

CONVIDADO



**LUIZ FERNANDO
TOMASI KEPPEM**

Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná

A REFORMA ADMINISTRATIVA DO TJPR

O artigo 37 da nossa Constituição Federal de 1988 dispõe que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O Poder Judiciário, por excelência, deve cumprir com maior rigor esses princípios, até mesmo para que a sociedade sinta confiança neste Poder que, em sua máxima instância, é o guardião da própria Constituição.

No biênio 2015/2017, tive a graça de ser eleito para exercer a Vice-Presidência e Corregedoria e, sequencialmente, a Presidência do egrégio Tribunal Regional Eleitoral do Paraná. Nessa oportunidade, observei que uma reforma administrativa naquela Corte era mister. Isso porque verifiquei que a estrutura da Diretoria-Geral do TRE estava assoberbada e, por sua vez, a estrutura da Presidência subutilizada.

Assim, após profundos estudos, reorganizamos a estrutura

da nossa Corte Eleitoral, proporcionando maior eficiência, celeridade e, inclusive, gerando economia aos cofres públicos. O organograma, fruto desse trabalho, pode ser acessado no sítio eletrônico do Tribunal Regional Eleitoral¹.

Por outro lado, ao assumir a Presidência do nosso egrégio Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, para o biênio 2023/2024, verifiquei que aqui a situação era exatamente a inversa do TRE. Ou seja, a Presidência estava sobrecarregada com inúmeras competências que poderiam ser delegadas ao senhor Secretário, ou a Diretores, de acordo com a competência institucional de cada Departamento. Desta feita, num primeiro momento, solicitei, individualmente, a quatro servidores com profundo conhecimento em administração pública e já com longos anos de carreira, que realizassem, de forma sigilosa, um estudo e elaborassem um projeto de reforma administrativa. Entretanto, não participei a eles que outros colegas estavam também realizando o mesmo trabalho.

Após cada um deles apresentar individualmente o projeto, determinei a realização de uma reunião com todos eles, sendo que apenas neste momento tomaram conhecimento de que a missão havia sido dada a quatro diferentes servidores. Os projetos tiveram pontos convergentes e divergentes, que muito contribuíram para, efetivamente, darmos os primeiros passos rumo à reestruturação das unidades administrativas deste Tribunal e da Presidência.

Para tanto, instituí de forma oficial um grupo de trabalho, com representantes da Diretoria de Gabinete da Presidência, do Departamento de Planejamento, do Núcleo de Governança, Riscos e Compliance, do Ateliê de Inovação e da Consultoria Jurídica da Presidência, sob a coordenação do senhor secretário e da senhora subsecretária deste Tribunal.

Os estudos inaugurados tiveram por premissas: i) não adentrar nas estruturas afetas aos demais integrantes da cúpula diretiva; ii) a desconcentração de estruturas e competências vinculadas atualmente ao Gabinete da Presidência; iii) maior

1 Disponível em: <<http://www.aconjurpr.com.br/wp-content/uploads/2023/10/ORGANOGRAMA-TRE.pdf>>. Acesso em: 4/10/2023.

coordenação dos trabalhos da Secretaria do Tribunal, por meio da concentração de estruturas administrativas; e iv) distribuição mais eficiente de funções e cargos.

Partindo dessas premissas, o grupo de trabalho passou a se reunir para unificar as propostas apresentadas e construir uma prévia do organograma, conforme minhas orientações. De fevereiro a abril de 2023, foram realizadas mais de 20 reuniões, o que representou aproximadamente 40 horas de trabalho. Nessas reuniões, foram analisadas as estruturas públicas, a atual organização administrativa do Tribunal de Justiça e as possibilidades de melhoria de fluxo e os processos de trabalho. Por fim, foi apresentado um organograma preliminar, como primeiro esboço da estrutura da Presidência e da Secretaria Geral.

Ainda na primeira fase, no mês de maio de 2023, com o projeto mais estruturado, foram apresentadas para toda a Diretoria as propostas iniciais de Secretarias. Estas foram separadas em reuniões temáticas divididas em: “gestão de pessoas”, “judiciária”, “licitação, contratos e convênios”, “infraestrutura”, “tecnologia da informação” e “contabilidade e finanças”.

Nessa etapa, além de conhecer a organização proposta, todos os gestores puderam discutir o melhor formato para construção da ideia de reestruturação, repensando a estrutura e os processos de trabalho. Somadas, as reuniões realizadas no gabinete do senhor Secretário para esse fim totalizaram, aproximadamente, 50 horas de trabalho.

Além de conhecer a organização proposta, todos os gestores puderam discutir o melhor formato para a ideia de reestruturação, repensando a estrutura e os processos de trabalho.

Chegou-se a um novo modelo de organograma, derivado dessas sucessivas entrevistas, e respaldado na moderna doutrina da administração², além dos estudos comparativos das estruturas de diversos Tribunais dos diferentes segmentos da Justiça. Enquanto as reuniões aconteciam, foi iniciada a construção de um formulário, que foi preenchido pelos diretores e seus assessores, com o objetivo de compreender os principais processos de trabalho de cada área administrativa do Tribunal, identificar possibilidades de melhoria e apresentar ideias de encaminhamento à equipe designada, que, por sua vez, agruparia e trataria durante as reuniões com os diretores. Essa etapa paralela contou com atividades e reuniões diárias, totalizando mais de 40 horas laboradas, entre criação, análise e deliberação sobre os dados coletados nos formulários.

No final do mês de maio de 2023, uniram-se a esses dados informações coletadas durante as reuniões iniciais e os trazidos nas temáticas, promovendo o levantamento dos principais processos de trabalho da Presidência e da Secretaria deste Tribunal. Novamente, o pequeno grupo destacado pela Presidência, com o apoio da diretora de Gabinete e juízes auxiliares da Presidência, e conduzido pelo senhor Secretário, buscou a construção de um coeficiente adequado às estruturas do Tribunal e às necessidades apresentadas pelas áreas de negócios. Para essa etapa, foram consumidas aproximadamente 20 horas de trabalho.

Os estudos foram finalizados com a apresentação de uma proposta de organograma levada aos diretores, coordenadores e supervisores, na cidade de Foz do Iguaçu, local em que participaram de uma imersão em boas práticas administrativas, com diversas atividades, entre elas uma visita técnica a Itaipu (30 horas trabalhadas). Com a entrega dessa etapa pela equipe, foram totalizadas aproximadamente 150 horas de trabalho conjunto.

2 GUERRINI, F.; ESCRIVÃO, E.; CARAZINI, PÁDUA, S. **Modelagem organizacional: uma visão integrada**. São Paulo: Bookman, 2014; OLIVEIRA, D. **Sistemas, organizações & métodos**. São Paulo: Atlas, 2013; CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2017; CRUZ, T. **Processos organizacionais & métodos**. São Paulo: Atlas, 2021; MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage, 2021.

Retornando a Curitiba, os diretores tiveram prazo previamente estipulado para oficializar outras sugestões que considerassem ainda não contempladas na proposta, por intermédio do procedimento aberto no sistema de protocolo administrativo (SEI), as quais foram novamente analisadas, submetidas à comissão e pontualmente respondidas.

Após a conclusão de nova etapa dessa reestruturação, passou-se a tratar da pauta remuneratória. Para isso, foi formado um novo grupo de estudo, composto por juízes auxiliares da Presidência, diretora de Gabinete da Presidência, secretário e subsecretária do Tribunal, juntamente com os diretores dos Departamentos de Planejamento e Econômico e Financeiro, para o aprofundamento do tema e análise dos custos da reestruturação e da definição minudente das competências dessas unidades, que culminaram no respectivo anteprojeto de lei elaborado pelo Departamento de Planejamento e pela Secretaria deste Tribunal.

Nessa etapa, foram feitos inúmeros estudos, cenários de cálculos e realizadas diversas reuniões, contabilizando 60 horas trabalhadas. Até então, o projeto visou a estabelecer parâmetros para a reforma no âmbito administrativo do Tribunal de Justiça, e foi fruto de um total de 240 horas de estudos e trabalhos em conjunto, sem acrescentar o tempo despendido individualmente.

Dito isso, faço uma breve explicação sobre a reestruturação organizacional proposta para nosso Tribunal.

A nova estrutura prevê a criação da Secretaria Especial da Presidência, que comportará, entre outras unidades a ela vinculadas, o Gabinete do Presidente, os Departamentos da Magistratura, de Gestão de Precatórios e a Escola Judicial deste Tribunal, destacando-se a estruturação do Observatório de Direitos Humanos, a Assessoria aos Conselhos e Comissões e a Auditoria Interna.

Conforme consta do artigo 1º, §§1º e 2º, da minuta de anteprojeto de lei, a estrutura organizacional da Presidência do Tribunal de Justiça é composta por unidades responsáveis pelo assessoramento direto ao presidente do Tribunal nas áreas afe-

tas à sua competência, organizadas administrativamente, sob a estrutura de Secretaria Especial.

O Departamento de Planejamento será reorganizado em Secretaria de Planejamento, vinculada à Presidência, mas com reporte administrativo à Secretaria do Tribunal, que passará a ser denominada Secretaria Geral do Tribunal de Justiça.

A Secretaria Geral do Tribunal de Justiça, por sua vez, é composta por unidades de apoio direto e indireto à prestação jurisdicional, de natureza executiva, organizadas em secretarias nas áreas de recursos humanos, judiciária, infraestrutura, aquisições, finanças e tecnologia da informação. A Secretaria Geral do Tribunal de Justiça será dirigida pelo secretário-geral e vice-secretário Geral, atuais cargos de secretário e subsecretário do Tribunal, e composta por seis Secretarias temáticas a ela subordinadas, além do Departamento de Gestão Documental.

As referidas Secretarias derivam da transformação dos atuais Departamentos Judiciário, de Gestão de Recursos Humanos, Engenharia e Arquitetura, Econômico e Financeiro, de Gestão de Serviços Terceirizados e Patrimônio. O Centro de Assistência Médica e Social será integrado à Secretaria de Gestão de Pessoas, e passará a ser denominado Coordenadoria de Saúde e Bem-Estar. Ainda no âmbito da Secretaria em questão, será criada uma coordenadoria própria para o processamento da folha de pagamento, em atendimento à determinação do Conselho Nacional de Justiça.

A Secretaria de Infraestrutura, por sua vez, será composta por parcela dos atuais Departamentos do Patrimônio, de Engenharia e Arquitetura e de Gestão de Serviços Terceirizados, além do Centro de Transportes, que será transformado em Coordenadoria de Logística e Transportes, com o desmembramento dos demais setores dessas unidades para a instituição de Secretaria com competência específica para a gestão de contratos e convênios, assegurando-se da melhor forma a segregação de funções.

De acordo com o projeto, o Departamento Econômico e Financeiro passará a ser denominado de Secretaria de Contabili-

dade e Finanças, e o Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação passará a ter status de Secretaria, somente com o acréscimo de uma chefia de Divisão, tendo em conta a recente estruturação desse setor pela Lei Estadual nº 21.081, de 1º de junho de 2022. As Secretarias serão compostas por estruturas de assessoramento técnico, consultorias jurídicas, coordenadorias, divisões e seções, de forma padronizada e em quantitativo compatível com as atribuições e força de trabalho de cada uma dessas unidades.

Especificamente em relação ao anteprojeto de lei elaborado pelo Departamento de Planejamento e pela Secretaria do Tribunal de Justiça, vale destacar que a alocação dos cargos em comissão e das funções comissionadas ali previstos será definida pela Presidência, que especificará, mediante decreto judiciário, os requisitos para a ocupação desses cargos e funções, disciplinará a exigência de divulgação do perfil profissional desejável e estabelecerá os procedimentos gerais a serem observados pelo Tribunal, com estímulos à gestão por competências, tudo isso sempre em atenção aos princípios constitucionais da administração pública.

A alocação dos cargos em comissão e das funções comissionadas observará os requisitos para a ocupação respectiva, com estímulo à gestão por competências, conforme princípios da administração.

A minuta de anteprojeto de lei, outrossim, prevê que a Escola Judicial do Poder Judiciário do Estado do Paraná (Ejud-PR) incluirá em seus planos de capacitação ações destinadas aos

servidores para a ocupação de cargos em comissão e funções comissionadas, com base nas competências necessárias e compatíveis com a responsabilidade e a complexidade inerentes aos respectivos cargos e funções.

Um ponto bastante almejado por todos é que o anteprojeto de lei disciplina de melhor forma a substituição de titular de cargo em comissão ou função comissionada com atribuição de direção ou chefia, prevendo a devida remuneração durante o respectivo período.

Nas disposições finais e transitórias da minuta consta a adequação da nomenclatura e simbologia dos cargos em comissão, com destaque para a transformação dos cargos em comissão de secretário de desembargador em chefe de Gabinete de desembargador, e de assistente de juiz de Direito substituto em segundo grau em chefe de Gabinete de juiz de Direito substituto em segundo grau, fixando-se a adequada remuneração para esses cargos, responsáveis pela chefia e assessoramento dos respectivos gabinetes de magistrados, ante a complexidade e responsabilidade dessas funções. Esse incremento visa à valorização desses profissionais, que são de nossa confiança e nos auxiliam no exercício da jurisdição e na gestão do gabinete, com o intuito de os fidelizar no cargo para que possam ser multiplicadores das equipes.

Especificamente em relação ao primeiro grau de jurisdição, atendendo a uma pauta recorrente dos servidores e dos órgãos de classe, haverá o incremento anual, derivado da criação de cargos em comissão, além do impacto de elevação da função comissionada de assistente da Direção do Fórum, que terá majoração da respectiva gratificação pelo exercício dessa função.

Serão criados cargos específicos para as Secretarias Especializadas em Movimentações Processuais (SEMP), com simbologias próprias e maior remuneração para atuação nas SEMP, e cargos em comissão de supervisor da Central de Movimentações Processuais. Também está prevista a elevação dos vencimentos do cargo de chefe de Secretaria, atendendo-se, por meio dessas medidas, os pedidos dos servidores e também de associações de classe.

Essas medidas compensatórias assegurarão o equilíbrio na distribuição de valores relativos aos cargos e funções comissionadas entre os graus de jurisdição, conforme determinação da Resolução nº 219/2016, do CNJ, com as relativizações reconhecidas pelo Plenário daquele Conselho quando do julgamento do pedido de providências nº 0006315-78.2017.2.00.0000.

Destaque-se, em tempo, que o impacto do respectivo anteprojeto de lei está em conformidade com os limites orçamentários e financeiros deste Tribunal, nos termos da Lei de Responsabilidade Fiscal. Como manda o rito legal, o anteprojeto foi levado à apreciação dos eminentes desembargadores que fazem parte do colendo Órgão Especial Administrativo, e pautado na sessão do dia 25 de setembro de 2023, tendo sido aprovado por unanimidade.

No dia 27 de setembro, após ajustes finais, encaminhei à augusta Assembleia Legislativa do Estado do Paraná o anteprojeto, que foi recebido e protocolado pela douta Secretária-Geral da Presidência daquela Casa de Leis.

Esse, em breve resumo, foi o trajeto até o presente momento, desse que é um grande passo para o nosso Tribunal de Justiça do Paraná, que neste ano comemora seus 132 anos de existência e 300 anos de Justiça togada, atendendo a várias demandas historicamente pleiteadas por servidores, magistrados e categorias, engrandecendo a valorização de cada um e aprimorando os fluxos de trabalho.

Não tenho dúvidas que todos seremos melhor atendidos com essas mudanças, já que uma boa prestação jurisdicional também depende de uma eficiente gestão administrativa.