.

1 FINALIDADES DA PADRONIZAÇÃO NA GESTÃO

Passado o pertinente introito, faz-se necessário conceituar a padronização.

Em nosso conceito, com foco para o âmbito judicial, padronização é a organização e sistematização de atividades, tarefas e procedimentos, com base no uso de manuais, fluxogramas, modelos decisórios, dentre outros, visando facilitar a tarefa do gestor na prestação jurisdicional.

Contudo, não é demais salientar que a padronização deve ser pautada em conceitos de governança. BRANCO e CRUZ¹²⁶ lecionam que

(...) governança corporativa no setor público é o poder (ou capacidade) para maximizar a probabilidade de que o comportamento (as ações) dos altos administradores seja dirigido para o atendimento aos interesses dos cidadãos e da sociedade brasileira (na forma de serviços públicos adequados), e não pelos seus próprios interesses; isto inclui o conjunto de mecanismos externos de avaliação, direção e monitoração de uma instituição necessários para implementar tal capacidade.

Os mesmos articulistas prosseguem ressaltando que

O IBGC (2009) define governança (aplicável a instituições privadas ou públicas) como o sistema

¹²⁶ BRANCO, Cláudio Souza Castello; DA CRUZ, Cláudio Silva. **A Prática de Governança Corporativa no Setor Público Federal**. Revista do TCU, n. 127, p. 20-27, 2013.

pelo qual alta administração dirige, monitora e incentiva a instituição para apresentar bons resultados, envolvendo as relações entre os proprietários (ou cidadãos, no caso das instituições públicas), o conselho de administração, a diretoria e os órgãos de controle.¹²⁷

Deste modo, é possível afirmar, em síntese, que o papel da governança é integrar as necessidades das partes interessadas à estratégia da organização de forma sustentável, responsável e ética. Para tanto, os órgãos centrais de governança fixam a orientação geral da organização, estabelecem políticas internas e efetuam a supervisão da gestão.

Especificamente no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Paraná, existem normas que o gestor deve seguir para consecução de suas atividades, tal qual o Código de Normas do Foro Judicial da Corregedoria Geral de Justiça, o Código de Ética do Poder Judiciário do Estado do Paraná, o Regimento Interno do TJPR, dentre outros.

Por óbvio, a mera padronização não trará, por si só, a máxima celeridade a que o jurisdicionado espera, já que outros fatores implicam em morosidade do judiciário. Conforme relatório apresentado no site Politize,

Cada juiz brasileiro produz em média 1.616 sentenças ao ano, enquanto o

número de sentenças é de 959 para os juizes italianos, 689 dos espanhóis e 397 dos portugueses. Como é possível então que, apesar disso, tenhamos um dos processos judiciais mais lentos? Como dissemos, existe o excesso de demandas que poderiam ser resolvidas em outras instâncias. Mas há também um número insuficiente de magistrados (o que envolve juizes, desembargadores e ministros). Enquanto o número de processos em trâmite cresce a cada ano, a quantidade de juizes não cresce na proporção necessária.¹²⁸

Não obstante, já que a questão do aumento de servidores e juizes não é o foco deste trabalho, voltaremos ao tema central.

A padronização já foi conceituada alhures. Para a gestão, interessante o conceito trazido por Sandro Trescastro Bergue¹²⁹:

Gestão, em uma perspectiva bastante singela e processual, de inspiração predominantemente neoclássica, pode ser definida a partir do fluxo cíclico, virtuoso e recursivo das funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle; ou de forma ainda mais simples, como

¹²⁷ BRANCO, Cláudio Souza Castello; DA CRUZ, Cláudio Silva. *Idem*.

¹²⁸ SOUZA, Isabela. 3 Motivos que Fazem o Judiciário Brasileiro Ser Lento. Disponível em

<<https://www.politize.com.br/judiciario-lento-motivos/>>. Acesso em 01/12/2025

¹²⁹ BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público. 2. Ed. - Belo Horizonte: Fórum, 2020, pág. 22.

planejar, executar e avaliar (ou controlar).

Pela análise dos dois conceitos aqui trazidos à baila, é possível desde logo traçar três finalidades/benefícios da padronização da gestão, quais sejam: continuidade do serviço, previsibilidade e redução de erros.

A primeira finalidade/benefício mencionada é a continuidade do serviço, na medida em que a mudança pontual de gestores ou de pessoal não irá interromper ou alterar drasticamente a forma de trabalho.

A segunda finalidade/benefício é a previsibilidade, na medida em que a redução da discricionariedade e da subjetividade promoverá tratamento uniforme para casos semelhantes.

Por fim, a redução de erros, já que processos padronizados diminuem a margem para falhas e, conseqüentemente, de retrabalho.

Igualmente, a padronização deve levar em consideração apenas aspectos técnicos, já que as questões humanas/comportamentais, sempre pautadas na perspectiva de gênero, devem ser avaliadas na gestão de forma casuística¹³⁰.

2 A GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS E A EFETIVIDADE

Na breve análise da padronização, ficou perceptível a existência de benefícios para a consecução do serviço público. Todavia, a

aplicação desses procedimentos se dá por e para as pessoas, que é onde entra a gestão.

Nesta toada, a primeira tarefa do gestor é identificar potencialidades e eventuais desvios de sua equipe, a fim de direcionar os esforços aos setores que demandam maior atenção.

Destarte, em nosso conceito, gestão é a aplicação de metodologias, destinada a otimizar o uso de recursos, técnicos e humanos, direcionando de maneira eficaz os esforços institucionais.

2.1. As Tipologias de Dominação de Max Weber e o atual papel do(a) Gestor(a)

O conceito supramencionado precisa de maior fundamentação, já que a gestão, grosso modo, pode erroneamente ser vista como uma mera relação de poder. Sem esgotar o tema, traremos alguns pontos e tipologias relevantes.

Bergue ressalta:

Sob uma perspectiva ampla, portanto, as organizações públicas podem ser definidas como um ambiente complexo onde interagem pessoas e grupos em constante disputa por espaços. Nessa linha, a compreensão da natureza das relações de poder constitui uma importante e consistente perspectiva de análise dos fenômenos corporativos, pois, conforme já referenciado,

¹³⁰ Para tanto, bastante relevante a leitura: Conselho Nacional de Justiça (Brasil). Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero [recurso eletrônico] / Conselho Nacional de Justiça. — Brasília

: Conselho Nacional de Justiça – CNJ; Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados — Enfam, 2021.

a administração pública é um espaço onde interagem setores de interesse bastante heterogêneos.¹³¹

Max Weber, em sua obra *Economia e sociedade*: fundamentos da sociologia compreensiva, descreve algumas "tipologias de dominação", relevantes para a fundamentação do presente tópico. Para referido pensador,

Dominação, no sentido muito geral de poder, isto é, de possibilidade de impor ao comportamento de terceiros a vontade própria, pode apresentar-se nas formas mais diversas. (...). Por "dominação" compreenderemos, então, aqui, uma situação de fato, em que uma vontade manifesta ("mandado") do "dominador" ou dos "dominadores" quer influenciar as ações de outras pessoas (do "dominado" ou dos "dominados"), e de fato as influencia de tal modo que estas ações, num grau socialmente relevante, se realizam como se os dominados tivessem feito do próprio conteúdo do mandado a máxima de suas ações ("obediência").¹³²

Weber prossegue:

A "dominação" nos interessa aqui, em primeiro lugar, sob o aspecto de sua vinculação à "administração". Toda dominação manifesta-se

e funciona como administração. Toda administração precisa, de alguma forma, da dominação, pois, para dirigi-la, é mister que certos poderes de mando se encontrem nas mãos de alguém. O poder de mando pode ter aparência muito modesta, sendo o dominador considerado o "servidor" dos dominados e sentindo-se também como tal. Isso ocorre, em mais alto grau, na chamada administração diretamente democrática.¹³³

A grande questão é que referido pensador leciona com precisão é que, no geral, as qualificações dos servidores, tanto gestores quanto gerenciados, são muito próximas, o que demanda ao gestor certos caracteres especiais. Sem esgotar o tema, por não ser o escopo do presente trabalho, podemos citar os três tipos puros de dominação para Weber:

1. Carismático:

Esta pode encontrar seu fundamento na tradição sagrada, isto é, no habitual, no que tem sido assim desde sempre, tradição que prescreve obediência diante de determinadas pessoas, ou, ao contrário, pode basear-se na entrega ao extraordinário; na crença no carisma, isto é, na revelação atual ou na graça concedida a determinada pessoa - em redentores, profetas e

¹³¹ BERGUE, *Op Cit.*, pág. 127.

¹³² WEBER, Max, **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; Revisão técnica de

Gabriel Cohn - Brasília, DF : Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999, págs. 188 e 189.

¹³³ WEBER, *Idem*, pág. 193.

heroísmo de qualquer espécie.¹³⁴

orientação mecanicista, humanista, comportamental, etc.¹³⁵

2. Racional: sustentada na convicção de que as normas estabelecidas são legítimas, o que confere o poder de autoridade àqueles que, conforme tais regras, foram designados para o exercício do comando (dominação legal).

3. Tradicional: tem fundamento na aceitação comum de tradições antigas e no reconhecimento da legitimidade das lideranças que ocupam o poder por força de costumes consolidados pelo tempo (dominação tradicional).

Apresentados tais conceitos, podemos trazer a questão mais relevante, ao nosso sentir: a gestão moderna busca migrar da Dominação Tradicional (baseada no "sempre foi assim") para a Dominação Legal (baseada em processos, normas e eficiência).

Todavia, é importante destacar, para fins de engajamento da equipe doses de carisma e escuta ativa devem sempre estar presentes.

A motivação, como elemento comportamental, é sensível à influência de diversos fatores, entre os quais as limitações culturais (crenças, origem étnica, etc.), os objetivos individuais, os métodos de diagnóstico e intervenção (variáveis de análise). Aliado a isso, a utilização das bases teóricas exige uma perspectiva integrada das diferentes abordagens, envolvendo o estudo da motivação humana, sejam estes fundamentos de

Com efeito, deve o gestor não somente se destacar por carisma, por costumes ou qualquer conceito análogo. A denominada Dominação Tradicional não encontra qualquer fundamento na sociedade moderna, que passa a obedecer a hierarquia por força de lei.

2.2. Efetividade

Avançando a análise do tema aqui proposto, já se observou que a gestão deve se dar por força de lei, bem como que o gestor deve avaliar desvios e potencialidades de sua equipe.

Neste ponto, passaremos a avaliar brevemente temas específicos de direito administrativo e constitucional, diante do princípio da eficiência, bem como da gestão de pessoas, função atípica do Poder Judiciário. Pedro Lenza leciona:

(...) o Poder Judiciário tem por função típica a jurisdicional, inerente à sua natureza. Exerce, ainda, funções atípicas, de natureza executivo-administrativa (organização de suas secretarias — art. 96, I, "b"; concessão de licença e férias a seus membros, juízes e servidores imediatamente vinculados — art. 96, I, f"), bem como funções atípicas de natureza legislativa (elaboração do regimento

¹³⁴ WEBER, *Idem*, pág. 198.

¹³⁵ Bergue. *Op. Cit.* Pág. 161.

interno — art. 96, I, "a").
(grifo do autor).¹³⁶

Essa função atípica, assim como a função típica, deve se pautar em princípios constitucionais, principalmente os elencados no *Caput* do art. 37 da Constituição da República:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

Ante o caráter singelo do presente trabalho, trataremos com maior afinco do princípio da eficiência.

Não apenas na Constituição da República, mas também na legislação infraconstitucional, é princípio explícito.

A título de exemplo, em 2018 a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro foi alterada. Maria Sylvia Zanella Di Pietro menciona que

As alterações reforçam e complementam a exigência de determinados princípios já previstos na Constituição e em leis infraconstitucionais, em especial os da (i) segurança jurídica, (ii)

motivação, (iii)
proporcionalidade, (iv)
consensualidade, (v)
transparência, (vi)
participação, (vii)
eficiência, (viii) interesse público. Além disso, prevê a responsabilização do agente público pelas decisões ou opiniões técnicas em caso de dolo ou erro grosseiro.¹³⁷ (grifo nosso)

A mesma autora, parafraseando Hely Lopes Meireles, explana:

(...) esse dever de eficiência bem lembrado por Carvalho Simas, corresponde ao 'dever de boa administração' da doutrina italiana, o que já se acha consagrado, entre nós, pela Reforma Administrativa Federal do Dec.-lei 200/67, quando submete toda atividade do Executivo ao *controle de resultado* (arts. 13 e 25, V), fortalece o *sistema de mérito* (art. 25, VII), sujeita a Administração indireta a *supervisão ministerial* quanto à *eficiência administrativa* (art. 26, III) e recomenda a *demissão* ou *dispensa* do servidor comprovadamente *ineficiente* ou *desidioso* (art. 100).¹³⁸

Sobre a eficiência, relevante a lição do Eminentíssimo Ministro Gilmar Ferreira Mendes e do Procurador Geral da República, Dr. Paulo Gustavo Gonet Branco:

¹³⁶ LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematizado** - 22. Ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018, Pág. 768

¹³⁷ DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo** - 32. ed. - Rio de Janeiro: Forense, 2019, pág. 206

¹³⁸ DI PIETRO. *Idem*. Pág. 243.

A atividade da Administração Pública deve ter em mira a obrigação de ser eficiente. Trata-se de um alerta, de uma advertência e de uma imposição do constituinte derivado, que busca um Estado avançado, cuja atuação prime pela correção e pela competência.

Não apenas a perseguição e o cumprimento dos meios legais e aptos ao sucesso são apontados como necessários ao bom desempenho das funções administrativas mas também o resultado almejado. Com o advento do princípio da eficiência, é correto dizer que Administração Pública deixou de se legitimar apenas pelos meios empregados e passou – após a Emenda Constitucional n. 19/98 – a legitimar-se também em razão do resultado obtido.¹³⁹

Notadamente no que tange à gestão, esta deve ter como escopo a efetividade, a qual deve necessariamente ser diferenciada da eficiência e da eficácia. Para tanto, parafraseamos o Dr. Antônio Eduardo Senna Martins¹⁴⁰. Senão, vejamos.

Eficiência refere-se à capacidade de realizar uma tarefa ou atingir um objetivo com o menor desperdício de recursos,

incluindo tempo, dinheiro e esforço. (...) Eficácia se refere à capacidade de atingir um objetivo planejado. Uma ação ou medida é considerada eficaz quando alcança seu propósito declarado. (...) Efetividade é a medida em que uma ação ou política atinge seus objetivos de maneira significativa e duradoura, produzindo resultados reais e positivos.

Não apenas uma baliza, a eficiência é também um dever do(a) Administrador na consecução de suas atividades. O Professor José dos Santos Carvalho filho é enfático ao afirmar:

O dever de eficiência dos administradores públicos reside na necessidade de tornar cada vez mais qualitativa a atividade administrativa. Perfeição, celeridade, coordenação, técnica, todos esses são fatores que qualificam a atividade pública e produzem maior eficiência no seu desempenho.¹⁴¹

E prossegue:

A eficiência, porém, não depende apenas da natureza da atividade. É mister que os sujeitos da atividade tenham qualificação compatível com as funções a seu cargo. Indiscutível, pois, o rigor com que se deve haver a Administração

¹³⁹ MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. **Curso de direito constitucional**. – 11. ed. – São Paulo : Saraiva, 2016, Pág. 803

¹⁴⁰ MARTINS, Antônio Eduardo Senna. **As Diferenças entre Eficiência, Eficácia e Efetividade no Contexto Jurídico e Administrativo**. Disponível em < [https://www.jusbrasil.com.br/artigos/as-diferencas-](https://www.jusbrasil.com.br/artigos/as-diferencas-entre-eficiencia-eficacia-e-efetividade-no-contexto-juridico-e-administrativo/1976182511)

[entre-eficiencia-eficacia-e-efetividade-no-contexto-juridico-e-administrativo/1976182511](https://www.jusbrasil.com.br/artigos/as-diferencas-entre-eficiencia-eficacia-e-efetividade-no-contexto-juridico-e-administrativo/1976182511)>. Acesso em 05/01/2026.

¹⁴¹CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo** - 25. Ed. Ver., ampl. E atual. Até a Lei n.º 12.587, de 3-1.2012. - São Paulo: Atlas, 2012, pág. 66.

para o recrutamento de seus servidores. Quando estes possuem qualificação, escolhidos que foram pelo sistema do mérito, as atividades da Administração são exercidas com maior eficiência.¹⁴²

A demora na prestação jurisdicional, inclusive, pode culminar em responsabilidade civil, caso identificado dolo do agente.

APELAÇÃO CÍVEL. AÇÃO DE INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. RESPONSABILIDADE CIVIL DO ESTADO, POR ATO JUDICIAL. DEMORA NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL. MOROSIDADE DA JUSTIÇA. DEVER DE INDENIZAR DO ESTADO. INOCORRÊNCIA. DANO MORAL NÃO CONFIGURADO. MAJORAÇÃO DOS HONORÁRIOS ADVOCATÍCIOS RECURSAIS. SENTENÇA MANTIDA. 1. O reconhecimento da responsabilidade civil do Estado pelos atos judiciais depende da ocorrência de dolo, fraude, culpa ou mesmo de erro grosseiro do julgador, não se aplicando a regra inserta no artigo 37, § 6º, da CR/1988, mas sim aquela prevista no artigo 5º, inciso LXXV, da Carta Magna, limitando-se, pois, às hipóteses de erro judiciário. 2. A *simples demora na prestação jurisdicional* não pode ensejar a responsabilidade civil do Estado, a não ser na hipótese de deliberada negligência do Magistrado na condução do processo,

a evidenciar o retardamento injustificado deste. 3. Não restando demonstrada a negligência da condutora da ação de interdição, no exercício de sua jurisdição, a evidenciar o retardamento injustificado do seu andamento, nem a relação direta entre a decisão e o dano moral alegado, a manutenção da sentença de improcedência do pedido inicial é medida que se impõe. 4. Desprovido o recurso, impõe-se a majoração da verba honorária fixada na sentença, conforme autoriza o § 11 do art. 85 do CPC, observado-se, na espécie, a ressalva prevista no artigo 98, § 3º, também do CPC (autora beneficiária da gratuidade da justiça). 5. APELAÇÃO CÍVEL CONHECIDA E DESPROVIDA. (TJ-GO - PROCESSO CÍVEL E DO TRABALHO -> Recursos -> Apelação Cível: 04526716520188090138 RIO VERDE, Relator.: Des(a). GERSON SANTANA CINTRA, Data de Julgamento: 01/03/2021, 3ª Câmara Cível, Data de Publicação: DJ de 01/03/2021).

APELAÇÃO CÍVEL – AÇÃO PREVIDENCIÁRIA DE ACIDENTE DO TRABALHO – SENTENÇA DE IMPROCEDÊNCIA DO PEDIDO INICIAL – INSURGÊNCIA DA AUTORA – CERCEAMENTO DO CONTRADITÓRIO E AMPLA DEFESA DIANTE DE FALHA NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL CONSUBSTANCIADA NA DEMORA DA REALIZAÇÃO

¹⁴² *Idem*

E CONCLUSÃO DA PERÍCIA – EXPERT QUE REALIZOU EXAME MÉDICO EM 2019, SEM OBSERVÂNCIA DOS PRAZOS PARA COMPLEMENTAÇÃO DO LAUDO, APRESENTANDO ESCLARECIMENTOS E CONCLUSÃO APENAS EM 2023 – LAUDO IMPRECISO E INCAPAZ DE AFERIR NEXO CAUSAL E EXISTÊNCIA OU NÃO DE CAPACIDADE LABORAL – LAUDO PERICIAL NULO DE PLENO DIREITO QUE RESULTOU EM LESÃO AO PRINCÍPIO DA DURAÇÃO RAZOÁVEL DO PROCESSO, OBRANDO SEM OBEDIÊNCIA AOS PRAZOS E CAUSANDO PREJUÍZOS TANTO À PARTE SEGURADA COMO AO PODER JUDICIÁRIO – RETARDO POR 03 ANOS INJUSTIFICADO - TÉCNICO QUE DEVE SER EXCLUÍDO DA RELAÇÃO DO JUÍZO E RESTITUIR VALORES EVENTUALMENTE JÁ RECEBIDOS, SOB AS PENAS DA LEI § 2º DO ARTIGO 465 DO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL (CPC) - DECLARADA A NULIDADE DA SENTENÇA DE PRIMEIRO GRAU POR INSUFICIÊNCIA DE INSTRUÇÃO PROBATÓRIA – RECURSO CONHECIDO E PARCIALMENTE PROVIDO. (TJPR - 7ª Câmara Cível - 0014315-48.2019.8.16.0001 - Curitiba - Rel.: DESEMBARGADOR FABIAN SCHWEITZER - J. 14.11.2025)

Com efeito, a busca do gestor, em sua unidade, é fazer certo com o menor custo e tempo possível (eficiência), atingindo o objetivo planejado (eficácia), gerando resultado prático e útil para o jurisdicionado (efetividade).

3 PADRONIZAÇÃO - UMA FERRAMENTA PARA A ISONOMIA E PARA A SEGURANÇA JURÍDICA.

No âmbito do Poder Judiciário, em especial no TJPR, é cediço a existência de procedimentos padronizados a serem utilizados pelas unidades. O Código de Normas do Foro Judicial da Corregedoria-Geral de Justiça, em especial, traz balizas relevantes para o dia a dia forense. Ainda, o Programa de Gestão Priorizada no 1º Grau de Jurisdição (GESPRIJUD) é ferramenta relevantíssima para tanto, fornecendo modelos, materiais de apoio à gestão, dentre outros, a serem utilizados pelas unidades jurisdicionais.

A busca da padronização ganha especial relevo quando avaliada sob a ótica da isonomia/impessoalidade de tratamento, a qual é um dos mores da atividade jurisdicional.

O citado princípio da isonomia/impessoalidade consta de forma explícita no *Caput* do art. 37 da Constituição da República. Mendes e Branco lecionam que

Por princípio da impessoalidade entende-se o comando constitucional, no sentido de que à Administração não é permitido fazer diferenciações que não se justifiquem juridicamente, pois não é dado ao administrador o direito de utilizar-se de interesses e opiniões pessoais na construção das decisões

oriundas do exercício de suas atribuições.¹⁴³

A segurança jurídica, de igual modo, será garantida com a padronização. Tal princípio é expresso na lei 9784/99, art. 2^a, *Caput*:

Art. 2º A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Este princípio, que abrange conceitos como o ato jurídico perfeito e a coisa julgada, também pode ser visto como a previsão no que tange à operacionalização processual.

O artigo 30 da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro contém exigência de caráter geral, exigindo que as autoridades públicas atuem "para aumentar a segurança jurídica na aplicação das normas, inclusive por meio de regulamentos, súmulas administrativas e respostas a consultas", devendo tais instrumentos "ter caráter vinculante em relação ao órgão ou entidade a que se destinam, até ulterior revisão", conforme determina o parágrafo único. Com isso, almeja-se uniformidade de entendimento na aplicação das normas. (grifo nosso)¹⁴⁴

Todavia, para que seja possível na prática, o gestor deve ter em mente que a padronização dos processos é efetivada por pessoas. Deste modo, a disponibilização de manuais, fluxogramas práticos, modelos, informações compiladas para consecução de situações corriqueiras e a informatização desses roteiros traz em si a impessoalidade aqui mencionada, já que o(a) Servidor(a) seguirá balizas preestabelecidas, independentemente "da capa dos autos".

Portanto, uma gestão padronizada evita que o conhecimento se perca quando um colaborador sai. Isso traz memória organizacional, já que *know-how* pertence à instituição, registrado em fluxogramas e manuais.

Ainda, a curva de aprendizado é muito maior, uma vez que novos integrantes tornam-se produtivos muito mais rápido, pois há um roteiro claro a seguir. Tal metodologia já foi utilizada por este articulista, apresentando excelentes resultados quando do ingresso de novos estagiários(as) nas unidades.

4 *Quo Vadis*, GESTOR(A)?

Em primeiro lugar, o que é *Quo Vadis*?

Quo Vadis? é uma expressão em latim que significa "Para onde vais?". Essa frase é frequentemente utilizada em contextos que envolvem questionamentos sobre o futuro ou a direção a ser tomada em diversas

¹⁴³ MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. *Op. Cit.*, pág. 797.

¹⁴⁴ DI PIETRO. *Op. Cit.*, pág. 248.

situações, incluindo questões éticas, sociais e, em alguns casos, administrativas.¹⁴⁵

Ainda que o presente texto não tenha a pretensão de se alongar ou esgotar o tema, a pergunta é extremamente relevante àqueles que exercem cargo de gestão. Portanto, para onde vais, gestor?

O gestor precisa, grosso modo, identificar potencialidades e falhas de sua equipe, padronizando a execução das tarefas de forma a atingir o resultado ótimo do serviço forense.

Frase corriqueira e relevante de se lembrar é aquela que alude que justiça tardia não é justiça. Uma gestão eficiente e padronizada reduz a morosidade, garantindo o direito fundamental à razoável duração do processo e ao acesso à justiça em tempo útil.



Com efeito, ao gestor, essa deve ser a busca diária. Um processo paralisado na secretaria, por exemplo, pode ser a esperança do jurisdicionado para obtenção do bem da vida que lhe é imprescindível e seu alcance, de forma morosa, pode não lhe beneficiar da forma que se espera. Ou pior, de forma tardia, o bem da vida

pode chegar após o falecimento do autor da demanda. Assim, ressalte-se: justiça tardia não é justiça.

Tanto é assim que, em certas situações, faz-se necessária a concessão de tutelas de urgência. A jurisprudência é uníssona sobre o tema:

AGRAVO DE INSTRUMENTO. AÇÃO DE OBRIGAÇÃO DE FAZER C/C INDENIZATÓRIA. PLANO DE SAÚDE COLETIVO. DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA DA GENITORA DA AUTORA. DECISÃO QUE DEFERIU O PEDIDO DE TUTELA PROVISÓRIA DE URGÊNCIA, DETERMINANDO A MANUTENÇÃO DA AVENÇA. RECURSO INTERPOSTO PELA DEMANDADA. PRETENSÃO DE CANCELAMENTO IMEDIATO DO CONTRATO. IMPOSSIBILIDADE. EX-EMPREGADA DEMITIDA SEM JUSTA CAUSA QUE, AO MENOS NESTA FASE PROCEDIMENTAL, DEMONSTROU CONTRIBUIR MENSALMENTE COM O PAGAMENTO DAS MENSALIDADES. NECESSIDADE DE MAIORES ESCLARECIMENTOS E INSTRUÇÃO PROBATÓRIA. PROBABILIDADE DO DIREITO DA REQUERENTE EVIDENCIADO. PERIGO NA DEMORA DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL, DIANTE DA IDADE DA BENEFICIÁRIA

¹⁴⁵Disponível em [https://inovelicitacoes.com.br/glossario/o-que-e-quo-vadis-importancia-nas-](https://inovelicitacoes.com.br/glossario/o-que-e-quo-vadis-importancia-nas-licitacoes/#:~:text=%C3%A9%20Quo%20Vadis?ao%20participar%20de%20processos%20licitat%C3%B3rios)

[licitacoes/#:~:text=%C3%A9%20Quo%20Vadis?ao%20participar%20de%20processos%20licitat%C3%B3rios](https://inovelicitacoes.com.br/glossario/o-que-e-quo-vadis-importancia-nas-licitacoes/#:~:text=%C3%A9%20Quo%20Vadis?ao%20participar%20de%20processos%20licitat%C3%B3rios). Acesso em 05/01/2026

DEPENDENTE, QUE É CRIANÇA DE TENRA IDADE E FOI DIAGNOSTICADA COM HIDRONEFROSE CONGÊNITA BILATERAL E REFLUXO VESICO URETERAL. PRESENÇA DOS REQUISITOS QUE AUTORIZAM A CONCESSÃO DA TUTELA PROVISÓRIA DE URGÊNCIA. ART. 300, "CAPUT", DO CPC. DECISÃO MANTIDA.AGRAVO DE INSTRUMENTO CONHECIDO E DESPROVIDO. (TJPR - 10ª Câmara Cível - 0081400-44.2025.8.16.0000 - Maringá - Rel.: DESEMBARGADOR GUILHERME FREIRE DE BARROS TEIXEIRA - J. 13.10.2025)

Estado de Goiás Poder Judiciário Comarca de Aparecida de Goiânia-GO 5ª Vara Cível Rua Versales, s/nº, Quadra 03, Lotes 08/14, Bairro: Residencial Maria Luiza, CEP: 74.980-970 - Aparecida de Goiânia - GO - e-mail: gab5varcivaparecida@tjg.o.jus.br - Tel. (62) 3238-5198. Processo n: 5013781-37.2026.8.09.0011 Polo ativo: Abadio Romes Da Silva Polo passivo: Redemob Consorcio Natureza: PROCESSO CÍVEL E DO TRABALHO -> Outros Procedimentos -> Atos e expedientes -> Petição Cível D E C I S Ã O Trata-se de AÇÃO DE OBRIGAÇÃO DE FAZER COM PEDIDO DE TUTELA DE URGÊNCIA ajuizada pelo MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE GOIÁS, em substituição processual de ABADIO ROMES DA SILVA em face de REDEMOB CONSÓRCIO. A parte Autora relata que, por meio da 1ª Promotoria de Justiça de Aparecida de Goiânia, instaurou o Procedimento Administrativo nº

202500577599 para apurar a interrupção do benefício de passe livre do cidadão Abadio Romes da Silva, diagnosticado com esquizofrenia (CID F20). Narra que, no curso do procedimento, apurou-se que a parte ré bloqueou o cartão de passe livre do substituído, alegando que o laudo médico apresentado não preenchia os critérios exigidos, como a emissão por médico psiquiatra e a comprovação de acompanhamento terapêutico contínuo. Sustenta o Autor que, mesmo após ser instado a se manifestar, o consórcio réu manteve o entendimento de que a concessão do benefício seria uma mera liberalidade administrativa, condicionada à comprovação de frequência em atividades terapêuticas, e que a alta médica justificaria a suspensão. Diante da constatação de que a interpretação da ré não encontra amparo na Lei Estadual n. 12.313/1994, que assegura a gratuidade sem impor tais condicionantes, o Ministério Público expediu Recomendação para que a restrição fosse removida. Em resposta, a parte ré teria concordado em liberar o benefício de forma excepcional e temporária, por apenas 60 (sessenta) dias, condicionando sua continuidade a uma nova análise administrativa. É o relatório. Decido. I ? Dos requisitos da inicial Estão presentes os requisitos da inicial, pelo que a recebo na forma apresentada. II - Da assistência judiciária Defiro a assistência judiciária à promovente, por preencher os requisitos previstos na Lei, sem prejuízo de posterior

reanálise da necessidade do benefício após ser apresentada a contestação. III - Da tutela de urgência. Observa-se que a parte autora pleiteia tutela de urgência, de sorte que a questão deve ser dirimida à luz das disposições do artigo 300, do Código de Processo Civil, in verbis: Art. 300. A tutela de urgência será concedida quando houver elementos que evidenciem a probabilidade do direito e o perigo de dano ou o risco ao resultado útil do processo. Nos termos da norma acima aludida, o magistrado poderá, mediante requerimento da parte, conceder a tutela de urgência, desde que os elementos preliminares sejam suficientes para evidenciar a probabilidade do direito e o perigo de dano ou o risco ao resultado útil do processo. Desta maneira, a tutela de urgência deverá ser deferida sempre que a parte demonstrar a existência dos pressupostos autorizadores da medida, cuja análise fica adstrita ao livre convencimento do juiz. *In casu*, a probabilidade do direito se mostra presente. A petição inicial e os documentos que a acompanham, em especial os elementos colhidos no Procedimento Administrativo, indicam que o substituído é pessoa com deficiência mental de natureza crônica (esquizofrenia), condição que, em tese, o enquadra nas disposições da Lei Estadual n. 12.313/1994 e da Lei n. 13.146/2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência). A legislação mencionada não parece condicionar a fruição do benefício à continuidade de tratamento terapêutico ou impor limitações

temporais, de modo que a conduta da ré, ao restringir o direito, aparenta ser incompatível com o ordenamento jurídico. O perigo de dano é igualmente evidente. A ré restabeleceu o benefício por um prazo limitado de 60 dias, o que cria um risco concreto e iminente de novo bloqueio. A interrupção do passe livre compromete o direito fundamental à mobilidade e ao transporte, essencial para a autonomia, a dignidade e a inclusão social da pessoa com deficiência, podendo dificultar o acesso a tratamentos, serviços e atividades cotidianas. A demora na prestação jurisdicional poderia, portanto, esvaziar a utilidade do provimento final. Ante o exposto, com fundamento no artigo 300 do Código de Processo Civil, DEFIRO O PEDIDO DE TUTELA PROVISÓRIA DE URGÊNCIA para determinar que a ré, REDEMOB CONSÓRCIO, proceda à manutenção do benefício de passe livre concedido ao substituído, Abadio Romes da Silva, mantendo o respectivo cartão ativo e em pleno funcionamento e se abster de impor qualquer limitação de natureza temporal ao benefício, garantindo sua continuidade até o julgamento final da demanda ou nova deliberação deste juízo. Para o caso de descumprimento desta ordem judicial, seja pela suspensão, bloqueio ou qualquer outra forma de embaraço ao uso do benefício, fixo multa diária (astreintes) no valor de R\$ 500,00 (quinhentos reais), limitada, por ora, a 30 (trinta) dias, sem prejuízo de sua majoração e da apuração de outras sanções cabíveis,

inclusive por crime de desobediência.
(...).

Citem. Intimem. Aparecida de Goiânia, datado e assinado digitalmente. Aluizio Martins Pereira de Souza Juiz de Direito 12 (Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, PROCESSO CÍVEL E DO TRABALHO -> Outros Procedimentos -> Atos e expedientes -> Petição Cível, 5013781-37.2026.8.09.0011, ALUIZIO MARTINS PEREIRA DE SOUZA, Aparecida de Goiânia - UPJ Varas Cíveis: 1ª, 2ª, 3ª, 4ª, 5ª e 6ª, julgado em 09/01/2026 15:32:42)

Para evitar situações como as mencionadas alhures, dentre outros fatores, a padronização dos procedimentos permite que a gestão seja mais eficiente, seja possível a delegação de funções, bem como que na falta de certo servidor que cumpra determinada tarefa, outros possam realizá-la sem dificuldade, já que o método está devidamente delineado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no exposto no presente artigo, observa-se que a combinação entre padronização e gestão de processos e pessoas é indispensável para superar os desafios da Administração Pública e do sistema de justiça.

É cediço que o verdadeiro propósito da eficiência e da padronização é trazer serviço público de qualidade ao cidadão, garantindo, assim, a verdadeira justiça no caso concreto. Tal justiça não é apenas a justiça formal, mas aquela que se traduz em um serviço público ágil, uniforme e de qualidade, capaz de gerar resultados sociais concretos e satisfatórios. Portanto, justiça material.

Deste modo, a adoção contínua de metodologias de gestão, investimento em tecnologia e capacitação dos servidores deve ser o mote dos órgãos de cúpula, a fim de que se mantenha a padronização dos processos e melhoria contínua na gestão de pessoas, e a adoção dessas metodologias pelas diversas unidades e seus respectivos gestores se traduzirá, sem dúvida, em celeridade processual e efetivação da justiça no caso concreto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público*. 2. Ed. - Belo Horizonte: Fórum, 2020

BRANCO, Cláudio Souza Castello; DA CRUZ, Cláudio Silva. *A Prática de Governança Corporativa no Setor Público Federal*. Revista do TCU, n. 127, p. 20-27, 2013

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 05 de outubro de 1988*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 05 outubro 1988

BRASIL. Lei 9784/99. *Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal*. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo* - 25. Ed. Ver., ampl. E atual. Até a Lei n.º 12.587, de 3-1.2012. - São Paulo: Atlas, 2012

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo* - 32. ed. - Rio de Janeiro: Forense, 2019

LENZA, Pedro. *Direito Constitucional Esquematizado* - 22. Ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018

MARTINS, Antônio Eduardo Senna. *As Diferenças entre Eficiência, Eficácia e Efetividade no Contexto Jurídico e Administrativo*. Disponível em < <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/as-diferencas-entre-eficiencia-eficacia-e-efetividade-no-contexto-juridico-e->

administrativo/1976182511>. Acesso em 05/01/2026

MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. *Curso de direito constitucional*. – 11. ed. – São Paulo : Saraiva, 2016

MED, Bohumil. *Teoria da Música*. 4ª Edição Revista e Ampliada. Brasília, DF: Musimed, 1996

SOUZA, Isabela. *3 Motivos que Fazem o Judiciário Brasileiro Ser Lento*. Disponível em <<https://www.politize.com.br/judiciario-lento-motivos/>>. Acesso em 01/12/2025

TRIBUZY, Angelo. *440 Hz - A Controversa Afinação da Nota Lá*. Disponível em <<https://www.aoredor.blog.br/post/440-hz-a-controversa-afina%C3%A7%C3%A3o-da-nota-l%C3%A1>>. Acesso em 01/12/2025

WEBER, Max, *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; Revisão técnica de Gabriel Cohn - Brasília, DF : Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999