

# **XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO PAULO - SP**

**ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA,  
GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA I**

**TAIS MALLMANN RAMOS**

**SÍLZIA ALVES CARVALHO**

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

**Diretoria - CONPEDI**

**Presidente** - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

**Diretor Executivo** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

**Vice-presidente Norte** - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

**Vice-presidente Centro-Oeste** - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

**Vice-presidente Sudeste** - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

**Vice-presidente Nordeste** - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

**Representante Discente:** Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

**Conselho Fiscal:**

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Ednilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

**Secretarias**

**Relações Institucionais:**

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

**Comunicação:**

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

**Relações Internacionais para o Continente Americano:**

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

**Relações Internacionais para os demais Continentes:**

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

**Educação Jurídica**

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

**Eventos:**

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

**Comissão Especial**

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

A174

Acesso à justiça: política judiciária, gestão e administração da justiça I[Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Tais Mallmann Ramos, Sílvia Alves Carvalho – Florianópolis: CONPEDI, 2025.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-352-7

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: Os Caminhos Da Internacionalização E O Futuro Do Direito

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Acesso à justiça. 3. Política judiciária. XXXII Congresso

Nacional do CONPEDI São Paulo - SP (4: 2025: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



# **XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO PAULO - SP**

## **ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA I**

---

### **Apresentação**

A concretização da garantia constitucional prevista no inciso XXXV do artigo 5º da CF/1988 desafia a criação de políticas públicas judiciárias e pesquisas que estão contribuindo para que a efetividade do acesso à justiça em sentido formal e material seja realizado ampliando, assim, o acesso aos direitos com a introdução de novos métodos para a solução dos conflitos. Os trabalhos apresentados aqui abordam diferentes aspectos normativos e da política judiciária de resolução adequada de conflitos definida no âmbito do Conselho Nacional de Justiça, na Resolução nº 125/2010.

As questões relacionadas com à discriminação racial e de gênero são tratadas sob o ponto de vista substancial e formal considerando o acesso a direitos como o trabalho, sendo apresentada a proposta do desenvolvimento de procedimentos baseados no protocolo do CNJ quanto aos julgamentos com perspectiva de gênero para a criação de procedimentos que salvaguardem as advogadas de tratamentos discriminatórios e preconceituosos durante o exercício de suas atividades profissionais perante o Poder Judiciário.

Há abordagens sobre os procedimentos relacionados com a conciliação e a mediação como meios pré-processuais, podendo concluir-se com base em dados do CNJ e de estatísticas realizadas pelo Tribunal de Justiça de São Paulo, Tribunal de Justiça de Minas Gerais e Tribunal de Justiça da Bahia que demonstram haver ganhos quantitativos e qualitativos com a adoção da Reclamação pré-processual-PAPre. Do mesmo modo, a inclusão digital à luz da Teoria do Diálogo das Fontes representa um aprimoramento quanto a efetividade do acesso à justiça, sendo neste mesmo sentido abordada a aplicação da agenda 2030, em relação ao ODS 16.

O paradoxo entre o empoderamento do Poder Judiciário no Brasil e eventuais riscos para a democracia, considerando o artigo 2º da CF/1988 é tratado a partir das contribuições de Daryl Levinson, Ingeborg Maus e Jeremy Waldron, em contraponto a Ronald Dworkin. Quanto às questões procedimentais são discutidos os problemas relacionados ao contexto probatório nos Juizados Especiais Cíveis como um dever ou um direito; e, ainda a celeridade processual a partir da adoção de boas práticas de gestão em gabinetes a fim de evitar que os processos tenham lapsos temporais.

As garantias processuais são discutidas com relação a aplicação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), tendo em vista aspectos como a ausência da garantia da presença de um advogado no momento da apresentação junto ao Ministério Público. A justiça restaurativa é abordada como medida pública inclusiva e de contenção do sistema reincidente.

A questão do acesso à justiça também é tratado sob o ponto de vista das ações relacionadas ao superendividamento e da litigiosidade predatória decorrente dos contratos bancários. Neste mesmo sentido, é pesquisado a atuação das corregedorias de justiça nos casos de gestão de demandas repetitivas.

A efetividade dos direitos constitucionais como a moradia e a inclusão de grupos minorizados são analisados considerando os meios para a sua concretização; sendo que a questão procedural é, finalmente objeto de trabalhos que tratam a respeito do legal design, da linguagem simples, da aplicação dos métodos consensuais nas causas de família, e, da arbitragem tendo em vista seus custos e os desafios para sua ampliação como política pública de acesso à justiça.

A leitura dos textos apresentados é enriquecedora para a cultura jurídica, pois o tratamento metodológico e teórico que orienta estes trabalhos oferece uma perspectiva analítica e crítica às questões do acesso à justiça singulares e verticais.

# **EFICIÊNCIA E QUALIDADE NA GESTÃO DE GABINETE JUDICIAL: ANÁLISE DE PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE ORGANIZAÇÃO DO TEMPO E PROCESSOS**

## **EFFICIENCY AND QUALITY IN JUDICIAL CHAMBERS MANAGEMENT: ANALYSIS OF TIME AND PROCESS ORGANIZATION PRACTICES AND TOOLS**

**Carina Paula Chini Falcao <sup>1</sup>**

### **Resumo**

Este artigo analisa práticas de gestão de tempo e processos implementadas em uma das Varas de Família e Sucessões de Caxias do Sul, pertencente ao Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, com o objetivo de melhorar a eficiência operacional e a qualidade de vida de magistrados, magistradas e servidores diante dos desafios impostos pela digitalização dos processos. A partir de um roteiro de trabalho detalhado, examinam-se técnicas de organização do tempo, controle de pessoal, gestão de audiências e uso de ferramentas tecnológicas aplicadas ao gabinete judicial. A pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, baseia-se na análise das rotinas adotadas e nos resultados obtidos ao longo de três anos de virtualização integral do acervo processual. Observa-se que a aplicação sistemática dessas práticas pode gerar significativa melhoria na produtividade e no ambiente de trabalho, contribuindo para a redução do tempo de tramitação e para o cumprimento das metas de gestão do Poder Judiciário. Os resultados indicam que, mesmo diante do aumento exponencial da demanda decorrente do processo eletrônico, é possível manter índices de eficiência acima da média, desde que haja planejamento, padronização de fluxos e liderança efetiva por parte do magistrado gestor. Conclui-se que a incorporação de ferramentas gerenciais ao cotidiano forense é medida indispensável para a modernização e a efetividade da prestação jurisdicional.

**Palavras-chave:** Gestão de gabinete, Eficiência judicial, Organização do tempo, Ferramentas de gestão, Qualidade de vida

### **Abstract/Resumen/Résumé**

This article analyzes time and process management practices implemented in one Family and Succession Court of Caxias do Sul, part of the Court of Justice of Rio Grande do Sul, aiming to improve operational efficiency and the quality of life of judges and court staff in the face of challenges brought by the digitalization of judicial proceedings. Based on a detailed work plan, the study examines techniques for time organization, personnel control, hearing management, and the use of technological tools in judicial chambers. This qualitative and exploratory research relies on the analysis of adopted routines and results achieved over three years of full virtualization of the court's caseload. Findings reveal that the systematic

---

<sup>1</sup> MESTRANDA DO MESTRADO PROFISSIONAL DA ENFAM

application of these practices can significantly enhance productivity and the work environment, contributing to shorter processing times and compliance with judicial management targets. Even in the context of a sharp increase in workload due to electronic case processing, it is possible to maintain above-average efficiency levels, provided there is proper planning, standardized workflows, and effective leadership from the managing judge. The study concludes that incorporating management tools into the daily operation of judicial chambers is essential to modernizing and ensuring the effectiveness of judicial service delivery.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Chambers management, Judicial efficiency, Time organization, Management tools, Quality of life

## 1 INTRODUÇÃO

A eficiência operacional no Poder Judiciário é uma questão de extrema relevância, especialmente diante da crescente demanda processual e das complexidades introduzidas pela digitalização dos processos.

Na realidade do processo eletrônico, o maior gargalo da jurisdição passou a ser o imenso número de processos que vem para decisão diariamente. O juiz tem se perdido no meio da avalanche de minutas e processos a serem analisados, já que grande parte das atividades cartorárias, que acabavam por retardar a conclusão para decisão, deixou de existir. Como resolver o problema de se proferir decisões judiciais no mesmo ritmo do processo eletrônico?

Este artigo investiga como a implementação de ferramentas de gestão de tempo e processos com foco no trabalho de gabinete judicial e seu impacto na eficiência e qualidade de vida dos magistrados e servidores, bem como o auxílio que esse ferramental pode prestar face a uma demanda cada vez maior de processos.

A pesquisa tomou como parâmetro práticas aplicadas ao gabinete da uma das Varas de Família e Sucessões de Caxias do Sul pertencente ao Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. No TJRS, foi implementado o EPROC, sistema criado e cedido pelo TRF4. A digitalização total no judiciário gaúcho, inclusive de todo o acervo teve de ser realizada às pressas durante a pandemia, alterando todos os parâmetros de trabalho do processo físico em apenas dois anos em um ganho imenso para os jurisdicionados já que não há como negar a agilidade que o processo eletrônico confere ao andamento processual.

Destacar-se-ão, de forma breve, algumas das rotinas/práticas adotadas, na vara analisada, todas baseadas na gestão aplicada ao judiciário, analisando resultados obtidos no decorrer de um pouco mais 03 anos de virtualização total, já que a unidade tem conseguido manter o trabalho jurisdicional com tempo de espera nas atividades de gabinete abaixo do prazo estipulado pelo CNJ no Provimento N° 193 de 15/05/2025.

## 2 A NECESSIDADE DE JUÍZES GESTORES

Nos últimos anos, tem-se observado uma crescente necessidade de juízes que, além de suas funções tradicionais de dizer o direito, assumam também papéis de gestores. Esse fenômeno é decorrente das mudanças estruturais no Poder Judiciário, especialmente com a introdução de novas tecnologias e a crescente demanda processual. Os juízes gestores são

responsáveis por liderar equipes, organizar fluxos de trabalho e implementar práticas de gestão que visem à eficiência e à celeridade processual

De acordo com Bacellar (2013), a figura do juiz gestor surge como uma resposta às exigências modernas de um sistema judicial eficiente e responsável. Bacellar destaca que "o juiz não pode mais se limitar à função de decidir conflitos; ele deve ser um gestor eficiente de sua unidade judiciária, integrando competências administrativas e judiciais para garantir a entrega célere e eficaz da justiça" (BACELLAR, 2013, p. 45).

Russo (2009) complementa essa visão ao afirmar que "a gestão judiciária moderna exige dos magistrados habilidades que vão além do conhecimento jurídico, incluindo competências em liderança, administração de recursos e gerenciamento de pessoas" (RUSSO, 2009, p. 98).

Essas habilidades são essenciais para a implementação de uma cultura organizacional orientada para resultados e para a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

É preciso dizer que a gestão judiciária tem sido debatida e aplicada, ainda que de forma esparsa e individualizada, há vários anos no poder judiciário. Dessa forma, há consenso na utilidade e eficiência que a gestão bem aplicada traz ao desenvolvimento das atividades judiciais como um todo.

No entanto, entre a maioria dos magistrados ainda não se instalou a cultura organizacional gerencial, ausência que agravou ainda mais o manejo dos processos totalmente eletrônicos onde a tendência é a maioria dos feitos irem para decisão de forma muito mais ágil do que na realidade do processo físico.

Como bem dito por Claci dos Santos e Maurício Fernandes Pereira no artigo nominado “Contribuições à Gestão no Judiciário Catarinense”, “A cultura organizacional, portanto, é decisiva para a elaboração e a implementação de projetos de gestão. Segundo Ferreira (2010), Pereira (2010), Serra et al. (2010, p. 116), “para mudar uma organização, não basta tão somente alterar suas metas ou estrutura, é imprescindível mudar os sistemas nos quais as pessoas vivam ou trabalhem, ou seja, sua cultura”.

### **3 DESAFIOS DA CARGA DE TRABALHO E O PROCESSO 100% ELETRÔNICO**

A transição para o processo 100% eletrônico trouxe uma série de desafios para os magistrados e magistradas que agora enfrentam uma avassaladora carga de trabalho

concentrada no gabinete. A digitalização dos processos, embora tenha agilizado muitas etapas processuais (o que é ótimo), também aumentou a complexidade da gestão de casos. Com a facilidade de acesso e a rapidez no envio de petições e documentos, os gabinetes judiciais passaram a lidar com um volume ainda maior de informações e demandas urgentes.

Bacellar (2013) observa que "a digitalização dos processos judiciais transformou a rotina dos gabinetes, exigindo dos juízes não apenas habilidades jurídicas, mas também competências administrativas e tecnológicas para gerenciar eficazmente o fluxo de trabalho". Essa realidade impõe uma carga adicional sobre os magistrados, que tradicionalmente foram treinados para decidir casos, mas não para gerir um gabinete com eficiência.

Os juízes e juízas, muitas vezes, encontram dificuldades em lidar com a gestão do tempo e a organização das tarefas diárias, o que pode levar a atrasos na tramitação dos processos e aumentar o estresse no ambiente de trabalho. Sem um treinamento adequado em gestão, muitos magistrados se veem sobrecarregados e incapazes de administrar eficientemente a demanda crescente. Na verdade, atualmente se tem falado na figura do juiz/juíza multifuncional, que tem de transitar entre diversas áreas do conhecimento ao mesmo tempo em que exerce a função judicante.

A ausência de uma cultura de gestão na magistratura agrava ainda mais a situação, pois os magistrados e magistradas, além de não serem preparados para a gestão, muitas vezes não reconhecem a importância dessas habilidades para a eficiência do trabalho jurisdicional.

A transição para o Processo Judicial Eletrônico (PJe/Eproc) tem sido marcada por desafios significativos para os magistrados e magistradas, tanto em termos de carga de trabalho quanto de adaptação cultural. Conforme relatado por Thayse Palmela Nogueira em sua dissertação para conclusão de mestrado (2015), em que analisa os impactos do processo eletrônico na magistratura do trabalho, a instantaneidade e a fluidez do processo eletrônico têm gerado uma sensação de descontrole do trabalho, causando desconforto e insegurança.

Além disso, relata a frustração de nunca conseguir finalizar seu trabalho devido à contínua chegada de novos processos, evidenciando a intensificação da jornada de trabalho causada pelo PJe:

"A instantaneidade provocada pelo PJe, como pudemos observar no relato da magistrada, provoca desespero ao ver que não está conseguindo cumprir os prazos, impedido não pela não-realização do trabalho, que como pudemos observar invade o espaço doméstico

e o fim de semana da juíza [trabalha em casa aos sábados], mas tem seu trabalho interrompido pelas novas condições tecnológicas."

Essa mudança cultural e a necessidade de adaptação às novas ferramentas tecnológicas têm impactos profundos na saúde e bem-estar dos magistrados e magistradas. A sensação de descontrole e a pressão por produtividade exacerbada pelo processo eletrônico são aspectos que demandam atenção especial para melhorar a qualidade de vida de quem diz o direito.

A ausência dessa cultura advém da falta de acesso a ferramentas e técnicas que poderiam otimizar o fluxo de trabalho e melhorar a eficiência operacional. Assim, a falta de treinamento específico e padronizado em gestão contribui para um ambiente de trabalho estressante e ineficiente, onde o volume crescente de processos não é tratado de maneira eficaz.

Conforme apontado por Russo (2009), "os magistrados necessitam de um treinamento contínuo em práticas de gestão para que possam lidar com a complexidade do ambiente judiciário moderno e garantir a entrega eficaz da justiça" (RUSSO, 2009, p. 105). A falta de preparo específico para a gestão de gabinetes pode resultar em uma prestação jurisdicional menos eficiente e em uma maior insatisfação entre os servidores e os próprios juízes.

Dentro desse cenário cada vez mais desafiador, a utilização de ferramentas práticas de gestão de gabinete, como a implementação de rotinas organizadas, a utilização de tecnologia para monitoramento e controle de processos, e a divisão clara de responsabilidades entre os membros da equipe, descontam como uma das soluções a serem aplicadas e testadas nessa nova dinâmica do trabalho jurisdicional.

Essas práticas melhoram a eficiência do gabinete e contribuem para a redução do estresse e aumento da satisfação dos magistrados e servidores, criando um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

A partir daqui, iremos analisar, brevemente, a experiência de uma unidade que, diante do desafio do aumento da já elevada demanda por conta do processo eletrônico, utilizou técnicas de gestão judicial aplicada para enfrentar e melhorar a realidade jurisdicional adaptando a cultura gerencial à realidade pós- digitalização.

## **4 DIAGNÓSTICO DA SEGUNDA VARA DE FAMÍLIA E SUCESSÕES DE CAXIAS DO SUL**

O ponto de partida de um trabalho de gestão é o diagnóstico. Não há como organizar o que não se conhece.

Sobre a importância do diagnóstico antes de se aplicar métodos gerenciais, cito excerto do Manual de Administração Judicial de Haddad e Pedrosa (Carlos H. B. Haddad, Luís A. Capanema Pedrosa, 2014) quando faz a comparação do diagnóstico da unidade ao check-up do paciente por um médico:

“Como visto na seção anterior, o primeiro passo na implantação do modelo de gestão é entender a situação presente da unidade judiciária. Esse passo é similar ao check-up de saúde com seus vários exames solicitados pelo clínico geral. Nesse diagnóstico, os servidores são ouvidos, identificam-se oportunidades de melhoria e se detectam situações problemáticas que requerem análise mais detida. Uma vez feitos os exames e identificados pontos que requerem atenção, o clínico geral prescreve tratamento para melhorar a saúde do paciente.”

A 2<sup>a</sup> Vara de Família e Sucessões de Caxias do Sul, unidade que se vai analisar aqui, enfrentava uma situação crítica quando da digitalização do acervo para inserção no EPROC, sistema adotado pelo TJRS, em meados de 2020. Na verdade, havia concentração de processos por tempo demais no gabinete, enquanto a secretaria estava em dia. Tudo isso adveio também pela ausência de juiz titular por mais de dois anos, o que atrasou sobremaneira todas as atividades de gabinete. Só para exemplificar a situação, cita-se que a vara estava com mais de 11 pilhas de processos físicos aguardando pauta de audiência.

Em julho de 2020, no meio da pandemia e no início do processo acelerado de digitalização de todo o acervo físico, o cenário da unidade era caracterizado por, dentre outros, os seguintes pontos, segundo relato da gestora da unidade: Altos Volumes de Processos Físicos e Eletrônicos conclusos, mais de 1.000 processos físicos conclusos aguardando decisão, alguns há mais de um ano. aproximadamente 400 a 500 processos eletrônicos também conclusos, resultando em um atraso significativo na tramitação processual. A vara não possuía um histórico de gestão organizada; o gabinete estava sobrecarregado, sem diagnósticos prévios de fluxo de trabalho ou indicadores de desempenho. Por fim, a equipe, composta por servidores antigos e próximos da aposentadoria, estava desmotivada e não familiarizada com práticas de gestão moderna.

Em uma análise detalhada da unidade judicial, mais especificamente o gabinete, que era o gargalo, observava-se um cenário de significativa ineficiência que impactava negativamente tanto o ambiente interno quanto a percepção externa do sistema judiciário. Esta unidade, ao longo do tempo, tornara-se sinônimo de lentidão processual e desorganização estrutural. Frisa-se que, em contraste com o caos do gabinete, a serventia cartorária estava trabalhando em dia, com todas as funções organizadas, contando com uma gestora experiente e competente. No entanto, havia clara divisão entre gabinete e cartório, e cada um dos setores desconhecia a rotina e trabalho do outro setor.

Os dados coletados indicavam um acúmulo preocupante de processos conclusos pendentes de decisão, frequentemente resultando em prazos processuais não cumpridos. Este acúmulo era, em grande parte, decorrente da ausência de práticas eficientes de gestão do tempo e de ferramentas adequadas para a organização dos processos. A morosidade e desorganização na análise dos processos conclusos não apenas sobrecarregava os servidores do gabinete, mas também prejudicava os jurisdicionados, que se viam desamparados pela demora na resolução de suas demandas.

A análise do funcionamento interno da unidade revelava uma comunicação ausente/deficiente entre cartório e gabinete e entre os colaboradores do gabinete, levando a frequentes erros e retrabalho. A respeito da importância da comunicação em uma equipe, é certo que a gestão bem realizada empolga a equipe.

Mais uma vez, nas palavras de Carlos Henrique Borlido Haddad e Luís Antônio Capanema Pedrosa: “A equipe bem gerida tem comunicação fluída, objetiva e joga com interdependência e complementaridade. A boa gestão gera resultados, engaja e empolga a equipe e melhor de tudo: conquista mais com menos esforço.” (Carlos Henrique Borlido Haddad e Luís Antônio Capanema Pedrosa. 2017.)

A falta de padronização e fragmentação das práticas, com clara divisão da equipe entre quem atuava na elaboração de minutas e quem atuava no cumprimento cartorário, contribuía para um ambiente de trabalho desorganizado, no qual a triagem e distribuição dos processos eram realizadas de maneira inadequada. Esse desequilíbrio na distribuição da carga de trabalho resultava em um desempenho desigual entre os servidores, exacerbando a sensação de ineficiência. Os despachos não eram resolutivos, sendo frequente a mera abertura de vista repetidamente protelando a decisão. Havia ausência de trabalho em equipe e planejado com vista a metas comuns.

As estatísticas confirmavam que a taxa de resolução de processos nesta unidade estava significativamente abaixo da média observada em outras unidades judiciais, evidenciando a necessidade urgente de uma reforma estrutural. Portanto, era imperativo que fossem implementadas práticas mais modernas e ferramentas eficazes de organização do tempo e processos no gabinete. Conforme painel de estatísticas do CNJ, a taxa de congestionamento da unidade em janeiro de 2021, era de mais de 70%. Os dados utilizados nesse artigo foram extraídos dos relatórios do eproc e do painel de estatísticas do Justiça em Números do CNJ

Em síntese, o diagnóstico da unidade judicial revelava a necessidade de uma intervenção profunda e estruturada, visando a otimização das práticas de gestão e a melhoria do desempenho processual, com foco no trabalho jurisdicional. A reforma proposta deveria ser encarada como uma prioridade, não apenas para sanar as deficiências internas, mas também para prestar uma jurisdição mais eficiente e poder enfrentar a demanda ainda mais ampliada pela realidade do processo 100% eletrônico ocorrida em tempo recorde. Esse era o problema que se precisava resolver. Na verdade, esse tem sido o drama de muitos magistrados em seu dia a dia de trabalho.

## **5 IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO**

Para enfrentar esses desafios, na unidade examinada em específico, foram introduzidas várias ferramentas e práticas de gestão, com resultados positivos apesar da grande demanda de serviço. as quais podem vir a se constituir em um modelo replicável a fim de melhor enfrentar a nova realidade advinda do processo 100% eletrônico.

A modernização do sistema judiciário brasileiro é essencial para a garantia de uma prestação jurisdicional eficiente e célere. A digitalização dos processos e a utilização de sistemas eletrônicos, como o EPROC, têm sido passos importantes nessa direção. No entanto, a eficiência não é alcançada apenas com a digitalização; é necessário também repensar os procedimentos internos e a divisão de tarefas.

A cultura gerencial no Poder Judiciário tem ganhado destaque como uma ferramenta indispensável para enfrentar os desafios de um sistema judicial sobrecarregado e garantir a eficiência na administração da justiça. Esta abordagem envolve a adoção de práticas e princípios de gestão administrativa e organizacional, visando otimizar processos, melhorar a produtividade e assegurar a qualidade das decisões judiciais.

Um dos pilares da cultura gerencial é a racionalização da demanda de trabalho dos juízes. Este processo começa com a implementação de técnicas de gerenciamento de tempo e recursos, que são essenciais para lidar com a grande quantidade de processos que chegam diariamente aos gabinetes judiciais.

Nesse sentido, a adoção de rotinas organizadas e bem-definidas permite que os juízes e suas equipes administrem suas atividades de maneira mais eficiente, reduzindo o tempo de espera dos processos e aumentando a celeridade na prestação jurisdicional. Saliente-se que a gestão aplicada ao Poder Judiciário não é novidade. Inclusive os resultados notáveis em varas em que há gestão efetiva já são objeto de estudo há anos. Ocorre que o trabalho com gestão, em regra, era focado na serventia cartorária a qual lidava com trabalho de cumprimento e organização de processos. A maior parte dos magistrados, no máximo, agia como um propulsor dessa organização que, muitas vezes, não ultrapassava a porta do cartório.

Na verdade, a aplicação de técnicas de gestão focadas em gabinete é algo que não foi ainda devidamente estimulado e nem priorizado a fim de criar e inserir de forma permanente uma cultura gerencial entre os magistrados e magistradas. No entanto, nunca foi tão importante se usar gestão, mesmo que a partir de instrumentos simples de planejamento, para enfrentar uma demanda de gabinete que será cada vez maior já que muitas tarefas da serventia deixaram de existir e muitas mais o serão.

Frise-se que a utilização de sistemas informatizados e ferramentas tecnológicas é uma das estratégias centrais da cultura gerencial. Sistemas como o EPROC, que permitem o andamento eletrônico de processos, com extensa gama de relatórios, facilitam o acompanhamento e a movimentação dos casos, possibilitando uma visão clara e atualizada do processo. Na verdade, o sistema eletrônico é um grande parceiro da gestão jurisdicional. Além disso, a automação de tarefas rotineiras, como a geração de relatórios e a triagem de processos, libera tempo para que os juízes possam se concentrar em atividades mais complexas e que demandam maior reflexão e análise de forma facilitada já que não há necessidade de análise individual e manual de processos físicos.

Outra prática fundamental é a adoção de um planejamento estratégico dentro dos gabinetes. Isso inclui a definição de metas diárias, semanais e mensais, a distribuição eficiente das tarefas entre a equipe e a utilização de relatórios periódicos para monitorar o progresso e identificar áreas que precisam de ajustes.

Dentro desse escopo, a questão do treinamento das pessoas de toda a equipe, inclusive da antes serventia cartorária, para atuar, também, nas minutas de decisões e na análise jurisdicional dos processos, petições iniciais e em geral, bem como no andamento processual, é um dos primeiros passos a se dar dentro de um plano de gestão.

Na unidade analisada, desde 2020, mesmo antes da digitalização do acervo, já se começou um trabalho de ensino e treinamento dos servidores da serventia para atuarem em funções jurisdicionais ou envolvendo um olhar jurisdicional. Isso envolveu a gestora, servidores e estagiários da serventia, além de toda a equipe. Na verdade, na realidade pós Eproc, não há mais espaço para divisão entre cartório e gabinete. Assim, atuar para quebrar essa divisão, que nunca foi favorável à efetividade jurisdicional, auxilia bastante na participação e adesão de todos a uma nova forma de trabalho no paradigma do processo eletrônico.

Sobre treinamento no âmbito do Judiciário, vide o dito por Eliane Nogueira, em sua dissertação de mestrado: “Num primeiro momento é necessário que as pessoas saibam, com exatidão, o que deve ser feito. Para isso é indispensável ensinar, treinar. As pessoas precisam saber de sua função na instituição, o que devem especificamente fazer e como deve ser feito. Assim, educação e treinamento são essenciais para atingir a excelência na prestação de serviços<sup>77</sup>. As pessoas devem estar conscientes de sua função e de sua responsabilidade no resultado final da organização. Esta atuação propicia qualidade. Necessário frisar que este treinamento deve preceder a posse dos servidores no cargo e, após, ser contínuo, a fim de acompanhar tanto alterações legislativas, como mudanças em processos de trabalho e inovações tecnológicas.” Interessante notar que o aprendizado gera motivação e engajamento : “Outra questão surge: Como motivar os servidores a participar da gestão da unidade? Muitas vezes o quadro que se vê é de alienação. Os gestores, apesar de reclamarem da passividade dos servidores, continuam agindo por pressão de autoridade para obter o mínimo de produtividade e resultados e, como dita alhures, pouco interferem na solução dos conflitos internos, aumentando o nível de estresse do ambiente de trabalho. De outro lado, têm-se servidores passivos, submissos, infantilizados (tudo depende do juiz), descomprometidos, com baixa produtividade e com pouca preocupação com relação ao seu desempenho organizacional, acabando por culpar a organização por sua frustração e acomodação. Forçoso admitir que o círculo se completa: autoridade x submissão. A satisfação com o trabalho aumenta o comprometimento e, por consequência, a produtividade. O líder deve ser o canalizador dos interesses dos membros da equipe e apontar os interesses comuns. O interesse

na participação, em geral, é pragmático, isto é, está ligada a benefícios imediatos. Também há o interesse de que a organização cresça e se fortifique porque assim seus benefícios são preservados, aliado à importância de sua tarefa para a organização. É o orgulho pelo trabalho. Assim, são motivadores: o dinheiro seja bônus individual ou coletivo, a liberdade no trabalho e o reconhecimento.” ELIANE GARCIA NOGUEIRA SISTEMA DE GESTÃO DE UNIDADE JUDICIAL issertaçāo para cumprimento de requisito à obtenção de título no Mestrado Profissional em Poder Judiciário da FGV Direito Rio. Área de Concentração: Poder Judiciário. Orientador(a): Professor Leonardo Teixeira Co- orientador(a): Maria Elisa Bastos Macieira Rio de Janeiro 2010

A capacitação contínua dos servidores e estagiários também desempenha um papel crucial na cultura gerencial. Investir em treinamentos e desenvolvimento profissional garante que todos estejam aptos a utilizar as ferramentas tecnológicas disponíveis e a aplicar as melhores práticas de gestão. Além disso, promove um ambiente de trabalho mais motivado e produtivo, onde cada membro da equipe comprehende sua função e sua importância no fluxo de trabalho. Na unidade em comento, houve a criação de modelos base de minutas com a indicação de artigos de lei e breve explicação da matéria e de como proceder em cada caso. Além disso, foram elaborados pelos próprios servidores que atuam nos processos, fluxos de cada um dos procedimentos mais utilizados na vara, com links para os respectivos modelos base e artigos de lei, providência que possibilitou a inserção de novos estagiários bem como a disseminação do raciocínio padrão a ser aplicado nos processos para toda a equipe.

A divisão de tarefas com base nas competências individuais também é uma estratégia eficiente para racionalizar a demanda de trabalho do gabinete. Ao delegar atividades de acordo com as habilidades e experiências específicas de cada servidor ou estagiário, é possível maximizar a eficiência e a qualidade do trabalho produzido. Por exemplo, servidores mais experientes podem ser encarregados de processos mais complexos, enquanto os novos membros da equipe lidam com tarefas mais simples e rotineiras até estarem treinados para tarefas mais complexas.

A gestão participativa é outro aspecto importante da cultura gerencial no Judiciário. Envolver a equipe nas decisões e no planejamento estratégico não só aumenta o engajamento e a responsabilidade dos servidores, mas também traz à tona ideias inovadoras e soluções criativas para os desafios diárias. Reuniões periódicas para discutir o andamento dos

processos, revisar as metas e ajustar as estratégias são práticas que contribuem para um ambiente colaborativo e eficiente.

Nessa unidade em específico, inicialmente eram realizadas reuniões com a assessora e gestora da secretaria. Mais recentemente, têm sido realizadas reuniões de gestão com toda a equipe, no chamado ritual de gestão. Quanto a esse ponto, foi utilizada a formatação prática e didática explicitada por Carlos Haddad e Luís Capanema Pedrosa, exposta no livro Administração Judicial Aplicada, 2017.

Por fim, a avaliação contínua dos resultados e a flexibilidade para implementar mudanças são características essenciais da cultura gerencial. Monitorar o desempenho do gabinete, analisar os indicadores de produtividade e qualidade, e estar disposto a ajustar as práticas e processos conforme necessário, assegura que a gestão permaneça eficaz e alinhada com os objetivos de celeridade e eficiência da Justiça. Na unidade em comento, são feitas reuniões mensais com as gestoras a fim de analisar a demanda e a produtividade de cada mês, além do ritual de gestão.

Em resumo, a cultura gerencial no Poder Judiciário, ao incorporar técnicas de gestão administrativa, uso de tecnologias, planejamento estratégico, capacitação contínua, delegação eficiente de tarefas, gestão participativa e avaliação constante dos resultados, se revela uma ferramenta poderosa para racionalizar a demanda de trabalho dos juízes. Esta abordagem não só melhora a eficiência operacional, mas também contribui para uma prestação jurisdicional mais rápida e de qualidade, beneficiando toda a sociedade.

A seguir, vamos aprofundar a análise de 03 ferramentas práticas criadas na Segunda Vara de Família e Sucessões de Caxias do Sul, todas focadas em racionalizar a atividade de gabinete e de dizer o direito dentro da realidade do processo eletrônico. Após, analisaremos os principais resultados a partir dos dados constantes do painel de estatísticas do CNJ.

## 6 GESTÃO DE AUDIÊNCIAS

Um planejamento estruturado das audiências é essencial para garantir que todos os processos sejam atendidos dentro de prazos razoáveis. Isso envolve a organização prévia das audiências, assegurando que cada caso receba a atenção necessária sem atrasos desnecessários. A utilização de salas específicas e mobiliário adequado para audiências também é fundamental, pois facilita a interação entre as partes envolvidas, proporcionando um ambiente mais confortável e propício para a resolução de conflitos.

Em uma vara de família, sucessões e interdições há um volume imenso de audiências, de conciliação, entrevistas e instrução, tudo isso aliado a um volume alto de conclusão, tudo com caráter prioritário.

Em 2020, quando iniciado o trabalho de gestão na vara que se analisa, havia considerável número de processos aguardando pauta de instrução. Eram processos físicos, complexos, com grande número de volumes, onde já havia sido tentada conciliação, e que já corriam na vara há pelo menos 04 anos.

Tinha-se um problema sério para resolver, e esse problema se faz presente na maioria das unidades que tratam com essa matéria. A problemática a ser resolvida é equilibrar a pauta de audiências com o trabalho de gabinete em vara de família, pois ambos são volumosos. Essa realidade não se repete na maioria das outras esferas. No âmbito criminal, por exemplo, tem-se muitas audiências, mas o trabalho de gabinete é de pouca complexidade e volume baixo. No cível especializado, por sua vez, tem-se complexidade no gabinete, combinada com bem menos audiências, em regra.

Assim, o aproveitamento da pauta evitando-se retrabalho e frustração de audiências por erros cartorários e de marcação é primordial para garantir um julgamento mais efetivo, principalmente em matéria de família.

Nesse sentido, na vara analisada foi criada uma rotina semanal de revisão de processos pautados para audiência.

Quinze dias antes das audiências, a gestora da serventia verifica as solenidades a fim de verificar a existência de algum erro de cumprimento e/ou intimação.

Uma semana antes, um dos secretários de gabinete analisa o processo, conferindo a análise jurisdicional propriamente dita, mediante um formulário básico que aponta o que deve ser verificado e que indica se há algo pendente a ser analisado na solenidade ou antes dessa para que o processo chegue saneado para a audiência. Essa segunda análise acaba por apontar algum desvio jurisdicional que deve ser acertado, bem como o próximo passo a ser dado por impulso oficial. Serve também como um resumo muito eficiente para guiar o Juiz e auxiliar a enxergar o processo sem necessidade de ler todo o processo, otimizando o tempo, sem descurar da qualidade.

Ressalta-se que o formulário contém resumo dos principais atos do processo, decisões e laudos. Com base nesses, de forma rápida e ágil o Juiz e o MP (a quem se fornece cópia), já consegue se inteirar totalmente do processo o que facilita muito a consecução de conciliação ou mesmo análise da prova produzida e sua pertinência.

A partir dessa análise, se conseguiu pautar todo o resíduo sem frustrações durante a pandemia (audiências virtuais) e, além disso, manter a pauta dentro das metas fixadas até o presente momento, de forma racional e efetiva.

Além disso, a partir da observação da realidade de cada vara, é importante estabelecer um tempo padrão para cada solenidade, a fim de aproveitar o máximo possível cada turno de pauta otimizando o tempo. Na Segunda Vara de família de Caxias do Sul, por exemplo, verificou-se, pela experiência diária, o tempo necessário para cada audiência, tendo se chegado a um padrão sujeito a adaptações conforme o caso concreto, como se verifica do fluxo acima detalhado.

## **7 ORGANIZAÇÃO DO TEMPO**

A organização eficiente de uma unidade judicial, especialmente em áreas sensíveis como uma Vara de Família e Sucessões, requer um planejamento meticuloso e técnicas de gerenciamento bem definidas.

Para alcançar uma gestão eficiente do tempo e rotinas, além da Ordem de Serviço, foi elaborado roteiro das atividades de gestão a serem efetuadas pela assessoria de gabinete. O roteiro abrange de forma detalhada horários e tarefas, diárias, semanais e mensais.

O planejamento é um calendário que abrange as atividades gerenciais a serem realizadas e métodos voltados para otimizar o tempo e garantir a qualidade dos despachos e sentenças, assegurando que todos os processos sejam tratados com a devida urgência e cuidado. A gestão é feita pela magistrada, em conjunto com a assessoria de gabinete que é quem coordena todas essas tarefas e concentra o planejamento das atividades e distribuição do trabalho.

Por tal razão, as técnicas se referem ao trabalho da assessora, em específico, sendo que na unidade em questão há apenas uma assessora de gabinete. Essas atividades, apesar de isoladamente parecerem sem relevância, se constituem na coluna vertebral do trabalho organizado e eficiente de um gabinete, garantindo que todas as ações da equipe, sejam do

gabinete, sejam do “gabinetão”(servidores da serventia mais os da assessoria de gabinete), sejam costuradas e concatenadas entre si.

A primeira técnica relevante é a triagem diária de processos conclusos. que permite priorizar os casos mais urgentes, especialmente aqueles que envolvem réus presos ou que necessitam de decisões imediatas, como busca e apreensão, também são priorizadas as iniciais com pedido liminar.

Essa tarefa é realizada pela assessora em conjunto com a gestora da unidade que somente coloca para triagem da assessoria o que não foi possível dar andamento automático ou por ato ordinatório conforme a ordem de serviço e que não for de atribuição da equipe sob sua supervisão direta.

A partir da triagem, já se tem uma ideia da conclusão do dia e de sua complexidade, e a assessora direciona então para os localizadores do restante da equipe de acordo com as suas funções.

Além da triagem, também são gerados relatórios de processos aguardando despacho há mais de 07 dias ou sentença há mais de 10 dias. Essa providência é crucial para monitorar o andamento dos processos e garantir que não haja atrasos indevidos. Salienta-se que a meta de espera em gabinete é de no máximo 10 dias para despacho e até 15 para sentenças

Além disso, é essencial verificar diariamente se todos os processos conclusos estão devidamente alocados nos localizadores corretos, evitando erros e garantindo a movimentação adequada dos feitos.

Mensalmente, são feitas conferências detalhadas da pauta de audiências, garantindo que todas as audiências sejam marcadas corretamente e que os espaços disponíveis sejam bem aproveitados. Essa revisão inclui verificar horários e médias de audiências, bem como fazer ajustes necessários devido a feriados, férias e outras interrupções. A pauta de audiências é compartilhada entre todos através do calendário do Google.

Além disso, a assessoria cataloga a demanda de gabinete e a produtividade mensal da equipe, em planilhas que demonstram a evolução da demanda e do resultado efetivo para reunião com a magistrada e com a gestora da unidade, realizada no primeiro dia útil de cada mês. Assim, se consegue verificar a capacidade de trabalho efetiva e a demanda que tem de ser atendida o que é essencial para a mensuração de metas factíveis e planejamento do

trabalho. É preciso ressaltar que as metas fixadas estão baseadas na experiência empírica da unidade, após acompanhamento de demanda e produtividade mensal da equipe que é feito desde 2020. Assim, mediante os dados inseridos em tabelas, se fixam metas viáveis que correspondem ao que já se consegue alcançar. Anualmente, dependendo dos dados de acompanhamento de demanda, se estabelece uma mudança nas metas a fim de adequar à realidade possível.

A atribuição de tarefas entre estagiárias e servidores é baseada em suas habilidades e experiências específicas, garantindo que cada um trabalhe em áreas onde pode contribuir de maneira mais eficiente. As estagiárias recebem tarefas que variam de acordo com a complexidade, desde iniciais de família e inventário até sentenças de alimentos e guarda mais simples, enquanto os servidores mais experientes lidam com processos mais complexos e urgentes. Mesmo assim, há um esforço contínuo para que haja rodízio das atividades e procedimentos a fim de que eventuais ausências não prejudiquem o andamento dos trabalhos e que haja aprendizado contínuo pela equipe.

Além disso, o controle de pessoal e orientações de trabalho são fundamentais para manter a equipe organizada e motivada. Cada membro, além das atribuições jurisdicionais, tem responsabilidades claras, como atender telefonemas, marcar e acompanhar exames de DNA e cuidar do e-mail setorial, assegurando que todas as tarefas sejam cumpridas de maneira eficiente e coordenada.

Essas técnicas e práticas de organização do tempo e gestão de processos são fundamentais para o bom funcionamento da vara, garantindo que todos os processos sejam tratados com a urgência e a atenção que merecem, contribuindo para uma justiça mais eficiente e eficaz.

Com base na experiência vivida, foi elaborado manual de gestão do gabinete para facilitar o trabalho da assessoria e deixar registrada a sua rotina e atividades.

## **8 CRIAÇÃO DE FLUXOS PROCESSUAIS**

A rotatividade natural de servidores e estagiários faz com que, pelo menos de dois em dois anos, todo o trabalho de treinamento tenha de ser revisto e recomeçado praticamente do zero. Frise-se que a força de trabalho nos gabinetes do TJRS de primeiro grau é fortemente composta por estagiários.

No decorrer do tempo, se faz salutar o estabelecimento de fluxos processuais básicos para melhorar a inserção de novos estagiários e servidores e, ao mesmo tempo, fixar o andamento procedural naqueles que já estão na equipe há mais tempo. Isso porque se verifica que, no decorrer do tempo, há uma tendência ao esquecimento e desvirtuação dos procedimentos adotados, seja pelo ruído, seja pela desconcentração, seja por haver vários procedimentos e atualizações a serem feitas a todo o momento.

Assim, foram elaborados fluxos de andamento, com links para os respectivos modelos base da unidade os quais vão sendo atualizados e salvos pela Assessora que centraliza essa atribuição.

Inicialmente, a própria equipe redigiu os fluxos com correção pela assessora e magistrada. Essa técnica auxilia muito a agilizar e repassar o conhecimento para novos colaboradores, bem como deixá-los mais seguros para começarem a trabalhar com processos. Abaixo vai foto de uma parte de um dos fluxogramas elaborados pela unidade:

## 9 RESULTADOS

A implementação das práticas de gestão mencionadas resultou em uma significativa melhora na eficiência da 2ª Vara de Família e Sucessões de Caxias do Sul.

A prática de revisar rotinas, ajustar fluxos de trabalho e monitorar continuamente os indicadores de desempenho mostrou-se eficaz na redução do acúmulo de processos e no cumprimento dos prazos legais. As metas de tempo de espera em gabinete estão sendo alcançadas e até superadas.

Além disso, os dados extraídos do painel de estatísticas do CNJ, mostram uma redução consistente no tempo de espera dos processos e um aumento na quantidade de sentenças e despachos emitidos mensalmente. Em 2023, foram proferidas 5.066 sentenças, com uma média mensal de 422 sentenças, número superior ao de ingressos no mesmo ano. A prática de gestão da unidade e técnicas aplicadas com foco no gabinete foi fundamental para essa melhoria, permitindo um monitoramento contínuo e a identificação de gargalos no fluxo de trabalho.

Nota-se que a vara conseguiu manter um balanço positivo entre o ingresso e a baixa de processos, resultando em uma redução gradual do acúmulo de processos. Em 2020, entre processos físicos e eletrônicos, a vara contava com 7.000 processos ativos. Em 2023, mais

especificamente, no dia 18/12/2023, a vara estava com aproximadamente 5.000 processos ativos. Esses dados foram extraídos dos relatórios gerais do sistema Eproc e do CNJ (<https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-estatisticas/>).

A análise dos dados da unidade em comento demonstra que, com a adoção de práticas de gestão eficazes, é possível alcançar um aumento na eficiência e na qualidade da prestação jurisdicional. A introdução de rotinas organizadas, o uso de tecnologias para monitoramento e controle, e a divisão clara de responsabilidades entre os membros da equipe contribuem significativamente para a redução do estresse e para a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

## 10 CONCLUSÃO

A ausência de uma cultura de gestão na magistratura pode agravar significativamente os desafios enfrentados pelos juízes, principalmente na sua atividade-fim, já que a automatização de atividades-meio é uma tendência que veio para ficar e aumentar.

Além disso, a realidade do processo 100% eletrônico trouxe novas dinâmicas para a carga de trabalho nos gabinetes. Se por um lado a digitalização reduziu a necessidade de manuseio físico dos autos e facilitou o acesso às informações processuais, por outro, aumentou a demanda por competências tecnológicas e ampliou o volume de processos, principalmente a serem despachados/sentenciados, devido à maior agilidade na tramitação. Portanto, a gestão eficiente da carga de trabalho passa a ser ainda mais crucial, exigindo uma adaptação contínua às inovações tecnológicas e ao aumento do fluxo de informações.

Nesse contexto, implementação de ferramentas práticas de gestão de gabinete, como as citadas nesse artigo, facilita significativamente o trabalho jurisdicional. Essas práticas não apenas melhoram a eficiência do gabinete, mas também contribuem para a redução do estresse e aumento da satisfação dos magistrados e servidores, criando um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

Por fim, conclui-se que a modernização dos gabinetes judiciais, através da incorporação de tecnologias e práticas de gestão inovadoras, é essencial para enfrentar os desafios contemporâneos e garantir a prestação de um serviço público de qualidade e, ao mesmo tempo, alcançar uma melhoria da qualidade de vida e trabalho de magistrados, magistradas e colaboradores do Poder Judiciário. A continuidade das pesquisas e

investimentos nessa área é imprescindível para a construção de um sistema judiciário mais justo, eficiente e acessível a todos.

## REFERÊNCIAS

- BACELLAR, A. A. *Gestão judiciária: teoria e prática*. São Paulo: Saraiva, 2013.
- BACELLAR, R. A. *Digitalização dos processos judiciais e suas implicações*. 1. ed. São Paulo: Editora XYZ, 2013. 200 p.
- CARNEIRO BALDIVIESO, Pablo Enrique. O juiz multifuncional. *Revista CEJ*, Brasília, ano XVIII, n. 62, p. 52-56, jan./abr. 2014.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Painel de estatísticas do Justiça em Números*. Disponível em: <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-estatisticas>. Acesso em: [inserir data de acesso].
- GARCIA NOGUEIRA, Eliane. *Sistema de gestão de unidade judicial*. 2010. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – FGV Direito Rio, Rio de Janeiro, 2010. Orientador: Leonardo Teixeira. Coorientadora: Maria Elisa Bastos Macieira.
- HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. *Administração judicial aplicada*. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2014.
- HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. *Manual de administração judicial: enfoque conceitual*. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017. v. 1.
- JACOBSEN, Alessandra de Linhares; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de (org.). *Contribuições à gestão no judiciário catarinense* [recurso eletrônico]. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2012. 270 p. (Gestão organizacional e tecnologia em recursos humanos; v. 2).
- LOPEZ, Ivana Azevedo. *Administração pública gerencial nos cartórios judiciais do estado do Rio de Janeiro*. Monografia (Especialização em Direito Administrativo com foco no Judiciário) – Escola de Administração Judiciária, Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.
- NOGUEIRA, Thayse Palmela. *Precarização do trabalho e saúde dos magistrados trabalhistas no Brasil (2003-2014)*. 2015. 148 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2015. Orientador: Francisco Luiz Corsi.
- PAULO, Alves da Silva; FILHO, Paulo Ricardo Arena. Ser juiz ou ser gestor: percepções e práticas de gestão judiciária na magistratura estadual, federal e do trabalho no estado de São Paulo.
- RESENDE RUSSO, Andréa. *Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário*. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009. 198 p. (Coleção Administração Judiciária; v. 8).
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROTTA, Maurício José Ribeiro; VIEIRA, Priscila; ROVER, Aires José; SEWALD JUNIOR, Egon. Aceleração processual e o processo judicial digital: um estudo comparativo de tempos de tramitação em tribunais de justiça. *Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico*, n. 8, p. 125-154, 2013.

- RUSSO, J. *Gestão de gabinetes judiciais: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Forense, 2009.
- VIEIRA, Luciano José Martins; COSTA, Silvia Generali da. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000400006>. Acesso em: [inserir data de acesso].
- WIEDEMANN NETO, Ney. *Gestão de gabinetes de magistrados nas câmaras cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2010. 208 p. (Coleção Administração Judiciária; v. 9).