

UNIDADE JUDICIAL HÍBRIDA: O PAPEL E O VIRTUAL E A GESTÃO DE PESSOAS

*Gabriel Lopes Coutinho Filho*⁷

Introdução

Na revolução cultural que representa a passagem do processo físico tradicional para o novo modelo digital, as unidades judiciais híbridas, assim consideradas aquelas que acumulam processos dos dois tipos, possivelmente representam o maior e mais importante desafio possível sobre o tema no que diz respeito à gestão de pessoas na 1ª instância trabalhista. E esse desafio deverá ser sentido e ultrapassado por todas as unidades judiciais a seu próprio tempo e por determinação dos órgãos de cúpula do Poder Judiciário, razão pela qual é salutar desenvolver quanto antes uma inteligência própria para enfrentamento da questão.

Este artigo pretende realizar a pontuação de alguns conceitos relevantes para a gestão de pessoas no Poder Judiciário, em especial para as unidades judiciais trabalhistas e 1ª Instância, além de colaborar, de alguma forma, para que o desafio da gestão de pessoas em unidades judiciais híbridas seja ultrapassado de forma mais consistente, mesmo que nossa colaboração seja somente a de registro histórico das questões enfrentadas.

Poder Judiciário é serviço público

A noção de que Justiça é um serviço público remete naturalmente a um quadro sujeito à avaliação, seja interna, ou, principalmente, externa à sua estrutura. A avaliação interna que os magistrados e servidores do Judiciário fazem do seu trabalho é sentida como de alto empenho. Porém, a avaliação externa, do público cidadão destinatário desse serviço, não recebe dele a mesma qualificação: a justiça é considerada um serviço moroso, pouco efetivo e, em decorrência, com baixa credibilidade, com baixo desempenho, como apontam os fundamentos do “I e II Pacto Republicano: Por um sistema de Justiça mais acessível, ágil e efetivo”. No entanto, portanto, que o empenho dos operadores judiciais não significa o necessário desempenho da instituição esperado pelo cidadão destinatário dos seus serviços. A introdução do processo eletrônico foi um dos desdobramentos dos pactos republicanos realizados entre os três poderes, que começou com a edição da Lei nº 11.419/06, que regulamentou o uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças nos processos e tem extensão no desenvolvimento do PJe pelo Conselho Nacional de Justiça em conjunto com demais tribunais brasileiros.

Uma das marcas da introdução do PJe, portanto, é a necessidade de aperfeiçoamento da Justiça com vistas a uma melhor prestação jurisdicional, que é sua missão constitucional. Porém, essa melhoria na atividade fim demanda um aperfeiçoamento da máquina e instrumentos operativos, que agora sofre os impactos de uma forma diferenciada e inovadora de sistema de trabalho.

A prestação jurisdicional é o que torna relevante a própria existência da Justiça; a atitude de interesse no aperfeiçoamento do serviço passa necessariamente pelo aperfeiçoamento técnico profissional das pessoas envolvidas e responsáveis. Sem a consciência firme da finalidade da justiça e da necessidade de atitude pelos seus servidores, o processo de transformação digital deverá demandar muito mais tempo, recursos e energias que o necessário e desejável. E a transformação digital nos serviços públicos é

⁷ Juiz Titular da 1ª Vara do Trabalho de Cotia.

tão irreversível quanto a já operada nos serviços privados. Um elemento comparativo que deve ser lembrado para os operadores judiciais,— magistrados e servidores em especial —, é que o paradigma da qualidade de seus serviços públicos não é mais o próprio serviço público, mas a prestação dos serviços privados. Gostemos ou não da inferência ideológica, a eficiência da prestação de serviços públicos, num contexto de sociedade de conhecimento e revolução tecnológica, sofre a avaliação generalizada, horizontal e verticalizada, na qual todos são parâmetros de todos, públicos e privados, e as ansiedades dos destinatários dos serviços são medidas e ampliadas pela concorrência das instituições sociais, não mais comportando modelos fracionados de percepção.

Sem dúvida, a noção de serviço público judicial de qualidade deveria ser acompanhada do aparelhamento tecnológico e humano compatíveis com seus objetivos. Por seu turno, esse aparelhamento depende de definições políticas que não estão ao alcance do próprio Poder Judiciário, contingenciado orçamentariamente nos termos da lei. A conclusão pontual desse aspecto do problema é clara: os integrantes do Poder Judiciário terão que fazer seus serviços em maior e melhor qualidade, de forma inovadora, atendendo à demanda crescente da cidadania e sem grandes perspectivas de aumento de quadros ou de orçamento. Aparentemente não restarão muitas alternativas sem a revolução cultural e organizacional que implica o Processo Judicial Eletrônico.

Unidades Judiciais comuns e PJe

As unidades judiciais que operam processos tradicionais, físicos, já foram e ainda são objeto de estudos administrativos de importância. Esses estudos já revelaram técnicas de administração aplicadas e bem desenvolvidas, não obstante a administração das unidades seja feita com forte embasamento empírico. Porém, de forma geral, o processo físico, por suas próprias especificidades, implica na utilização de grande atividade operativa técnica, dadas as necessidades típicas. São exemplos dessas necessidades os protocolos de documentos, seu trânsito físico, seus registros formais, sua juntada física ao processo, a triagem de despachos e a realização de minutas de despachos pelos servidores para avaliação do magistrado, sempre seguindo suas determinações, intimações e publicações, envio de ofícios, correios, movimentação de peritos etc. Portanto, as unidades judiciais que funcionam tradicionalmente com processos físicos utilizam serviços de pessoas cujo foco da atividade é significativamente técnico, com forte rotina, operação e de relativamente baixo agregado de capacidades especializadas. As pessoas envolvidas nos processos realizam cada vez mais suas mesmas tarefas, com implicações motivacionais importantes, que serão examinadas mais detidamente adiante.

Observamos fenômenos diferentes em unidades judiciais que operam o PJe.

As unidades judiciais que são implantadas com exclusiva atividade do processo judicial eletrônico possuem seus próprios desafios gerenciais que estão mais afetos à especialização das pessoas que aos procedimentos meramente técnicos. Uma parte relevante da movimentação dos atos processuais é realizada de forma automática, ou semiautomática, liberando a movimentação física, agora inexistente. Os mecanismos tecnológicos à disposição do PJe, em relativo curto espaço de tempo, deverão oferecer respostas cada vez mais rápidas, intuitivas e especializadas às demandas dos magistrados e servidores. Hoje, ainda não são oferecidos esses recursos com a agilidade e eficiência necessárias, especialmente se comparando com os instrumentos privados oferecidos pela internet, incluindo os aparentemente gratuitos. A especialização das respostas dos servidores às demandas naturais do processo exige um perfil diferenciado de formação e atitude. Nas unidades já implantadas como PJe, verificamos, por comparação, que a necessidade de especialidade das atividades é melhor respondida pelos servidores em razão

de alguns fatores tais como: (I) seleção de perfis de pessoas adequadas à sua implantação, (II) aperfeiçoamento de pessoas de forma sinérgica pela via motivacional com base nos próprios perfis profissionais escolhidos, apesar da experiência anterior e necessária nas atividades judiciais, (III) na ausência de um parâmetro anterior de performance, (IV) na escala de evolução qualitativa do instrumento do PJe que permite a visão mais integrada dos magistrados e servidores, (V) na evolução de número de processos que permite melhor gestão das pessoas, entre outros. Em suma, as pessoas envolvidas no PJe terão maiores envolvimento com tarefas diferenciadas e nesse aspecto reside uma importante noção de qualificação de competências.

Processo físico e processo virtual: demanda de competências

As competências necessárias para a movimentação de processos físicos são diferentes daquelas exigidas no processo virtual tanto pela quantidade como pela qualidade das atividades. Como já abordamos, nos processos físicos, uma parcela significativa das operações tem baixo agregado de inteligência tecnológica e jurídica, em razão dos procedimentos que ali são exigidos. Todavia, no processo virtual, a capacitação dos servidores é exigida na maior aptidão de atos de discernimento tecnológico e jurídico, relegando atos rotineiros ou meramente operacionais a um segundo plano, primordialmente feitos pelo sistema. Essa diferenciação ocorre na medida em que a administração do processo virtual passa por uma limitação, - ou “encaminhamento”, caso seja preferível essa denominação -, típica do sistema. Vejamos.

Das atividades que já praticam modelos diferenciados de gestão de pessoas

Algumas unidades trabalhistas de 1º grau já praticam o aperfeiçoamento de suas equipes pelo método de rodízio de atividades, ou ainda pelo método de divisão de processos por números entre seus servidores, ou ainda dividindo a equipe por meio do critério “produção/serviços”, no qual uma parcela da equipe cuida de minutas e ofícios, enquanto outra parcela cuida de tarefas mais burocráticas. Há outros métodos de aplicação ainda mais raros. As unidades que já praticam por aperfeiçoamento de seu pessoal, impondo a realização de todas as tarefas do processo a todos os seus servidores, respeitando alguns limites evidentes, estão, provavelmente mais bem preparadas para o PJe, na medida em que esses métodos permitem melhor inserção do servidor no âmbito do processo virtual, como veremos a seguir. Para resgate e reconhecimento histórico, administrações diferenciadas de unidades judiciais, muitas vezes criticadas pelos próprios magistrados e servidores, têm uma recompensa no tempo com a introdução do processo virtual e revela a visão progressista e necessária que uma parcela dos colegas magistrados e servidores possuem, espírito que deve servir de modelo para os demais.

Administração de processos virtuais em confronto com os processos físicos

Em uma unidade judicial tradicional, os responsáveis pela administração operacional dividem as atividades de seus subordinados segundo certas aptidões e competências dos membros da equipe de servidores, fato que determina que alguns possuam atividades muito automatizadas e, outros, atividades mais sofisticadas e especializadas. Assim, não raro, alguns servidores cuidam das atividades com forte rotina estabelecida, enquanto outros dividem tarefas com maior agregado de atividades intelectuais. Os procedimentos de encaminhamento de um processo físico seguem uma lógica fordista, de linha de produção, permeando toda montagem com alguns pontos diferenciados que exigem intervenção de maior conteúdo jurídico para a solução de problemas específicos. Não é sem razão que o atual regimento de cargos e funções que disciplinam a atividade judicial contam com inúmeros perfis profissionais, com desdobramentos remuneratórios.

A fragmentação de operações típicas dos processos físicos não se observa, como regra, nos processos virtuais. Verificamos que a experiência tem indicado que o gerenciamento dos processos virtuais alcança uma melhor eficiência na divisão dos feitos entre todos os servidores. Nesse sistema de divisão de trabalho, cada servidor não se encarrega mais de uma simples etapa do caminho do processo, mas de todo processo em si. Enquanto que no sistema tradicional o diretor de secretaria é o “gerente de todos os processos”, no processo virtual o servidor é um “gerente do processo”. No sistema tradicional, o diretor distribui tarefas segundo as aptidões e/ou especialidades de seus servidores; no processo eletrônico, o formato mais aconselhável neste atual estágio de desenvolvimento, é de os servidores receberem um processo e cuidarem de todas as etapas de seu desenvolvimento, até sua conclusão final. Sem dúvida, o perfil exigido para o servidor de unidades judiciais do PJe, por esse modelo de administração aparentemente mais aconselhável, é bem mais amplo e especializado que aqueles exigidos nas unidades tradicionais, onde se mesclam pessoas atendendo atividades muito qualificadas ao lado de outras, com atividades mais operacionais, rotineiras e simples. Ressalto que pelas razões já expostas, entendo que será muito interessante examinar outras formas de administração de processos virtuais que prescindam da divisão de processos por servidor, buscando uma aproximação máxima com os formatos tradicionais de divisão de tarefas como no modelo fordista, sem incorrer no histórico erro da especialização prejudicial à mais completa e necessária realização profissional de qualquer ser humano.

Conceito de “gerente total do processo” e “fornecedor/consumidor interno”

Das várias concepções gerenciais já conhecidas e de outras que certamente virão no futuro, examino duas formulações que já estão naturalmente em curso, tendo sido, inclusive, objeto do curso de pós-graduação promovido pela EMATRA2 e a Fundação Getúlio Vargas, realizado entre 2009 e 2011.

O primeiro sistema de gerenciamento de competências examinado consiste na divisão de todos os processos pelos servidores lotados na unidade judicial e todos são habilitados ao cumprimento de todas as tarefas pertinentes ao processo, seja quanto aos atos de movimentação interna e externa, seja na minutagem de despachos, redação de ofícios etc. A possibilidade de um único servidor poder dar resposta de qualidade a todas as tarefas pertinentes em um processo anima a qualificação profissional de forma abrangente. Do ponto de vista temporal, razoável supor que o alcance desse patamar de qualificação profissional, protagonizado pela figura de um “gerente total do processo”, exigirá tempo e até mesmo revitalização dos quadros de servidores no tempo.

O segundo tipo de sistema de administração examinado projeta a existência de “gerentes de processo” ao lado do conceito de “fornecedores e consumidores internos de especialidades”. Por esse segundo sistema, alguns servidores da unidade judicial são encarregados dos procedimentos de andamento do processo, “gerentes de processos”, e, caso tenham condições, realizam desde logo as tarefas necessárias ao seu bom desenvolvimento. Outros servidores, tendo em conta suas especialidades, tal como cálculos, exame de pedidos incidentais mais complexos, tutelas de urgência, medidas cautelares preparatórias ou incidentais etc., respondem para realização dessas tarefas sob demanda dos “gerentes de processo”, em um sistema de “consumo e fornecimento de serviços internos especializados”. Na medida em que o peso desses fornecedores de serviço diminui no total de demandas, eles passam gradativamente a desenvolver a figura de “gerentes totais de processos”.

Motivação para o aprendizado e para o profissionalismo

Com o aumento das capacidades de resposta de qualidades por parte de todos os servidores, há um campo interessante de motivação para o aperfeiçoamento. No sistema de processos físicos há distribuição de tarefas de baixo agregado intelectual e tecnológico, em razão de suas próprias circunstâncias. O risco de concentração de tarefas com menor alcance intelectual, ainda que imprescindível, pode ser paralisador do processo de interesse no aprendizado e fonte de frustração pessoal, situação relativamente comum na burocracia pública. A ausência de instrumentos corporativos de gerenciamento de competências reais também é risco sempre presente no desperdício de talentos.

No processo eletrônico, com a possibilidade de distribuição de atribuições mais complexas, haverá a necessidade de contínuo aperfeiçoamento de perfis e aproveitamento de vocações pessoais. Esse efeito de motivação por meio da responsabilização por tarefas de importância dá a ordem de relevância do PJe para o serviço público.

É importante acrescentar que as tarefas de melhor agregado intelectual devem ser cada vez mais operadas automaticamente, por meio de instrumentos tecnológicos que dispensem alta concentração pessoal em tarefas menores, cuja correção igualmente seja feita de forma rápida e eficaz, sem prejuízo para o serviço prestado em favor do jurisdicionado.

Outro aspecto relevante na formação de quadros com alta competência profissional e nos quais todos sejam motivados ao desempenho no formato “gerentes totais de processos” funda-se na diminuição de diferenças essenciais que se traduzem na divisão de funções com compensações financeiras próprias. Essa questão, em particular, demandará respostas de curto e de longo prazo, seja por meio de instrumentos de suporte à qualificação, seja na alta razão legislativa necessária à adaptação a essa realidade, sempre garantindo e protegendo os direitos já aperfeiçoados dos servidores públicos.

Sistemas diferentes, realidades diferentes, pessoas diferentes?

A questão que nos propomos a examinar agora é a possibilidade ou as dificuldades de convivência de pessoas cujas competências profissionais são relativamente distantes.

Os procedimentos virtuais, por uma questão de especificidade típica do próprio instrumento, dificulta, ou mesmo impede, que o processo siga uma linha de produção mais apropriada aos processos tradicionais, físicos. As operações lógicas exigidas no processo virtual praticamente impedem que um processo siga, etapa a etapa, para tarefas diferentes que sejam realizadas por pessoas diferentes. Não havendo operações intermediárias de movimentação intraprocessuais, pois tudo tende a ser cada vez mais automático, as tarefas concentram inteligências específicas.

Enquanto no processo tradicional é possível ter um servidor concentrando tarefas de baixo agregado intelectual, tal como fazendo juntada de documentos, por exemplo, no processo virtual os procedimentos a figura de um servidor para tarefas puramente mecânicas tende a desaparecer. Os servidores do futuro trabalhando no PJe serão todos bem preparados e prontos a dar respostas de qualidade às demandas burocráticas do processo. Essa transformação, que nas unidades judiciais já nascem digitais, como já comentado, possuem dinâmica de formação que lhes favorece. Todavia, a mera transposição de servidores formados no sistema tradicional, sem amparo em um vigoroso programa de qualificação, poderá redundar em problemas de gerenciamento de pessoas de alto custo humano de solução.

Os operadores do judiciário dev em estar empenhados na melhora das condições de prestação do serviço público, nas condições de trabalho dos servidores, entre os quais se inclui a possibilidade de aperfeiçoamento profissional, mas é preciso evidenciar que tratamos de vidas humanas, conformadas a uma realidade centenária, cuja transformação, necessária, deve ser cercada de cuidado. Mesmo as pessoas formadas com competências para sistemas diferentes representam contingentes de inteligência e comprometimento com o serviço público que merecem ser aproveitadas com vistas à excelência de serviços.

O desafio específico de uma unidade judicial híbrida

Na unidade judicial de Cotia, na Grande São Paulo, primeira unidade da 2ª Região com essas características, observamos um fenômeno que poderá se repetir em outras unidades, na medida em que o PJe tem, como estratégia de implantação, começar pela instalação em unidades novas para, gradualmente, chegar às unidades judiciais já existentes. Na capital de São Paulo, a exemplo das capitais de outros Estados, nas quais os números de processos são gigantescos, aparentemente as unidades judiciais tradicionais acabarão por ter que conviver com processos virtuais por algum tempo e o desafio será melhor visualizado.

Nas unidades híbridas, as chances de enfrentamento dos dois sistemas, o tradicional de divisão de tarefas e o novo, com exigência de capacitação de todos os servidores, demanda uma atividade gerencial de pessoas mais intensa.

Treinamento e motivação cotidianos

Para o enfrentamento do desafio do PJe é constante a necessidade de qualificação dos servidores da unidade judicial. O principal articulador dessa motivação deve ser o magistrado. Não só pela sua figura de corregedor natural da unidade judicial, cuja função é a manutenção da ordem dos trabalhos, o magistrado terá a função adicional de motivação de sua equipe para o aprendizado transformando em performance percebida pelo jurisdicionado. As Escolas da Magistratura dos Regionais terão um papel fundamental na melhoria do perfil de administrador do magistrado, sem o qual a mudança cultural exigida pelo novo sistema virtual levará muito mais tempo para ser alcançada, perdendo, com isso, a própria sociedade.

O magistrado à frente do processo virtual, no que diz respeito à sua equipe, deverá fomentar a melhoria da qualidade dos serviços com agregado intelectual e jurídico, de forma a transparecer em cada etapa do conhecimento as características de excelência que se espera do serviço público de justiça. Para essa finalidade, o magistrado tem que ponderar assumir uma atitude cada vez mais presente no cotidiano de sua equipe, com acesso direto para a solução de problemas processuais, relembrando que cada solução deve ser, sempre que possível, meio para aperfeiçoamento do servidor. Esse esforço de aperfeiçoamento retorna, como grande sucesso, na melhoria da qualidade dos despachos, na maior rapidez e precisão das respostas e demandas, na melhoria geral do atendimento do jurisdicionado. A qualificação dos servidores para as etapas do processo também deve ser vista como elemento de economia de energias para o próprio sistema, na medida em que um melhor desempenho nas etapas do processo economiza outras etapas correlatas ou de desdobramentos desnecessários. O magistrado deve promover reuniões frequentes com sua equipe para debater os serviços, sempre relembrando que o sistema de qualificação dos servidores deverá atender a todos, indistintamente. A atividade de qualificação coletiva deve ser complementada com a qualificação individual, especialmente para os servidores que demonstram maiores necessidades de aperfeiçoamento.

to, seja por carência de formação jurídica, se ja por falta de maior experiência nas tarefas exigidas pelo novo perfil. Há ainda a necessidade de permanente fomento ao gosto pelo aperfeiçoamento, incentivando a criação individual dentro da unidade a favor do coletivo, bem como o fomento à participação em cursos promovidos pelo próprio Tribunal, cursos de extensão e aperfeiçoamento profissional, palestras, seminários, grupos de estudo, grupos de discussão virtual, etc. Enfim, todas as ferramentas de incentivo intelectual disponíveis, bem como outras que sejam pesquisadas pelo magistrado e acessíveis nos termos legais, deverão ser usadas para modificar a atitude dos servidores sempre com vistas à melhor performance e qualidade de resposta à demanda dos serviços de justiça.

Nessa missão, o magistrado deve contar com apoio fundamental do diretor de secretaria que deverá ter o mesmo perfil de animação para o aprendizado e aperfeiçoamento.

Convivência e transitoriedade com processos físicos

A experiência cotidiana e o próprio exame do processo indicam que a concentração de atenção do magistrado, de forma geral, tem maior foco na etapa de conhecimento, especialmente na sua intervenção pessoal, das quais as soluções incidentais, a realização da audiência e a sentença são seus aspectos mais visíveis.

No prosseguimento da execução, a atividade judicial, além de mais longa em termos temporais, concentra atos de secretaria e gabinete.

Nas unidades judiciais híbridas de processos físicos e virtuais, a convivência de formas de administração diferentes poderá acarretar algumas situações de natural acomodação, estresse e necessária solução.

No primeiro momento de introdução do sistema virtual, os membros da equipe, se ainda não qualificados, deverão receber uma comunicação extra de motivação para o aperfeiçoamento profissional, de modo a dar as respostas aos processos que lhes forem confiados.

Na medida em que os processos físicos, progredindo em suas fases, aproximam-se das fases executórias, as atividades de prosseguimento do feito são cada vez mais concentradas no gabinete, eles exigem a já bem debatida qualidade dos impulsos e decisões incidentes. Como os processos que se originaram físicos terminarão físicos (até segunda ordem, que espero seja em breve), as atividades executórias dos feitos tradicionais, naturalmente, exigirá ainda, por tempo significativo, a atuação das equipes de servidores no modelo tradicional de divisão de tarefas, nas varas que assim dividem suas tarefas.

No entanto, nada impede que, desde logo, os processos físicos igualmente sejam distribuídos aos servidores da unidade judicial no formato de “gerentes de processo”, integrais ou não, nos moldes dos dois sistemas que já expusemos. A divisão por número de processo a cada servidor é sistêmica que pode ser aplicado nas varas híbridas com vistas à preparação de servidores para o sistema virtual. E as tarefas mais diferenciadas, tal como serviços de balcão, podem ser objeto de rodízio entre os servidores, dividindo cargas de forma mais equitativa.

Oficiais de Justiça

As introduções virtuais terão repercussão na atividade dos oficiais de justiça, com certeza. Não tarda a utilização obrigatória, em sede de outras obrigações cidadãs, especialmente as fiscais, a indicação de endereços virtuais que servirão para comunic

ções oficiais. No Poder Judiciário, essa forma de comunicação é que estão de tempo, economizando aos cofres públicos diligências físicas. Nas unidades em que a atividade dos oficiais de justiça não é centralizada, esses servidores assumirão tarefas correlatas relevantes, na medida em que possam biliarão atuar como “fornecedores de serviços” dos demais colegas, na prática de atos de inteligência. Os oficiais de justiça continuarão a diligenciar, mas, sobretudo, no mundo virtual, a realização de atos e localização de ativos, nos moldes em que os órgãos fiscais já atuam com sucesso, especialmente na busca de sinais exteriores de ativos, atividade comercial etc.

Futuro do PJe na gestão de pessoas

Um aspecto que sempre é lembrado na administração estatal é a carência notória de indicadores de desempenho em séries históricas. A iniciativa privada, nesse sentido, tem muito mais experiência que o Estado. Mas a Reforma da Gestão Pública promovida a partir da publicação da Emenda Constitucional nº 19, de 1995, introduziu o princípio de eficiência na administração pública, indicando um caminho de aperfeiçoamento dos serviços públicos necessário ao enfrentamento da chamada crise no Estado, cuja face mais grave é o desempenho seguindo o parâmetro da administração burocrática que resultou no excesso de formalismo e inércia da administração. Os servidores formados nessa tradição, enredados nesse sistema de baixo desempenho, sempre trabalharam muito, posto que esse sistema assim o exige. Porém, o trabalho prestado é usualmente avaliado como de baixo agregado intelectual e tecnológico. Com o PJe, o desafio de uma gestão mais profissional tem agora fontes de informação que poderão introduzir mecanismos e sistemas de indicadores de desempenho apurados.

É muito importante ressaltar que sistemas de medição de desempenho, em um contexto de serviços à população tem, pelo menos, dois grandes objetivos. O primeiro é ser um instrumento de alta gestão, para apoio na tomada de decisões estratégicas para a instituição em todos os campos de sua responsabilidade, especialmente para a avaliação de seu desempenho institucional. Já no plano gerencial da unidade judicial, os sistemas de avaliação de desempenho devem privilegiar a formação do profissional, o ajustamento de sua performance e a correção de suas carências.

Esses instrumentos ainda não estão presentes no PJe, mas percebe-se que o próprio sistema, especialmente o sistema de gerenciamento de processos por “gerentes totais” revelará a relevância desses mecanismos para alcance de um serviço de qualidade.

José Ernesto Lima Gonçalves, em artigo publicado na Revista de Economia e Administração, v. 40, nº 1, de jan/mar 2000, ensina que a importância do emprego do conceito de processo aumenta à medida que as empresas trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis e que essa importância é maior ainda nas empresas de conteúdo puramente intelectual, reflexão que se aplica ao Poder Judiciário. O professor da Fundação Getúlio Vargas ainda complementa a reflexão afirmando que os modelos de monitoração do desempenho das instituições deverão ser redesenhados para que possam ser úteis em sua gestão. A oportunidade do PJe deve ser engrandecida e se o interesse real de todos é a realização da justiça por meio de instrumentos profissionais cada vez mais modernos e eficazes, dos quais a gestão de pessoas é, sem dúvida, uma de suas faces mais importantes.