

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS

PEDRO ENRICO DE OLIVEIRA

PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO JUDICIÁRIA PARA COMARCAS COM
GRANDE EXTENSÃO TERRITORIAL: Comarca de São Félix do Xingu, Tribunal de
Justiça do Pará

Brasília - DF

2021

PEDRO ENRICO DE OLIVEIRA

PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO JUDICIÁRIA PARA COMARCAS COM
GRANDE EXTENSÃO TERRITORIAL: Comarca de São Félix do Xingu, Tribunal de
Justiça do Pará

Projeto apresentado à disciplina Liderança Organizacional e Atividade Judicial, do Programa de Mestrado Profissional em Direito e Poder Judiciário, da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados.

Orientador: Luiza Vieira Sá de Figueiredo

Brasília - DF

2021

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
2	CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	5
3	A INSTITUIÇÃO EXECUTORA	8
4	O PROPONENTE DO PROJETO	9
5	O MUNICÍPIO E COMARCA DE SÃO FÉLIX DO XINGU	10
5.1	QUESTÕES GEOGRÁFICAS	12
5.2	QUESTÕES DEMOGRÁFICAS	13
5.3	PERDAS DE RECURSOS, DE FORÇA DE TRABALHO E DE TEMPO ÚTIL ...	14
6	OBJETIVOS	17
6.1	OBJETIVO GERAL	17
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
6.3	METAS	17
7	METODOLOGIA	19
8	ATIVIDADES E PLANO DE TRABALHO	20
8.1	ATIVIDADES	20
8.1.1	CEJUSC	20
8.1.2	Centrais de apoio	20
8.1.3	Custeio de despesas diferenciado para os oficiais de justiça	21
8.1.4	Custeio diferenciado para o suprimento de fundos	22
8.1.5	Locação de veículos	22
8.1.6	Gratificação por serviço em comarca de difícil acesso	22
8.1.7	Readequação da lotação paradigma da unidade judiciária	22
8.1.8	Outras ações	23
8.2	PLANO DE TRABALHO	23
9	CONDIÇÕES INTERNAS E EXTERNAS	25
9.1	CONDIÇÕES INTERNAS FAVORÁVEIS	25
9.2	CONDIÇÕES INTERNAS DESFAVORÁVEIS	25
9.3	CONDIÇÕES EXTERNAS FAVORÁVEIS	26
9.4	CONDIÇÕES EXTERNAS DESFAVORÁVEIS	26
10	RECURSOS E SUSTENTABILIDADE DO PROJETO	27
11	BENEFÍCIOS E BENEFICIÁRIOS	29
12	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	30
13	DISSEMINAÇÃO DE RESULTADOS	31
	REFERÊNCIAS CONSULTADAS	32

1 INTRODUÇÃO

O exercício da liderança organizacional no âmbito da atividade jurisdicional não se limita à chefia de pessoas pelo juiz. O artigo 93, inciso VII, da Constituição da República (BRASIL, 1988), determinou que o juiz deve residir na comarca, pois o que se espera deste é que conheça os servidores liderados, a unidade judiciária, a natureza e as particularidades dos processos que compõem o acervo, a origem dos conflitos de interesses, as peculiaridades culturais da comunidade, as características econômicas e geográficas regionais, dentre outras questões que possam ser relevantes para a construção da decisão e para a consecução de resultados. A liderança organizacional é, portanto, um exercício epistemológico, onde o líder deve conhecer plenamente o objeto.

O modelo tradicional (ou clássico) de gestão/administração judiciária implementado pelos tribunais brasileiros pode se manifestar adequado para muitas unidades judiciárias pertencentes aos mais diversos ramos do Poder Judiciário, todavia, é notório o fato de que comarcas com grande extensão territorial suportam dificuldades de gestão em virtude das características naturais e populacionais de seus territórios. Este tradicional modelo que centraliza, monopoliza e aglutina o centro da tomada de decisão (jurisdicional e administrativa) e os eventos de natureza meramente instrumentais é clássico da cultura organizacional brasileira e tem se mostrado inapto, ante os dados de eficiência da prestação do serviço público e a própria opinião pública sobre a prestação do serviço.

Gaster (1999, *apud* PIRES e MACÊDO, 2005) suscita que a baixa qualidade dos serviços públicos gera e perpetua uma baixa expectativa em relação ao que pode ser oferecido, tanto por usuários quanto por prestadores de serviços, contribuindo, assim, para gerar um ciclo vicioso de insatisfação e frustração de gerentes e usuários. Esta tendência se confirma quando se verifica que apenas 52% da população brasileira confia no Poder Judiciário¹.

Pires e Macêdo (2005) aduzem que as organizações públicas são sistemas complexos devido ao alto índice de burocracia existente no seu funcionamento, isto é, o tipo de regulamento desenvolvido na burocracia estatal tende a ser aplicado a qualquer organização pública. Dessa maneira, as condições e a organização do trabalho tendem a uniformizar-se no setor público, ou seja, os trabalhadores das organizações públicas tendem a encontrar-se em idênticas situações laborais e de organização do trabalho, proporcionadas pela burocracia estatal, uma vez que os seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa à organização pública, gerando, assim, uma tendência à centralização das decisões.

Ainda, Holanda (1995) e Lodi (1993, *apud* PIRES e MACÊDO, 2005) afirmam que o brasileiro típico possui traços culturais marcantes, tais quais o culto à personalidade, a dificuldade de obediência, a falta de coesão social, a aventura e imprevidência, a falta de culto ao trabalho, a falta de controle e acompanhamento, a falta de objetividade e o individualismo,

¹ Estudo da Imagem do Judiciário Brasileiro. AMB, FGV e IPESPE. Dez/2019, p. 13.

características estas que evidentemente passam a compor a cultura organizacional brasileira. Estas peculiaridades contribuem para a piora da qualidade do serviço público prestado, sendo que medidas descentralizadoras tendem a minorar a manifestação de tais características e, conseqüentemente, a aperfeiçoar o serviço público.

Em que pese estas considerações, é razoável tomá-las como não suficientes. É razoável afirmar que as questões fulcrais concernentes à extensão territorial não são irresolúveis em virtude da má capacidade de gestão do juiz, ou tampouco em virtude de leniência, apatia ou displicência com a atividade jurisdicional pelos servidores, senão por causa do próprio modelo de administração judiciária entregue pelo tribunal ao qual se vincula a unidade, que não foi desenhado adequadamente para as características locais.

A Comarca de São Félix do Xingu, especificamente, possui características excepcionais que a colocam em uma posição de dessemelhança em relação às outras comarcas do Tribunal de Justiça do Pará.

O empirismo do labor nesta unidade judiciária nos mostrou uma cadeia produtiva inoperante, ineficiente e que gera grande desperdício de recursos materiais, de tempo e de trabalho. Este cenário é demasiado e inaceitável, pois contraria os princípios reitores da administração pública e gera nódoas à imagem institucional, pelo não alcance de resultados. Para se obter a melhor qualidade possível na prestação jurisdicional, é necessário desenvolver estratégias adequadas à comarca e agir de forma responsável e rigorosa, erradicando as incertezas de todo o processo produtivo da unidade judiciária.

Desenvolver estratégias adequadas, nesta hipótese vertente, é inovar. Eis o que se buscará desenvolver por este projeto nas linhas a seguir.

2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

O modelo de gestão/administração judiciária implantado na comarca de São Félix do Xingu não se provou, ao longo do tempo, eficiente. A título de exemplo, quando considerada a razão havida entre as audiências designadas e as efetivamente realizadas nos últimos 24 meses, compreendidos entre os dias 01/01/2020 e 17/12/2021 (período possível de apuração no painel de *business intelligence*² do Tribunal de Justiça do Pará), foram designadas 2.313 audiências, contudo, apenas 864 foram realizadas, ou seja, apenas 37% de sucesso entre a designação da audiência e a sua efetiva consumação.

Dadas as peculiaridades geográficas de São Félix do Xingu, os segundos semestres de cada ano, período da estiagem, deveriam ser mais profícuos, todavia, isto não ocorre, conforme os dados constantes das tabelas abaixo:

Tabela 1 — Taxa de realização de audiências - ano 2020

	01/01/2020 a 30/06/2020	01/07/2020 a 17/12/2020
Audiências designadas	745	494
Audiências realizadas	307	158
Taxa de realização de audiências	41%	32%

Fonte: Tribunal de Justiça do Pará (2021)

Tabela 2 — Taxa de realização de audiências - ano 2021

	01/01/2021 a 30/06/2021	01/07/2021 a 17/12/2021
Audiências designadas	570	504
Audiências realizadas	140	259
Taxa de realização de audiências	25%	51%

Fonte: Tribunal de Justiça do Pará (2021)

É possível presumir, portanto, que tais peculiaridades geográficas não são suficientes, por si sós, para impedir a realização das audiências na comarca de São Félix do Xingu. Nesta perspectiva, aceita-se que o componente social atua paralela e conjuntamente com as questões geográficas.

A mera divisão da comarca em vara única, dividida esta em gabinete, secretaria judiciária, central de distribuição e central de mandados, centralizando-se todas as atividades em um único local, não se mostra suficiente para responder de forma perene e eficiente às demandas que ali são processadas e julgadas. Os números absolutos de produtividade,

² <https://powerbi.tjpa.jus.br/Reports/powerbi/dpge/estat%C3%ADstica/gestjud1g?rs:embed=true>

conjugados com a dificuldade de incremento dos índices de eficiência judiciária, bem como a análise de outras variáveis como, por exemplo, a quantidade de audiências não realizadas e a quantidade de mandados não cumpridos, demonstram que o atual modelo de gestão judiciária implantado na comarca não é eficiente e não permite à unidade judiciária prestar a jurisdição com eficiência, qualidade e dentro de um prazo razoável.

Também não se verifica a utilidade absoluta de muitos pleitos formulados pelos advogados locais para a criação de uma segunda vara na comarca de São Félix do Xingu, para a construção de um novo prédio do fórum e, tampouco, para a elevação da comarca para a segunda entrância, sem que coexistam com um modelo de gestão judiciária adequadamente desenhado para a realidade local, pois as idiossincrasias do Município persistiriam e não seriam resolvidas pela mera divisão de competências entre varas ou pela construção de nova estrutura física na sede do Município. Ora, um problema gerado exclusivamente pela distância, pelas dificuldades geográficas de acesso e pela pobreza não é resolvido pela construção de um novo prédio na zona urbana, pois este não tem a capacidade de, por si só, reduzir as distâncias ou minorar as dificuldades de acesso da população ao Poder Judiciário que está localizado apenas na zona urbana.

De fato, existe um projeto de construção de um novo prédio do fórum na comarca de São Félix do Xingu, consoante o Termo de Execução Descentralizada nº 02/2021³, celebrado no dia 26/08/2021, entre o Tribunal de Justiça do Pará e o Governo do Estado do Pará, cujo contrato já se encontra firmado entre as partes⁴. É necessário ponderar a necessidade deste novo edifício, ante o incremento de custos para a construção e manutenção, cotejando-se com os novos modelos de trabalho adotados pelo Tribunal de Justiça do Pará, inclusive com a regulação do teletrabalho para os servidores do Poder Judiciário paraense. As novas tecnologias e o avanço do uso da inteligência artificial pelo Poder Judiciário promoveram alterações nas formas de executar atividades jurisdicionais e a tendência é a de se necessitar de menos salas, estações de trabalho e equipamentos mobiliários em fóruns.

Considere-se, ainda, que todo o acervo de processos físicos está sendo migrado para o sistema PJe e será remetido para o arquivo central, abrindo-se espaços no prédio do Fórum. Assim, é factível se considerar que a atual estrutura física existente seja suficiente para atender à demanda, ante a adoção de modelos de trabalho inovadores. Além do mais, ainda que a vara única seja dividida posteriormente em duas diferentes unidades judiciárias, é possível que estas unidades caibam no atual prédio, sendo suficiente uma reforma para pequena ampliação e melhoria das instalações já existentes.

Quanto à redistribuição das competências da unidade entre duas ou mais varas judiciais, esta é uma necessidade real da unidade judiciária, ante a quantidade de processos distribuídos anualmente, todavia, esta providência, por si só, seria incapaz de resolver as questões concernentes às distâncias e dificuldades de acesso, não sendo, igualmente, capaz de

³ <https://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=995036>

⁴ <https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Coordenadoria-de-Convenios-e-Contratos/417271-convenios-externos.xhtml>

reduzir a demanda reprimida da comarca.

No que importa à elevação da comarca para a segunda entrância, esta medida, por si só, teria maior repercussão política do que administrativa, não sendo essencial para a resolução dos problemas existentes na comarca de São Félix do Xingu.

Este projeto pretende apresentar um modelo de gestão judiciária adequado à realidade local, considerando-se, além dos aspectos geográficos e populacionais, questões relativas à gestão de pessoas e de recursos, que são escassos e não podem ser desperdiçados com trabalho infrutífero gerado por tais peculiaridades.

Neste contexto fático, o presente projeto foi elaborado para entregar resposta ao seguinte problema: quais medidas práticas de gestão judiciária podem ser implementadas para melhorar a prestação jurisdicional na comarca de São Félix do Xingu, dadas as suas características geográficas e populacionais?

A hipótese central defendida é a de que é necessária a implantação de locais de apoio e atendimento aos cidadãos em locais da zona rural estrategicamente selecionados.

3 A INSTITUIÇÃO EXECUTORA

O Tribunal de Justiça do Pará (TJPA) é o terceiro Tribunal de Justiça mais antigo do Brasil e conta com 147 anos de existência. Em sua história, a divisão das comarcas sempre contou com unidades judiciárias de grande dimensão territorial e, portanto, pode-se conceber que esta Corte possui *savoir-faire* (destreza e habilidade) para gerir unidades judiciárias complexas por suas dimensões.

Não são conhecidos fatos que desprestigiem a capacidade do TJPA de entregar a prestação jurisdicional para todo cidadão, brasileiro ou estrangeiro, que dele necessite para a tutela de direitos. O Poder Judiciário paraense, por seus juízes e servidores, sempre empreendeu esforços hercúleos para processar e julgar os conflitos de interesse que lhes foram apresentados. Diversas iniciativas, temporárias ou permanentes, já foram implantadas no âmbito do TJPA para a entrega da prestação jurisdicional em locais remotos⁵, seja por projetos de justiça itinerante⁶, convênios com outras instituições, utilização da agência-barco da Caixa Econômica Federal, aquisição de embarcações e outros veículos, todavia, ante a contemporânea complexidade das demandas e das necessidades sociais, tais iniciativas não são mais suficientes ou adequadas para a produção de resultados perenes em comarcas com grande dimensão territorial.

Portanto, este projeto pretende aproveitar a expertise adquirida e a disposição transformadora do Poder Judiciário paraense para propor uma alternativa permanente para prestar a jurisdição eficazmente em locais remotos da comarca de São Félix do Xingu, como um modelo experimental que poderá ser implementado em todas as demais comarcas do TJPA.

Nesta perspectiva, o projeto que se apresenta está em consonância com a diversidade de ações anteriormente empreendidas e outras atualmente existentes, sejam temporárias ou permanentes.

⁵ <https://www.cnj.jus.br/tribunal-pega-estrada-para-ampliar-acesso-a-justica/>

⁶ <https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/imprensa/noticias/Informes/1753-Justica-itinerante-vai-a-26-comunidades.shtml>

4 O PROPONENTE DO PROJETO

O proponente deste projeto é Juiz de Direito desta Egrégia Corte de Justiça desde o ano de 2013.

Respondeu pela comarca de São Félix do Xingu por cerca de 12 meses ininterruptos no ano de 2014, quando também ajudou a desenvolver e participou ativamente de projetos de justiça itinerante por toda a zona rural do Município. Na oportunidade, conheceu todas as vilas e distritos, quando costumava dirigir sozinho pelas vicinais, atravessando as zonas rurais dos Municípios de Itupiranga, Parauapebas, Canaã dos Carajás, Marabá e Novo Repartimento, até alcançar a Rodovia BR-230 (Transamazônica), a mais de 600km de distância da sede de São Félix do Xingu.

Posteriormente, voltou a responder pela comarca de São Félix do Xingu por 2 meses seguidos e outros períodos menores, ao longo dos anos de 2020 e 2021, quando era o Juiz de Direito Titular da Comarca de Tucumã, contígua a São Félix do Xingu. Por ter ficado por 16 meses na titularidade da comarca de Tucumã, recebia quase diariamente os advogados de São Félix do Xingu, ocasião em que participavam as suas angústias em relação à comarca.

5 O MUNICÍPIO E COMARCA DE SÃO FÉLIX DO XINGU

O município de São Félix do Xingu está localizado a 1.052 km de Belém, capital do Estado e sede do TJPA. Possui área correspondente a 84607,39 km² e população de 132.138 habitantes, consoante indicativos do censo IBGE de 2020. O índice de desenvolvimento humano (IDH) é de 0,594 (baixo).

O município, além da sede, constitui-se politicamente de 7 distritos, a saber, Taboca, Nereu, Tancredo Neves, Ladeira Vermelha, Lindoeste, Sudoeste e Teilândia, além de dezenas de vilas e comunidades menores.

A densidade populacional absoluta é de 1,56 habitantes/km², todavia, esta densidade varia ao longo da extensão territorial do Município, não havendo simetria da distribuição da população pelo território e esta característica contribui para o isolamento de parcelas consideráveis da população. Cerca de metade da população reside na zona urbana; a outra metade, na zona rural.

A Vila Taboca, por exemplo, possui população estimada em 25.000 habitantes. As vilas Sudoeste, Lindoeste e Plano Dourado possuem, aproximadamente, 8.000 habitantes cada.

As distâncias entre as sedes dos distritos e das vilas até a sede do município também variam, porém, são distâncias consideráveis. Enquanto a Vila Taboca dista 152 km da sede, a vila Plano Dourado dista 368 km. A vila Canopus, por sua vez, está a 210 km de distância de São Félix do Xingu em linha reta, sendo que alcança até 300 km por estradas vicinais. Esta vila é uma comunidade pertencente ao município de Altamira, porém, o acesso somente ocorre por São Félix do Xingu, municípios separados por uma distância equivalente a 1.001 km. A comunidade desta vila utiliza os serviços públicos de São Félix do Xingu, incluindo-se a prestação jurisdicional.

Moradores do distrito Ladeira Vermelha costumam utilizar endereços da zona urbana da comarca de Tucumã para indicar como seus próprios endereços, para ali poder distribuir processos judiciais, em virtude da distância entre a sede do distrito e a sede do município de São Félix do Xingu.

O Município possui mais de 10.000 km de estradas vicinais, sendo que nenhuma possui asfalto ou outro tipo de pavimentação que as torne trafegáveis durante todo o ano. Em verdade, o período de chuvas na região torna a zona urbana inalcançável por via terrestre e é comum a decretação de estado de emergência pelo Poder Executivo Municipal⁷. Apenas uma rodovia estatal liga o município ao restante do Estado, a Rodovia PA-279, cuja pavimentação é precária.

Pequenas aeronaves monomotoras são utilizadas frequentemente pela população local e por entidades públicas para o deslocamento de pessoas entre a zona rural e a sede do

⁷ <https://g1.globo.com/pa/para/noticia/2021/04/26/prefeitura-de-sao-felix-do-xingu-no-pa-decreta-situacao-de-emergencia-por-cao-da-fortes-chuvas.ghtml>

Município. Cada trecho percorrido custa entre R\$ 400,00 e R\$ 600,00 e este valor costuma representar toda a renda familiar auferida no mês pelo usuário do serviço.

A FUNAI realiza o traslado de indígenas para tratamentos de saúde e para outras atividades comuns por via aérea. Para a realização dos pleitos eleitorais, o Tribunal Regional Eleitoral do Pará (TRE/PA) contrata diversos voos para entrega e coleta de urnas nas seções eleitorais localizadas nas vilas da zona rural, ante a dificuldade de transportar o material e os servidores por via terrestre.

Estas peculiaridades locais, quando associadas, contribuem para formar um universo próprio bastante complexo, com relações sociais e jurídicas ímpares, em nada comparável à realidade das demais comarcas deste país. A distância havida entre os distritos, vilas, fazendas e tribos indígenas e a sede do Município, bem como a quantidade de jurisdicionados em situação de vulnerabilidade, a ausência de adequada infraestrutura pública de circulação rodoviária, a natureza das demandas e dos litígios, dentre outras variáveis, tornam o exercício da jurisdição impraticável no modelo atual de gestão, em que existe uma centralização dos atos somente na zona urbana.

Existe um grande passivo de processos distribuídos na comarca em que uma das partes ou testemunha reside na zona rural. Neste ponto, por lealdade aos dados, é importante ressaltar que os números absolutos de processos distribuídos referentes aos moradores e/ou questões da zona rural de São Félix do Xingu não são conhecidos e é necessário fazer um levantamento específico para auferir este dado, todavia, a experiência adquirida pelo subscritor do presente projeto autoriza a afirmação de que estes processos judiciais podem representar entre 40% e 50%.

Esses processos, em grande parte, são ações alimentares ou movidos para obtenção de benefício previdenciário especial, ou seja, relacionam-se com a própria subsistência da parte; a ausência da demanda processual ou a prestação jurisdicional ineficiente e tardia, nestes casos, podem se converter em fome e o aumento da pobreza e da vulnerabilidade do indivíduo e dos grupos sociais.

Diante da realidade presenciada pelo subscritor deste projeto e por tantos outros Juízes de Direito que responderam pela comarca, é factível prognosticar que existe uma grande demanda reprimida na zona rural do Município de São Félix do Xingu.

O Poder Executivo local está pleiteando junto ao Governo do Estado do Pará a instalação de uma Delegacia de Polícia nos distritos Taboca e Nereu, o que indica que existe demanda real por serviços públicos de resolução de conflitos de interesses. Igualmente, o município possui duas subprefeituras instaladas nas sedes destes distritos, assinalando a necessidade de descentralização da administração pública para gerar mais eficiência.

A Vila Taboca já teve a sua emancipação como objeto de deliberação no Congresso Nacional. No ano de 2014, a então Presidente da República Dilma Rousseff vetou integralmente a Lei Complementar aprovada para a criação de municípios, dentre eles, o que

seria criado a partir da Vila Taboca, todavia, este fato aponta para a necessidade de maior descentralização político-administrativa desta região⁸.

O fato é que, diariamente, inúmeras audiências não são realizadas e necessitam ser designadas para nova data, ante o fracasso das tentativas de notificar as partes pelos oficiais de justiça, seja porque não foi possível ao servidor realizar o deslocamento para a zona rural, seja porque, embora fosse possível, o custo para o deslocamento tornou o serviço público inviável.

Outros atos deixam de ser realizados porque, embora as partes tenham sido localizadas e notificadas para o ato que se realizará, não é possível o comparecimento ao prédio do fórum da comarca em virtude dos altos custos demandados para o deslocamento das pessoas. Outras tantas vezes, o deslocamento não é possível porque as condições das estradas vicinais não permitem o tráfego de veículos e, conseqüentemente, não é possível alcançar a zona urbana.

Noutras vezes, as ações judiciais são distribuídas e o juiz profere um ato provisional, todavia, é ineficaz, pois o mandado não é cumprido pelas dificuldades impostas pela região. Neste caso, a demanda não é reprimida por inexistência da ação judicial, mas, pela ineficácia dos atos nela proferidos.

5.1 QUESTÕES GEOGRÁFICAS

O Município de São Félix do Xingu é cortado por 2 cursos d'água volumosos e extensos, a saber, os rios Fresco e Xingu. Existem incontáveis acidentes naturais e alterações de relevo que vão de 88m a 880m de altitude.

Ao longo de um ano, 6 meses podem ter mais de 20 dias de precipitação de chuvas ao longo do mês de referência, chovendo mais de 2.000mm por ano. O extenso período de chuvas na região torna as estradas vicinais intransitáveis, dada a completa ausência de pavimentação asfáltica, com exceção do curto trecho pertencente à Rodovia PA-279, única via que liga o Município ao resto do Estado do Pará. Neste considerável período do ano, as pessoas permanecem quase isoladas do restante do mundo e, igualmente, sem acesso aos equipamentos e instrumentos públicos de segurança pública e de resolução de conflitos.

Além do mais, boa parte do território é constituído por reservas indígenas que tornam o trânsito pela zona rural ainda mais complexo, pois as vicinais existentes necessitam contornar os limites das reservas, tornando os percursos ainda mais extensos.

A extensão territorial e as particularidades geográficas do Município são um desafio invencível e, conseqüentemente, é necessário que o Poder Judiciário contorne esta questão por expedientes de gestão inovadores.

⁸ <https://www.camara.leg.br/noticias/440241-dilma-veta-novamente-regras-para-criacao-de-municipios/>

5.2 QUESTÕES DEMOGRÁFICAS

A população que vive na zona rural do Município de São Félix do Xingu é bastante diversa, todavia, quatro categorias de munícipes devem ser destacadas, em virtude de suas notórias vulnerabilidades: os povos originários (indígenas), os pequenos produtores rurais, os trabalhadores braçais rurais e os garimpeiros (a maioria em situação de ilegalidade). Estas categorias são constituídas por identidades étnica e cultural estigmatizadas, são excluídas pela pobreza, não possuem acesso às políticas públicas, sofrem diferentes formas de violência, estão inseridas precariamente no mercado de trabalho formal, dentre outras formas de alienação do processo democrático⁹.

A renda média de pessoa residente na zona rural (R\$ 239,26) corresponde a apenas 33,6% da renda média de pessoa residente na zona urbana (R\$ 711,39), conforme dados constantes do SIIS - Sistema de Informações de Indicadores Sociais do Estado do Pará. Esta disparidade de rendimentos entre as populações da zona urbana e rural é um forte indicativo de que os residentes na zona rural estão em situação de vulnerabilidade, o que se confirma quando se verifica a quantidade de pessoas abaixo da linha da pobreza na zona rural (9.829) e na zona urbana (4.802).

A zona rural de São Félix do Xingu é predominantemente marcada pela quase ausência do Estado. A título de exemplo, a violência doméstica, que é tomada como um “mal endêmico” no Brasil e que, reconhecidamente, aflige mais de um terço das mulheres no mundo, é uma questão de pouco relevo na zona rural de São Félix do Xingu, se consideradas, por exemplo, os pedidos de medidas protetivas de urgência distribuídos na comarca. Não é que não ocorram atos de violência doméstica na zona rural; o problema é a falta de acesso da população, vulnerável como afirmado, aos instrumentos estatais de tutela de seus direitos e garantias fundamentais. Falta delegado, falta policial, falta promotor de justiça, falta defensor público e, de modo igual, falta juiz.

A vulnerabilidade de uma pessoa ou grupo de pessoas pode ser verificada pela fragilidade a que estão expostas quanto à tutela de seus direitos e garantias fundamentais. E mais, “ao traçar estratégias para combater a vulnerabilidade social, é necessário conhecer as especificidades dos territórios. Isso quer dizer, a quais riscos estas pessoas estão expostas considerando as suas condições de habitação, mobilidade urbana, educação, saúde, saneamento básico, acesso à tecnologia e qualidade de vida.”¹⁰.

Esta multidimensionalidade por que deve ser percebido o caráter de fragilidade com que uma pessoa ou grupo de pessoas estão submetidos deve ser o parâmetro para se atestar a condição de vulnerável. No caso específico de São Félix do Xingu, é notória tal situação, ante as condições a que estão submetidas as pessoas, principalmente causadas pelas condições geográficas do município e pelas características sociais da região.

9 BRASIL, (2005). Ministério de desenvolvimento social e combate à fome. Política Nacional de Assistência Social (PNAS) - Brasília, Secretaria Nacional de Assistência Social. Nov. 2005, p. 33.
10 <https://www.saopaulo.sp.gov.br/artigos/por-que-e-tao-importante-saber-quem-sao-os-vulneraveis/>

“Tudo isso significa que a situação atual para a construção da política pública de assistência social precisa levar em conta três vertentes de proteção social: as pessoas, as suas circunstâncias e dentre elas seu núcleo de apoio primeiro, isto é, a família. A proteção social exige a capacidade de maior aproximação possível do cotidiano da vida das pessoas, pois é nele que riscos, vulnerabilidades se constituem.

Sob esse princípio é necessário relacionar as pessoas e seus territórios, no caso os municípios que, do ponto de vista federal, são a menor escala administrativa governamental. O município, por sua vez, poderá ter territorialização intra-urbanas, já na condição de outra totalidade que não é a nação. A unidade sociofamiliar, por sua vez, permite o exame da realidade a partir das necessidades, mas também dos recursos de cada núcleo/domicílio.”¹¹

As ações judiciais distribuídas, via de regra, possuem as marcas da pobreza no seu conteúdo. São demandas de pessoas que buscam expedição ou retificação de registro civil, pensão alimentícia, indenização em relação de consumo, desconstituição de contratos fraudulentos de empréstimos consignados em benefício previdenciário, aposentadoria especial rural, reintegração de posse de pequenas propriedades rurais, procedimentos especiais de jurisdição voluntária, dentre outras demandas de pequeno valor econômico e que costumam representar a própria subsistência do demandante.

Prognostica-se que exista grande demanda reprimida pela distribuição de processos de igual natureza e que, ante o pequeno retorno monetário que podem gerar, não são distribuídas pelas partes, por causa das dificuldades por que passam as pessoas para terem acesso à justiça. Contudo, o custo-benefício não pode ser um fator preponderante para a tomada de decisão de uma pessoa vulnerável para demandar em juízo.

5.3 PERDAS DE RECURSOS, DE FORÇA DE TRABALHO E DE TEMPO ÚTIL

O fórum da comarca de São Félix do Xingu é caracterizado pela perda excessiva de recursos materiais, de força de trabalho e do tempo útil.

Não se pode olvidar que, de fato, a informatização dos processos judiciais e de substancial parte da cadeia produtiva contribuiu sobremaneira para a redução do uso de materiais de consumo e tornou toda a cadeia, incluindo-se a força laboral, mais ágil. Todavia, isso não significou uma cadeia produtiva inteiramente mais racionalizada e dirigida a resultados, pois não se consideram as particularidades de cada unidade judiciária.

Em relação a perda de recursos materiais e financeiros, ocorre o rodízio do acervo processual pela realização de atos judiciais sem qualquer objetividade e resultado. O rodízio do acervo requer o uso de bens de consumo, que vão do papel ao combustível, porém, sem que os processos ultrapassem a fase em que se encontram para a próxima fase, todo o consumo é em vão. Não existem dados quantitativos que indiquem o número de processos atualmente em tramitação cotejados com a quantidade de vezes em que se tentou mover estes processos para a fase seguinte e não foi possível alcançar o objetivo, ou que indiquem o tempo médio de permanência numa mesma fase processual, porém, verifica-se de forma

¹¹ BRASIL, (2005). Ministério de desenvolvimento social e combate à fome. Política Nacional de Assistência Social (PNAS) - Brasília, Secretaria Nacional de Assistência Social. Nov. 2005, p. 15.

empírica e pragmática que estes processos representam a absoluta maioria, possivelmente, mais de 60% do acervo.

Os processos nesta condição acabam sendo abandonados pelas partes, pelos advogados e até pelo Ministério Público. As partes perdem o interesse de agir porque o processo perde o seu sentido de existência. Assim, a tentativa de prosseguir a marcha processual redundará em mero desperdício de recursos materiais e de dinheiro.

Em relação à perda de força de trabalho, verifica-se que substancial parte dos esforços empreendidos pelos servidores em todos os setores do fórum é perdida por causa dos poucos resultados alcançados pelo trabalho realizado. A questão apresentada não será resolvida por meros arranjos verbais entre os servidores de secretaria, os oficiais de justiça e o juiz, pois só ocorrer situações imprevistas diariamente.

São Félix do Xingu é um município imprevisível sob todos os aspectos. Existe álea climática, álea social, álea de infraestrutura, dentre outras incertezas cotidianas. Por exemplo, pode irromper um conflito em uma área de assentamento rural no único dia do mês que o oficial de justiça escolheu para cumprir mandados na região. No dia anterior ao inesperado conflito, todos os mandados já estarão lavrados e impressos e os atos já estão prontos para cumprimento, todavia, todos os arranjos prévios terão sido inúteis, pois o tal conflito não envia recados: o juiz desperdiça trabalho realizando o ato judicial, o servidor de secretaria desperdiça trabalho lavrando os documentos necessários, o oficial de justiça desperdiça trabalho se deslocando para a zona rural para tentar cumprir os mandados. Este ciclo não está colapsado no início da cadeia produtiva, mas as áleas existem e ocorrem em São Félix do Xingu com mais frequência do que em qualquer outra comarca.

Todavia, o que fazer? Não se pode deixar a atividade judiciária parada.

Outra razão para a ocorrência da perda da força de trabalho é a própria perda do servidor. O problema não se centra na perda da mão de obra em si, pois ocorre a reposição desta. O ponto fulcral é a perda da memória de trabalho, que faz com que novos servidores sejam constantemente treinados e orientados quanto às peculiaridades da região, impedindo, assim, que a equipe possa desenvolver novos projetos de aprimoramento e a consolidação dos processos produtivos. Os oficiais de justiça, núcleo de servidores que mais sofrem em razão das dificuldades geográficas da comarca, são os que mais postulam remoção para outras comarcas.

Apenas para ilustrar, nenhum juiz de direito titular permaneceu na comarca por mais de um ano, reclamação essa recorrente entre os advogados atuantes no Município. Além dos juízes, somente nos anos de 2020 e 2021 a unidade perdeu 7 servidores (sendo 1 oficial de justiça) para concursos de remoção.

Quanto à perda do tempo, todo o trabalho despendido pela equipe de trabalho resulta na perda do tempo útil dos servidores e isso reflete, finalmente, na perda do tempo útil dos jurisdicionados. Os processos que compõem a comarca costumam perder utilidade antes de

um provimento jurisdicional, ou seja, é bastante comum que os processos alcancem o seu declínio sem que haja uma sentença proferida nos autos, o que não é minimamente desejável para a instituição. É notório que a perda da utilidade deflui naturalmente da passagem do tempo. E toda a perda do tempo é gerada pela perda dos recursos materiais e, principalmente, pela perda da força de trabalho, ou seja, existe uma sinergia entre essas três causalidades que contribui para o alcance e manutenção da atual conjuntura.

Visto o processo judicial como um produto, é fácil perceber que este tem um ciclo de vida marcado pelo início, crescimento, atingimento da maturidade e, finalmente, pelo declínio. É a passagem do tempo que, fundamentalmente, traça o ciclo de vida do produto, porque as circunstâncias mudam, as pessoas mudam, a cultura muda. É justamente o encerramento do ciclo de vida do processo sem que este tenha sido submetido a julgamento a caracterização notável da perda de tempo pela comarca de São Félix do Xingu.

6 OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral é prestar a jurisdição com mais eficiência e celeridade na comarca de São Félix do Xingu, por meio da diminuição das distâncias e pela melhor gestão dos recursos, da força de trabalho e do tempo, implementando pontos de apoio ao jurisdicionado em locais estrategicamente selecionados na zona rural, prestigiando-se, assim, os valores que norteiam as ações em planejamento estratégico tomadas pelo TJPA, quais sejam, eficiência, agilidade, acessibilidade, credibilidade, ética, transparência, inovação e sustentabilidade.

A missão do TJPA é “Realizar a justiça por meio da efetiva prestação jurisdicional e do incentivo à pacificação social, com vistas ao fortalecimento do Estado Democrático de Direito”, ressaltando que “O nosso trabalho é garantir acesso aos serviços jurisdicionais para toda a população, onde quer que ela esteja, seja nos grandes centros urbanos, seja em vilas distantes ou às margens de rios.”

Conseqüentemente, o objetivo geral deste projeto está em absoluta concordância com a missão, a visão e os valores do Tribunal de Justiça do Pará.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aumentar a quantidade de audiências realizadas;
- Aumentar o número de atos judiciais cumpridos;
- Aumentar o número de mandados judiciais cumpridos;
- Melhorar a qualidade dos atos produzidos;
- Melhorar o índice de conciliação após a distribuição do processo judicial;
- Realizar mediação e conciliação prévia ao processo judicial;
- Libertar a demanda reprimida;
- Melhorar a auto estima dos servidores e juiz de direito;
- Melhorar o clima organizacional;
- Estimular os servidores e juiz a permanecerem na comarca.

6.3 METAS

Uma vez implementado o modelo de trabalho sugerido, espera-se alcançar as seguintes metas:

- No prazo de 90 dias, alcançar 95% de taxa de realização de audiências em processos que envolvam partes ou testemunhas da zona rural;
- No prazo de 90 dias, cumprir 100% dos mandados judiciais expedidos para a zona

rural em tempo não superior a 30 dias;

- No prazo de 12 meses, diminuir em 40% o tempo médio de tramitação dos processos cíveis e criminais.

7 METODOLOGIA

Este projeto foi elaborado pela associação de diversas metodologias e possui caráter multidisciplinar e interdisciplinar, tendo sido tratado sob uma perspectiva holística, com o propósito de integrar a Administração científica, a Sociologia e o Direito.

A elaboração foi iniciada pela verificação empírica dos problemas, assim como pela análise de dados que comprovam a existência sistêmica e crônica da perda de recursos materiais, tempo e força de trabalho. Analisou-se, ainda, os dados expostos no painel de *business intelligence* do TJPA.

Definiu-se o *benchmarking* da instituição e da unidade judiciária, fundado nos valores do planejamento estratégico do TJPA, como metodologia adequada para precisar os limites do projeto e os seus paradigmas. O *benchmarking* também foi utilizado como estratégia para conhecer o público usuário dos serviços da instituição e a própria localidade onde está inserida a comarca. Com fundamento no conhecimento pragmático do autor deste projeto sobre o município de São Félix do Xingu, foram planejadas estratégias que permitam maior capilaridade do Poder Judiciário ao longo de toda a extensão territorial do município, para que a prestação jurisdicional alcance o “estado da arte” em termos de serviço público eficiente.

Sucedeu-se, então, etapa de *design thinking* para a ideação e elaboração de projeto idôneo. Realizou-se brainstorming (tempestade de ideias) para o ajuntamento de ideias.

Finalmente, referencial bibliográfico foi explorado pelo método qualitativo, com o propósito de fundamentar dogmaticamente o projeto

8 ATIVIDADES E PLANO DE TRABALHO

8.1 ATIVIDADES

As atividades que se espera realizar para o alcance dos objetivos geral e específicos são as que seguem.

8.1.1 CEJUSC

- Instalação do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC) de São Félix do Xingu, que atuará por meio presencial e por videoconferência. Alternativamente à instalação do CEJUSC, pode-se utilizar a estrutura de pessoal e material já existente de CEJUSC já instalado em outra comarca, o qual atuará por videoconferência;
- Capacitação de mediadores e conciliadores para atuarem no CEJUSC;
- O CEJUSC terá papel fundamental na resolução alternativa de conflitos e na redução da distribuição de demandas judiciais.

8.1.2 Centrais de apoio

- Instalação de centrais de apoio em localidades estratégicas da zona rural;
- A central de apoio será o local em que partes e testemunhas que não possuam acesso à internet poderão participar do ato para o qual foram notificadas. Igualmente, será o local onde oficial de justiça, servidor e juiz de direito utilizarão como dormitório, quando necessário realizar atos e diligências na zona rural;
- A central de apoio também servirá para a realização de atendimento pela Defensoria Pública, pela Polícia Civil e pelo Ministério Público, por videoconferência;
- Para atendimento ao público, a central de apoio deverá contar com 2 salas, sendo uma para atendimento e outra para realização de videoconferências. Deverá ser equipada com 2 computadores e acesso à internet, webcam de boa qualidade (full HD), impressora, scanner de mesa, dentre outros equipamentos de tecnologia da informação que sejam necessários para o bom funcionamento das audiências e atendimentos;
- Para funcionar como dormitório de oficial de justiça, servidor e juiz de direito, a central de apoio deverá possuir 2 quartos, 2 banheiros e cozinha instalados e mobiliados de forma modesta, porém, funcional e confortável. Deverá ser equipada com camas, central de ar condicionado, fogão, geladeira, mobiliário e utensílios domésticos de uso diário. O descanso é essencial para o servidor produzir com

eficiência e qualidade. Também, a existência de local para pernoite pelo oficial de justiça permitirá que 2 oficiais de justiça sejam designados exclusivamente para atuação na zona rural e obstará o não cumprimento de mandados e outros expedientes;

- A central de apoio contará com um servidor para realizar prego das partes e para a operação dos equipamentos utilizados para os atos ou para atendimento por videoconferência. O servidor público poderá ser cedido pelo município de São Félix do Xingu;
- Sugere-se que as centrais de apoio sejam instaladas nas seguintes localidades: Taboca, Nereu, Tancredo Neves, Lindoeste, Sudoeste, Plano Dourado e Ladeira Vermelha;
- Sugere-se que as centrais de apoio recebam o nome de “Casa Cidadã”;
- Em estrita obediência aos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial, recomenda-se fortemente que as centrais de apoio não sirvam como dormitório para pessoas alheias ao serviço do Poder Judiciário, tampouco para servidores e membros de outras instituições (v.g. Defensoria Pública, Ministério Públicos, Polícias Civil e Militar, Prefeitura Municipal, Câmara Municipal etc.);
- As centrais de apoio se justificam como equipamentos públicos aptos a permitir que os cidadãos utilizem os serviços públicos prestados pelo Poder Judiciário e pelas demais instituições, independentemente da distância que estão da sede do município. Igualmente, reduzirão substancialmente a perda de força de trabalho e de tempo pelos servidores, pelo juiz e, principalmente, pelos oficiais de justiça. Por tais motivos, atribuem maior capilaridade ao Poder Judiciário, tornando-se essenciais para o serviço público mais eficiente.

8.1.3 Custeio de despesas diferenciado para os oficiais de justiça

- Pagamento de ajuda de custo em valor superior ao valor regulamentar praticado pelo TJPA, dados os custos maiores para a realização do serviço. A majoração deverá ser calculada oportunamente, após a instalação do projeto e verificação em campo da realidade;
- O custo para realizar o serviço na zona rural costuma ser maior do que o subsídio regulamentar pago pelo TJPA, o que gera o desestímulo para a realização da atividade e, principalmente, a torna inviável de ser realizada;
- Os altos custos para o cumprimento de mandados na zona rural é o principal fator para a não realização de audiências. Uma única audiência chega a ser designada inúmeras vezes, pois a época em que os mandados são expedidos ou a época em que o ato deveria ser realizado costumam ser inconvenientes, por causa do período de chuvas ou por outras condições geográficas ou sociais.

8.1.4 Custeio diferenciado para o suprimento de fundos

- Repasse do suprimento de fundos em valor superior ao valor regulamentar praticado pelo TJPA, dados os custos maiores que a implantação do projeto ensejará. A majoração deverá ser calculada oportunamente, após a instalação do projeto e verificação em campo da realidade.

8.1.5 Locação de veículos

- Manter 3 veículos fora-de-estrada (com tração 4x4) e 3 motoristas à disposição dos oficiais de justiça, para o cumprimento dos mandados exclusivamente na zona rural;
- Sugere-se que os veículos pertençam à frota terceirizada, possuam seguro e os motoristas sejam designados por força do contrato celebrado entre o TJPA e a locadora dos veículos, para que estejam sempre em perfeitas condições de uso.

8.1.6 Gratificação por serviço em comarca de difícil acesso

- Pagar gratificação por comarca de difícil acesso aos servidores e juiz, para estimular a manutenção dos servidores na comarca, desde que não estejam em teletrabalho.

8.1.7 Readequação da lotação paradigma da unidade judiciária

- A lotação paradigma de São Félix do Xingu deverá ser readequada para contar com 5 oficiais de justiça, os quais deverão cobrir toda a área habitada do município;
- Sugere-se que estes servidores sejam distribuídos em 2 oficiais de justiça na zona urbana e 3 na zona rural, considerando-se o gozo de férias e situações imprevisíveis, tal como o afastamento por licença-saúde;
- A distribuição dos oficiais de justiça entre a zona urbana e a zona rural ocorrerá em escala mensal ou bimestral;
- O aumento do número de servidores necessita ser realizado para atender à demanda real da unidade judiciária, que não pode ser verificada tão somente pela análise quantitativa dos números absolutos e dos índices de produtividade. A comarca de São Félix do Xingu é de veras complexa; as variáveis apresentadas neste projeto devem compor o acervo de informações que tornam possível mensurar a quantidade de servidores necessária para a prestação do serviço de forma eficiente.

8.1.8 Outras ações

- Instruir a população sobre a inovação dos serviços por meio de divulgação em rádios e TVs locais;
- Instruir os servidores sobre as novas formas de trabalho e da prestação do serviço;
- Instruir os servidores cedidos sobre o que é o serviço prestado pelo Poder Judiciário e as questões sensíveis ao serviço que realizarão nos locais de apoio, para evitar nulidades processuais e outros incidentes que possam gerar o desperdício de trabalho e de tempo;
- Elaboração de protocolos de etiquetagem/rotulação dos processos no sistema eletrônico com indicação de que se trata de processo com partes ou testemunhas da zona rural, para facilitar a prática dos atos processuais orientados às peculiaridades
- Mapeamento sistemático e permanente das demandas por áreas, para facilitar a distribuição de mandados, a organização de atividades e a racionalização de recursos. Este mapeamento servirá, ademais, para as reavaliações periódicas do projeto, para o fim dos aperfeiçoamentos necessários ao longo da execução;
- Designar 2 servidores de secretaria exclusivos para a gestão dos processos (cumprimento de atos judiciais, elaboração de mandados etc.) em que existam partes ou testemunhas da zona rural, para que se tornem especialistas sobre a região e consigam gerar melhor rendimento na organização do trabalho;
- Citações e intimações, sempre que possível, deverão ser feitas pelos servidores da secretaria, via aplicativos de mensagens (v.g. WhatsApp e Telegram), somente sendo distribuídos aos oficiais de justiça quando não for possível a realização do ato por meio eletrônico;
- Convênio com a Polícia Militar e Agentes Comunitários de Saúde (via prefeitura), para auxílio no cumprimento dos mandados em áreas remotas, pois estes grupos profissionais possuem amplo conhecimento dos distritos e seus residentes.

8.2 PLANO DE TRABALHO

Sugere-se para a implantação deste projeto o uso da metodologia MVP (*minimum viable product* - produto minimamente viável), que seja capaz de gerar o menor nível de incertezas e a maior qualidade possível. Explica-se.

O projeto deve ser implantado progressiva e gradualmente, pois se trata de projeto inovador e sem experiência semelhante anterior. A primeira fase deverá ser entendida por todos os operadores do projeto como uma fase para testagem dos procedimentos e verificação de viabilidade. A implementação gradual permitirá o não desperdício de recursos públicos e a testagem da eficiência de cada etapa, a fim de eliminar passos ulteriores desnecessários.

Assim, propõe-se que a primeira fase de instalação, que deverá durar 6 meses (até a primeira avaliação do projeto), cumpra os seguintes passos:

- Instale-se o CEJUSC, ou indique-se algum já existente no Estado para atuação na comarca;
- Instale-se uma única central de apoio no distrito da Taboca, que já deverá ser equipada para operar plenamente para o atendimento ao público e como dormitório de oficial de justiça, servidores e juiz;
- Cessão de 1 servidor público municipal para atuação na central de apoio;
- Locação de um veículo fora-de-estrada (com tração 4x4), com motorista, pelo período de 6 meses;
- Nesta primeira fase, a central de apoio não poderá servir para o atendimento pela Defensoria Pública ou pelo Ministério Público, para evitar a sobrecarga de atribuições. Trata-se de fase de caráter experimental, pois ainda é sensível aos choques causados pela disrupção gerada pela inovação;
- Criação de escala dos oficiais de justiça para atuação nas zonas urbana e rural;
- Majoração da ajuda de custo dos oficiais de justiça;
- Majoração do suprimento de fundos para atender à demanda da primeira central de apoio instalada e do consumo de combustível.

9 CONDIÇÕES INTERNAS E EXTERNAS

As linhas a seguir não demonstram otimismo pelo subscritor do projeto. É apenas o reflexo dos bons ventos que sopram em favor da busca pela prestação jurisdicional eficiente e célere como instrumentos de aperfeiçoamento da democracia e da tutela dos direitos e garantias fundamentais.

9.1 CONDIÇÕES INTERNAS FAVORÁVEIS

- O TJPA e a própria comarca de São Félix do Xingu possuem experiência técnica em atividades de justiça itinerante.
- A comarca está inserida no projeto Juízo 100% Digital, do TJPA.
- Já existe resolução normativa sobre o juízo 100% digital no CNJ e no próprio TJPA.
- A comarca já digitalizou mais de 63% do seu acervo físico e caminha para zerar o estoque de processos físicos em fevereiro de 2022.
- Os servidores já possuem habilitação técnica para lidar com os sistemas de informação.
- O TJPA possui bem-sucedido contrato com a Microsoft para uso da plataforma Teams para compartilhamento de dados e arquivos, para a realização de reuniões e audiências por videoconferência e para atendimento de advogados e partes por meio do “balcão virtual”.
- O TJPA está, paulatinamente, melhorando a sua infraestrutura de tecnologia da informação (TI).
- O TJPA elegeu entre as metas de gestão a implantação da Justiça 4.0, ampliando a utilização de sistemas de informação para agilizar a atividade jurisdicional.
- O TJPA possui experiência técnica na celebração de convênios institucionais para incrementar a prestação jurisdicional.
- Contratos de cessão de servidores dos municípios para o TJPA possuem ampla aceitação pelo Poder Executivo.
- Possível instalação da 2ª Vara da comarca de São Félix do Xingu.
- Os servidores são entusiastas das ideias apresentadas neste projeto.

9.2 CONDIÇÕES INTERNAS DESFAVORÁVEIS

- Dificuldades burocráticas para a aquisição de equipamentos, sobretudo computadores, câmeras e scanners, bem como a contratação de serviços essenciais para o projeto, tais como provedor de internet, locação de imóveis (se for o caso) e locação de veículos.

9.3 CONDIÇÕES EXTERNAS FAVORÁVEIS

- Sinergia entre o Poder Executivo, o Poder Legislativo e o Poder Judiciário.
- Já houve suporte material anterior de outros entes públicos para iniciativas de justiça itinerante e outras atividades.
- Há interesse verbalizado pela gestão atual do Poder Executivo em montar os pontos de apoio.
- Existem duas subprefeituras do Poder Executivo na Vila Taboca e na Vila Nereu, o que facilita a criação de uma “casa do cidadão”.
- Mão de obra abundante para atuar nos pontos de apoio.
- Elevado grau de organização e articulação dos grupos sociais envolvidos.
- A boa aceitação do TJPA diante das comunidades locais.
- Nos distritos já existem pontos de apoio instalados pelo Governo do Estado e pela Prefeitura Municipal destinados à prestação de serviços públicos ao cidadão, como, por exemplo, agência da ADEPARÁ.
- A Justiça do Trabalho de São Félix do Xingu atua de forma 100% remota, desde o início de 2020, o que torna a população e advogados mais treinados para os serviços prestados por este modelo pelo Poder Judiciário.

9.4 CONDIÇÕES EXTERNAS DESFAVORÁVEIS

- Improvável melhoria das condições locais de transporte e energia a curto prazo.
- Rede de energia elétrica e de internet deficitárias em toda a zona rural.
- Necessidade de capacitação dos advogados para utilização dos equipamentos de acesso remoto.
- Segurança pública incipiente dos locais a serem instalados os pontos de apoio.

10 RECURSOS E SUSTENTABILIDADE DO PROJETO

O projeto possui potencial de sustentabilidade a curto e a longo prazo. A sua implantação e manutenção incrementará as despesas já realizadas para o custeio da operação da unidade judiciária pelo modelo atualmente implementado de gestão. Contudo, os maiores custos deste projeto, decerto, são compatíveis com os resultados satisfatórios que o projeto pode alcançar, que são a melhor prestação jurisdicional, o incremento da democracia e a tutela mais eficiente dos direitos e garantias fundamentais do indivíduo e dos grupos sociais.

Embora não seja possível, por falta de dados técnicos, mensurar neste momento os custos das perdas atuais e os custos de manutenção do projeto, a redução da perda de material de consumo, de tempo e de força de trabalho gerará, como consequência, a redução dos custos da operação da comarca. Estes custos serão compensados de forma orgânica para a operação e a subsistência do projeto. Portanto, o custeio implicaria apenas na diferença havida entre o valor total de manutenção e o valor compensado, o que diminui substancialmente os valores extras que serão gerados para a manutenção total do projeto. A fórmula abaixo explica:

$$\text{REAL custeio do projeto} = \text{custos operacionais} - \text{custos das perdas atuais}$$

Como meio de se reduzir os custos do projeto, considera-se a possibilidade concreta de convênios com o Poder Executivo e Poder Legislativo Municipal, Polícia Militar, Polícia Civil, dentre outras instituições públicas e privadas que possuam gestão nas localidades em que se pretende implantá-lo, pois esta sinergia entre os Poderes do município e outros órgãos públicos já existe em São Félix do Xingu. A título de exemplo de instituição privada que poderá ser procurada para propositura de convênio, cita-se a Vale S.A., companhia que exerce atividade de extrativismo mineral no município.

Como risco para a manutenção do projeto, deve ser considerado que os entes públicos conveniados para prestação de auxílio material poderão adotar políticas diferentes e perder a disposição de suportar o projeto, todavia, ante o histórico dos convênios de cessão de servidores dos municípios para o TJPA, é factível afirmar que tais alterações são de probabilidade mínima.

Este projeto deverá ser emendado para a elaboração de estratégias que minorem os riscos da execução, condicionadas as emendas ao quanto já regulamentado pelo TJPA quanto à cessão de servidores públicos, nomeação de servidores do quadro próprio, criação de termo judiciário (se for o caso) e outras variáveis que precisem ser consideradas para a elaboração de plano de gestão de riscos de sustentabilidade do projeto.

Igualmente, denota-se que existe boa perspectiva de o projeto atingir autossustentabilidade econômica e de recursos humanos, contudo, a descrição dos meios e da forma com que esta será atingida também deverá ser objeto de estudo próprio e emenda posterior a este projeto.

Por fim, os resultados e os impactos positivos gerados são permanentes e sem prazo de validade.

11 BENEFÍCIOS E BENEFICIÁRIOS

Seria repetitivo reafirmar os benefícios diretos da prestação jurisdicional eficiente e célere, os quais são amplamente conhecidos e divulgados, por resultar em aperfeiçoamento da democracia e na pacificação social.

Internamente, o alcance das metas e de melhores índices de eficiência gerará a melhoria da autoestima dos servidores, do clima organizacional e tornará a comarca mais atrativa para juízes e servidores.

Verificam-se, também, benefícios indiretos promovidos pelo projeto proposto. Como tais, o incremento da economia das comunidades da zona rural, por estimular os advogados e outras categorias profissionais que lidam com o sistema de justiça direta ou indiretamente a se instalarem nos distritos e vilas. Ocorrerá, igualmente, o estímulo ao desenvolvimento de infraestrutura pública e privada, em virtude da maior segurança que obterão os negócios e atos jurídicos realizados na região.

Também se beneficiam a sociedade civil organizada, instituições comunitárias, povos originários (indígenas), dentre outros grupos e indivíduos, por terem acesso mais rápido e facilitado a um sistema de justiça mais eficiente e célere.

Além do mais, o TJPA se beneficia com a melhoria de sua imagem institucional e pelo incremento dos índices de eficiência judiciária.

12 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

O projeto deverá ser monitorado pela Presidência do TJPA, com o suporte e controle direto do Departamento de Planejamento, Gestão e Estatística e da Coordenadoria de Gestão Estratégica.

Requer-se o prazo de 6 meses para a realização da primeira avaliação dos resultados. Após a primeira avaliação, sendo satisfatório o resultado apurado, sugere-se a reavaliação a cada 12 meses.

As avaliações deverão ser realizadas por análise quantitativa e qualitativa dos resultados apurados no período.

Os indicadores mínimos que possam atestar o alcance de resultados deverão ser estabelecidos após a primeira avaliação, para que haja o levantamento e o refinamento dos dados em campo.

Os atos processuais, realizados e não realizados, assim como os mandados expedidos, cumpridos e não cumpridos, deverão ser documentados em planilha eletrônica própria.

As diárias pagas e outras despesas realizadas pelo TJPA deverão ser registradas individualmente, para verificação do custeio do projeto e aplicação mais racional dos recursos. As experiências também deverão ser documentadas, para fins de aperfeiçoamento das práticas.

13 DISSEMINAÇÃO DE RESULTADOS

São Félix do Xingu não é o único município e comarca do Estado do Pará com grande extensão territorial e dificuldades de acesso à zona rural. Apenas para exemplificar, eis algumas comarcas que padecem de problemas semelhantes: Altamira, Itaituba, Jacareacanga, Novo Repartimento, Tucumã, Xinguara, Santana do Araguaia e Breu Branco.

A implementação bem-sucedida deste projeto e o alcance dos resultados pretendidos poderão ensejar a disseminação do modelo aqui apresentado para outras comarcas do TJPA. Os erros e acertos deste projeto deverão servir de parâmetro para o seu próprio aperfeiçoamento e, então, a difusão para outras unidades judiciárias.

Ainda, os resultados obtidos deverão ser objeto de divulgação comunitária na zona rural e na zona urbana de São Félix do Xingu, com o propósito de prestar contas à sociedade xinguense e, mais, para estimular o melhoramento da imagem institucional do TJPA.

REFERÊNCIAS CONSULTADAS

- AMB; FGV; IPESPE. **Estudo da Imagem do Judiciário Brasileiro**. 2019. 169 p.
- BRASIL. Assembleia Nacional Constituinte. Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da União**, Brasília, 05 de outubro de 1988.
- CHU, Rebeca Alves; WOOD JR, Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. **Revista Brasileira de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 969-991, set./out. 2008.
- GASTER, Lucy. **Quality in Public Services: Managers' Choices**. Buckingham: Open University Press, 1999. 160 p.
- HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. **Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual**. eBook Kindle, v. 1, 2017. 325 p.
- HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. **Manual de Administração Judicial: enfoque prático**. eBook Kindle, v. 2, 2019. 405 p.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- KISIL, Rosana. **Manual de elaboração de projetos e propostas**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995. 116 p.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME. Secretaria Nacional de Assistência Social. Norma Operacional Básica NOB/SUAS. Política Nacional de Assistência Social PNAS/2004. Disponível em:
https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/PNAS2004.pdf. Acesso em: 2 dez. 2021.
- PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-106, 2006. Disponível em:
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6805>. Acesso em: 14 dez. 2021.
- TAVERA, Yuli Acuña; COSTA, Stella Regina Reis da; COGOLLO, Edgar Albarracin. Estudo da Influência dos traços da cultura brasileira na cultura organizacional. *In: VI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA-SEGET*, n. VI. 2009. Anais [...] Resende, 2009. Disponível em:
https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/390_390_CulturaOrganizacional_Brasileira_SEGET_2009_Modificado%20Oct%201.pdf. Acesso em: 3 dez. 2021.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ. **Canal do Planejamento Estratégico do TJPA**. Belém, 2021. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/hotsite/planejamento-estrategico/>. Acesso em: 1 dez. 2021.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ. **Servidor de Relatórios do Power BI**. Belém, 2021. Disponível em:

<https://powerbi.tjpa.jus.br/Reports/powerbi/dpge/estat%C3%ADstica/gestjud1g?rs:embed=true>. Acesso em: 17 dez. 2021.