

DECISÕES ESTRUTURAIS ANALOGAMENTE APLICADAS À GESTÃO JUDICIÁRIA: UMA ANÁLISE A PARTIR DO CASO GOIANINHA

STRUCTURAL INJUNCTIONS AFFECTED TO JUDICIAL MANAGEMENT: A REVIEW FROM GOIANINHA'S CASE

Demétrio Demeval Trigueiro do Vale Neto

  demetriotrigueiro@tjrn.jus.br

Mestre em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Juiz de Direito no Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte (TJRN). Docente formador pela Escola Nacional de Formação e aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). Professor na Escola da Magistratura do Rio Grande do Norte (ESMARN).

O presente estudo objetiva analisar, por analogia, a utilidade de conceber decisões estruturais como estratégia de gestão de unidades judiciárias. Sabe-se que o processo estrutural é hoje estudado como categoria do direito processual civil, mas nada impede que se conceba, experimentalmente, a sua aplicação visando a conseguir bons resultados na gestão de unidades judiciárias. A Comarca de Goianinha/RN, sob inspeção do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), tinha mais de 50% de seu acervo total de 10.826 processos paralisados há mais de 100 (cem) dias em Secretaria. Após a idealização e o cumprimento de um plano de enfrentamento proposto, conseguiu-se zerar 5.121 processos paralisados há mais de 100 dias em Secretaria, em pouco mais de 6 (seis) meses. A partir dessa expediência, examina-se quanto a tentativa de implementação de modificações por meio de medidas estruturais gradativas de gestão pode ser útil para a solução de problemas estruturais. Com esse objetivo, apresenta-se o

The present research analyzes, by analogy, the utility of concerning structural injunctions like a judicial management strategy. It is known that structural injunctions are currently studied as a category of civil procedural law, but nothing prevents its application from being conceived, experimentally, with the aim of achieving good results in the judicial trials' management. The District of Goianinha/RN, under inspection by the CNJ, had more than 50% of its total amount of 10,826 processes paralyzed for more than 100 (one hundred) days in the Secretariat. After devising and implementing a proposed response plan, it managed to eliminate 5,121 processes that had been paralyzed for more than 100 days at the Secretariat in just over 6 (six) months. This expedition examines how the attempt to implement changes through gradual structural management measures can be useful for solving structural problems. With this objective, the content of the initially prepared structural problem-finding report is presented, the coping plan created to modify the situation actu-

conteúdo do relatório de constatação de problema estrutural inicialmente elaborado, o plano de enfrentamento proposto visando a modificar a situação de fato encontrada e, finalmente, o que foi obtido a partir da experiência efetivada. Por fim, são apontados os fatores determinantes para conseguir esse bom resultado, visando a avaliar a utilidade da estratégia adotada e a fomentar a análise comparativa para ajudar unidades judiciais semelhantes a conseguirem bons resultados em suas estratégias de enfrentamento de problemas estruturais de gestão.

Palavras-chave: Relatório de constatação de problema estrutural. Plano de enfrentamento. Fatores determinantes.

ally found and, finally, what was obtained from the experience carried out. Finally, the determining factors for achieving this good result are highlighted, aiming to evaluate the usefulness of the adopted strategy and to encourage comparative analysis to help similar judicial units achieve good results in their strategies for tackling structural management problems.

Keywords: *Structural problem finding report. The coping plan. Determining factors.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO; 2 RELATÓRIO DE CONSTATAÇÃO DE PROBLEMA ESTRUTURAL; 3 PLANO DE ENFRENTAMENTO DO PROBLEMA ESTRUTURAL; 3.1 O DESENHO DO PLANO DE ENFRENTAMENTO; 3.2 MEDIDAS DE EFETIVAÇÃO PROPOSTAS; 4 RESULTADO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE ENFRENTAMENTO: AVANÇOS E DIFICULDADES PERSISTENTES; 4.1 DISCUSSÕES REALIZADAS EM REUNIÃO; 4.2 AVANÇOS E DIFICULDADES VERIFICADOS NA EFETIVAÇÃO DO PLANO; 5 CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS

1 INTRODUÇÃO

Em 17 de janeiro de 2023, foi elaborado um relatório de constatação por meio do qual se verificou uma situação de problema estrutural na Comarca de Goianinha/RN. A Secretaria Unificada encontrava-se sob inspeção do Conselho Nacional de Justiça com o objetivo de que fosse diminuído o número de processos paralisados há mais de 100 (cem) dias. A ideia formatada seria elaborar esse relatório, traçar um plano de enfrentamento factível e executá-lo, com o objetivo de tentar obter bons resultados para diminuir o quantitativo de processos atrasados. Essa estratégia partiu de uma tentativa experimental de transpassar o estudo das decisões estruturais para a gestão judiciária.

A decisão estrutural é aquela que objetiva implantar uma reforma estrutural em um ente, organização ou instituição com o objetivo de concretizar um direito fundamental, realizar uma política pública ou resolver litígios complexos. (DIDIER JR; ZANETI JR; OLIVEIRA, 2017, p. 354-355) No contexto existente, seria necessária a efetivação de uma reforma estrutural que pudesse garantir uma prestação jurisdicional mais célere e efetiva enquanto política pública, conforme garantia constitucional prevista no art. 5º, LXXVII da CF/88 (BRASIL, 1988). Embora as decisões estruturais sejam estudadas como categoria processual, nada impediria, a princípio, considerá-las como medidas de gestão judiciária, visando a ajudar na solução do problema estrutural verificado.

Assim, o presente trabalho buscará descrever a ação realizada e, ao final, avaliar a estratégia adotada.

2 RELATÓRIO DE CONSTATAÇÃO DE PROBLEMA ESTRUTURAL DA COMARCA DE GOIANINHA/RN

Segundo o relatório de constatação de problema estrutural elaborado, a Secretaria Unificada encontrava-se, na ocasião, sob inspeção do Conselho Nacional de Justiça, concentrando um acervo de 10.032 processos, frente ao quantitativo de 10.826 processos da Comarca, o que representa 92,66% da quantidade de processos da Comarca em Secretaria. Deste quantitativo de 10.032 processos, havia 4.177 processos em sentido estrito e 944 procedimentos e petições paralisados há mais de 100 dias, totalizando 5.121

processos paralisados há mais de 100 dias em Secretaria Unificada, o que representa um índice de 51,04% dos processos da Comarca paralisados há mais de 100 dias em Secretaria.

A Central de Cumprimento de Mandados encontrava-se com 542 mandados distribuídos, sendo 388 paralisados há mais de 100 dias, 83 paralisados há mais de 60 dias e 64 paralisados há mais de 30 dias. Há 3 (três) oficiais no quadro, ao passo que, a título de exemplo, a Comarca de Canguaretama, vizinha e de perfil análogo a Goianinha/RN, possui o dobro, contando com 6 (seis) oficiais.

Por meio de Correição Ordinária da Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte (CGJ-RN) na Secretaria Unificada da Comarca de Goianinha/RN, realizada de 4 a 7 de outubro de 2022, foi verificada a existência de apenas 9 (nove) servidores, sendo 3 (três) na Unidade de Administração, Atendimento ao Público Externo e Apoio ao Júri e 6 (seis) na Unidade de Cumprimento de Atos Processuais. O então Corregedor Geral de Justiça realizou uma comparação da Comarca de Goianinha/RN com a de Canguaretama/RN. Apesar de vizinha, litorânea e de também se tratar de uma vara única, possuía um acervo de cerca de 4.769 processos, quase três vezes menor que o da Comarca foco deste trabalho, porém contando com 8 (oito) servidores a mais, o que denotava uma carência desproporcional de servidores na Comarca de Goianinha/RN, encarregada do triplo do acervo.

À ocasião, foram feitas determinações de providências voltadas ao arquivamento de processos, à redução de processos paralisados há mais de 60 dias no Juizado Especial e há mais de 100 dias na Justiça Comum. Além disso, foi oficiada à Presidência do Egrégio Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte, a fim de que fossem disponibilizados mais servidores para atender à elevada demanda judicial e a fim de que tivesse continuidade a atuação do Grupo Estadual de Apoio às Secretarias Judiciárias e do Grupo de Apoio às Metas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Em reforço a essa evidência, foi constatado também que a Comarca de Goianinha/RN contava com um índice de 1.578,71 processos por servidor, bem superior às Comarcas de 2ª entrância semelhantes (Canguaretama – 666,82; Nísia Floresta – 757,00; Santo Antônio – 607,57; Macaíba – 297,86; Ceará-Mirim – 504,52 e Extremoz – 876,00).

Essa situação foi reconhecida pelo Excelentíssimo Desembargador Corregedor Dilermando Motta, que, após a correição mencionada, enviou o ofício nº 125/2022 à Presidência do Egrégio Tribunal de Justiça, mencionando a necessidade urgente de mais servidores para dar vazão ao quantitativo de mais de 10.000 (dez mil) processos, além da necessidade de continuidade de atuação do Grupo Estadual de Apoio às Secretarias Judiciárias, até que houvesse uma melhora significativa e permanente dos indicadores da unidade.

3 PLANO DE ENFRENTAMENTO DO PROBLEMA ESTRUTURAL

A decisão pela realização de um plano escalonado de atuação partiu da premissa de que problemas estruturais não são resolvidos por meio de decisões imediatistas, requerem a tomada de decisões estruturais, as quais não são capazes de alterar a

situação de fato ilegal ou inconstitucional imediatamente. Requerem técnicas gerenciais flexíveis e abertas (FLETCHER, 1982, p. 647), aptas a modificações, caso necessário, pois, em algumas situações, a medida escolhida pode ser excessiva ou insuficiente para se atingir o fim pretendido. (SCHOENBROD, 1988, p. 633-635)

A solução de um problema estrutural requer a transposição de uma situação indevida para uma situação ideal, em que se exige energia e tempo, uma situação de transição apta a se chegar a uma situação ideal.

3.1 O DESENHO DO PLANO DE ENFRENTAMENTO

A partir da constatação inicial do problema estrutural verificado, consistente na enorme carência de servidores em Secretaria Judiciária, foi realizado um plano de enfrentamento do problema estrutural verificado, com o objetivo de otimizar a força de trabalho existente e conseguir melhorias na estrutura de trabalho, manifestamente insuficiente para conseguir um bom resultado na gestão judiciária da unidade.

Sérgio Arenhart fala em “provimentos em cascata” (ARENHART, 2013, p. 225), denotando a necessidade de uma cadeia de decisões, que implicarão avanços e retrocessos no âmbito de proteção da situação que se busca corrigir, de sorte a adequar, de forma viável, a resolução do problema àquilo que seja efetivamente possível de se lograr segundo as circunstâncias de análise. Essa cadeia de decisões traz a necessidade constante de avaliar as medidas de monitoramento adotadas e os resultados alcançados (SABEL; SIMON, 2004, p. 1016), a fim de aferir o que deve permanecer e o que deve ser modificado para se atingir a propalada situação ideal.

Embora a noção de decisões estruturais seja pensada originalmente como a resposta do Estado-juiz a litígios estruturais, marcados por considerável complexidade, nada impede que se transmute o mesmo raciocínio para a gestão judiciária. Nesse contexto, a reforma estrutural, tal como ocorrida no bojo de uma relação processual mais complexa, denota a forma por meio da qual os gestores, e não mais os juízes em si, buscam reestruturar organizações estatais em seus aparatos institucionais existentes, para eliminar eventuais ameaças a esses valores. (FISS, 1979, p. 1-58)

Neste sentido, obtemperou-se que, na linha da garantia de uma prestação jurisdicional efetiva, tal como prevista como mandamento constitucional (art. 5º, LXXVIII da CF/88) (BRASIL, 1988), a situação ideal para a Comarca de Goianinha/RN seria compreendida como um cenário em que os processos paralisados há mais de 100 (cem) dias compusessem até 5% do acervo total e todas as metas do CNJ fossem cumpridas. Foi visto que a estrutura atual da Comarca impedia a consecução desse objetivo.

Por primeiro, sob o ponto de vista logístico, foi vista como imperiosa a adequação do fórum às necessidades de (1) receber o juiz titular da 1ª Vara, cujo processo de remoção encontrava-se em curso; (2) recuperar o salão do júri, a fim de que voltassem a ocorrer normalmente as sessões, já que o salão estava desativado há um bom tempo.

Por segundo, sob o ponto de vista funcional, a Comarca precisaria, ao menos, do acréscimo de 8 (oito) servidores, sendo 5 (cinco) para a Secretaria e 3 (três) oficiais de

justiça, para que contasse com uma estrutura semelhante a comarcas vizinhas de mesmo porte, como Canguaretama/RN, conforme mencionado pela própria Corregedoria Geral de Justiça.

Evidente que a transposição dessa situação indevida para uma situação ideal requereria tempo, bem como que novos servidores não poderiam tomar posse sem prévio concurso público. Contudo, até lá, a manutenção de um padrão razoável de prestação jurisdicional requereria um planejamento estratégico em que fossem traçadas soluções escalonadas, com a participação ativa e a cooperação da sociedade civil, por meio das partes litigantes; dos advogados, ouvindo a Ordem dos Advogados do Brasil Seccional RN (OAB/RN); do Egrégio Tribunal de Justiça, representado por sua Presidência e pela Corregedoria Geral de Justiça; dos gestores da 1ª e da 2ª Varas, através de seus juizes titulares; e do corpo funcional, com a participação dos servidores.

Assim, a ocorrência de melhorias somente seria possível via cooperação de todos os atores gerenciais envolvidos, a fim de que fossem firmados compromissos aderentes, com os quais se conseguisse um resultado adequado frente à situação atual em que a Comarca se encontrava. Isso evitaria inclusive exigências não correlatas aos objetivos traçados ou dissociadas do que a Comarca efetivamente poderia entregar em termos de prestação jurisdicional, com os recursos existentes.

Tendo em mira esse alvo, a Chefia da Secretaria Unificada escalonou quais seriam os grupos sociais envolvidos no plano, bem como qual o papel de cada um na consecução do objetivo comum de melhorias na gestão do problema posto:

1) Advogados: compromisso, por meio da Seccional da OAB em Goianinha/RN, de racionalização dos pedidos de andamento processuais, de modo a que se estabelecesse uma ordem de priorização de cumprimento de atos de Secretaria que atendesse ao interesse público de uma prestação jurisdicional razoavelmente eficaz, em vez de priorizações de andamento casuísticas;

2) Presidência do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte: compromisso de analisar a possibilidade de prover a Comarca de Goianinha/RN da estrutura funcional solicitada para melhor desempenho das atividades demandadas para cumprimento das metas do CNJ, redução do acervo e da taxa de congestionamento da unidade e movimentação de processos paralisados há mais de 100 dias.

3) Corregedoria Geral de Justiça do Rio Grande do Norte: acompanhamento de um plano a ser homologado para enfrentamento do problema estrutural de forma consentânea com a realidade fática de carência de servidores, de modo que a verificação de resultados estaria vinculada ao planejamento previamente aprovado pela Corregedoria, permitindo a Juizes e servidores segurança jurídica para o desenvolvimento do trabalho proposto;

4) Juizes titulares: compromisso com uma gestão permanente e efetiva, por meio de reuniões quinzenais de acompanhamento e de devolutiva quadrimestral dos resultados alcançados.

5) Servidores: compromisso com um padrão de produtividade compatível com o esforço possível e necessário para produzir otimização nos resultados de cumprimento de atos de Secretaria, segundo a capacidade técnica de cada um.

Com fulcro nesse objetivo, os grupos sociais envolvidos consentiram na proposição de um plano de contingenciamento a ser buscado nos exercícios de 2023-2024, com vistas à redução de acervo da Comarca no ano de 2023 e à redução do rol de processos paralisados há mais de 100 (cem) dias em Secretaria Unificada.

3.2 MEDIDAS DE EFETIVAÇÃO PROPOSTAS

Para a propositura de medidas de efetivação, é mister que se faça um juízo de adequação que avalie a idoneidade do meio escolhido e propósito que se pretende perseguir, aferido a partir de uma conexão fundada em hipóteses comprovadas sobre a realidade empírica entre o estado de coisas perseguido pela intervenção e o estado de coisas por meio do qual o propósito se considere realizado (SCHLINK, 1976, p. 193; DIMOULIS; MARTINS, 2012, p. 273).

Considerando o otimismo da pretensão frente à estrutura então existente, foram propostas, aos órgãos externos envolvidos, as seguintes medidas estruturais de efetivação:

a) à Corregedoria Geral de Justiça, um plano escalonado de cumprimento das 13 (treze) exigências do Relatório de Correição de 2022, as quais não tinham condições de serem cumpridas prontamente com o quantitativo de pessoal existente;

b) à Presidência do Egrégio Tribunal de Justiça, um regime especial de contingenciamento, por meio da (b.1) assistência permanente de mais 6 (seis) estagiários de graduação em Direito, sendo 4 (quatro) para a Secretaria Unificada e 2 (dois) para a Central de Mandados, assistindo a Comarca como medida paliativa, até que o quantitativo do quadro de servidores pudesse ser recomposto; (b.2) assistência eventual do Grupo Estadual de Apoio às Secretarias Judiciárias, do Grupo de Metas do CNJ e de juízes designados para dar vazão aos jûris atrasados;

c) à OAB, um meio efetivo, padronizado e racionalizado de atendimento aos advogados que não compromettesse o fluxo de atividades da Secretaria Judiciária, viabilizando uma atuação mais efetiva dos servidores no cumprimento dos atos processuais.

Em seguida, o relatório de constatação de problema estrutural foi remetido à Corregedoria Geral de Justiça, à Presidência do Tribunal de Justiça e à Representante da Seccional da OAB em Goianinha/RN, a fim de que as autoridades respectivas tomassem ciência (1) do apontado relatório de constatação de problema estrutural verificado na Comarca de Goianinha/RN, podendo, em 10 (dez) dias, apontar se concordariam ou não com a iniciativa proposta, podendo inclusive apontar eventuais divergências ou acréscimos de informação importantes à elaboração de um plano estratégico definitivo conjunto, voltado à melhoria da prestação jurisdicional na Comarca; (2) do aprazamento de audiência pública com representantes da Presidência do Egrégio TJRN, da Corregedoria Geral de Justiça do RN e da OAB, a fim de que pudessem participar do plano de contingenciamento para os exercícios de 2023-2024; (3) de que, a qualquer tempo, os magistrados e servidores da Comarca de Goianinha/RN estariam à disposição para eventual revisão do plano proposto, por provocação de qualquer dos atores processuais envolvidos, a fim de adequar o planejamento aos objetivos propostos.

Foi requerido que, após a audiência pública e a manifestação do Juiz Coordenador da Secretaria Unificada, a Corregedoria Geral de Justiça homologasse o plano de atuação desenhado, seja sem alterações de conformação, seja com alterações, de modo a que fosse dada previsibilidade aos juizes, servidores e advogados, a fim de que, juntos, se comprometessem com a busca de resultados efetivos voltados ao objetivo de garantir a todos um ambiente adequado de trabalho e de prestação de serviço aos jurisdicionados.

4 RESULTADO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE ENFRENTAMENTO: AVANÇOS E DIFICULDADES PERSISTENTES

Após homologação do Plano contingencial, várias reuniões foram realizadas para acompanhamento das ações em andamento, dos resultados intermediários alcançados e das participações de cada um dos agentes envolvidos no plano.

4.1 DISCUSSÕES REALIZADAS EM REUNIÃO

A despeito da divulgação como audiência pública da reunião realizada no dia 7 de fevereiro de 2023, não houve qualquer representante da sociedade civil interessado em participar do evento. A audiência pública se transformou em uma reunião realizada na Presidência do Egrégio Tribunal de Justiça, contando com a presença do Juiz Auxiliar da Presidência do TJRN, do Juiz Corregedor, do Presidente da AMARN, da Representante da OAB em Goianinha/RN e de servidora responsável pela Gestão Estratégica do TJRN.

À ocasião, foi apontado que, no espaço de um mês após o relatório inicial, obteve-se uma redução de acervo da Secretaria Unificada em 305 processos (de 10.032 para 9.727). O número de processos paralisados há mais de 100 dias diminuiu em 396 processos (de 5.121 para 4.725). Foi apontado também que foi instituído um regime especial informatizado de atendimento a advogados com bons resultados, permitindo aos servidores uma maior dedicação aos processos paralisados em Secretaria. Salientou-se que nenhum desses resultados seria possível, se não fosse o compromisso de todos os servidores com a efetivação dos resultados e o empenho permanente do Grupo Estadual de Apoio às Secretarias Judiciárias, que se encontrava em atuação na Comarca, desde então.

Após as primeiras reuniões, contudo, verificara-se que grande parte dos mandados encaminhados à Central de Cumprimento dos Mandados não havia sido distribuída pelos oficiais, de modo que, em vez de 542 mandados pendentes, havia 1.032 mandados para cumprimento, um número quase 2 (duas) vezes maior que o apurado inicialmente. A movimentação crítica no PJE da Secretaria Unificada de Goianinha/RN seria justamente a tarefa "Aguardando devolução de mandado", que abarcava a exorbitante quantia de 1.005 processos.

Fora apurado também que o então Corregedor Nacional de Justiça, nos autos do pedido de providências nº 600-44.2022.2.00.0820, determinara em 23/01/2023 que a Corregedoria Geral de Justiça do RN e o Juízo de Goianinha/RN encaminhassem o quantitativo atualizado de processos paralisados há mais de 100 (cem) dias em Secretaria, com as medidas adotadas.

Conforme mencionado no relatório elaborado em 17 de janeiro de 2023, a situação ideal de uma prestação jurisdicional efetiva e célere na Comarca reclamava a melhoria da estrutura física e do quantitativo de servidores.

O primeiro passo estaria sendo dado por meio do projeto de construção do novo fórum, ainda em fase inicial de implantação. O segundo poderá ser conformado com a chegada de mais 8 (oito) servidores, sendo 5 (cinco) em Secretaria e 3 (três) novos oficiais de justiça, estrutura que ao menos equipararia a situação de Goianinha/RN à de Comarcas do mesmo porte, como Canguaretama. Contudo, bem se sabia que o edital do concurso para servidores ainda seria publicado, de modo que seria necessário equacionar a situação até lá.

A Presidência do Egrégio TJRN sugeriu, em primeira mão, a substituição de dois servidores que constavam no sistema do GRH, mas que efetivamente não estavam lotados em , mediante a realização de duas cessões oriundas de algum município que fosse parte da Comarca, seja como sede ou termo. Um deles trabalharia na Secretaria Unificada e outro na Central de Cumprimento de Mandados. Ao final, foi requerida a homologação e a efetivação do seguinte plano estratégico contingencial:

- 1) A efetivação de mais um oficial de justiça lotado na Central de Cumprimento de Mandados de Goianinha/RN, proveniente de uma das cessões de servidores oriundas de município da Comarca;

- 2) A efetivação de ajuda por parte da Coordenadoria dos Juizados Especiais e do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos do TJRN (NUPEMEC) para assumirem a pauta de audiências preliminares e conciliatórias da Comarca de Goianinha/RN;

- 3) A assistência permanente de mais 6 (seis) estagiários de graduação em Direito, sendo 4 (quatro) para a Secretaria Unificada e 2 (dois) para a Central de Mandados, assistindo a Comarca como medida paliativa, até que o quantitativo do quadro de servidores seja conformado;

- 4) Assistência permanente do Grupo Estadual de Apoio às Secretarias Judiciárias, caso o item nº 3 não pudesse ser atendido, ou caso a medida sugerida demorasse para ser efetivada;

- 5) Assistência eventual do grupo de metas do CNJ e de juízes designados para dar vazão aos jûris atrasados.

A Presidência da AMARN e a Representante da OAB em Goianinha/RN deram um importante suporte de apoio, uma vez que ratificaram as dificuldades encontradas na rotina de trabalho da unidade.

Com a conformação das medidas descritas nos itens 1 a 5 referidos, propôs-se a adoção das metas de redução do acervo total da Secretaria Unificada em 30% no ano de 2023 e de 40% dos processos paralisados há mais de 100 (cem) dias ao final do primeiro semestre de 2023.

4.2 AVANÇOS E DIFICULDADES VERIFICADOS NA EFETIVAÇÃO DO PLANO

Os juízes titulares e os servidores da Comarca empenharam-se em uma divisão mista de trabalho, segundo a qual foi (a) dividido o cumprimento de atos processuais para cinco servidores, com 2 (dois) dígitos para cada, viabilizando o controle de feitos paralisados por cada um, segundo a sua distribuição processual por sorteio; (2) verificado o perfil de trabalho de duas servidoras específicas para a tarefa de cumprimento e acompanhamento de audiências, evitando retrabalho proveniente da necessidade de redesignações, o que foi apontado como problema anteriormente enfrentado; (3) consolidada a destinação de três servidores terceirizados para o apoio dos atos de secretaria, como já ocorria antes.

Essa divisão mista possibilitou que cada pessoa trabalhasse segundo as suas potencialidades, com o objetivo voltado a diminuir ao máximo o número de processos paralisados há mais de 100 (cem) dias em Secretaria.

Ao lado disso, os advogados também se empenharam no cumprimento da Portaria nº 01/2023, editada pelo Coordenador da Secretaria Unificada, a qual previu como veículo prioritário de atendimento um canal online realizado por formulários eletrônicos com pedidos de advogado, com a utilização do *google forms*. Esse meio por correspondência foi utilizado com o objetivo de evitar mais demandas por atendimento presencial, as quais normalmente exigem maior tempo e disponibilidade dos servidores, que acabam, com isso, diminuindo o tempo de dedicação para a movimentação efetiva de maior número de processos.

Em pouco tempo, houve uma redução significativa de fluxo de advogados no fórum, fato que contribuiu para que a equipe se dedicasse com maior afinco e tranquilidade à movimentação de processos antigos. Observou-se que, após um período inicial, à medida que os processos paralisados eram movimentados, o número de atendimentos diminuía, o que reforçou positivamente o êxito da experiência adotada.

A Corregedoria Geral de Justiça, por sua vez, cooperou também significativamente para a execução do plano. Em Correição realizada ao longo do período em questão, não foram feitas exigências dissociadas do planejamento feito pelos magistrados e previamente homologado pelo órgão correcional. Houve plena confiança no trabalho realizado, de modo que os Juízes Corregedores acompanharam a execução delegando à própria Comarca a busca pela solução dos seus problemas, confiando na tentativa inicial de implementação das soluções propostas e aguardando, conforme planejado, até o surgimento dos primeiros resultados.

A Presidência conferiu importante apoio mediante a designação de um novo Chefe de Secretaria Unificada oriundo de fora do quadro de servidores efetivos do Poder Judiciário, o que possibilitou incremento na força de trabalho da unidade. Além disso, comprometeu-se com 2 (duas) novas cessões de servidores oriundos de algum município, de modo a repor o quadro de servidores da unidade, já que 2 (dois) deles constavam no sistema de GRH do Tribunal, mas efetivamente não estavam lotados em Goianinha/RN. Posteriormente, o Município de Tibau do Sul/RN não anuiu com a cessão dos servidores, apesar da premente necessidade e do motivo de interesse público relevante.

Diante de limitações orçamentárias do Tribunal, bem como da necessidade de compatibilizar as carências específicas de com as demais prioridades gerais da instituição, os pontos que não conseguiram ser implementados do plano proposto foram o aumento do número de estagiários e de terceirizados e a assistência permanente por parte do grupo de metas do CNJ. Como resultado, ainda haverá um caminho de transição necessário para que as metas sejam integralmente cumpridas pela Comarca. Por outro lado, houve ajuda por parte do Grupo Estadual de Apoio às Secretarias Judiciárias e de juízes designados para dar vazão a júris represados.

Como resultado, até o momento de redação deste artigo (setembro de 2023), apesar de algumas das modificações de fato homologadas pelo plano não terem sido efetivamente implementadas, a Comarca conseguiu zerar o número de processos paralisados há mais de 100 (cem) dias em Secretaria e nos gabinetes, em 04/07/2023, menos de 6 (seis) meses do plano de enfrentamento proposto. Como resultado, o Ministro Corregedor Nacional de Justiça determinou o arquivamento definitivo do pedido de providências nº 600-44.2022.2.00.0820.

Os fatores determinantes de engate para alcançar o resultado de nenhum processo paralisado em Secretaria Unificada foram a mudança no quadro de servidores, o alinhamento de propósito de gestão dos juízes da unidade com os órgãos diretivos do Tribunal de Justiça e a idealização de um novo elo de motivação para o trabalho diário de todos os colaboradores.

O reforço advindo da nomeação de um Chefe de Secretaria fora do quadro de servidores efetivos do Tribunal de Justiça possibilitou o necessário engajamento do Chefe com o perfil de gestão desejado pelos juízes titulares. Aliado a isso, foi fundamental a estruturação do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC) com um chefe experiente e dinâmico, que aceitou a proposta do juiz coordenador de assumir tarefas distintas do gerenciamento exclusivo do CEJUSC, que foi apontado como uma tarefa simples para a capacidade técnica do servidor.

A sintonia dos juízes titulares com a Presidência e a Corregedoria foi fundamental, pois se não houvesse o apoio da Direção do Tribunal, não haveria como modificar o quadro de servidores até então existente. O órgão correcional, por sua vez, vislumbrou a necessidade de aderir a um plano de enfrentamento como tentativa de melhoria de uma situação que, àquela época, justificava inclusive uma intervenção da Corregedoria Nacional de Justiça, em virtude da quantidade de processos sem movimentação em tempo razoável.

Trabalhar a motivação de todos nesse contexto não foi tarefa fácil, pois todos estavam cansados do empenho em regime de mutirão. Seria necessário oferecer à equipe um bônus adicional, caso o resultado fosse alcançado. A contribuição apresentada para esse objetivo foi a promessa do Tribunal de Justiça de mais 2 (dois) servidores, caso o resultado fosse, com muito empenho, alcançado.

Embora o resultado ótimo ainda esteja rendendo os frutos esperados há pouco mais de dois meses, há uma preocupação em sua manutenção, pois os 2 (dois) servidores de reposição ainda não foram incorporados à equipe, em razão da negativa de cessão do Município de Tibau do Sul/RN.

Tem-se, assim, a necessidade premente de que seja cumprido esse compromisso inicial, como meio de, inclusive, justificar o enorme esforço realizado para sanar o grande problema até então encontrado.

O cotejo entre o fluxo de atividades propostas e os resultados alcançados aponta a evidência de que a perenidade das conquistas somente será possível caso se confirme uma melhor estrutura da unidade, pois os auxílios realizados pelos grupos de apoio do Tribunal são importantes, porém configuram apoio meramente sazonal e paliativo. Granjeiam duas espécies de dificuldade: (1) entravam em um calendário fluido de prioridade que compromete a perenidade de planejamento e de resultados, mesmo porque as prioridades de metas e Comarcas a serem atendidas mudam frequentemente, o que dificulta o planejamento por parte do gestor da unidade, que não tem a certeza de permanência na adesão necessária para trabalhar em parceria por muito tempo; (2) estão sujeitos a uma equipe heterogênea em termos de experiência por parte de cada um, de modo que é difícil ao gestor do grupo orquestrar as habilidades de cada servidor ou estagiário com as necessidades específicas de cada unidade.

Como resultado, e considerando que a Comarca terá que enfrentar uma maior pressão da Central de Cumprimento de Mandados por produtividade, com a finalidade de dar maior vazão aos processos, diante de uma produtividade bem maior da Secretaria Unificada e dos gabinetes da 1ª e 2ª varas, o reforço de mais um oficial de justiça é medida fundamental. Entretanto tais aquisições dependem de questões orçamentárias e da finalização de concurso público ora em andamento.

Como medida funcional paliativa, engendraram-se as iniciativas de realização de um pente fino nos mandados, a fim de ajudar as respectivas expedições com restrição às matérias previstas no art. 247 do CPC, e a priorização da realização de citações e intimações pela via eletrônica. No primeiro caso, tem-se uma diminuição de mandados a cumprir; no segundo, uma rotina de trabalho que racionaliza a atividade de campo dos oficiais, diminuindo o tempo necessário para o seu cumprimento.

Por fim, a assimilação da situação inicial de Goianinha/RN como um problema estrutural, a idealização de estratégia de atuação a partir da concretização de medidas estruturais gradativas, em razão da modificação das necessidades de proteção e o estabelecimento de metas de resultado alcançáveis após determinado período de tempo foi muito útil para a resolução da situação posta, pois conferiu previsibilidade a todos os atores processuais e de gestão envolvidos, além de trazer motivação suficiente para cooperar com o projeto e executá-lo. Todos compreenderam que paciência e cooperação seriam fatores fundamentais para, a partir da criação de uma escala de produção e de trabalho adequada, chegar a um bom resultado em benefício do interesse público.

5 CONCLUSÃO

Quando se observa a metodologia utilizada para a efetivação do plano, foi apurada como virtude a consideração ampla dos atores potencialmente atingidos pelas medidas estruturais adotadas, uma vez que abarcaram praticamente todos os grupos envolvidos no processo: juízes, servidores, advogados, a Corregedoria Geral de Justiça e a Presidência

do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte, os quais efetivamente se comprometeram e cooperaram para melhorar a situação verificada. Caso algum ator envolvido não fosse favorável à ideia de oferecer sua contrapartida, os resultados não seriam atingidos da mesma forma.

Contudo, observou-se que não houve um envolvimento efetivo da sociedade civil na sua execução, uma vez que, originalmente concebida, sequer foi realizada uma audiência pública para a homologação do plano. Diante da ausência de interessados, foi realizada uma reunião de gestão na Presidência do Tribunal de Justiça, com a participação dos juízes, do Presidente do Tribunal de Justiça, de servidores incumbidos da gestão estratégica, do Presidente da Associação de Magistrados do Estado do Rio Grande do Norte (AMARN), dos juízes corregedores e da advogada representante da OAB/RN.

No que se refere ao plano em si, dois fatores foram importantíssimos.

O primeiro residiu na nova divisão de trabalho dos servidores em regime misto de tarefas e de dígitos processuais, pois permitiu reforçar as potencialidades de cada um. O regime de tarefas se concentrou em dois servidores específicos que se concentraram no cumprimento de atos de audiências, pois não tinham familiaridade com as demais atividades de Secretaria. O regime de dígitos foi muito útil, pois permitiu a cada cumpridor uma divisão objetiva e justa de trabalho. Além disso, aguçou o senso de responsabilidade, uma vez que a chefia saberia exatamente quem seriam os servidores responsáveis por eventuais atrasos excessivos de cumprimento de atos, podendo cobrar melhores resultados.

O segundo resultou na escolha de um Chefe de Secretaria Unificada fora do quadro, pois permitiu que os juízes somente aceitassem alguém realmente alinhado à proposta de resolver a deficiência da Secretaria Unificada no cumprimento de atos processuais.

De outra parte, os auxílios realizados pelos grupos de apoio do Tribunal foram pouco efetivos na consecução do objetivo proposto, pois a ausência de subordinação direta com os gestores da unidade não permitiu que os perfis de cada um dos servidores fossem conhecidos. Além disso, os grupos são sazonais, possuem prioridade que nem sempre coincide com as metas específicas da Comarca, o que dificultou um planejamento duradouro de atividades na Comarca de Goianinha/RN. Em razão disso, algumas tarefas não se alinharam aos objetivos dos servidores.

Por fim, o plano e a sua execução se traduziram em uma medida relevante para extinguir o processo de inspeção do CNJ na Comarca, contribuir para uma rotina de trabalho adequada e diminuir a pressão exercida sobre resultados imediatistas. Serviu para catalisar modificações e aumentar o fluxo de cumprimento de atos processuais, contudo a situação somente se resolverá em definitivo com a nomeação de ao menos 2 (dois) novos servidores para repor o quadro permanente de servidores da Secretaria Unificada da Comarca.

6 REFERÊNCIAS

ARENHART, Sérgio Cruz. Decisões estruturais no direito processual civil brasileiro. **Revista de Processo**. São Paulo, 2013.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 20 de outubro 2023.

DIDIER JR, Fredie; ZANETI JR, Hermes; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de; Notas sobre as decisões estruturantes. In: JOBIM, Marco Félix. ARENHART, Sérgio Cruz (org.). **Processos estruturais**. Salvador: Juspodium, 2017.

DIMOULIS, Dimitri; MARTINS, Leonardo. **Liberdade e Estado constitucional: leitura jurídico-dogmática de uma complexa relação a partir da teoria liberal dos direitos fundamentais**. São Paulo: Atlas, 2012.

FISS, Owen. The Supreme Court 1978 term foreword: the forms of justice. **Harvard Law Review**, v. 93, n. 1, 1979.

FLETCHER, William A. The discretionary constitution: institutional remedies and judicial legitimacy. **Yale Law Journal**. v. 91, n. 4, mar. 1982.

SABEL, Charles; SIMON, Willian H. Destabilization Rights: how public law litigation succeeds. **Harvard Law Review**, v. 117, 2004.

SCHLINK, Bernhard. **Abwägung im Verfassungsrecht**. Berlim: Dunker & Humblot, 1976.

SCHOENBROD, David. The measure of an injunction: a principle to replace balancing the equities and tailoring the remedy. **Minnesota Law Review**, p. 633-635, abr. 1988.