

Gestão de Vara Única: os passos iniciais de um novo magistrado

Douglas José da Silva

2021

Resumo

A gestão de uma unidade judiciária não é uma tarefa fácil, imagine a de uma Vara Única, unidade normalmente carente de infraestrutura, tecnologia deficitária, suporte dos demais órgãos essenciais e parceiros da justiça, recurso materiais e humanos. O início da carreira na magistratura, em regra, ocorre com a lotação inicial nessas unidades, ou seja, o novo magistrado terá que lidar com todos os problemas de uma vara onde geralmente falta tudo, somada a sua pouca experiência como gestor de unidade judiciária. Nesse passo, o presente estudo tem o objetivo de auxiliar o juiz em início de carreira, apresentando os principais problemas normalmente encontrados nessas unidades, as causas e os efeitos provocados das diversas deficiências. Será demonstrado também, através de métodos e técnicas aplicadas em situações semelhantes, como cada situação foi contornada ou minimizada, bem como os resultados obtidos para que sirva de referencial, auxiliando o novo magistrado na tomada de decisões no âmbito da gestão de processos e de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de Vara única. Gestão processual. Gestão de pessoas.

Abstract

The management of a Jewish unit is not an easy task, imagine that of a Single Court, a unit normally lacking in infrastructure, deficient technology, support from other essential bodies and partners of justice, material and human resources. The beginning of the career in the judiciary, as a rule, occurs with the initial capacity in these units, that is, the new magistrate will have to deal with all the problems of a court where everything is usually missing, added to his little experience as manager of the judicial unit. In this step, the present study aims to assist the judge at the beginning of his career, presenting the main problems normally found in these units, the causes and effects caused by the various deficiencies. It will also be demonstrated through methods and techniques applied in similar situations how each situation was circumvented or minimized, as well as the results obtained to serve as a reference, assisting the new magistrate in decision making in the scope of process and people management.

Keywords: Single Stick Management. Procedural management. People management.

1 Introdução

Ao ingressar na magistratura o primeiro grande desafio de um novo magistrado será descobrir como gerir a nova unidade judiciária. Geralmente o magistrado é lotado inicialmente em uma Vara Única, ou seja, aquela com competência geral, em cidades menores, normalmente com número reduzido de servidores, alguns com baixa qualidade técnica e, em muitos lugares, o quadro é complementado com servidores cedidos do município, os quais possuem baixos salários e pouca ou nenhuma capacitação para a atividade jurisdicional, limitando-se a atividades manuais como preenchimento de AR (aviso de recebimento), busca de processos físicos, entre outras. Outro grande problema é a péssima infraestrutura tecnológica em especial, a velocidade da internet, somada a qualidade dos computadores que são sempre os mais velhos vindos da capital, o que deixa todo o trabalho mais lento, impactando na produtividade da unidade. Além disso, é provável que encontre também na comarca má estrutura física e ausência de padronização de rotinas para a execução dos serviços por parte de todos os servidores, devido à ausência constante de magistrado fixo nessas unidades judiciárias, pois, aqueles que assumem a titularidade normalmente ficam pouco tempo, passando depois a gestão para juízes em exercício cumulativo que vão no máximo uma ou duas vezes durante a semana, tendo pouco tempo para se dedicar na organização da unidade judiciária, o que torna gestão menos eficiente, sem padronização de rotinas de trabalho, sem orientação dos servidores ou acompanhamento da qualidade da prestação jurisdicional, etc.

Nas Comarcas de Vara Única, a ausência ou insuficiência de outros órgãos que atuam junto ao Poder Judiciário também é um problema constante a ser resolvido. É frequente não existir Defensoria Pública e ter poucos advogados para serem nomeados como dativos, prejudicando a realização de audiências. Normalmente também não há promotor de justiça titular na comarca, comparecendo o que estiver em exercício cumulativo apenas uma vez por semana tanto para realizar as audiências como para realizar as demais atribuições que lhe competem, inclusive as da infância e juventude. Não há unidade prisional na maioria dessas Comarcas e o sistema penitenciário é precário com poucos agentes para realizar o transporte de presos, o que ocasiona ausência frequente dos custodiados nas audiências, as quais são adiadas, atrasando a prestação jurisdicional. Por fim, não há, normalmente, casas de acolhimento de menores e/ou outros órgãos que atuam ao lado do poder judiciário com o fim de proporcionar aos menores em conflito com a lei

ou em situação vulnerável os direitos que são perseguidos pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

Assim, indaga-se: o que fazer para contornar ou minimizar todos esses e outros obstáculos não citados para conseguir fazer uma boa gestão da unidade judiciária utilizando as ferramentas que se têm? A resposta a alguns desses problemas será apresentada durante o desenvolvimento deste trabalho em que serão demonstrados, empiricamente, quais caminhos poderão ser tomados em cada situação, bem como os resultados obtidos durante a aplicação na prática em diversas outras unidades judiciárias. Ver-se-á, por exemplo, a importância do estudo da unidade judiciária assumida para se conhecer bem os recursos materiais e humanos disponíveis para só então iniciar o trabalho direcionado a superar os problemas encontrados. Dar-se-á especial destaque para a gestão dos recursos humanos, ferramenta mais importante disponível para o magistrado conseguir superar todos os obstáculos encontrados. Ao final, de forma mais prática, mostrar-se-á como foi a gestão de duas unidades judiciárias, apresentando-se todos os problemas nelas encontrados na época e quais as ações tomadas com os respectivos resultados decorrente da forma de atuação do magistrado.

2 O estudo da unidade judiciária

O primeiro passo a ser adotado por um magistrado ao assumir uma nova unidade judiciária, principalmente para aqueles em início de carreira que atuarão em Vara Única com competência geral, é conhecer bem a nova unidade judiciária, procurando identificar quais ferramentas estão disponíveis para trabalhar, em especial o material humano, bem como quais são os problemas e obstáculos (como aqueles citados na introdução) que impactam e dificultam a boa prestação jurisdicional a serem eliminados e/ou minimizados.

É claro que isso não será instantâneo, ou seja, não ocorrerá da noite para o dia, necessitando, muitas vezes, de um tempo atuando na comarca, entretanto deve acontecer o mais rápido possível.

Inicialmente, busca-se essas informações junto a sua equipe e com o magistrado que atuava na comarca anteriormente. A conversa, principalmente com os magistrados que o antecederam, é de fundamental importância para uma boa gestão futura da vara, sobretudo a informação sobre a qualidade técnica dos servidores, aptidões para determinadas funções e desvios éticos que eventualmente possam existir, pois dificilmente serão obtidas diretamente da equipe ou quando obtidas não serão muito confiáveis.

Destaque-se de que o material humano é o que há de mais importante dentro de uma

organização, inclusive dentro de uma unidade judiciária. Uma boa equipe de trabalho, unida e disposta a ajudar, tendo o magistrado gestor como um líder, pode fazer toda a diferença na qualidade e velocidade da prestação jurisdicional, ainda que as condições materiais de trabalho não sejam as melhores.

É comum ver unidade judiciária, por exemplo, com seis servidores produzindo o mesmo que a unidade vizinha que só tem três servidores, nas mesmas condições de trabalho.

Dessa forma, o quadro de pessoal deve ser o primeiro e principal objeto de estudo do magistrado, pois é com ele que se vai conseguir, distribuindo de forma adequada todas as atribuições, identificar e vencer os demais obstáculos existentes na unidade jurisdicional.

Recomenda-se que o juiz, no mínimo, obtenha as seguintes informações para começar a traçar seu plano de trabalho, buscando soluções com o uso das ferramentas disponível no momento:

- a) Quantos servidores há à disposição do magistrado na unidade?
- b) Desses servidores, quantos são bacharéis em direito, cedidos, comissionados ou do quadro efetivo e quais atividades estão aptos a realizar?
- c) Há servidores na assessoria do magistrado (gabinete) para elaboração de minutas de decisões, despachos e sentenças?
- d) Qual o acervo (quantidade de processos total) da unidade judiciária?
- e) Desse acervo, qual percentual se encontra na secretaria (para cumprimento) ou no gabinete (para despacho/decisão/sentença)?
- f) Qual a distribuição total (quantidade) de processos mensal, separando-se o total dos de conhecimento para fins da meta 1 do CNJ?
- g) Quantas audiências e sessões do júri estão pendentes de realização?
- h) É feita a conclusão (envio ao gabinete para minuta) de quantos processos por mês?
- i) A assessoria, incluindo o magistrado, devolve para a secretaria mais processos que recebe conclusos todo mês?
- j) Como está o cumprimento atual das principais metas do CNJ (META 1, 2, 4 e a TAXA DE CONGESTIONAMENTO)?
- k) Quantos processos críticos há na secretaria (sem andamento há mais de 10 dias) e também no gabinete/assessoria (conclusos há mais de 100 dias sem despacho/decisão/sentença)?
- l) Qual é a produtividade média de cada servidor nos últimos doze meses?
- m) Os servidores estão cadastrados e sabem utilizar os sistemas informatizados

disponíveis ao Poder Judiciário tais como SISBAJUD, RENAJUD, SERASAJUD, INFOSEG, SIEL, CNIB, CRCJUD, BNMP, MALOTE DIGITAL, entre outros?

- n) Há defensor público titular ou em cumulação na comarca? Quais dias atua na semana?
- o) Não havendo defensor, há advogados para serem nomeados dativos na comarca?
- p) Há promotor de justiça titular ou em cumulação na comarca? Quais dias atua na semana?
- q) Há unidade prisional na comarca (ex.: cadeia pública)?
- r) Quantos acusados estão presos esperando julgamento pela unidade judiciária?
- s) Há uma lista ou planilha para fins de controle do tempo para revisão da prisão provisória?
- t) A unidade judiciária faz execução de pena ou medida socioeducativa seja em meio fechado, semiaberto ou aberto? Quantos presos ou menores estão em processo de execução?
- u) Quantos processos há, na comarca, relativos à infância e juventude? Desses, quais são de menores infratores internados ou de menores acolhidos institucionalmente?

3 Gestão dos recursos humanos

Como dito, a boa gestão dos recursos humanos está entre os principais fatores de sucesso da administração de unidade judiciária. Trabalhar com pessoas é sempre uma tarefa muito difícil, principalmente no que se refere à conciliação dos interesses público e privado. É claro que o interesse público sempre deve prevalecer, entretanto em muitas ocasiões é possível conseguir as duas coisas, o que será bom tanto para o servidor que trabalhará mais motivado quanto para o jurisdicionado que receberá um incremento na qualidade do serviço público prestado.

Nesse passo, o magistrado precisa estudar muito bem cada servidor que está a sua disposição, verificando a capacidade técnica para realizar as tarefas, bem como a vocação de cada um de modo que possam ser alocados nas funções que melhor desempenham e também que mais gostam, embora nem sempre seja possível. Por exemplo, há servidores que preferem manter contato com pessoas, são simpáticos e ficam extremamente estressados quando estão

exercendo uma atividade mais solitária, onde prevalece o silêncio e a concentração como a elaboração de sentenças. Um servidor com essas características, por certo, tem mais aptidão para fazer audiência ou para atendimento ao público. Outros servidores encontram dificuldades para fazer atividades mecanizadas, repetitivas que não necessitam da utilização frequente do raciocínio; já outros são justamente o contrário, preferem realizar uma tarefa que seja diferente a cada momento, como a elaboração de decisões e sentenças. Desse modo, um bom gestor irá perceber isso e buscará priorizar o servidor nessas tarefas de modo a conseguir que ele fique satisfeito e, certamente, o trabalho produzido será de boa qualidade e em maior quantidade.

É preciso também identificar aqueles servidores que apresentam um fraco desempenho e tentar entender quais as causas que o levaram a ficar desmotivado com o trabalho para então tentar buscar soluções adequadas para trazer aquele colaborador para atuar mais efetivamente junto aos demais membros da equipe.

O magistrado precisa conhecer até mesmo um pouco da vida particular de cada servidor, pois em muitos casos são os problemas externos que estão interferindo no seu desempenho. Identificando-os, é possível buscar soluções que ajudem o servidor sem perder o foco da primazia do interesse público. Por exemplo, há casos em que o servidor enfrenta um problema de saúde na família, causando-lhe grande preocupação e o desconcentrando do serviço, o que muitas vezes pode ser contornado com uma simples mudança no horário de trabalho ou substituição temporária de tarefas.

Em outras palavras, o magistrado deve buscar sempre ser um líder e buscar essas qualidades para manter a melhor gestão da equipe, com bem ensina Warren Bennis¹:

- O gerente administra, o líder inova;
- O gerente é uma cópia, o líder um original;
- O gerente mantém, o líder desenvolve;
- O gerente prioriza sistemas e estruturas, o líder prioriza as pessoas;
- O gerente depende de controle, o líder inspira confiança;
- O gerente tem uma visão de curto prazo, o líder perspectiva de futuro;
- O gerente pergunta como e quando, o líder o que e por quê;
- O gerente vive com os olhos voltados para o possível, o líder com os olhos no horizonte;
- O gerente imita, o líder inventa;
- O gerente aceita o status quo, o líder o desafia;
- O gerente é o bom soldado clássico, o líder é seu próprio comandante;
- O gerente faz as coisas direito, o líder faz a coisa certa. (BENNIS, 1996, p. 42).

Como um líder e exercendo bem esse papel, certamente, o magistrado irá manter

¹ BENNIS, Warren. A formação do líder. São Paulo: Atlas, 1996.

diálogo constante com sua equipe para juntos construírem a melhor solução. A boa vontade do magistrado em ajudar faz com que o servidor se sinta importante e acaba trazendo-o para mais próximo do gestor, criando uma sintonia mais amigável, o que sempre reflete positivamente na prestação do serviço. Isto é, como bem apontado pelo Professor Fabrício Lunardi², a manutenção de um bom clima na organização é fundamental para o sucesso na gestão de pessoas:

O clima organizacional de uma Vara Judicial é o ambiente em que estão inseridos todos os seus integrantes (magistrados, servidores, estagiários etc.) e os sentimentos que eles compartilham a respeito da unidade judicial e do seu trabalho, o que influencia, positiva ou negativamente, e condiciona o seu comportamento.

O clima organizacional influencia diretamente na produtividade de uma unidade judicial, bem como na qualidade da prestação jurisdicional.

Em razão disso, é importante que o gestor (ou os gestores) da Vara trabalhe para estabelecer e manter um bom clima organizacional, com:

- a) valorização do bom trabalho e do constante aprendizado;
- b) motivação da equipe;
- c) estabelecimento de objetivos claros, distribuição de tarefas e responsabilidades, bem como medição de desempenho;
- d) interação entre todos os integrantes da unidade judicial, buscando conhecer o que os motiva, a fim de que todos e cada um estejam engajados no propósito de atingir metas de produtividade da Vara e buscar resultados positivos para a sociedade, destinatária da prestação jurisdicional;
- e) realização de reuniões e encontros, comemoração de resultados e estabelecimento de valores a serem compartilhados, a fim de que todos se identifiquem com a unidade judicial; e
- f) criação de controles para medição de produtividade e de qualidade, bem como criação de um processo contínuo de melhoria, a partir de incentivos (p.ex.: elogio por desempenho alcançado; valorização do servidor etc.).

Outra situação que será constatada, como regra, em comarcas de Vara Única, é a existência de servidores subutilizados, ou seja, aqueles com grande potencial para a realização de determinadas tarefas, mas que por falta de treinamento e capacitação não as executam. Nesse ponto, o magistrado também precisa ter a sensibilidade de acompanhar a atividade de cada servidor para inscrevê-lo em cursos de capacitação quando existentes ou, não havendo disponibilidade pelo tribunal, buscar ajuda na própria comarca quando há servidores capacitados para o treinamento dos demais ou em comarcas vizinhas.

Para aumentar o engajamento dos servidores, o que trará um resultado bastante positivo da equipe, o magistrado deve:

- a) **Ser acessível:** o juiz que se mostra mais acessível permite que o servidor

² LUNARDI, Fabrício Castagna. Gestão processual no Tribunal do Júri. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020. P. 17. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/07/Gesta%CC%83o_processual_no_Tribunal_do_Ju%CC%81ri_02_07.pdf

elimine com mais frequência suas dúvidas, busque orientação, leve ao conhecimento do gestor problemas pontuais buscando soluções, bem como faz com que o colaborador sinta-se muito mais como um membro da equipe do que um simples objeto de comando do superior.

- b) **Fazer reuniões mensais:** a realização de reuniões com frequência (no mínimo uma por mês) ajuda muito na padronização de rotinas entre todos os servidores, na tomada de conhecimentos de problemas frequentes, com sugestão de soluções. É oportunidade de mostrar os números da vara informando se a progressão do trabalho está evoluindo para o alcance das metas. Permite-se também destacar o trabalho positivo acima da média de determinados servidores, bem como também conversar, orientar e advertir outros.
- c) **Ter diálogo frequente com o servidor:** além de reuniões mensais, por mais atarefado que esteja o juiz, é preciso que haja um diálogo frequente com os servidores, por iniciativa do próprio magistrado. Por exemplo, visitando os setores que trabalham, perguntado sobre a execução de tarefas, eventuais problemas surgidos e soluções. Esse contato um pouco mais permanente faz surgir uma sintonia maior, tornando o servidor um ser não invisível, bem como é sempre um momento importante para fazer elogios reconhecendo o bom trabalho. Quem não gosta de se sentir importante e ter seu trabalho percebido e valorizado pelo chefe.
- d) **Estipular metas e acompanhar a produtividade:** há servidores que trabalham, mas nem mesmo sabem se o que produzem está dentro do resultado esperado ou na média dos demais. Assim, é importante conhecer e fazer com que todos os servidores saibam qual é a produtividade média de cada um, devendo ser organizada uma planilha mensal (exemplo disponível em:
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1yTHJUPVBhnXuYfSRg6TBxRQ6Amzi_Ow8f66mwZv7e0k/edit?usp=sharing), alimentada mês a mês. Em diversas unidades em que fora aplicada essa técnica, o processo natural foi que, mesmo sem nenhum tipo de advertência sobre a produtividade, como ninguém quer ficar “no fim da fila” a maioria dos servidores, sobretudo os que apresentavam baixa produtividade, melhoram seus números, trazendo um incremento para a produtividade geral da vara em aproximadamente 30%

(trinta por cento). Isso porque, a partir do conhecimento dos números é possível se estabelecer metas (podendo ter por base a mesma produtividade média atual do servidor) para acompanhamento e sempre que o servidor ficar um pouco fora dos seus números anteriormente alcançados, procurar entender as causas e buscar soluções.

Outro ponto que merece destaque pelo magistrado é, depois de conhecer bem todo o potencial e também pontos fracos de sua equipe, distribuir bem as funções e tarefas que serão realizadas por cada um, buscando sempre observar se há etapas que podem ser suprimidas. Na prática, há uma burocratização muito grande no cumprimento de atos, pois existem tarefas que podem ser cumpridas de forma mais simples, como por exemplo, aproveitando a própria decisão de mandado. Em outros casos, certos atos podem ser praticados através de comunicações eletrônicas, como e-mail, que surtirão o mesmo efeito prático, mas o servidor vem atuando daquela maneira há anos, seguindo o costume da unidade já totalmente ultrapassado, ainda não foi percebido por nenhum magistrado anterior.

É muito comum, ao assumir uma unidade judiciária, principalmente as do interior, que são normalmente de Vara Única, que o magistrado diligente, ao investigar melhor o fluxo de trabalho da vara, perceba que os servidores trabalham da mesma forma e da mesma maneira de 10 ou 20 anos atrás, sem acompanhar e utilizar as novas formas de tecnologia. Assim, deve o juiz buscar desburocratizar aquilo que for possível, procurando, inclusive, se possível, buscar na literatura experiências bem sucedidas de outros magistrados como, por exemplo, as do juiz Rafael Cardozo³, da Vara da Infância e Juventude do Jaboatão dos Guararapes:

Em setembro de 2015, com a assunção da chefia pelo servidor Danilo Trajano, passamos a intensificar o processo de desburocratização. Solicitei ao chefe de secretaria um inventário sobre o acervo da vara e existência de bens/drogas/armas depositados na Secretaria. Diante do cenário encontrado, constatei a necessidade de promover mudanças na gestão cartorária, com redistribuição de tarefas e reiteração da solicitação de grupo de trabalho à Presidência do TJPE, visando redução da taxa de congestionamento, o devido encaminhamento dos bens apreendidos e maior celeridade na tramitação dos feitos (sobretudo referentes a acolhimentos institucionais, destituições do poder familiar, formação dos processos de execução de medidas socioeducativas e julgamentos de atos infracionais). Em novembro do mesmo ano, foi autorizado o primeiro grupo de trabalho. O segundo grupo de trabalho foi iniciado em janeiro de 2019 e está com prazo de encerramento em 31 de março de 2020.

Com a reorganização da gestão cartorária, estipulamos metas visando incentivar o aumento da produtividade dos servidores e assessores, bem como a desburocratização das tarefas, com cumprimento de atos ordinatórios pela Secretaria

³ CARDOZO, Rafael. <https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/226>. Acesso em: 30/01/2021.

e aproveitamento de decisões com força de mandado/ofício, impactando os resultados com a melhor gestão do tempo pelos servidores.

Promoveu-se uma redistribuição das tarefas entre os servidores e assessores. No cartório, a força de trabalho (servidores), antes dividida pelo dígito final dos processos, passou a ser dividida em três grupos (infracional, execução de medida socioeducativa e protetivo). O mesmo ocorreu no Gabinete, sendo distribuídos os processos entre as duas assessoras por matéria, cabendo a uma o infracional e à outra, o protetivo e as execuções. As assessoras também foram orientadas a analisar processos em bloco.

Houve uma reorganização da pauta de audiências, de modo a procurar concentrar as audiências de um mesmo grupo, possibilitando elevação na quantidade de audiências designadas.

As assessoras foram orientadas, ainda, a entrarem em contato com as partes por telefone comunicando sobre audiências, visando conferir maior garantia à realização do ato, sobretudo às referentes a crianças/adolescentes acolhidos e adolescentes internados.

Desse modo, percebe-se a importância de se conhecer bem aquilo que há de mais importante em uma unidade judiciária que são os servidores para, com a máxima sintonia possível, treinar, estimular, cobrar, distribuir e acompanhar bem todo o trabalho a ser executado de acordo com as aptidões de cada um.

4 Ausência de promotor e/ou defensor público na comarca

Um problema constante e bastante frequente em comarcas de Vara Única é a ausência de promotor ou de defensor titular na unidade judiciária. Esses profissionais, como se sabe, não integram o Poder Judiciário, entretanto, fazem parte das funções essenciais à justiça, trabalhando lado a lado do órgão jurisdicional. Assim, a ausência de qualquer deles nos atos que devam comparecer afeta de forma significativa o trabalho do Poder Judiciário. Normalmente, nessas comarcas os promotores e defensores atuam em regime de cumulação com a titularidade e comparecem na unidade jurisdicional uma vez por semana, em dia da semana que não tenha outro ato na titularidade.

Como realizar uma audiência de instrução de julgamento sem a presença do órgão acusador? Em tribunais como o TJPE, existe orientação no sentido de realizar a audiência sem a presença do promotor, entendimento ratificado pelo CNJ e pela jurisprudência⁴. Entretanto, para a realização de uma sessão do tribunal do júri, é indispensável a presença do promotor de justiça, pois o Poder Judiciário jamais pode substituir o órgão acusador, em razão do princípio acusatório.

⁴ <https://emporiiodireito.com.br/leitura/ausencia-do-mp-em-audiencia-nao-fere-o-principio-da-legalidade-decide-cnj>. Acesso em: 28/01/2021.

A solução normalmente adotada pela maioria dos magistrados é tentar concentrar, no mesmo dia, semanalmente, todas as audiências com intervenção do MP (Ministério Público) em data que coincida com a presença desse profissional na comarca. Essa solução vem dando certo na quase totalidade dos casos, principalmente quando o magistrado mantém uma relação harmônica com todos os demais órgãos com funções essenciais a justiça.

No caso da ausência de defensor público titular (ou total ausência, ainda que em regime de cumulação), a situação é um pouco mais fácil de resolver, pois é possível a nomeação de advogado dativo. Entretanto, como será necessário trazer despesas para o estado com o arbitramento de honorário para o advogado dativo, preferencialmente deve o magistrado proceder da mesma forma que faz com o ministério público, ou seja, tentar concentrar, no mesmo dia, semanalmente, todas as audiências com intervenção da Defensoria Pública em data que coincida com a presença desse profissional na comarca.

5 A gestão na prática da Vara Única de Sanharó e 1ª Vara Cível de Belo Jardim

Para melhor compreender e aplicar todo o conhecimento aqui exposto se observará a experiência vivida identificando os principais problemas comuns encontrados na Vara Única de Sanharó (titularidade) e na 1ª Vara Cível de Belo Jardim (em regime de cumulação) no ano de 2015, bem como observar quais medidas foram adotadas e quais os resultados obtidos.

A situação encontrada a ser resolvida foi a seguinte:

- a) Grande número de audiências designadas, mas sem data certa para ocorrer, bem como gabinete e secretaria isolados como se fosse varas distintas ou de órgãos diferentes, com pouca sintonia entre um e outro;
- b) Ausência de núcleo/setor para fazer conciliação sem a presença do juiz;
- c) Audiências de instrução eram digitadas e não gravadas em mídia;
- d) Poucas sentenças feitas em audiência acarretando à secretaria acúmulo posterior desses atos para cumprimento;
- e) Muitos processos conclusos no gabinete para despacho, decisão ou sentença e entre eles boa parte há mais de 100 dias, vários com 15 ou 20 anos sem movimentação;
- f) Elevada procura de advogados e partes solicitando andamento processual tanto no gabinete quanto na secretaria, tomando boa parte do tempo do servidor com atendimento, ou seja, despachos, decisões e sentenças eram produzidos predominantemente com base nesses pedidos ocasionando o

- atraso dos demais;
- g) Despachos/decisões produzidos com comandos únicos fazendo com que os autos retornassem ao gabinete com maior frequência;
 - h) Expedientes eram confeccionados “do zero” sem aproveitamento de decisão ou despacho como mandado ou ofício;
 - i) Baixa produtividade de alguns servidores em relação a outros nas mesmas condições;
 - j) Nenhum servidor possuía senha de assessor e treinamento para acessar os sistemas SISBAJUD, RENAJUD, SERASAJUD, INFOSEG, SIEL, CNIB, CRCJUD, BNMP, MALOTE DIGITAL;
 - k) Não atingimento de nenhuma meta do CNJ e alta taxa de congestionamento.

Inicialmente, verificou-se que, nas duas unidades judiciárias, havia grande número de audiências designadas, mas sem data certa para ocorrer. Percebeu-se que era comum uma maior preocupação com o gabinete para evitar ficar grande número de processos conclusos e menos com a secretaria, como se não fizesse parte da unidade judiciária. Então quanto mais tempo o processo ficasse na secretaria, melhor para o gabinete que ficava “enxuto” por mais tempo. O que sempre ocorria na prática era o seguinte, os despachos e decisões que designavam audiência de conciliação ou de instrução e julgamento eram produzidos sem determinar em que data e hora deveriam ocorrer, deixando os espaços em branco para que a secretaria especificasse a data e a hora em que o ato deveria acontecer. Assim, os processos temporariamente saíam do gabinete da categoria “conclusos” e passavam a ficar na secretaria se amontoando e esperando que o juiz dissesse uma data para que o ato pudesse ser agendado. Como não havia data definida no despacho do juiz, a secretaria acabava também não tendo tanta pressa para cumprir o despacho, bem como pelo fato de os magistrados anteriores estarem sempre em regime de cumulação poucas datas sobravam para a realização de audiências. Diante disso, além de ser programado um mutirão de audiências, mudou-se o fluxo da tarefa, passando a audiência a ser definida com data e hora no próprio despacho, seguindo para posterior cumprimento pela secretaria, forçando-a a ser ágil para fazer as comunicações dentro do prazo. O resultado foi que em poucos meses todas as audiências foram realizadas e as novas estavam sendo designadas de logo para data não muito distante, acarretando também em menos atendimentos de partes e advogado pedindo o agendamento de data e, conseqüentemente, sobrando mais tempo para os servidores praticarem atos processuais.

Outra causa do acúmulo de audiências pendente de realização era a ausência de núcleo/setor para fazer conciliação sem a presença do juiz. Assim, só havia audiência se presente o juiz na comarca, reduzindo em muita a quantidade de audiências realizadas, uma vez que o magistrado anterior e o atual estavam sempre em regime de cumulação de unidades judiciárias. Ou seja, não havia nenhuma iniciativa por parte da vara para tentar resolver o conflito consensualmente logo no seu nascedouro. Diante disso, através de portaria, foi criado o núcleo de conciliação para a unidade judiciária e submetida sua aprovação ao Conselho da Magistratura que acolheu o pedido, determinando que se fizesse a qualificação dos servidores. Além disso, junto com o despacho inicial determinando a citação, passou-se a, de logo, determinar-se a realização de audiência de conciliação pelo núcleo, bem como se selecionou grande parte dos processos da unidade com possibilidade de acordo, agendando-se as audiências de conciliação para cada um deles. Como esperado, obteve-se grande baixa dos processos pendentes de audiências e de tantos outros que tiveram o tempo final abreviado. Ocorrência muito interessante veio acontecer depois foi que o Novo CPC/15, um ano depois, veio a trazer essa determinação no art. 331 do CPC/15⁵, embora a unidade judiciária já estivesse realizando essa boa prática.

Duas outras dificuldades foram constatadas nessas unidades judiciárias. A primeira referente às audiências de instrução e julgamento que eram digitadas e não gravadas em mídia, possibilitando a realização de poucas audiências por dia; a segunda, poucas sentenças estavam sendo feitas em audiência, acarretando à secretaria acúmulo posterior desses atos para cumprimento. Então, como, embora solicitado, o tribunal não disponibilizou inicialmente câmara para a gravação das audiências em mídia, foram adquiridos os equipamentos com recursos do próprio magistrado, passando-se a gravar as audiências a partir de então. O resultado disso foi o agendamento de um maior número de audiências e a diminuição da quantidade desses atos pendente de marcação. Passou-se também a priorizar a produção de sentenças na própria audiência, inclusive, boa parte delas gravadas oralmente em mídia. Assim, começou a se evitar o cumprimento posterior de atos pela secretaria como intimações, aguardo do trânsito em julgado, que normalmente passou a ser na própria audiência com a renúncia. Também passou a se evitar que assessoria do magistrado no gabinete perdesse duas

⁵ CPC/15, art. 334. Se a petição inicial preencher os requisitos essenciais e não for o caso de improcedência liminar do pedido, o juiz designará audiência de conciliação ou de mediação com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, devendo ser citado o réu com pelo menos 20 (vinte) dias de antecedência. § 1º O conciliador ou mediador, onde houver, atuará necessariamente na audiência de conciliação ou de mediação, observando o disposto neste Código, bem como as disposições da lei de organização judiciária. § 2º Poderá haver mais de uma sessão destinada à conciliação e à mediação, não podendo exceder a 2 (dois) meses da data de realização da primeira sessão, desde que necessárias à composição das partes.

ou mais horas para produzir uma sentença, a qual era feita pelo magistrado em audiência normalmente em cinco ou dez minutos. Os benefícios foram enormes, como por exemplo, nos processos criminais, cujas penas eram substituídas por restritivas de direitos, após a sentença e renúncia do prazo recursal pelas partes, passou-se a realizar imediatamente a audiência admonitória no mesmo ato e o condenado já saía direto para a instituição beneficiária com a ata que servia como ofício para iniciar o cumprimento da pena substituída, ato que antes demorava alguns meses ou mais de um ano para ser concluído. A consequência disso tudo, como realmente esperado, foi a melhoria geral dos números de produtividade de cada unidade judiciária, em especial os da meta 1 e 2 do CNJ e o arquivamento mais célere do processo reduzindo a taxa de congestionamento.

Verificou-se também que nessas unidades judiciárias havia muitos processos conclusos no gabinete para despacho, decisão ou sentença e entre eles boa parte há mais de 100 dias, vários, por incrível que pareça, com 15 ou 20 anos sem movimentação. Isso ocorria porque os despachos eram feitos por classe processual e também havia uma preocupação maior em dar andamento aos processos mais fáceis ou os que eram objeto de pedidos das partes e advogados. Processos como os de busca e apreensão, inventário, execuções em geral eram normalmente esquecidos pela ausência de procura pelos interessados, como é o caso das execuções fiscais oriundos das fazendas públicas. Constatado isso, passou-se a despachar, decidir e a sentenciar em ordem cronológica, entretanto a cada mês sempre despachando todas as iniciais e fazendo-se uma triagem inicial dos novos autos conclusos para resolver logo aqueles de fácil solução ou com determinadas urgências. Também se analisou os números para saber quantos processos eram conclusos ao gabinete todo mês, traçando-se, a partir daí, uma meta para se devolver 20% mais processos do que entravam no gabinete todos os meses. Satisfatoriamente, o resultado obtido com alguns meses foi a movimentação de todos os processos do gabinete, inclusive os com mais de 15 anos sem solução, o que reduziu drasticamente a quantidade de processos conclusos em fase crítica, bem como todos os meses os autos conclusos diminuía em aproximadamente 20% como fixado na meta, acompanhada mensalmente.

Esse atraso para o cumprimento ou elaboração de despachos em determinados processos acarretava na elevada procura de advogados e partes solicitando andamento processual tanto no gabinete quanto na secretaria, tomando boa parte do tempo do servidor e do magistrado com atendimento, uma vez que despachos, decisões e sentenças eram produzidos predominantemente com base nesses pedidos. Como partes e advogados perceberam que não havia uma ordem de resolução dos processos, bem como que boa parte

desses “só andavam” se houvesse procura, a notícia se espalhava e cada vez havia mais procura. A consequência era a maior ocupação do tempo do magistrado e dos servidores para o atendimento de um elevado número de pessoas, deixando a situação do cumprimento de atos e elaboração de despachos cada vez mais lenta, uma vez que boa parte desse tempo com o atendimento poderia ter sido dedicado na produção de atos processuais. Desse modo, para resolver esse problema, buscando diminuir o número de atendimentos diários e, em consequência, conseguir mais tempo para que o magistrado e os servidores pudessem se dedicar prioritariamente na realização das atividades pendentes para o andamento processual, passou-se a praticar esses atos em ordem cronológica. Também se disponibilizou a lista com a relação dos processos da unidade mensalmente para acompanhamento das partes e advogados, tanto fisicamente na própria unidade judiciária quanto na internet através de link e QR CODE para acesso em tempo real (exemplo de link em: https://bit.ly/acompanhamento_processual). Resultante dessa prática, não utilizada em nenhuma outra vara que seja do nosso conhecimento, alcançou-se o resultado pretendido, ou seja, diminuição relevante do número de atendimentos diários, pois as partes e advogados a partir de então ficaram cientes de que não mais precisavam pedir para “seu processo andar”. Isso porque, passou-se a trabalhar com os processos em ordem cronológica, com tempo estimado para cada etapa, acompanhados online em tempo real, sem necessidade de intervenção das partes. Como consequência disso, em razão de se ter menos pessoas para atender diariamente, passou-se a ter mais tempo para a elaboração de atos processuais em geral tanto no gabinete quanto na secretaria. Estima-se que os atendimentos diminuíssem em pelo menos 50% (cinquenta por cento) e geralmente só ocorriam, como tem que ser, para os casos mais urgentes (aproximadamente 10%) em que a parte ou advogado poderiam ser prejudicados pela demora do processo. Curiosamente, o Novo CPC/15, um ano depois, veio a trazer essa determinação, ou seja, de que o cumprimento de atos processuais e a elaboração de decisões, despachos e sentenças deveriam seguir preferencialmente uma ordem cronológica, bem como também deveria ser disponibilizada a referida lista de processos, nos art. 12 e 153, vejamos:

Art. 12. Os juízes e os tribunais atenderão, preferencialmente, à ordem cronológica de conclusão para proferir sentença ou acórdão. § 1º A lista de processos aptos a julgamento deverá estar permanentemente à disposição para consulta pública em cartório e na rede mundial de computadores.

Art. 153. O escrivão ou o chefe de secretaria atenderá, preferencialmente, à ordem cronológica de recebimento para publicação e efetivação dos pronunciamentos judiciais. § 1º A lista de processos recebidos deverá ser disponibilizada, de forma permanente, para consulta pública. § 2º Estão excluídos da regra do caput: I - os atos urgentes, assim reconhecidos pelo juiz no pronunciamento judicial a ser efetivado; II

- as preferências legais. § 3º Após elaboração de lista própria, respeitar-se-ão a ordem cronológica de recebimento entre os atos urgentes e as preferências legais. § 4º A parte que se considerar preterida na ordem cronológica poderá reclamar, nos próprios autos, ao juiz do processo, que requisitará informações ao servidor, a serem prestadas no prazo de 2 (dois) dias. § 5º Constatada a preterição, o juiz determinará o imediato cumprimento do ato e a instauração de processo administrativo disciplinar contra o servidor.

Quanto à elaboração de despachos, decisões e sentenças verificou-se que eram realizados com comandos únicos, ou seja, mesmo quando previsível, não se determinava o próximo ato a ser cumprido pela secretaria, fazendo com que os autos retornassem ao gabinete com maior frequência. O resultado aparente com essa prática parecia ser bom porque aumentava a produtividade desses atos, entretanto com menos eficiência, causando maior demora na resolução final do processo. A partir dessas informações, iniciou-se a elaboração de novos modelos pelo magistrado, separando-se cada um em pastas por classe processual, disponíveis em nuvem para todos os assessores. Cada modelo previa todos os atos que a secretaria deveria cumprir assim que o anterior fosse providenciado, sem necessidade dos autos voltarem conclusos ao juiz. Até mesmo atos mais complexos como as sentenças (ver modelo disponível em: https://1drv.ms/w/s!AgQwquPPuaDxgcVMn498Xid_yAUJsg?e=WBGsuH) passaram a ter capítulo próprio referente ao cumprimento de sentença, apresentação de recurso ou cumprimento voluntário pela parte, evitando, depois de sentenciado, que o processo voltasse ao gabinete para análise. Há, por exemplo, despachos como o de inventário que chegam a ter 23 itens para cumprimento contínuo, sem nova intervenção do gabinete (ver modelo disponível em: <https://1drv.ms/w/s!AgQwquPPuaDxgc4tZXNNYnnk9m7G5A?e=beq5kE>). A consequência dessa prática, de fato, foi a pretendida, ou seja, maior eficiência do gabinete que passou a produzir menor quantidade de atos, mas com maior eficiência, possibilitando em pouco tempo uma redução do número de processos conclusos aproximadamente em 50% (cinquenta por cento), atingimento das metas 1 e 2 do CNJ, bem como diminuição do acervo com melhoria na taxa de congestionamento.

No que se refere aos expedientes confeccionados pela secretaria no cumprimento dos despachos e decisões, percebeu-se que eram produzidos “do zero” sem aproveitamento de decisão ou despacho como mandado ou ofício, acarretando maior demora na produção desses atos. Em razão disso, passou-se a atuar de forma mais sincronizada e harmônica entre gabinete e secretaria, pois os dois setores pareciam trabalhar como se fossem unidades distintas. As decisões e despachos começaram a vir com o conteúdo e advertências necessárias que dispensavam a elaboração de um mandado, bastando que o servidor

encaminhasse o ato para os oficiais de justiça, com força de mandado, para o integral cumprimento. O resultado obtido foi o aumento da produtividade da secretaria em aproximadamente 33% (trinta e três por cento) em relação ao ano anterior, em razão da maior eficiência. De forma geral, também contribuiu na redução do número de processos críticos na secretaria, no atingimento das metas 1 e 2 do CNJ, bem como na diminuição do acervo com melhoria na taxa de congestionamento.

Em relação à baixa produtividade de alguns servidores em relação a outros nas mesmas condições, constatada inicialmente, além da providência anterior que contribuiu para o aumento da produtividade, passou-se também a conhecer os números de cada servidor (desconhecidos até por eles mesmos). Começou-se a fazer um maior controle da produtividade, acompanhada mês a mês através de planilha⁶ disponível online, sendo apresentada em reunião mensal com o objetivo de discutir e analisar os dados e as peculiaridades de cada situação com o fim de descobrir as causas e superar as dificuldades de cada um daqueles que apresentavam produtividade abaixo da média dos demais. Em pouco tempo, como consequência, todos os servidores melhoraram seus números, ou seja, houve um aumento geral na produtividade de cada um, bem como aqueles com baixo índice de produção, praticamente dobraram os números nos meses seguintes.

Verificou-se ainda que diversos sistemas tais como SISBAJUD (na época BACENJUD), RENAJUD, SERASAJUD, INFOSEG, SIEL, CNIB, CRCJUD, BNMP, MALOTE DIGITAL eram pouco utilizados na unidade judiciária, pois só quem detinha acesso era o magistrado, o qual pelo volume de trabalho e acumulações de comarcas tinha pouco tempo para acessá-los. Os servidores também não tinham treinamento e não sabiam utilizar os referidos sistemas. Para que os processos não ficassem parados ou não se utilizavam das facilidades proporcionadas por essas ferramentas ou se utilizavam de expedientes em meio físico para o mesmo fim, acarretando na demora do andamento processual. Constatado esse problema, foi solicitada senha de assessor para pelo menos dois servidores de cada vara, bem como foram treinados pelo próprio magistrado para a correta utilização dos sistemas. A consequência natural foi a obtenção de maior celeridade processual, aumento da produtividade dos servidores e melhoria dos números da unidade judiciária como já apontado anteriormente.

Por fim, como nessas unidades judiciárias não se atingia nenhuma meta do CNJ e possuíam alta taxa de congestionamento, ainda no mesmo ano, sendo consequência dos

⁶ <https://drive.google.com/file/d/1xe6KYgPoPxJ5B-C7IYwieBKsy25YSRHG/view?usp=sharing>. Acesso em: 01/02/2021

diversos aspectos utilizados na gestão de pessoas e de processos, alcançou-se o atingimento de algumas dessas metas do CNJ, como a meta 1 e 2 e também houve relevante redução da taxa de congestionamento e do número de processos críticos (parados há mais de 100 dias) tanto na secretaria quanto no gabinete.

6 Conclusão

Percebe-se que é preciso se distanciar daquele modelo de magistrado tradicional que entendia que sua missão seria apenas a de julgar e decidir os casos concretos a ele submetidos, deixando a administração para terceiros como o chefe de secretaria. O juiz dos tempos atuais deve ter uma visão mais aberta, buscar qualificação não só do ponto de vista jurídico, mas também no âmbito administrativo com a finalidade de melhor gerir processos e pessoas. Deve ter em mente sua qualidade de líder de uma equipe, procurando ser exemplo em tudo, visando trazer o time para junto de si, sendo a melhor forma de contornar todas as dificuldades existentes durante o processo de gestão da unidade judiciária.

Além de se interessar em resolver juridicamente os casos que lhe são postos, o magistrado deve ter a consciência de que para que isso aconteça é preciso saber conduzir os trabalhos principalmente com uma boa gestão de pessoas. Diálogo permanente com os servidores, reuniões frequentes, definição de metas e seu acompanhamento são atitudes importantes a serem tomadas por qualquer gestor para ter maior engajamento dos colaboradores. A acessibilidade do juiz também tem papel relevante no exercício da liderança, pois harmoniza o ambiente organizacional, tornando-o mais humano.

O conhecimento detalhado de todas as características de seus servidores também é requisito fundamental para o sucesso da gestão. Servidores alocados no lugar certo para fazer o serviço adequado melhora em muito a qualidade do serviço, bem como traz um incremento significativo na produtividade.

Por fim, buscar se espelhar nas boas práticas realizadas por outros juízes em situações análogas é fundamental para transformar a unidade judiciária em um exemplo de serviço judiciário de excelência, além de permitir a modernização das técnicas aplicadas anteriormente com novas descobertas. A inovação e a desburocratização devem ser perseguidas com o objetivo sempre de deixar a justiça mais célere e melhor, principalmente com o avanço tecnológico, um campo ainda com muito potencial a ser explorado.

Referências

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

LUNARDI, Fabrício Castagna. **Gestão processual no Tribunal do Júri. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020**. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/07/Gesta%CC%83o_processual_no_Tribunal_do_Ju%CC%81ri_02_07.pdf . Acesso em: 03/02/2021.

CARDOZO, Rafael. **GESTÃO CARTORÁRIA PARTICIPATIVA: desburocratização e resultados mais impactantes para a Sociedade**. <https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/226>. Acesso em: 30/01/2021

SILVA, Paula Costa e. **Legalidade das formas de processo e gestão processual ou as duas faces de Janus**. Revista de Informação Legislativa, Brasília, a. 48, n. 190, abr.-jun. 2011. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/242924/000929312.pdf?sequence=3> Acesso em: 03/02/2021

COSTA, Thiago Dias; SOUZA, Adriano Moreira de; OLIVEIRA, Vinícius Quintino de; RAMOS, Camila Carvalho. **Mapeamento de Competências em Órgãos do Poder Judiciário: o caso do Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo**. In: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências**. Brasília: CNJ, 2017.

ANDRADE, Érico. **Gestão processual flexível, colaborativa e proporcional: cenários para implementação das novas tendências no CPC/2015**. Revista da Faculdade de Direito da UFMG, Belo Horizonte, n. 76, jan.-jun. 2020. Disponível em: <https://revista.direito.ufmg.br/index.php/revista/article/view/2065/1929>. Acesso em: 03/02/2021

COSTA, Altair Guerra da. **O juiz e a gestão processual: o alcance e a aplicação do princípio**. Dissertação (Mestrado em Direito). Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, Portugal, 2018. Disponível em: <https://eg.uc.pt/retrieve/117814/O%20JUIZ%20E%20A%20GEST%20C3%83O%20PROCESUAL%20O%20ALCANCE%20E%20APLICA%20C3%87%20C3%83O%20DO%20PRINC%20>

3%8DPIO.pdf>. Acesso em: 03/02/2021.