

**GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E EFICIÊNCIA
NA PRESTAÇÃO JURIDISCIONAL: (RE)ANÁLISE
ADMINISTRATIVA DA COORDENADORIA DE
MANDADOS DA COMARCA DE CAUCAIA NO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO CEARÁ**

***PROCESS MANAGEMENT AND EFFICIENCY IN
JUDICIAL SERVICE DELIVERY: ADMINISTRATIVE
(RE)ANALYSIS OF THE WARRANT COORDINATION
UNIT OF THE CAUCAIA COUNTY IN THE
COURT OF JUSTICE OF CEARÁ***

Sidney Soares Filho

Pós-Doutorado na Universidade de Czeszów. Ministrou aulas na Rússia, Índia, Polônia, Hungria e República Checa. Doutor e Mestre em Direito, especialista em Direito Público com área de concentração em Direito Constitucional e em Direito Processual. Bacharel em Direito e em Administração Pública. Doutorando em Educação (UFC). Professor do Mestrado Profissional em Direito e Gestão de Conflitos da Universidade Fortaleza (UNIFOR).

E-mail: sid_filho@hotmail.com

Cora Franklina do Carmo Furtado

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará, Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará e Doutora em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza. Atualmente é coordenadora dos Cursos de Administração e Administração Pública modalidade EAD da Universidade Estadual do Ceará e professora adjunta da Universidade Estadual do Ceará. Professora Permanente do Mestrado Profissional em Gestão e Saúde.

E-mail: cora.franklina@uece.br

Resumo

Com autorização de pesquisa concedida pela atual Juíza Diretora da Unidade, o presente trabalho reanalisa as atividades da Coordenadoria de Mandados (COMAN) da Comarca de Caucaia, unidade do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCe). Em 2020, o autor deste artigo, em seu Trabalho de Conclusão de Curso de Administração Pública da UECE, entre outros itens, procedeu uma sistematização das atividades desenvolvidas pela COMAN na prestação jurisdicional e realizou um diagnóstico por meio do qual foram levantados os principais entraves ao devido exercício das atividades da COMAN e dos Oficiais de Justiça. Desta feita, passados quase quatro anos, este estudo retoma as análises dos processos administrativos daquela unidade judicial. O objetivo da pesquisa é avaliar os avanços no gerenciamento dos processos judiciais e na eficiência da prestação jurisdicional. O artigo destaca a integração de teorias e conceitos de gestão de processos do campo da Administração de Empresas nas práticas administrativas da COMAN, evidenciando a mudança para uma eficiência operacional e gerenciamento estratégico de processos além das práticas administrativas convencionais. A pesquisa apresenta uma análise qualitativa das mudanças implementadas na COMAN desde 2020, utilizando documentos internos, relatórios de progresso e adaptações recentes aos sistemas judiciais digitais, como SAJ, PJe e SEEU. Observou-se um aumento considerável na carga de trabalho gerenciada pelos Oficiais de Justiça, mas também uma melhoria na eficiência dos processos, apesar da redução da força de trabalho. A transição para plataformas eletrônicas solucionou efetivamente desafios operacionais anteriores, especialmente no que diz respeito à recepção e devolução de ordens judiciais.

Palavras-chave: Gestão de Processos Judiciais. Eficiência Operacional. Transformação Digital. COMAN de Caucaia; Tribunal de Justiça do Ceará. Otimização de Processos.

Abstract

With research authorization granted by the current Judge Director of the Unit, this work reanalyzes the activities of the Warrant Coordination Unit (COMAN) of the Caucaia County, a unit of the Court of Justice of the State of Ceará (TJCe). In 2020, the author of this article, in his Completion Work of the Public Administration Course at UECE, among other things, carried out a systematization of the activities developed by COMAN in judicial service delivery and conducted a diagnosis where the main obstacles to the proper exercise of the activities of COMAN and the Court Officers were identified. Thus, nearly four years later, this study resumes the analyses of the administrative processes of that judicial unit. The research aims to assess the advancements in the management of judicial processes and efficiency in judicial service delivery. The article highlights the integration of process management theories and concepts from the field of Business Administration into the administrative practices of COMAN, demonstrating a shift towards operational efficiency and strategic process management beyond conventional administrative practices. The research presents a qualitative analysis of the changes implemented in COMAN since 2020, using internal documents, progress reports, and recent adaptations to digital judicial systems like SAJ, PJe, and SEEU. A significant increase in the workload managed by the Court Officers was observed, but also an improvement in process efficiency, despite the reduction in workforce. The transition to electronic platforms effectively solved previous operational challenges, especially regarding the reception and return of judicial orders.

Keywords: *Judicial Process Management. Operational Efficiency. Digital Transformation. Caucaia's COMAN. Court of Justice of Ceará. Process Optimization.*

1 INTRODUÇÃO

O autor do presente trabalho, quando cursava Administração Pública na Universidade Estadual do Ceará, em seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado *Oficiais de Justiça e suas atividades: um estudo de caso sobre a Coordenadoria*

de Mandados da Comarca de Caucaia do Tribunal de Justiça do Ceará, pesquisou, em 2020, sobre as atividades da Coordenadoria de Mandados (COMAN) da Comarca de Caucaia, unidade do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCe).

Em síntese, os objetivos da pesquisa foram (1) sistematizar as atividades desenvolvidas pela Coordenadoria de Mandados de Caucaia (COMAN) na prestação jurisdicional; (2) realizar um diagnóstico por meio do qual foram levantados os principais entraves ao devido exercício das atividades da COMAN e dos Oficiais de Justiça; e (3) formular propostas de melhorias às atividades da Coordenadoria. A pesquisa foi descritiva e explicativa, pois, a partir de um objeto de estudo (análise das atividades da COMAN), foram identificadas as variáveis que participam desse processo e a relação de dependência entre elas, para, ao final, formular propostas de melhorias às atividades da Coordenadoria.

Com o estudo aludido, foi possível realizar um diagnóstico daquela unidade jurisdicional (COMAN), sendo levantados os principais entraves ao devido exercício das atividades da COMAN e dos Oficiais de Justiça, o momento de sua ocorrência e as possíveis soluções aos respectivos óbices. Concluiu-se, em síntese, que o principal óbice ao desenvolvimento das atividades da unidade administrativa foi a possibilidade de perda dos mandados judiciais que podem ocorrer, especialmente, em três momentos, quais sejam: na hora do recebimento dos mandados judiciais das Varas à COMAN; no momento do cumprimento da ordem judicial pelo Oficial de Justiça responsável; e, finalmente, na hora da devolução do mandado pelo OJ à COMAN.

O estudo apontou que as possíveis soluções a esse obstáculo envolvem: receber de cada Vara, em horários pré-determinados, mandados; realizar a separação de mandados judiciais por parte dos OJs em pastas, segundo o critério “Bairro de cumprimento da diligência”; criar um sistema de protocolo mais efetivo; e, por fim, implementar a sistematização de buscas dos mandados judiciais por parte dos funcionários das secretarias das Varas.

Passados quase 4 anos daquela pesquisa, este autor fez, novamente, um estudo de caso na COMAN de Caucaia, resultando no presente artigo. Desta

vez, esta pesquisa teve os seguintes objetivos: 1. Examinar as mudanças realizadas na Coordenadoria de Mandados de Caucaia (COMAN) desde a pesquisa anterior em 2020 até os dias atuais, no que toca ao gerenciamento de processos e eficiência na prestação jurisdicional; 2. Comparar os resultados encontrados na pesquisa de 2020 com os atuais, destacando as áreas de melhoria, se tiver havido; e 3. Analisar a eficiência operacional atual da COMAN, comparando-a com a do período anteriormente estudado. Saliente-se que a presente pesquisa teve autorização da atual Juíza Diretora da COMAN para ser confeccionada.

Destaque-se que o presente TCC faz parte da grade curricular do Curso de Administração de Empresas, razão pela qual esta pesquisa foi feita sob a ótica dos conteúdos inerentes ao fluxograma do Curso. Para tanto, o enfoque dado foi na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos em disciplinas, como Gestão de Processos, Análise Organizacional e Gestão Estratégica, adicionados aos conceitos apreendidos quando este pesquisador cursou Administração Pública. Dessa forma, este estudo integra teorias e conceitos dessas áreas ao contexto real da Coordenadoria de Mandados de Caucaia, visando não apenas a compreender as dinâmicas administrativas e operacionais da unidade, mas também identificar e propor soluções para os desafios enfrentados.

Este estudo propõe uma análise detalhada e renovada das operações e eficiência da Coordenadoria de Mandados (COMAN) da Comarca de Caucaia, situada no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. Inicialmente explorada em 2020, esta investigação retoma e expande a pesquisa anterior, focando, especificamente, nos avanços e desafios que emergiram na gestão processual desde a implementação de reformas administrativas e tecnológicas significativas. O objetivo central é delinear como as mudanças na administração de processos e a introdução de sistemas judiciais digitais, como SAJ, PJe e SEEU, influenciaram a eficácia operacional e a agilidade processual da unidade. A justificativa para tal foco decorre da importância crítica de avaliar continuamente as práticas administrativas para garantir a adaptação e melhoria constantes em resposta às dinâmicas evolutivas do ambiente jurídico. Com isso, o estudo se

delimita a avaliar as transformações ocorridas desde 2020, oferecendo um olhar aprofundado sobre as práticas correntes e suas eficiências, com vistas a sugerir caminhos para futuras melhorias administrativas e processuais na Coordenadoria.

Quanto à metodologia, o Tipo de Pesquisa foi o estudo de caso, para proceder a uma análise aprofundada da unidade, focando tanto nas mudanças implementadas desde a pesquisa anterior quanto nos processos atuais e nos desafios, sendo necessária a devida revisão bibliográfica, no intuito de coletar a literatura existente sobre gerenciamento de processos e eficiência operacional em contextos judiciais e administrativos; e análise documental, para avaliar documentos internos da COMAN, relatórios de progresso e registros de mudanças implementadas desde 2020. Quanto à análise de dados, procedeu-se a uma análise qualitativa, focando em identificar temas principais, percepções sobre as mudanças e sugestões de melhorias.

Por fim, o presente artigo foi dividido em 3 subtópicos, assim intitulados: a coordenadoria de mandados no contexto do judiciário cearense: funções, estrutura e impacto na prestação jurisdicional; o gerenciamento de processos judiciais para a eficiente prestação jurisdicional: aplicação da gestão de processos empresariais; e (re)análise administrativa da coordenadoria de mandados da comarca de Caucaia no Tribunal de Justiça do Ceará

Dessa forma, este TCC busca conectar, de maneira efetiva, o conhecimento teórico do curso com a prática administrativa, evidenciando a relevância e a aplicabilidade dos estudos em Administração de empresas no aprimoramento das funções e serviços públicos.

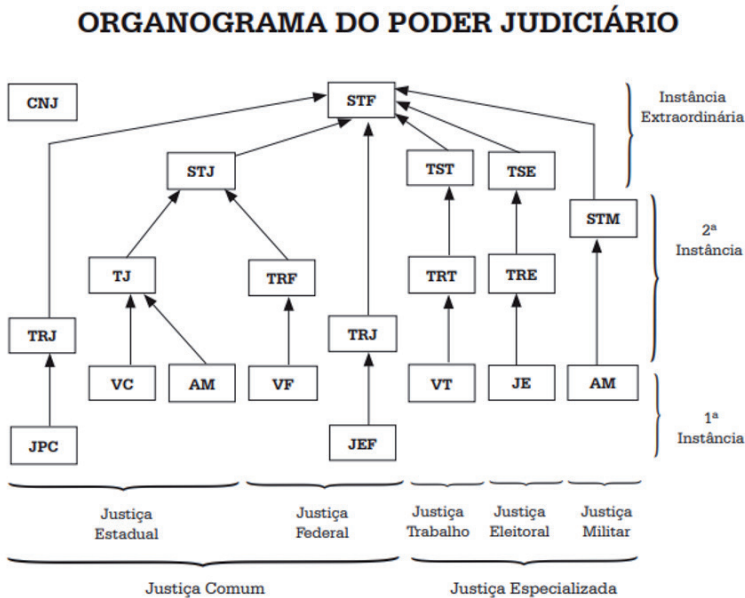
2 A COORDENADORIA DE MANDADOS NO CONTEXTO DO JUDICIÁRIO CEARENSE: FUNÇÕES, ESTRUTURA E IMPACTO NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

A Coordenadoria de Mandados (COMAN), situada na Comarca de Caucaia, é uma seção integrante do Tribunal de Justiça do Ceará (TJ/Ce), entidade que representa o Judiciário no estado. Essa unidade tem como principal

função a execução de mandados judiciais. Porém, antes de detalhar a COMAN, é imprescindível esclarecer sua posição e função dentro da estrutura e contexto institucional do Judiciário (Ceará, 2018a).

No organograma apresentado na figura seguinte (Figura 1), é ilustrada a estrutura organizacional do Judiciário brasileiro, com o propósito de elucidar a posição do objeto de estudo deste trabalho – a COMAN da Comarca de Caucaia – dentro dessa configuração estatal. Observa-se a presença de diferentes segmentos, como a Justiça Estadual, Justiça do Trabalho, Justiça Federal, Justiça Militar e os Tribunais Superiores. Em todas essas divisões do Judiciário, atuam Oficiais de Justiça, encarregados de implementar as determinações dos Juízes. O foco deste artigo recai sobre a operação da COMAN em uma jurisdição específica da Justiça Estadual do Ceará (Ceará, 2015).

Figura 1 – Organograma do Poder Judiciário



Fonte: Martins Filho (2005).

O Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJ/Ce) é parte integrante do Poder Judiciário, atuando como sua representação no território cearense. Esse órgão da Justiça Estadual detém autoridade para julgar casos que estão sob a jurisdição da Justiça Comum, conforme atribuições delegadas pela Constituição. O TJ/Ce é composto por várias unidades distribuídas por todo o estado do Ceará. Conforme descrito no site do TJ/Ce (Ceará, 2015, s. d.): “O Tribunal de Justiça do Estado do Ceará tem, ao longo de sua trajetória, desempenhado um papel fundamental na formação da cidadania dos cearenses, valorizando as ações judiciais em sua dimensão histórica”.

Tendo em vista o propósito de sugerir aprimoramentos para a Coordenadoria de Mandados (COMAN) no segmento subsequente, com o intuito de colaborar para uma prestação jurisdicional mais ágil, é essencial esclarecer a visão, a missão e os valores do Poder Judiciário do Ceará, pois estes norteiam as ações e a entrega eficiente e rápida de serviços judiciais pelo TJ/Ce.

Assim, a Visão do Poder Judiciário do estado do Ceará, conforme indicado em 2021 (Ceará, 2021), é: “Ser um tribunal de referência nacional em celeridade e eficiência, reconhecido por ser acessível e por contribuir com a redução das desigualdades”. Quanto à sua Missão, também definida em 2021 (Ceará, 2021), pretende-se: “Garantir direitos para realizar Justiça no Ceará”. Por último, os Valores do Judiciário cearense foram estabelecidos por meio de atributos valorizados pela sociedade, e estão alguns deles (os que interessam a este trabalho) apresentados no quadro subsequente (Ceará, 2021).

Quadro 1 – Valores do Poder Judiciário

Celeridade	Garantir o andamento ágil de processos judiciais e procedimentos administrativos, de modo a proporcionar utilidade aos direitos reconhecidos ao final das demandas.
Efetividade	Ampliar o grau de satisfação da sociedade, atingindo metas e resultados propostos e solucionando conflitos existentes

Acessibilidade	Criar as condições para o acesso à Justiça e a promoção da efetiva tutela dos direitos fundamentais.
Excelência nos trabalhos	Estabelecer e potencializar a busca pela melhoria contínua em todas as áreas de atuação do Poder Judiciário cearense, proporcionando qualidade e excelência em todas as suas rotinas.

Fonte: Elaboração própria, conforme Tribunal de Justiça do Ceará, Brasil, 2021.

O Quadro 1 ilustra que valores como a rápida prestação jurisdicional e o acesso à justiça são fundamentais para o Tribunal de Justiça do Ceará. Os três valores principais abordados refletem a mesma ideia central: a entrega eficiente dos serviços jurisdicionais aos cidadãos e a facilitação do acesso ao Judiciário. Essa convergência de valores ressalta a relevância do tema abordado neste artigo, uma vez que ele examina uma função específica do TJ/Ce que tem impacto direto na eficácia de suas operações.

Percebe-se, então, de acordo com a Visão e com os Valores do Poder Judiciário cearense, que a necessidade de uma prestação jurisdicional ágil é uma expectativa inerente do TJ/CE (Ceará, 2020), como demonstrado pelos princípios que o regem. Isso é reforçado pelo fato de que a celeridade processual e o acesso à justiça são considerados direitos fundamentais e, por extensão, Direitos Humanos, conforme incorporados à Constituição Brasileira por meio da Emenda Constitucional nº 45 de 2004, no artigo 5º, inciso LXXVII (Pereira; Quadros, 2002). Nessa linha, Mauro Cappelletti e Bryant Garth, no livro *Acesso à Justiça*, enfatizam que “o direito de acesso à justiça é visto como o mais essencial dos direitos humanos em um sistema jurídico moderno e igualitário que aspira assegurar, e não apenas declarar, os direitos de todos” (Cappelletti; Garth, 1999, p. 58).

Assim, visto que a necessidade de uma prestação jurisdicional ágil é um pilar essencial para o funcionamento eficaz do sistema de justiça, ela requer vários fatores para ser eficiente, sendo um dos mais críticos o eficiente cumprimento dos mandados judiciais. Essa atividade, primordialmente executada pelos Oficiais de Justiça que integram a Coordenadoria de Mandados (COMAN), é essencial

para assegurar que as decisões judiciais sejam efetivamente implementadas e executadas. As funções dos Oficiais de Justiça, entre outras, são as listadas a seguir. Aliás os parágrafos a seguir corroboram o atingimento do segundo objetivo deste trabalho (TJ/CE, 2014):

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES: realizar atividades de nível superior, de natureza técnica, realizadas, privativamente, por bacharéis em Direito, relacionadas a processamento de feitos; apoio a julgamentos; execução de mandados, citações, intimações, notificações e outras diligências emanadas dos magistrados; avaliação de bens, inventários, lavratura de termos de penhora de autos e certidões; convocação de testemunhas nos casos.

Pelo exposto, nota-se que esses agentes públicos são responsáveis, entre outras atividades, por dar cumprimento aos mandados judiciais, pois uma das principais funções de um OJ é fazer cumprir os mais diversos mandados dos juízes, como: alvarás de soltura; busca e apreensão de veículos; busca e apreensão de menores; afastamento do lar em caso de violência doméstica e familiar; despejos; reintegração de posse de um imóvel e atos de comunicação em geral sobre os processos. De acordo com Ellwanger (2009), o Oficial de Justiça avaliador é um bacharel em Direito que atua no Judiciário. As atribuições desses servidores são, entre outras, “auxiliar os magistrados na efetivação das ordens judiciais, conforme determinam o Código de Processo Civil (CPC), o Código de Processo Penal (CPP), a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a Lei de Execuções Fiscais e outras legislações aplicáveis” (Merlo et al., 2012, p. 103)

Pode-se dizer que a descrição sumária das atividades de um Oficial de Justiça corresponde ao que é posto a seguir: realizar atividades de nível superior, de natureza técnica, realizadas, privativamente, por bacharéis em Direito, relacionadas ao processamento de feitos; apoio a julgamentos; execução de mandados, citações, intimações, notificações e outras diligências emanadas dos magistrados; avaliação de bens, inventários, lavratura de termos de penhora de autos e certidões;

convocação de testemunhas nos casos previstos em lei, e outros atos próprios ao processo judicial (TJ/CE, 2014).

Dessa forma, mostrando o contexto estrutural e institucional da COMAN dentro do Poder Judiciário e a descrição das atividades dos oficiais de justiça, passa-se a desenvolver a necessidade de gerenciamento de processos para a eficiência operacional da COMAN.

3 O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS JUDICIAIS PARA A EFICIENTE PRESTAÇÃO JURISDICIONAL: APLICAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS EMPRESARIAIS

Como visto no subtópico anterior, a missão, visão e valores do TJCE é a eficiente prestação jurisdicional. Para isso, um cumprimento eficiente dos mandados judiciais pelos Oficiais de Justiça, apoiado por uma gestão competente da COMAN, é fundamental para a agilidade da prestação jurisdicional. Esse aspecto não apenas contribui para a eficiência do sistema judiciário como um todo, mas também reforça a confiança do público na justiça, assegurando que os direitos sejam protegidos e as decisões judiciais sejam implementadas de forma efetiva e tempestiva.

Desta feita, faz-se necessário o devido gerenciamento de processos judiciais que é uma abordagem estratégica que visa a aprimorar o funcionamento do sistema de justiça, ultrapassando a mera aplicação de técnicas administrativas. Essa racionalidade organizacional incorpora uma série de princípios e práticas visando à eficiência, eficácia e equidade no tratamento de processos judiciais. Esse gerenciamento é orientado para o melhor aproveitamento do sistema, buscando otimizar os recursos disponíveis e melhorar o acesso à justiça. Isso envolve a redução da morosidade dos processos, um dos maiores desafios enfrentados pelos sistemas judiciais contemporâneos. A lentidão na resolução de casos não apenas frustra as partes envolvidas, mas também impacta negativamente a percepção pública sobre a justiça e sua capacidade de resolver disputas de forma tempestiva (Dias, 2023).

Além disso, o gerenciamento de processos judiciais se concentra em aumentar a efetividade das decisões judiciais. Isso significa garantir que as decisões sejam não apenas justas, mas também implementadas e cumpridas de maneira eficiente. A efetividade está intimamente ligada à qualidade do processo judicial, abrangendo a clareza das decisões, a coerência com o arcabouço legal e a adequação às circunstâncias do caso (De Souza Brito, 2013).

Outro aspecto a se comentar é a equalização das condições das partes envolvidas. O sistema de justiça deve assegurar que todos os litigantes tenham oportunidades iguais de apresentar seus casos, independentemente de suas condições socioeconômicas ou de poder. Isso inclui fornecer mecanismos para que pessoas com menos recursos tenham acesso adequado à representação legal e a um julgamento justo (De Sessa, 2011).

Diga-se que esse gerenciamento de processos judiciais decorre da Teoria da Gestão de Processos, inicialmente aplicada nas empresas privadas. A gestão de processos é uma abordagem estratégica fundamental para melhorar a eficiência, a produtividade e a qualidade dos serviços ou produtos oferecidos. Essa prática envolve o mapeamento, a análise e a otimização contínua dos processos de negócios para assegurar que eles sejam tão eficientes e eficazes quanto possível. Ela inicia com a identificação e a documentação detalhada dos processos existentes, envolvendo o entendimento de cada etapa, os responsáveis por cada tarefa e como as diferentes atividades estão interligadas (Guelbert, 2012).

A análise desses processos é o próximo passo, por meio da qual as empresas avaliam a eficiência, a eficácia e a qualidade dos processos atuais. Isso envolve a identificação de gargalos, redundâncias ou quaisquer outros aspectos que possam estar impactando negativamente o desempenho. A partir da análise, as empresas passam para a fase de otimização. Isso pode envolver a reestruturação de processos, a implementação de novas tecnologias, a automação de tarefas repetitivas e a melhoria da comunicação e coordenação entre diferentes departamentos. O objetivo é tornar os processos mais enxutos, mais rápidos e mais custo-eficientes, sem comprometer a qualidade do produto ou serviço final (Guelbert, 2012).

Além disso, a gestão de processos nas empresas privadas também implica monitoramento e revisão contínua. Isso significa que os processos não são apenas otimizados uma única vez, mas são constantemente avaliados e ajustados para se adaptarem a mudanças no ambiente de negócios, nas demandas do mercado ou em tecnologias emergentes. Essa abordagem contínua garante que a empresa permaneça ágil, adaptável e competitiva (Paim, 2009).

Apesar de, como dito, ser a Gestão de Processos uma teoria criada para ser aplicada, essencialmente, nas empresas privadas, a aplicação dos princípios de gestão de processos aos órgãos públicos é não apenas possível, mas também altamente benéfica. Essa transposição pode trazer melhorias significativas na eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos, alinhando-os mais estreitamente às necessidades e expectativas dos cidadãos (Pradella, 2013).

Primeiramente, o mapeamento de processos em órgãos públicos pode revelar uma série de ineficiências e redundâncias, comuns em sistemas burocráticos tradicionais. Ao identificar e documentar os processos existentes, os órgãos públicos podem começar a entender melhor onde e como os recursos estão sendo utilizados, e onde os gargalos ou pontos de atraso ocorrem. Isso permite uma análise crítica das operações atuais. A fase de análise nos órgãos públicos pode ser um pouco mais complexa devido à natureza dos serviços públicos e às regulamentações envolvidas. No entanto, ela é essencial para identificar áreas que precisam de melhorias, seja na velocidade de execução, na redução de custos ou na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao público (Oliveira, 2023).

A otimização de processos em órgãos públicos pode envolver a adoção de novas tecnologias e sistemas de informação, a automação de processos manuais e repetitivos e a implementação de práticas de gestão mais eficientes. Isso não apenas melhora a eficiência operacional, mas também pode aumentar a transparência e a responsabilidade, elementos críticos na administração pública. O monitoramento e a revisão contínuos dos processos são igualmente importantes no setor público. Dada a natureza dinâmica dos ambientes político e social, os órgãos públicos

devem estar preparados para adaptar seus processos a mudanças nas leis, políticas, tecnologias e necessidades da população. Além disso, ao aplicar a gestão de processos, os órgãos públicos podem se tornar mais orientados ao cidadão, melhorando significativamente a experiência do usuário dos serviços públicos. Isso não apenas aumenta a satisfação do cidadão, mas também fortalece a confiança no governo e em suas instituições (Oliveira, 2023).

Vale salientar que o gerenciamento de processos judiciais representa uma filosofia abrangente de gestão, integrando uma variedade de estratégias e práticas para melhorar a administração da justiça. Não se limita a um conjunto fixo de técnicas, mas sim a uma busca contínua pela melhoria e adaptação do sistema de justiça às necessidades de uma sociedade em constante evolução. Ao adotar essa abordagem, o sistema judicial não apenas resolve casos de maneira mais eficiente, mas também reforça sua legitimidade e confiança perante o público (Oliveira, 2017).

Quando os processos judiciais são geridos de forma eficiente, isso contribui diretamente para a redução de atrasos e congestionamentos nos tribunais. Isso significa que, desde o início de um caso até a sua conclusão, os procedimentos são otimizados para fluir de maneira mais suave e rápida. Isso inclui aperfeiçoar a gestão de documentos, agendar audiências de maneira mais eficiente e utilizar tecnologia para facilitar a comunicação e o processamento de informações (Dias, 2023).

Este trabalho, portanto, une a gestão de processos da administração de empresas com o gerenciamento de processos judiciais, visando à eficiência na prestação jurisdicional. Para tanto, analisa a Coordenadoria de Mandados (COMAN) de Caucaia, comparando os seus resultados com um estudo anterior. Pode-se dizer que o gerenciamento eficiente dos processos judiciais é fundamental para alcançar uma prestação jurisdicional eficiente. Ele não apenas melhora a velocidade e a qualidade da justiça entregue, mas também aumenta a transparência, promove o acesso à justiça e assegura um uso mais eficaz dos recursos disponíveis.

4 (RE)ANÁLISE ADMINISTRATIVA DA COORDENADORIA DE MANDADOS DA COMARCA DE CAUCAIA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO CEARÁ

Nos últimos anos, esta pesquisa observou que a COMAN passou por mudanças significativas, particularmente com a introdução do processo judicial eletrônico, uma transformação que teve o potencial de alterar profundamente suas operações. Assim, para atingir os objetivos deste trabalho, os subtópicos a seguir abordam a síntese da primeira análise administrativa da COMAN de Caucaia; após, procedeu-se uma reanálise administrativa da COMAN: a implementação do processo judicial eletrônico e a atual situação da Unidade Judicial; e, por fim, o último subtópico se ateve a analisar se os entraves apontados em 2020 ainda existem.

4.1 Breve síntese da primeira análise administrativa da COMAN de Caucaia

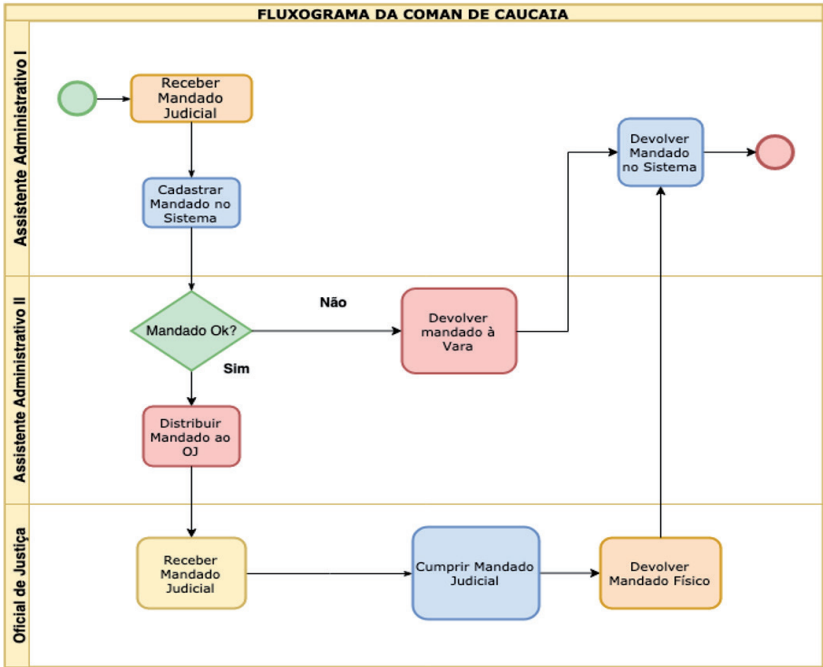
Em 2020, no Trabalho de Conclusão do Curso de Administração Pública da UECE, intitulado *Oficiais de Justiça e suas atividades: um estudo de caso sobre a Coordenadoria de Mandados da Comarca de Caucaia do Tribunal de Justiça do Ceará*, o autor do presente trabalho detectou que, no segundo semestre de 2019, a COMAN contava com 21 funcionários, incluindo 18 Oficiais de Justiça e 3 Assistentes Administrativos (Soares Filho, 2020).

Por meio da metodologia grupo focal e análise documental, o autor esclareceu que, após executar um mandado judicial, os Oficiais de Justiça devem criar uma Certidão detalhada. Essa Certidão inclui informações como a data e hora da visita, interações ocorridas, uso de força policial e outros detalhes relevantes para a análise judicial da ordem cumprida. Além disso, outra função vital dos Oficiais de Justiça (OJ) é participar de diferentes tipos de plantões na Comarca de Caucaia, que incluem plantões diários, regionais, sessões do Tribunal do Júri e responsabilidade mensal pelas ordens judiciais dos internos da Unidade Prisional de Caucaia, conhecida como “Carrapicho” (Soares Filho, 2020).

Inclusive, foi inserido no trabalho o Relatório de tarefas individuais de um OJ, destacando as atividades de cada um desses agentes públicos. Demonstrou-se que as atividades dos oficiais de justiça são de natureza técnica, relacionadas ao processamento de processos judiciais; apoio a julgamentos e cumprimento das ordens judiciais; execução de mandados, citações, intimações, notificações e outras diligências emanadas dos magistrados; efetuar a respectiva certidão em cada ordem judicial; e, entre outras, participar ativamente dos plantões diários e do júri (Soares Filho, 2020).

Após, o autor sistematizou as atividades desenvolvidas pela Coordenadoria de Mandados de Caucaia (COMAN) na prestação jurisdicional, o que fez parte do terceiro e último objetivo daquele trabalho. As atividades desenvolvidas pela COMAN e, conseqüentemente, pelos Oficiais de Justiça podem ser observadas no fluxograma indicado na Figura 2.

Figura 2 – Fluxograma do funcionamento da COMAN de Caucaia



Fonte: Soares Filho (2020).

Naquela ocasião, em síntese, na COMAN, um Assistente Administrativo era o responsável pelo recebimento e cadastro dos mandados judiciais no sistema. Percebe-se que a ordem judicial era recebida de maneira física pela unidade jurisdicional, e não por meio do Sistema (que, na época, era chamado de SPROC – Sistema Processual). Se um mandado apresenta imperfeições, como endereço incompleto ou pertencente a outra Comarca, o Assistente devolvia-o à Vara de origem. Após o cadastro, um segundo Assistente distribuía o mandado ao Oficial de Justiça (OJ) designado para a área onde a diligência deveria ser realizada. Erros na distribuição poderiam ocorrer, resultando em atrasos judiciais (Soares Filho, 2020).

No trabalho, o autor inseriu uma tabela de produtividade da COMAN por rota em 2019.2. Ela indicou que, no período de julho a dezembro de 2019, a COMAN da Comarca de Caucaia recebeu um total de **12.537** (doze mil quinhentos e trinta e sete) mandados judiciais das Varas correspondentes. Durante esse mesmo semestre, a unidade teve 12.338 (doze mil trezentos e trinta e oito) mandados devolvidos pelos Oficiais de Justiça. Isso resultou em uma produtividade de cerca de **98,4%** (noventa e oito vírgula quatro por cento), calculada pela proporção de mandados devolvidos em relação ao total recebido (Soares Filho, 2020).

Após fazer a análise cuja síntese foi exposta acima, o autor concluiu que o recebimento de mais de 12 mil mandados semestrais tornava possível a perda ou o extravio das ordens judiciais, o que representa um óbice à devida e boa prestação jurisdicional. Na época da primeira pesquisa, o recebimento e a devolução dos mandados judiciais eram feitos de maneira física. Na pesquisa, com o intuito de verticalizar e melhor compreender o funcionamento dessa unidade administrativa (COMAN de Caucaia), o autor expôs 3 entraves que impactam negativamente a prestação jurisdicional, quais sejam (Soares Filho, 2020):

a) Recebimento de Mandados: Os mandados das 12 Varas chegavam sem horários pré-determinados, causando desorganização e possível perda de documentos. Sugeriu-se estabelecer horários fixos para o recebimento.

b) Distribuição aos Oficiais de Justiça: Devido ao alto volume de mandados, os Oficiais de Justiça enfrentavam dificuldades na gestão e efetivação das diligências. Uma solução proposta é a organização dos mandados por bairro em pastas separadas;

c) Devolução dos Mandados: Após o cumprimento, os mandados eram devolvidos à COMAN, onde podem se perder devido à falta de um sistema eficiente de protocolo. Recomendou-se a implementação de um sistema de protocolo mais rigoroso e dias específicos para a retirada dos mandados pelas Varas.

Destaca-se que o recebimento e a devolução de mandados judiciais pelos Oficiais de Justiça são etapas essenciais no processo de execução de ordens judiciais. Esse processo envolve várias fases, desde a emissão do mandado pelo juiz até sua execução efetiva pelo Oficial de Justiça. Abaixo, segue o detalhamento dessas duas etapas:

1ª etapa: Recebimento de Mandados Judiciais

Emissão: O processo começa quando um juiz emite um mandado judicial, que é uma ordem escrita a qual autoriza o Oficial de Justiça a realizar certas ações, como notificações, intimações, penhoras, entre outras. Esse documento é emitido como parte de um processo judicial, para assegurar o cumprimento de decisões judiciais ou para garantir o andamento processual.

Distribuição: Após a emissão, o mandado é encaminhado para a Coordenadoria de Mandados ou órgão similar, sendo distribuído a um Oficial de

Justiça. Essa etapa é o “recebimento” do mandado pelo Oficial de Justiça, que agora tem a responsabilidade de executá-lo conforme as instruções contidas no documento.

2ª etapa: Devolução de Mandados Judiciais

Execução: O Oficial de Justiça, após receber o mandado, procede à execução das ordens nele contidas. Isso pode envolver visitas a endereços especificados, encontros com as partes envolvidas no processo judicial, entrega de documentos legais, realização de avaliações ou apreensões de bens, entre outras ações.

Certidão: Após tentar executar o mandado, o Oficial de Justiça confecciona uma Certidão que é o local onde ele preenche um relatório sobre as ações realizadas, incluindo detalhes como datas e horas de tentativas de entrega, resultados dessas tentativas (finalidade atingida, finalidade não atingida, problemas encontrados) e outras observações relevantes. Essa Certidão é parte integrante do mandado.

Devolução: Finalmente, o mandado, agora acompanhado do relatório de execução, é devolvido ao tribunal ou à autoridade emissora. Esse processo é a “devolução” do mandado. A devolução é essencial para o andamento do processo judicial, pois informa ao juiz e às partes envolvidas sobre o cumprimento (ou não) das ordens judiciais e permite a continuação do processo judicial com base nos resultados da execução.

O ciclo de recebimento e devolução de mandados é fundamental para a eficácia do sistema de justiça, assegurando que as ordens judiciais sejam executadas de maneira eficiente e dentro dos prazos legais. Esse processo permite que os tribunais exerçam sua função de aplicar a lei, resolver disputas e garantir justiça às partes envolvidas.

4.2 Reanálise administrativa da COMAN: a implementação do processo judicial eletrônico e a atual situação da Unidade Judicial

Passados quase 4 anos dessas conclusões, a presente pesquisa, por intermédio de análise documental e visitação *in loco*, uma vez que o autor deste trabalho é servidor do Tribunal de Justiça do Ceará, constatou que vários desses entraves não mais subsistem. Isso porque todos os processos em andamento na Justiça Estadual do Ceará, inclusive na Comarca de Caucaia, tramitam em sistemas virtuais, não mais havendo procedimentos físicos, como ocorria no ano de 2020 para atrás.

Observou-se que o Tribunal de Justiça do Ceará, em um movimento estratégico e modernizador, em 2018, implementou o SAJ – Sistema de Automação Judicial, em todas as Comarcas do estado, incluindo Caucaia. Essa iniciativa representou uma evolução significativa na gestão processual e na administração da justiça no estado, substituindo o sistema anterior, conhecido como SPROC, em 2020 (Ceará, 2018b).

Entre os anos de 2018 e 2020, houve o período de transição do SPROC para o SAJ, havendo uma transformação na forma como a justiça era administrada nas Comarcas. Na COMAN de Caucaia, por exemplo, na época do primeiro sistema (SPROC), os mandados judiciais eram recebidos e devolvidos por aquela unidade judicial, de maneira física, o que contribuía para os entraves levantados no TCC aqui abordado, incluindo a possibilidade de perda desses documentos. Lembra-se que, só em 2019.2, conforme nesta pesquisa, a COMAN recebeu mais de 12 mil (doze mil) ordens judiciais, portanto, julga-se razoável a possibilidade de extravio dos mandados judiciais.

Pela análise documental, observou-se que o SPROC foi desativado tão somente em dezembro de 2020 e foi apenas a partir desse momento que a COMAN de Caucaia passou a não mais receber os mandados judiciais de maneira física. O

período de transição entre os dois aludidos sistemas foi marcado por um esforço concentrado para garantir que a mudança fosse a mais eficiente possível. Fases de treinamentos intensivos foram organizadas para os magistrados, servidores e demais operadores do direito, visando a capacitá-los para manejar eficientemente o novo sistema. Esses treinamentos foram essenciais para minimizar as interrupções e maximizar a eficiência do sistema judicial (Ceará, 2020).

Atualmente, em 2024, em observação *in loco* e cotidiana por este pesquisador, pôde-se notar que os processos judiciais que tramitam na Comarca de Caucaia são todos eletrônicos, a partir de 3 sistemas processuais. Sendo assim, todos os mandados são recebidos e devolvidos pela COMAN de Caucaia, por meio dos seus agentes públicos – os Oficiais de Justiça – de maneira eletrônica. Esses softwares de tramitação processual estão abaixo descritos:

- 1. SAJ (Sistema de Automação da Justiça):** é um software de gestão processual utilizado por diversos tribunais no Brasil. Ele automatiza rotinas e procedimentos, aumentando a eficiência na tramitação de processos judiciais;
- 2. PJe (Processo Judicial Eletrônico):** é um sistema desenvolvido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para a tramitação eletrônica de processos judiciais, visando a unificar os diversos sistemas existentes e promover maior acessibilidade e celeridade processual;
- 3. SEEU (Sistema Eletrônico de Execução Unificado):** é outro sistema desenvolvido pelo CNJ, especificamente para a gestão de processos de execução penal, facilitando o controle e o acompanhamento das penas e medidas alternativas aplicadas aos condenados.

Além dessa mudança (implementação dos sistemas processuais digitais), em pesquisa *in loco*, foi detectado, por este pesquisador, que, atualmente, a COMAN de Caucaia possui um Oficial de Justiça a menos, o qual, atualmente,

ocupa a função de Magistrado. Dessa forma, hoje, a unidade possui 20 funcionários, incluindo 17 Oficiais de Justiça e 3 Assistentes Administrativos, sendo um a menos que o período anteriormente analisado (2020).

Quanto ao número de recebimentos e devolução de mandados judiciais, em uma análise dos documentos internos da própria COMAN e não publicizados – que este pesquisador só teve acesso por ser Oficial de Justiça daquela unidade –, observou-se um aumento no fluxo de mandados judiciais, apesar de terem um servidor responsável pelo cumprimento das ordens judiciais. No trabalho anterior, foi indicado que, no período de julho a dezembro de 2019, a COMAN da Comarca de Caucaia recebeu um total de 12.537 (doze mil quinhentos e trinta e sete) mandados, e foram 12.338 (doze mil trezentos e trinta e oito) os mandados devolvidos pelos Oficiais de Justiça, resultando em uma produtividade de cerca de 98,4% (noventa e oito vírgula quatro por cento), calculada pela proporção de mandados devolvidos em relação ao total recebido. No entanto, no mesmo período (julho a dezembro) de 2023, esses números foram aumentados.

Abaixo, segue a tabela de produtividade da COMAN por rota em 2023.2. Na primeira coluna, é delimitado o número da rota. Cada uma delas corresponde a um OJ, exceto a Rota 11, que era ocupada pelo antigo servidor, o qual, atualmente, como já sinalizado neste texto, é Magistrado. As ordens judiciais que são expedidas, enviadas à COMAN e, em seguida, são distribuídas entre os 17 OJs da Comarca. Assim, pode-se dizer que os 17 Oficiais de Justiça da Comarca de Caucaia são divididos em 18 rotas. Da 2ª a 7ª coluna da 2ª linha, foram inseridas as quantidades de ordens judiciais recebidas e devolvidas por esses servidores públicos dos meses de julho a dezembro, sendo que (MR) significa os Mandados Recebidos e (MD) os Mandados Devolvidos. Por fim, nas últimas duas colunas, existe a soma das ordens judiciais devolvidas e recebidas de todos os Oficiais de Justiça, assim (TR) significa Total de Mandados Recebidos e (TD) diz respeito ao Total de Mandados Devolvidos.

Tabela 01 – Produtividade da COMAN por rota em 2023.2

OJ	Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro			
	MR	MD	MR	MD	MR	MD	MR	MD	MR	MD	MR	MD	TR	TD
Rota 1	148	216	137	97	107	145	105	129	52	64	11	13	560	664
Rota 2	198	194	204	199	202	197	134	121	186	183	117	109	1041	1003
Rota 3	307	503	506	450	307	364	313	370	295	307	275	50	2003	2044
Rota 4	175	129	163	130	211	165	196	166	167	195	95	158	1007	943
Rota 5	165	186	175	153	151	152	142	162	153	140	51	51	837	844
Rota 6	163	62	188	185	153	177	187	88	162	127	89	156	942	795
Rota 7	224	130	214	216	144	220	198	136	68	148	142	113	990	963
Rota 8	236	106	307	414	258	247	306	221	238	391	138	95	1483	1474
Rota 9	135	181	0	106	155	136	146	102	125	91	67	10	628	626
Rota 10	204	204	236	209	198	170	205	225	143	137	150	140	1136	1085
Rota 11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rota 12	204	96	220	215	124	212	224	110	187	223	135	235	1094	1091
Rota 13	150	174	131	160	138	163	155	181	125	155	119	82	818	915
Rota 14	157	166	153	151	116	125	175	150	151	150	110	85	862	827
Rota 15	148	157	269	186	182	240	178	152	212	155	149	214	1138	1104
Rota 16	183	162	50	76	226	174	173	133	128	174	82	81	842	800
Rota 17	109	78	68	87	101	80	70	81	63	59	56	56	467	441
Rota 18	271	269	222	219	202	169	214	246	242	248	5	5	1156	1156
COMAN	3177	3013	3243	3253	2975	3136	3121	2773	2697	2947	1791	1653	17004	16775

Fonte: Tabela produzida pelo autor, após consulta *in loco* das folhas de protocolo de recebimentos e devolução de mandados pelos Oficiais de Justiça, considerando os meses de julho a dezembro de 2023.2

Legenda:

- (OJ) Oficial de Justiça
- (MR) Mandados Recebidos
- (MD) Mandados Devolvidos
- (TR) Total de Mandados Recebidos
- (TD) Total de Mandados Devolvidos

A Tabela 01 demonstra que apenas em 01 (hum) semestre (meses de julho a dezembro de 2023) a COMAN da Comarca de Caucaia de Caucaia recebeu das Varas do respectivo Fórum um total de 17.004 (dezesete mil e quatro) mandados judiciais. Nesse mesmo período, foram devolvidos pelos Oficiais de Justiça à COMAN e às Varas o montante de 16.775 (dezesesseis mil setecentos e setenta e cinco) mandados. Isso significa que a produtividade desta unidade judiciária foi em torno de 98,6% (noventa e oito vírgula seis por cento), considerando o total de mandados judiciais devolvidos em relação aos recebidos.

Nota-se, portanto, que, mesmo com 1 servidor a menos, houve aumento do percentual do número de mandados recebidos pela COMAN. Esta Unidade recebeu, em 2019.2, 12.537 mandados judiciais e em 2023.2 recebeu 17.004, o que resulta em um aumento de 35,59%; ou seja, o número de mandados recebidos aumentou significativamente em 2023.2 em relação a 2019.2. Além disso, a eficiência média dos Oficiais de Justiça em 2023.2 (em termos de mandados devolvidos por oficial) foi maior do que em 2019.2. Isso pode indicar um aumento na carga de trabalho dos Oficiais de Justiça em 2023.2 e uma melhoria dos entraves relacionados no trabalho anterior, conforme é discutido na próxima seção.

4.3 Os entraves apontados em 2020 ainda existem?

No tópico 4.1, foram vistos os principais entraves ao funcionamento da COMAN, de acordo com o trabalho de TCC analisado. Este tópico tem o intuito de discutir se eles ainda existem ou não após 4 anos, uma vez que são dois dos objetivos deste trabalho. Para facilitar a compreensão, abaixo, segue um quadro com a síntese do que o trabalho de Sidney Soares Filho para o Curso de Administração Pública apontou. Nele, foram inseridos os principais entraves ao funcionamento da COMAN e o momento de ocorrência.

Quadro 2 – Principais entraves ao funcionamento da COMAN, Momento de Ocorrência e respectiva sugestão de melhoria

	Momento da Ocorrência	Entraves ao funcionamento da COMAN
1	Recebimento dos mandados judiciais (início do fluxograma)	A COMAN recebe mandados de 12 Varas. Um funcionário de cada uma delas deixa os documentos na Coordenadoria sem aviso prévio. Muitas vezes, esse ato pode gerar a perda do mandado judicial, pois, a depender da hora, os funcionários da COMAN estão atendendo muita gente.
2	Cumprimento do Mandado pelo OJ (3ª linha do fluxograma)	Os OJs recebem, em média, 200 mandados mensais para cumprimento em diferentes bairros de Caucaia. Muitas vezes, para a efetivação de uma diligência, OJ precisa ir ao local várias vezes. Isso pode gerar a perda do mandado judicial.
3	Devolução do Mandado físico (3ª e 1ª linha do fluxograma)	Esse é um dos maiores problemas. Após o cumprimento do mandado, o OJ tem que devolver o mandado físico aos internos. Estes promovem a devolução do documento no sistema e deixam os mandados em caixas para os funcionários da secretaria das Varas irem pegar. Nessa fase, existe alta probabilidade de o mandado ser perdido, pois essas caixas ficam em armários abertos e não há dia ou hora fixa para os funcionários das Varas receberem os mandados.

Fonte: SOARES FILHO, 2020.

Com a digitalização dos processos de recebimento e devolução de mandados judiciais na COMAN, os entraves identificados anteriormente foram significativamente mitigados. Quanto ao recebimento dos mandados judiciais, antes, a entrega física sem aviso prévio dos mandados pelas Varas causava desorganização e risco de perda. Com o sistema eletrônico, esse entrave é praticamente eliminado, pois os mandados são recebidos e gerenciados digitalmente, reduzindo o risco de perda e melhorando a organização.

Assim, atualmente, os entraves anteriormente enfrentados pela Coordenadoria de Mandados (COMAN) da Comarca de Caucaia foram eficazmente

superados graças à digitalização dos processos judiciais. O primeiro desafio, relacionado à entrega desordenada e sem aviso prévio dos mandados judiciais por funcionários das Varas, já não existe. Agora, o recebimento e a distribuição dos mandados são realizados digitalmente, eliminando a possibilidade de perda de documentos e otimizando a organização interna.

Quanto ao segundo problema, que envolvia a gestão e o cumprimento de uma grande quantidade de mandados pelos Oficiais de Justiça, a solução digital facilitou significativamente. Com a digitalização, os Oficiais de Justiça podem acessar e gerenciar os mandados online, por meio de um dos 3 sistemas judiciais apontados neste estudo (SAJ, PJe e SEEU). Isso não apenas economiza tempo, mas também aumenta a eficiência no cumprimento das ordens judiciais. No entanto, a necessidade de múltiplas visitas para cumprir um mandado permanece, e esse aspecto do processo ainda pode ser um entrave parcial.

Por fim, o terceiro entrave, relacionado à devolução física dos mandados cumpridos à COMAN e sua subsequente remessa às Varas respectivas, foi completamente resolvido pela digitalização. Os Oficiais de Justiça agora podem submeter os mandados cumpridos eletronicamente que já são processados e encaminhados às Varas pertinentes por meio de sistemas digitais, sem a necessidade de ter um Assistente Administrativo nesse fluxo do trabalho. Isso representa uma melhoria significativa na rapidez e na precisão do processo judicial, além de contribuir para a redução do uso de papel e para a sustentabilidade ambiental.

No entanto, apesar de a utilização de sistemas virtuais, como SAJ, PJe e SEEU, para gerenciar ordens judiciais apresentar diversas vantagens, incluindo a segurança no armazenamento de documentos e a facilidade de acesso aos mesmos, essa dependência de tecnologia também traz desvantagens. Um dos principais problemas é a possibilidade de falhas técnicas ou cortes de energia, que podem atrasar o processamento de ordens judiciais e afetar prazos legais. Além disso, embora esses sistemas sejam seguros, eles não são imunes a ataques cibernéticos, que podem comprometer a confidencialidade e a integridade dos documentos judiciais.

A implementação de novas tecnologias também envolve uma curva de aprendizado para os usuários, o que pode ser particularmente desafiador para aqueles menos familiarizados com sistemas digitais. Esse processo pode ainda enfrentar resistência de profissionais acostumados a métodos mais tradicionais de trabalho. Outra questão é a inclusão digital, pois nem todos os profissionais têm acesso fácil a dispositivos eletrônicos ou conexões de internet estáveis, especialmente em áreas remotas, o que pode criar desigualdades no acesso à justiça.

Os custos associados à implementação e manutenção desses sistemas virtuais são significativos, exigindo investimentos em infraestrutura tecnológica e treinamento. Além disso, os sistemas podem apresentar bugs ou erros de programação que, se não corrigidos a tempo, podem levar a erros na gestão das ordens judiciais, resultando em atrasos ou decisões errôneas. Por fim, a digitalização pode levar a uma percepção de impessoalidade no processo judicial, onde a interação humana é substituída por processos automatizados, podendo afetar a qualidade do atendimento e a percepção de justiça pelos envolvidos.

5 CONCLUSÕES

Pelos aspectos apresentados, os objetivos do presente trabalho foram atingidos, vez que foram (1) examinadas as mudanças realizadas na Coordenadoria de Mandados de Caucaia (COMAN) desde a pesquisa anterior, em 2020, até os dias atuais, no que toca ao gerenciamento de processos e eficiência na prestação jurisdicional; foram (2) comparados os resultados encontrados na pesquisa de 2020 com os atuais, destacando as áreas de melhoria, detectando-se que houve aprimoramento no gerenciamento de processos e eficiência operacional da COMAN de Caucaia; e foi (3) analisada a eficiência operacional atual da COMAN, comparando-a com a do período anteriormente estudado.

Pelos aspectos apresentados, notou-se que a COMAN da Comarca de Caucaia é uma unidade judicial que faz parte do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJ/Ce), órgão representante do Poder Judiciário Cearense. Sendo assim,

suas atividades devem se pautar na visão, missão e valores desse órgão jurisdicional, principalmente, no que diz respeito à célere e eficaz entrega da atividade judicante. Fez-se perceber que é essencial implementar uma gestão estratégica efetiva dos processos judiciais que transcenda a simples execução de procedimentos administrativos. Tal gestão deve integrar um conjunto de valores e métodos que priorizem a eficiência, a eficácia e a justiça no manejo dos processos.

Assim, técnicas de gestão de processos das empresas privadas vêm sendo aplicadas ao Poder Judiciário cearense. O objetivo principal é maximizar a funcionalidade do sistema judiciário, otimizando o uso dos recursos e ampliando o acesso à justiça. Um aspecto crítico dessa gestão é a agilização dos processos legais, combatendo um dos principais problemas atuais dos tribunais: a demora na resolução dos litígios. A celeridade processual é vital não só para satisfazer as expectativas das partes envolvidas, mas também para melhorar a confiança da sociedade na capacidade do sistema judiciário de entregar resultados justos e tempestivos. A COMAN, por ser parte do TJCE, deve seguir pautada nesse objetivo da gestão de processo para atingir a eficiência na prestação jurisdicional.

Observou-se ainda que os colaboradores da COMAN são profissionais com formação superior em Direito, incumbidos de tarefas técnicas especializadas. Entre suas responsabilidades estão a gestão de processos judiciais, o suporte às decisões judiciais, a implementação de mandados e outras ordens judiciais, a realização de avaliações patrimoniais, o levantamento de inventários e a organização de documentos e convocações para testemunhos. Na Comarca de Caucaia, atualmente, 17 Oficiais de Justiça desempenham suas funções em toda a região, e não mais 18 agentes públicos como era em 2020.

Ao analisar os dados de 2019.2 e 2023.2 da COMAN, observa-se um crescimento expressivo no volume de trabalho. Em 2019.2, com 18 Oficiais de Justiça, foram recebidos 12.537 mandados e devolvidos 12.338, resultando em uma eficiência de 98,4%. Já em 2023.2, apesar de contar com um oficial a menos (17 no total), a COMAN lidou com um aumento de carga, recebendo 17.004 mandados e devolvendo 16.775, o que representa uma eficiência ligeiramente superior de

98,6%. Esse aumento na eficiência, apesar do maior volume de trabalho e menor número de oficiais, pode indicar melhorias nos processos internos, maior automação ou otimização na gestão dos mandados. É notável que, mesmo sob pressão de um maior volume de trabalho, a COMAN conseguiu não apenas manter, mas até melhorar sua eficiência na gestão dos mandados.

Sobre os 3 principais entraves levantados no TCC analisado neste artigo, relacionados ao Recebimento dos mandados judiciais, ao cumprimento do Mandado pelo OJ e à Devolução dos Mandados físicos, concluiu-se que, com a digitalização dos processos judiciais, eles não mais subsistem. O primeiro porque, antes da virtualização, um funcionário de cada Vara deixava as ordens judiciais sem aviso prévio. Isso, muitas vezes, poderia gerar a perda do mandado judicial. No entanto, esse problema não mais subsiste, porque o envio das ordens judiciais à COMAN é feito por um dos Sistemas Virtuais (SAJ, PJe e SEEU). Assim, o arquivo da ordem judicial fica no software, não ocorrendo mais a possibilidade de perda.

Quanto ao segundo entrave (que envolvia a gestão e o cumprimento de uma grande quantidade de mandados pelos Oficiais de Justiça), notou-se que, com a transição para as plataformas eletrônicas, como o SAJ, PJe e SEEU, os Oficiais de Justiça ganharam a capacidade de controlar e processar os mandados de maneira online. Essa inovação resulta em uma economia de tempo considerável e aprimora a eficiência na execução das ordens judiciais. No entanto, o requisito de realizar várias visitas para completar um único mandado ainda persiste, o que continua sendo um desafio operacional na gestão de mandados.

Sobre o terceiro entrave, a digitalização superou o problema anteriormente enfrentado com a devolução manual dos mandados à COMAN e o envio subsequente para as Varas apropriadas. Atualmente, os mandados que foram devidamente executados são enviados de forma eletrônica pelos Oficiais de Justiça, sendo automaticamente processados e direcionados para as Varas correspondentes por meio de sistemas online, eliminando a intervenção de um Assistente Administrativo nesse estágio. Esse avanço acelera e aumenta a exatidão do processo judicial, além de contribuir para a diminuição da utilização de papel, apoiando, assim, a preservação ambiental.

Embora a transição para sistemas judiciais eletrônicos, como o SAJ, PJe e SEEU, tenha modernizado significativamente o gerenciamento de ordens judiciais, trazendo eficiências em termos de segurança de armazenamento e acessibilidade dos documentos, essas vantagens não estão isentas de desafios. As vulnerabilidades técnicas, como falhas de sistema ou cortes de energia, e os riscos de segurança cibernética continuam a representar ameaças significativas ao funcionamento eficaz do sistema judicial.

Além disso, a curva de aprendizado para a utilização eficiente dessas tecnologias e a resistência ao abandono de métodos tradicionais de trabalho destacam barreiras significativas na adoção universal da digitalização. Essas questões são exacerbadas por desigualdades de acesso digital, especialmente em regiões remotas, levantando preocupações sobre a equidade no acesso à justiça. A digitalização também implica custos substanciais de implementação e manutenção, bem como a possibilidade de despersonalização no processo judicial, o que pode alterar a percepção de justiça. Tais fatores sublinham a necessidade de abordagens balanceadas que harmonizem os benefícios da tecnologia com a manutenção da integridade, acessibilidade e humanidade do sistema judicial.

Considera-se, portanto, atingidos os objetivos do presente trabalho. Por fim, é importante destacar a necessidade de mais pesquisas relacionadas ao tema, particularmente aquelas que visam a determinar a quantidade de mandados que se perdem nessa unidade e que proponham ou recomendem o desenvolvimento de um método de protocolo mais eficiente para o recebimento e a entrega das ordens judiciais.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Rogério Bastos e KERCHE, Fábio. **Judiciário e Democracia no Brasil**, em Novos Estudos, São Paulo, Cebrap, nº 58, 1999.

CAPPELETTI, Mauro; GRANT, Brayan. **Acesso à Justiça**. Trad. de Ellen Grace Northfleet. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editora, 1999.

CEARÁ. **História**. Fortaleza: TJ/CE, 2015. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/institucional/historia/>. Acesso em: 7 jan. 2024.

CEARÁ. **Organograma do Poder Judiciário Cearense**. Fortaleza: TJ/CE, 2018a. Disponível em: [https://www.tjce.jus.br/seplag/organogramas/organograma_poder_judiciario_ceara_2019 .htm](https://www.tjce.jus.br/seplag/organogramas/organograma_poder_judiciario_ceara_2019.htm). Acesso em: 7 jan. 2024.

CEARÁ. **TJCE conclui implantação e padroniza sistema processual em todas as Varas do Estado**. Fortaleza: TJ/CE, 2018b. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/tjce-conclui-implantacao-e-padroniza-sistema-processual-em-todas-as-varas-do-estado/>. Acesso em: 29 jan. 2024.

CEARÁ. **Judiciário conclui processo de desativação do SPROC e migra dados para sistemas mais modernos**. Fortaleza: TJ/CE, 2020. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/noticias/judiciario-conclui-processo-de-desativacao-do-sproc-e-migra-dados-para-sistemas-mais-modernos/>. Acesso em: 29 jan. 2024.

CEARÁ. **Plano Estratégico 2021-2030 do Poder Judiciário do Estado do Ceará**: Aprovado pela Resolução do Órgão Especial nº 07/2021. Fortaleza: TJ/CE, 2021. Disponível em: <https://www.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2015/09/Plano-Estrategico-2021-2030.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2024.

CISNE, José Joaquim Neto; CISNE, Letícia Maria Carneiro. **PODER JUDICIÁRIO DO CEARÁ:: 140 anos de história, inovações e desafios**. 2016. Disponível em: <file:///Users/sidneyfilho/Downloads/41-96-1-PB.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2024.

CNJ. Poder Judiciário. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em Números 2019**. Brasília: CNJ, 2019.

DE SESSA, Márcio. A Morosidade e o Gerenciamento de Processos Cíveis: da crise a instituição da razoabilidade no sistema de justiça. **Revista Eletrônica de Direito Processual**, [S. l.], v. 8, n. 8, 2011.

DE SOUZA BRITO, Thiago Carlos. **Gerenciamento dos processos judiciais: estudo comparado dos poderes e atuação do juiz na Inglaterra, nos Estados Unidos e no Brasil**. 2013. 149f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

DIAS, Maria Rita Rebello Pinho. **Novas perspectivas de gerenciamento judiciário**. São Paulo: Editora Contracorrente, 2023.

ELLWANGER, M. C. Autogestão e trabalho em equipe na atuação do oficial de Justiça Federal. 2009. **Monografia** (Especialização em Gestão do Capital) – Pós-Graduação em Gestão do Capital Humano, Faculdade Porto-Alegrense, Porto Alegre.

GUELBERT, Marcelo. **Estratégia de gestão de processos e da qualidade**. Fortaleza: IESDE BRASIL SA, 2012.

MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva. A reforma do Poder Judiciário e seus desdobramentos na Justiça do Trabalho. **Direito Público**, Brasília, v. 2, n. 7, 2005. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/1358>. Acesso em: 10 jan. 2024.

MERLO, Álvaro Roberto Crespo; DORNELLES, Rogério Alexandre Nedir; BOTTEGA, Carla Garcia; TRENTINI, Laís. “O trabalho e a saúde dos oficiais de Justiça Federal de Porto Alegre.” **Cadernos de psicologia social do trabalho**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 101-113, 2012.

NOBREGA, Maria de Magdala; LOPES NETO, David; SANTOS, Sérgio Ribeiro dos. Uso da técnica de brainstorming para tomada de decisões na equipe de enfermagem de saúde pública. **Rev. bras. enferm.**, Brasília, v. 50, n. 2, p. 247-256, June 1997. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71671997000200009&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 7 jan. 2024.

OLIVEIRA, Laryssa Ribeiro **Gestão de processos: uma análise de implementação num órgão do setor público**. 2023. 76 f. Trabalho de Conclusão Curso

(Bacharelado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2023.

OLIVEIRA, Simone Pereira de. **Razoável duração do processo e morosidade judicial**: a jurimetria como subsídio para o gerenciamento de processos judiciais. 2017. 168 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Nove de Julho, São Paulo.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Bookman Editora, 2009.

PEREIRA, André Gonçalves; QUADROS, Fausto. **Manual de direito internacional público**. 3. ed. Lisboa: Almedina, 2002.

PRADELLA, Simone. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

SOARES FILHO, Sidney. **Oficiais de Justiça e suas atividades**: um estudo de caso sobre a Coordenadoria de Mandados da Comarca de Caucaia do Tribunal de Justiça do Ceará. 2020. 31f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração Pública) – Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Fortaleza, 2020.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO CEARÁ. **Concurso público para provimento de vagas e formação de cadastro reserva em cargos de nível superior e de nível médio**: edital nº 1 – TJ/CE, de 13 de fevereiro de 2014. Fortaleza: TJ/CE, 2014. Disponível em: http://www.cespe.unb.br/concursos/TJ_CE_13_SERVIDOR/arquivos/TJCE_SERVIDOR_ED_N__1__2013_ABERTURA.PDF. Acesso em: 7 jan. 2024.

Submissão: 11.abr.2024

Aprovação: 18.mai.2024