

## Justiça de Primeiro Grau Piauiense: Diagnóstico e Aprimoramento

Keylla Ranyere Lopes Teixeira Procópio<sup>1</sup>

**RESUMO:** A necessidade de melhoria da justiça de primeiro grau é uma assertiva abraçada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), vez que este entende que deve ser priorizada a fatia do poder que recebe a maior parte dos processos ajuizados e que possui o maior número de feitos em tramitação. O Tribunal de Justiça do Estado do Piauí (TJPI) figura, na análise do CNJ, como o menos eficiente e menos produtivo do país. O presente estudo analisa a realidade vivenciada pelos juízes de piso do Estado do Piauí, as impressões destes a respeito do seu trabalho e do papel do magistrado, considerando suas angústias, necessidades, bem como atividades desenvolvidas pela Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Piauí (CGJ/PI). Os resultados revelam o perfil dos juízes piauienses, apontam suas deficiências em relação ao cumprimento das determinações do CNJ e CGJ/PI e ratificam a relevância da criação de um Centro de Apoio aos Juízes de primeiro grau (CEAJU) como ferramenta para a melhoria do serviço que a justiça de primeiro grau pode oferecer à sociedade piauiense.

**Palavras-chave:** Política nacional. Gestão Judiciária. Juiz de 1.º grau. Otimização. Centro de apoio.

**ABSTRACT:** The need to improve first degree justice is a priority in the policies of the National Council of Justice (CNJ), since it is the branch of the justice which deals with the largest number of lawsuits. The State Court of Justice at Piauí ranks as the least efficient and least productive in the country. This study analyses the reality as experienced by Piauí State judges, taking into account their reflections, anguishes, and needs regarding their work and their role as magistrate, as well as the activities carried out by the Justice Internal Affairs Division (CGJ/PI). Results reveal Piauí judges profile, point out their deficiencies in regards with meeting the requirements from both the National Council of Justice and the Internal Affairs Division (CGJ/PI). Findings also corroborate the need and relevance of creating a Supporting Center (CEAJU) to those first degree Judges, as a tool to improve the service first degree justice delivers to Piauí society.

**Keywords:** National Policy. Judiciary management. First degree justice. Supporting Center.

## 1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário enfrenta novos tempos decorrentes do aumento da cobrança da sociedade por resultados mais rápidos e eficientes. Isto fez com que o Conselho Nacional de Justiça instituísse a Política Nacional de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição (PNAPPG), estabelecendo linhas de trabalho para melhorar a qualidade, e promover celeridade e efetividade dos serviços onde há a maior taxa de processos não finalizados.

A realidade do Tribunal de Justiça do Estado do Piauí não é diferente daquela do

---

<sup>1</sup> Bacharela em Direito pela Universidade Estadual do Piauí, especialista em Direito Processual Civil, Direito Eleitoral e em Gestão Judiciária, Juíza de Direito do TJPI desde 2002 atualmente é titular do Juizado Especial Cível e Criminal da Comarca de Valença do Piauí.

restante do país, pois nele a estrutura judiciária de primeiro grau é bastante falha. Além disso, outras problemáticas são evidentes, como a falta de suporte e apoio ao juiz de primeiro grau, a ausência de comunicação vertical eficiente, dentre outras.

O presente artigo apresenta um levantamento da situação enfrentada pelos magistrados piauienses de primeiro grau, traçado a partir de pesquisa de campo e entrevistas. Ao final, apresenta a sugestão da criação do Centro de Apoio aos Juízes (CEAJU) como ferramenta aliada na solução do problema identificado.

O artigo busca responder às seguintes indagações: (a) Qual a conveniência que um CEAJU pode trazer aos juízes de primeiro grau considerando-se a PNAPPG instituída pelo CNJ?(b) Quais as percepções dos magistrados acerca da criação de um órgão de apoio aos magistrados de 1.º grau?; e (c) Que tipo de apoio este Centro pode prestar aos membros do poder judiciário para que a primeira instância tenha uma performance ideal?

Este artigo é guiado por três hipóteses:

A primeira delas é a de que a ferramenta trará mais unidade no trabalho dos magistrados, incrementando a estrutura laboral deles.

A segunda é a de que os membros do poder judiciário de 1.ª instância sentir-se-ão motivados pela assessoria à sua disposição. No entanto, é possível encontrar resistência por parte de alguns juízes, que talvez possam se sentir constrangidos e policiados pela equipe integrante do Centro.

A terceira é que o Centro pode ser uma referência importante na rotina judicante, através de orientação de logística; uma ponte para compartilhamento de informações entre os juízes (entre si) e entre os juízes e a cúpula do judiciário do Estado do Piauí, além de uma via para que a CGJ/PI (Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Piauí) possa dar apoios pontuais às comarcas de uma forma mais célere.

Observa-se a existência de um distanciamento entre a gestão do Poder Judiciário Piauiense e os magistrados de 1.º grau. Não bastasse a deficiente estrutura física e a quantidade insuficiente de servidores, não há um suporte para os juízes, um instrumento através do qual possam estes ser ouvidos, debater suas dúvidas, encontrar informações úteis para a atividade administrativa, judicante e ajuda para solucionar questões pontuais em suas unidades.

Várias das dificuldades enfrentadas talvez possam ser solucionadas através do compartilhamento de experiências pelos próprios pares; juízes mais experientes em

certas temáticas podem auxiliar outros magistrados, por exemplo.

Não se verifica a divulgação de orientações adequadas que auxiliem o magistrado a informar ao CNJ, de forma correta e segura, dados que lhe são solicitados, o que ocasiona tabulações de informações que não condizem com a realidade dos juízos.

Esses fatores podem ser apontados como uma das causas prováveis para que os índices estatísticos do CNJ apresentem o TJPI de forma tão insatisfatória, mas não a única.

Os Relatórios que divulgam o panorama da Justiça Brasileira, publicados anualmente pelo CNJ, Justiça em Números, mostraram que em 2012, 10 dos 27 tribunais estaduais tiveram baixa produtividade dos magistrados e alta taxa de congestionamento de processos, dentre estes tribunais está o TJPI.

A Ministra Maria Cristina Peduzzi, Conselheira do CNJ que acompanhou o referido estudo, publicado em 2013, afirmou após a publicação do relatório, que os 10 tribunais com baixo desempenho enfrentam problemas de gestão (g1. globo.com). Os relatórios referentes aos anos de 2013 e 2014 trazem o TJPI em último lugar. A publicação de 2016, referente ao ano-base 2015, apresenta o TJPI numa posição melhor, o que aponta desenvolvimento, mas ainda num desconfortável penúltimo lugar dentre os tribunais de pequeno porte.

Não é possível olvidar que os juízes não foram preparados para o gerenciamento das unidades judiciárias e necessitam de apoio logístico especializado. A falta deste conhecimento, ou de atitudes eficientes no gerenciamento das unidades jurisdicionais, reflete diretamente na prestação do serviço judiciário, traduzindo-se muitas vezes em morosidade processual e alta taxa de congestionamento.

Foi este cenário, que se repete em outros tribunais pelo país, que motivou o CNJ a instituir a PNAPPG, acima mencionada.

O primeiro ponto de atuação desta política consiste em alinhar os programas, projetos e ações dos Tribunais a ela, adequando orçamento, equalizando força de trabalho entre as instâncias e garantindo infraestrutura e tecnologia apropriadas às unidades judiciárias.

A PNAPPG também prevê incentivo à participação de magistrados e servidores na governança da instituição, promovendo diálogo, prevenção e racionalização de litígios. Prevê ainda formação continuada para os magistrados gestores, elaboração

de estudos e pesquisas sobre as causas e consequências do mau funcionamento da justiça de primeiro grau, de modo a auxiliar na tomada de decisões e na resolução de problemas.

Vislumbra formas de reconhecimento, valorização ou premiação de boas práticas, projetos inovadores e participação destacada de magistrados e juízes no desenvolvimento da Política que poderão ser instituídos pelo CNJ e Tribunais.

Diante disto, bem como da situação futura que se almeja, com os resultados esperados e produtos a serem entregues, é que se converge à criação de um CEAJU. O Centro atacará estes entraves que desqualificam o TJPI através de uma assessoria direta ao magistrado e a aplicação de ferramentas otimizadas de comunicação, para se assegurar o diálogo necessário e se aclarar os dados obscuros que circundam o judiciário piauiense, dentre outros.

Os objetivos do artigo são: (1) Analisar a utilidade que um CEAJU pode trazer em consonância com a PNAPPG; (2) Averiguar qual a percepção dos magistrados acerca da criação de um Centro de Apoio aos Juízes de 1.º grau; e (3) Identificar qual o tipo de apoio que o Centro pode oferecer aos magistrados, com o fito de se dar à justiça de 1.º grau a atenção que a mesma necessita para melhorar seu desempenho.

O trabalho está dividido em três seções. A primeira traz o referencial teórico. A segunda apresenta e analisa os dados coletados através de pesquisas e entrevistas realizadas durante o desenvolvimento do estudo, assim como a sugestão de criação de um CEAJU. A última apresenta as considerações finais.

## **2 BREVES APONTAMENTOS SOBRE GESTÃO**

### **2.1 GESTÃO JUDICIÁRIA**

Chiavenato (2003) ensina que a arte de administrar surgiu há mais de 5000 anos a.C., na Sumária, quando os habitantes tentaram criar uma maneira de resolver seus problemas de forma prática.

Apesar deste registro histórico, somente no século XX as instituições, há muito existentes, ganharam corpo. Surgiu então a necessidade de se desenvolver técnicas para dar a estas a eficiência necessária. Foi aí que a Ciência da Administração surgiu com a contribuição de diversos precursores, como filósofos, engenheiros, advogados e empresários.

Esta ciência de início foi aplicada somente no setor empresarial; mas os modelos de gestão, devido a seus resultados, também passaram a ser aplicados em órgãos públicos, diante da insatisfação de seus usuários, cada vez mais ávidos pela resolutividade que é vista, em geral, nos entes privados.

Esta busca por agilidade também atingiu o poder judiciário que, como os demais órgãos públicos, percorreu no campo administrativo uma marcha desacelerada e atualmente corre contra o tempo para se estruturar em busca de maior efetividade, justamente através da implementação de modelos de gestão.

Macieira e Maranhão (2010) trazem que o aprimoramento da gestão é o item mais lembrado, tanto por magistrados como por servidores, como instrumento para se melhorar a qualidade do serviço prestado pelo poder judiciário.

Plug e Braga ([publicadireito.com.br](http://publicadireito.com.br)) apontam vários aspectos acerca da morosidade no Poder Judiciário, destacando que os integrantes do poder judiciário não possuem conhecimento sobre gestão direcionada para resultados, nem entendem os objetivos e a missão dos órgãos nos quais são lotados, fato indiscutível.

Vê-se que um dos itens mais importantes para auxiliar na melhoria da Justiça de primeiro grau talvez seja justamente iniciar os magistrados e servidores neste sistema de gestão a ser implementado.

O professor e magistrado Quinteiro (2013) ensina que o poder judiciário está carente de uma reengenharia, pois ao juiz que antes se dava apenas a função de julgar também se dá agora a função de administrar. Tal reengenharia pede se instrumentalizar os magistrados com novos saberes pertinentes a gestão.

No entanto, como não se muda a realidade acima destacada de forma instantânea, cabe à administração do poder judiciário procurar meios para amenizar a problemática e iniciar a aplicação de instrumentos que visem aperfeiçoar os serviços que executa.

## **2.2 GESTÃO DE MUDANÇAS E MOTIVAÇÃO**

O CNJ inovou ao trazer aos Tribunais orientações gerencial, pois entende que muito das ineficiências apresentadas em seus relatórios são oriundas de imaturidade na gestão. Porém, mudar uma cultura arraigada há séculos não é nada fácil. Isso mexe com brios, com pessoas que detém poder que se fecham ou com medo do novo ou porque, desconhecendo a técnica, não repassam o comando da atividade a

quem detém o preparo necessário.

Esta conjuntura revela que o Poder Judiciário encontra-se num ambiente de mutação e este é muito mais complexo do que muitos imaginam.

Para tratar um pouco sobre este ambiente, prudente é fazer referência à questão da Gestão de Mudanças.

“Mudança é uma coisa, transição é outra”, como bem trata Soares (2013, p. 25), que destaca ser a transição algo que implica em dispêndio de mais tempo, pois envolve o sentimento das pessoas, sua psique, sua vontade. Quando inexistente este cuidado, o campo fica propício para desconfianças, desentendimentos e falta de comprometimento. É por isso que envolver os atores nas decisões de gerenciamento é essencial no processo de transformação.

Bertwistle (2014, p. 26), conceitua motivação como “mágica, encanto, charme, energia, vitalidade, entusiasmo, iniciativa, vigor, ânimo, estímulo, dinamismo, força, paixão, magnetismo, poder, atitude e vivacidade”. O autor destaca que pessoas motivadas “são capazes de refletir sobre problemas e visualizá-los sob uma perspectiva diferente e mais positiva” (2014, p. 15), ao contrário dos desmotivados, que se fecham para oportunidades.

Os desmotivados também costumam procurar culpados para os seus problemas, ao invés de lutar por soluções. Bertwistle (2014) menciona inclusive que, nas organizações, descontentamento culmina em politicagem e acusações, vírus que quando difundido é difícil de ser extirpado.

Trabalhar a gestão por mudanças e a motivação dos membros do poder judiciário piauiense são atitudes essenciais para o sucesso na aplicação de novas ferramentas para se priorizar o primeiro grau.

### **3 ACHADOS E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO E ENTREVISTAS**

Em pesquisa de campo, 78 dos 156 juízes que compõem a justiça estadual do Piauí de 1.º grau, foram ouvidos entre 6 e 13 de setembro de 2014.

Os participantes da pesquisa responderam a um questionário composto por quatro seções: uma referente ao perfil destes, outra à percepção deles quanto a seu trabalho, uma terceira referente a ações que poderiam melhorar o labor judicante, além de duas questões abertas, quando eles livremente apresentaram o que o CNJ e o TJPI poderiam fazer para a melhoria da justiça de primeiro grau e também o que eles poderiam fazer.

Para complementar a pesquisa de campo, foram coletadas informações por meio de entrevistas realizadas na CGJ/PI. A coleta de dados foi analisada através da triangulação entre o juiz de primeiro grau, a CGJ/PI e os dados do CNJ, para se produzir uma completa imagem do objeto em estudo.

### **3.1 PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA DE CAMPO**

Os juízes que responderam ao questionário são em sua maioria homens (71%), estão a maior parte nas entrâncias final e intermediária e tem mais de 10 anos de magistratura (59,16%). Os juízes mais jovens, os que têm entre 0 e 10 anos de experiência, totalizam 40,84% dos pesquisados.

### **3.2 PERCEPÇÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE O SEU TRABALHO COMO MAGISTRADOS**

#### **3.2.1 Satisfação profissional**

Perguntados sobre nível de satisfação profissional os magistrados assim se manifestaram: 50% dos juízes responderam que “*quase sempre*” o trabalho lhe dá realização profissional, 38% responderam que o trabalho “*sempre*” lhe dá realização e 12% “*raramente*”. Em via contrária, 63,8% dos respondentes disseram que “*raramente*” sentem-se valorizados pelo TJPI, 22,22% disseram que “*nunca*” sentem-se valorizados, 12,5% “*quase sempre*” sentem-se valorizados e apenas 1,38% disse sentir-se valorizado pelo TJPI.

Estes informes apontam que em geral os juízes possuem um sentimento desmotivador. São profissionais que enfrentam grande volume de trabalho e pressão e não se sentem valorizados pelo órgão que os comanda, apesar do sentimento de realização profissional.

#### **3.2.2. Interação**

Este sentimento de desvalorização reflete-se na forma que o magistrado comporta-se perante o TJPI, quando se trata de diálogo.

Sobre comunicação com a cúpula do TJPI, 43,66% dos pesquisados revelaram que “*raramente*” se sentem seguros para dar sugestões à cúpula do TJPI, 22,53% “*nunca*” se sentem seguros para tal fim, contra 15,49% que revelaram que “*sempre*” se sentem seguros para dar sugestões e 18,30% “*quase sempre*”. Estes números

salientam o distanciamento existente entre a cúpula do poder judiciário piauiense e seus membros de 1.º grau.

Talvez este tipo de comportamento esteja relacionado não apenas à questão da valorização pelo TJPI, mas também à própria cultura do juiz. São profissionais que vivem isolados em seus gabinetes, trabalham reclusos, decidem sozinhos, cada um em seu mundo.

Isto fica mais claro quando temos que 54,16% dos pesquisados dizendo que “*raramente*” pedem sugestões sobre andamentos processuais/decisões a outros colegas magistrados, 2,77% disseram que “*nunca*” pediram sugestões, 13,88% responderam que o fazem “*sempre*” e apenas 29,16% “*quase sempre*”.

Bertwistle (2014, p. 93) diz que “você verá sua motivação aumentar apenas pelo fato de saber que tem a seu lado as pessoas certas”.

Os números indicam que esta ausência de motivação pode ter ligação com este distanciamento, tanto geográfico como de contato profissional.

### **3.2.3 Orientações**

Sobre as orientações que recebem, 56,94% dos juízes disseram que elas “*raramente*” são claras e objetivas, 4,16% disseram que “*nunca*” são claras e objetivas, enquanto que 36% das informações são “*quase sempre*” claras e objetivas.

Considerando-se os participantes que responderam que as orientações “*raramente*” são objetivas e aqueles que disseram que elas “*nunca*” são objetivas, teremos um percentual de 61,1%, mostrando que uma parcela considerável dos participantes não se encontra satisfeita com as orientações que lhe são disponibilizadas pela gestão do poder judiciário piauiense. A obscuridade quanto às orientações pode acarretar as mais diversas consequências, especialmente no que tange à alimentação dos sistemas e coleta de dados.

## **3.3 RELATÓRIOS ENCAMINHADOS AO CNJ E CGJ/PI**

De acordo com o pontuado em item anterior, os dados apresentados pelo CNJ no Relatório “Justiça em Números” em relação ao TJPI, supostamente não condizem com a realidade, porque não coletados da forma ideal. Tal assertiva encontra embasamento no que foi coletado na pesquisa de campo e nas entrevistas realizadas durante o trabalho científico.

### **3.3.1 Ciência sobre o envio e periodicidade das informações/relatórios**



Apenas 28,57% dos magistrados pesquisados disseram que “*conheciam todos os relatórios e a periodicidade de envio*”, 47,14% destacaram que “*não tinham certeza se conheciam todos os relatórios e a periodicidade de envio*”, 17% categoricamente anunciaram que “*não conheciam em sua totalidade*” e 7,14% destacaram que “*nada sabem informar sobre relatórios, pois não são eles que os encaminham*”.

Os dados são categóricos. Os juízes em geral não sabem o que necessitam enviar ao CNJ, CGJ/PI e à Presidência do TJPI. Este quadro é grave para um Tribunal que se encontra em posição desfavorável na avaliação do CNJ.

O CNJ avalia os tribunais brasileiros pelos números que lhe são encaminhados. Se os membros do TJPI não tem conhecimento básico sobre estas informações, significa que estes dados não estão sendo coletados ou não estão sendo coletados de forma integral. É certo que atualmente os dados que são encaminhados ao CNJ pelo TJPI quase em sua totalidade são colhidos pela gestão diretamente dos sistemas processuais em uso; mas, considerando os dados publicados até 2014, vê-se a fragilidade dos números veiculados.

### **3.3.2 Seção de Serviços Cartorários da CGJ/PI**

Informações coletadas em entrevista com servidor da seção de serviços cartorários, em conjunto com os números da pesquisa de campo, pinçados em 2014, observou-se que não havia rigor no que se refere à coleta de dados estatísticos.

Nem os juízes tinham conhecimento de tudo o que devem informar à CGJ/PI, nem a CGJ/PI realizava controle destes números. Os juízes eram cobrados quando a CGJ era instada pelo CNJ.

Como já destacado no item anterior, tal problemática vem sendo enfrentada pela presidência do TJPI e pela CGJ/PI, que passaram, recentemente, a coletar as informações diretamente dos sistemas de acompanhamento processual. Esta sistemática, apesar de ter agilizado a coleta de dados, não alterou a qualidade das informações que são inseridas nos sistemas.

### **3.3.3 Sistemas x coleta de dados**

Dos juízes pesquisados, 51,35%, avaliando os sistemas que utilizam em suas unidades, disseram que eles são “*pouco confiáveis*” em relação à coleta de dados para o envio dos relatórios, sendo que 8,10% entendem que são “*muito pouco confiáveis*” e 14,86% expressaram que os sistemas são “*nem um pouco confiáveis*”.

Estes dados estatísticos reforçam que a coleta dos dados que são repassados ao CNJ, e que alimentam o relatório “Justiça em Números”, e dão à cúpula dados

essenciais para o gerenciamento da máquina, são contestáveis.

### **3.4 AVALIAÇÃO DOS MAGISTRADOS COMO USUÁRIOS DOS SISTEMAS DE ACOMPANHAMENTO PROCESSUAL**

Indagados a respeito do treinamento que receberam para manusear o sistema que utilizam em suas unidades, os participantes disseram: em sua maioria, 59,74%, que aprenderam a manusear o sistema sozinhos. Em complemento a tal informação, 12,98% recebeu orientações de outros colegas magistrados, 10,38% de servidores de suas unidades. Apenas 11,68% disseram ter recebido treinamento específico para manusear o sistema, 5,19% afirmaram que nada sabem sobre os sistemas que são utilizados em suas unidades.

Para concluir suas percepções sobre os sistemas dos quais fazem uso, os magistrados auto avaliaram-se como usuários dos programas e disseram, em sua maioria, que não se consideram eficientes em seus manuseios. Enquanto 9% consideram-se usuários “*extremamente eficientes*” e 29% “*muito eficientes*”, 48% julgam-se “*pouco eficientes*”, 11% “*muito pouco eficientes*” e ainda 3% “*nem um pouco eficientes*”.

Estes dados denunciam dois aspectos preocupantes da nossa realidade, uma é a de que os dados são coletados pelos magistrados de forma insegura e a outra é a de que os sistemas não são manuseados de forma padronizada.

### **3.5 O QUE PODE SER FEITO PARA APERFEIÇOAR O TRABALHO**

#### **3.5.1 Capacitação em gestão**

Sobre a capacitação em gestão, 81,42% daqueles que foram inquiridos no levantamento a consideram “*extremamente importante*”, enquanto 17,14% consideram tal treinamento “*moderadamente importante*” e 1,42% “*minimamente importante*” para agilizar a produção forense.

#### **3.5.2 Auxílio gerencial**

Dos respondentes, 78,57% entende que o auxílio gerencial por parte do TJPI é “*extremamente importante*” para um resultado satisfatório em sua unidade, 20% acredita que este auxílio é “*moderadamente importante*” e 1,42% “*minimamente importante*”.

### 3.5.3 Interação

Um total de 79,71% dos participantes da pesquisa entendem que é “*extremamente importante*” a comunicação entre a cúpula do TJPI e as unidades, no que se refere à obtenção de bons resultados de trabalho, 15,94% acham que esta comunicação é “*moderadamente importante*” e 4,34% acreditam ser “*minimamente importante*”.

Em relação à comunicação entre os magistrados entre si, 74,28% entende que uma maior interação/troca de ideias entre magistrados é “*extremamente importante*”, 24,28% entende que é “*moderadamente importante*”.

### 3.5.4 Arremate

Dissecando as informações apresentadas nos itens acima, depreende-se que prevalece entre os magistrados a ideia de que a intimidade com os sistemas, o treinamento em gestão, o suporte gerencial, a intercomunicação e a fomentação de diálogo são extremamente importantes para se obter rendimentos adequados.

Esta conclusão assinala que os juízes possuem um direcionamento em suas consciências no que tange à valia da utilização de ferramentas de regência.

## 3.6 INSTRUMENTOS PARA SE APERFEIÇOAR A INTERAÇÃO

Os magistrados avaliaram alguns itens como instrumentos para melhorar a comunicação com a cúpula do TJPI, como a criação de um CEAJU, e-mails, encontros através de vídeo conferências e encontros presenciais.

Sobre a criação de um CEAJU, 84,72% dos magistrados acreditam que “*ajudaria intensamente*” a comunicação entre a cúpula do TJPI e os juízes.

Avaliando a utilização de e-mails, 43,05% disseram que “*ajudaria intensamente*”, enquanto 45,83% disse que “*ajudaria moderadamente*” e 11,11% que “*ajudaria minimamente*”. Opinando sobre a utilização de videoconferências, 34,24% dos participantes disse que o instrumento “*ajudaria intensamente*”, enquanto 46,57% disse que “*ajudaria moderadamente*” e 19,17% que “*ajudaria minimamente*”. Quando avaliaram a realização de encontros presenciais, o comportamento é outro, vez que 75,34% dos participantes acredita que a mesma “*ajudaria intensamente*”.

Ao analisar os números desvendados tem-se que, dentre as opções apresentadas, a maior parte dos juízes destacaram que os meios que mais ajudariam na comunicação com a gerência seriam a criação de um Centro e a realização de

encontros presenciais.

Interessante a avaliação neste item do recurso utilizado atualmente pela gerência do TJPI, que é o e-mail. Os ouvidos expressaram que o uso deste expediente potencializaria o diálogo em números bem mais tímidos.

Estes dados apontam que os juízes almejam acolhimento, se ver, se encontrar. As comunicações somente virtuais que se dão atualmente através de e-mails são contatos frios, desacompanhados da acolhida imprescindível a estes profissionais que percorrem seus dias tão isolados. Desejam, no entanto, uma acolhida qualificada que possa solver os entraves que enfrentam em suas rotinas forenses.

### 3.7 OS MAGISTRADOS VERBALIZAM

Ao final do questionário foram apresentadas duas questões abertas aos respondentes, a primeira foi: *“Apresente uma sugestão de como o CNJ e/ou o TJPI poderia(m) colaborar para melhorar a justiça de primeiro grau do Estado do Piauí”* e a segunda: *“Que tipo de colaboração você estaria disposto a dar para melhorar a justiça de primeiro grau no Estado do Piauí?”*.

Neste item os participantes serão nominados como P1, P2, P3 e assim sucessivamente, para se garantir o anonimato das declarações.

#### 3.7.1 O PAPEL DO TJPI E DO CNJ

Neste ponto os respondentes manifestaram-se basicamente em torno de 04 temáticas: *“necessidade de mais magistrados e servidores”*; *“capacitação de magistrados e servidores”*; *“prioridade ao primeiro grau”*, e; *“ações gerenciais específicas”*.

Em relação às duas últimas, mais lembradas, alguns registros pinçados:

“Escolhendo o primeiro grau como verdadeira prioridade, o que raramente ocorre” (P04).

“Tratarem o magistrado de primeiro grau com respeito e deferência (...)” (P13).

“Reconhecer o trabalho dos juízes com maior e melhor produtividade” (P07).

“Implantação prioritária do PJe (...)” (P03).

“É uma questão de raciocínio lógico: onde existem mais processos em tramitação mais recursos devem ser despendidos, tanto materiais como de pessoal. E não é o que se vê. Nunca vi faltar papel nem servidor em Gabinete de Desembargador, mas na minha comarca [...]” (P28).

“Abrir um diálogo permanente para que os magistrados possam ser ouvidos e consultados principalmente quando tratadas questões diretamente ligadas aos mesmos. Isto não se vê, nem no TJPI nem no CNJ” (P35).

“Um centro de apoio uniforme a todos os magistrados já seria de bom tamanho, eis que esse centro ficaria entrando em contato com todos os Magistrados semanalmente e solucionando os problemas mais urgentes

junto a todas as unidades jurisdicionais, tais como da falta de material até a necessidade de remanejamento provisório de eventuais servidores e magistrados para um apoio nas comarcas mais necessitadas” (P39).

“Controle maior sobre a EFETIVA lotação dos servidores, a fim de manter o número mínimo de servidores em cada unidade jurisdicional. Assim, em caso de vacância, ou remoção a ocupação daquela vaga ocorresse de forma mais célere. Criação de rotinas de trabalho, principalmente na secretaria” (P50).

Vê-se aqui que os magistrados já tem muitas propostas a serem apresentadas a gerencia do poder judiciário, um celeiro de ideias pronto para ser explorado.

### 3.7.2 O PAPEL DOS JUÍZES

As respostas externadas pelos respondentes nesta pergunta giraram em dois direcionamentos específicos, pois um grupo disse que já faz o que tem que ser feito e outro se mostrou disposto a fazer mais em prol de aplicação da PNPPJ.

O primeiro conjunto mostrou que já está no seu limite, num grau de desânimo tão acentuado que não deseja acrescentar nada ao que vem fazendo:

“Tenho feito minha parte, trabalhando intensamente, marcando de dez a doze audiências de instrução criminal por dia, mais não tenho tido tempo de despachar e não tenho assessor, apenas uma chefe de gabinete, por isso que a justiça está um caos, não temos estrutura, e não podemos fazer mais do que estamos fazendo, um verdadeiro estresse, um desestímulo, todos nós que já estamos na entrância final só pensamos em se aposentar” (P29).

“Na minha posição de Juiz de Direito de Primeiro Grau, o que posso fazer, já estou fazendo, ou seja, cumprindo com minhas obrigações funcionais” (P5).

“O trabalho incansável que sempre prestei” (P8).

“Continuar trabalhando mesmo sem o devido apoio administrativo do TJPI” (P31).

Vê-se na fala destes membros da justiça de primeiro grau que alguns nem mesmo sinalizam a possibilidade de aplicação de alguma mudança em suas formas de atuar, tamanho o desestímulo.

Críticas e desabafos também foram expostos. Alguns demonstram se sentir discriminados em relação a alguns grupos que tem mais acesso à cúpula do TJPI. Outros manifestam não querer colaborar porque não recebem contrapartida de acolhida pela gestão do TJPI:

“Até para colaborar o TJPI, deverá adotar critérios: de rodízio, antiguidades, os mínimos possíveis e não valorizar apenas meia dúzia, como se os demais fossem inúteis” (P07).

“Todas que tragam uma real mudança e não no sentido de apenas aparecer na mídia” (P15).

“Nenhuma, pois o TJPI não deseja, tampouco estimula os juízes” (P.25).

Estes, no entanto, não são a maioria.

O ânimo de cooperar com a otimização da justiça, apesar da existência das

vozes desmotivadas destacadas acima, foi uma constante em manifestações as mais variadas, o que acena para a existência de juízes dispostos a unir forças com a gestão do poder com o intuito de alavancar ações que gerem resultados mais eficazes:

“Estamos a total disposição da Justiça de nosso Estado” (P02).

“Todo tipo de colaboração possível” (P10).

“Empenho em aderir a proposições plausíveis que objetivem uma melhor aproximação da administração do tribunal e sua corregedoria com os juízes no sentido de que estes protagonizem pautas de discussões de assuntos de real interesse da classe e não aqueles impostos no sentido de atender os órgãos que apenas sabem cobrar por resultados sem qualquer interesse nos meios e condições adequadas e razoáveis para que estes resultados possam ser fornecidos” (P14).

“A colaboração que se fizer necessária” (P04).

Os respondentes não ficaram por aqui, muitos foram além, não apenas demonstraram interesse incontestável de participar de projetos relativos à melhoria da justiça de primeiro grau, mas destacaram como efetivamente poderiam fazê-lo:

“Participar do planejamento em relação à distribuição equitativa do orçamento entre o primeiro e segundo grau” (P22).

“1) Ajudar na elaboração de Manuais Práticos de Rotina; 2) Participar ativamente de fóruns de discussão e encontros periódicos, trazendo as boas práticas experimentadas na minha unidade jurisdicional; 3) Compartilhar as decisões de meu banco pessoal” (P30).

Esta manifestação proativa dos juízes respondentes demonstra toda a força de trabalho que está imbuída nestes profissionais e o local de onde iniciativas salutares para atacar os dilemas enfrentados pelo poder judiciário podem aflorar.

### **3.8 INFORMAÇÕES PRESTADAS PELA CGJ**

A CGJ foi ouvida na pesquisa através de um de seus Juízes Auxiliares durante a gestão 2014/2016. Ele destacou que o órgão não possui nenhum programa com denominação específica para melhorar a justiça de primeiro grau, mas que estariam atuando em três frentes:

A Primeira, no aperfeiçoamento da Central de Apoio às Secretarias (CEAS), organismo criado em 2009 para se organizar fisicamente processos nas secretarias das comarcas tanto da Capital do Estado como do interior, não apenas para organizar as unidades, como atuava de início, mas para atuar no controle e movimentação processual das mesmas.

A segunda, com o apoio a iniciativas dos magistrados em relação à requisição temporária de servidores de outras comarcas, conforme a necessidade previamente apontada.

A terceira frente é o aperfeiçoamento do Sistema de Controle Processual através de criação de ferramentas de gestão dos processos e de automação de atos processuais; identificação e correção de inconsistências.

As ações na CGJ/PI na gestão 2014/2016 trouxeram grande impacto nos números apresentados pelo CNJ o que mostra os acertos das atividades desenvolvidas em 2014 e 2015, acenando o rumo que deve ser trilhado pela atual gestão.

### **3.9 CRIAÇÃO DE UM CENTRO DE APOIO AOS MAGISTRADOS**

Os dados coletados na pesquisa de campo e o que foi aferido nas entrevistas confirmam que a criação de um Centro de Apoio aos Juízes seria uma medida eficaz para se otimizar os resultados apresentados pela justiça de primeiro grau.

O Centro configura-se um instrumento importante para se atacar problemáticas delineadas na pesquisa e refletiria diretamente no progresso dos dados estatísticos que apontam o TJPI como um dos tribunais menos eficientes do país.

A ideia é um Centro formado por um grupo de servidores do próprio TJPI e juízes de primeiro grau de jurisdição, indicados pela CGJ e nomeados pela Presidência do Tribunal de Justiça, que desenvolverá as seguintes ações: (a) fomentar padronização de logísticas para os gabinetes; (b) orientar os magistrados quanto aos sistemas de acompanhamento processual, rotinas e estratégias gerenciais; (c) criar um fórum virtual de discussões temáticas privativo para os magistrados; (d) organizar encontros nos quais os juízes terão oportunidades de discutir assuntos inerentes a suas atividades; (e) manter um canal permanente para colher sugestões dos membros que compõem o TJPI; (f) organizar grupos de estudo por temas para que magistrados possam, na troca de ideias, encontrar soluções estratégicas a serem difundidas a todos os juízes do Estado do Piauí.

Identificar unidades que apresentem números incompatíveis com juízes de mesmo porte, para diagnosticar problemas e estudar as soluções adequadas para cada caso, juntamente com o magistrado responsável pela unidade.

As atividades do Centro, assim, aproximarão os membros do judiciário de primeiro grau da gestão, potencializará a comunicação, melhorará o manuseio dos sistemas, o que em conjunto com as demais ramificações, ao final, fará com que os números indicadores do TJPI melhorem.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Efetuada estudos bibliográficos, ouvidos os atores que fazem a justiça de primeiro grau do Estado do Piauí, a CGJ/PI e setor de coleta de dados estatísticos, formou-se uma triangulação para análise fidedigna que fixou várias conclusões acerca do objeto em estudo.

Observou-se que os juízes membros do TJPI estão divididos em dois grupos. Um tem uma visão mais positiva em relação aos problemas que a justiça de primeiro grau enfrenta, com disposição para buscar soluções em prol de melhores resultados. O outro grupo é formado por magistrados desestimulados e descrentes com a gerência do poder judiciário local, e que não se encontram abertos para novos desafios, por conta de um histórico já vivenciado de esquecimento.

Apesar da divisão acima destacada, vê-se que os juízes, de forma geral, veem a necessidade de mais valorização da justiça de primeiro grau, com a contratação de servidores e magistrados, capacitação destes em relação à tecnologia, a melhoria destes sistemas, otimização da comunicação existente entre os juízes entre si e os juízes e a cúpula do poder judiciário.

Os magistrados não se reconhecem participantes das decisões de gerência, não se sentem à vontade de manifestar à gestão suas angústias, suas sugestões, suas ideias.

O poder judiciário do Estado do Piauí, pelo que foi apresentado, não pode ser taxado como um dos menos eficientes e produtivos do país, porque os informes utilizados pelo CNJ não são verídicos. Nem a CGJ/PI nem os magistrados possuem dados fiéis. Isto se conclui pela ausência de padronização na alimentação dos sistemas utilizados para a coleta dos dados utilizados na estatística nacional.

Atualmente a CGJ/PI está desenvolvendo ações pontuais e melhorias no sistema de acompanhamento processual, mas o quadro que está representado necessita de algo mais. Vê-se que, apesar da instituição da PNAPPJ, a CGJ/PI ainda não desenvolveu nada específico para resolver entraves, observando os ditames nacionais, apesar da boa vontade daqueles que compõem o órgão.

Tem-se que reconhecer que bastante já foi feito. Todavia, muito ainda carece ser atingido para que o poder judiciário encontre a marcha ideal para alcançar melhores resultados. É neste ponto que a criação de um CEAJU fará a diferença. A proposta é que o Centro figure como um lugar de acolhimento tanto para aqueles que se sentem



isolados e desmotivados, como para os esperançosos, que aspiram uma oportunidade para apresentar suas propostas e dar sua colaboração.

Neste instante registra-se que as três hipóteses levantadas no início do trabalho foram testadas. A primeira assertiva foi confirmada quando se averiguou o grau de isolamento no qual os magistrados vivem e na necessidade de apoio logístico em várias frentes, como auxílio no envio de relatórios e capacitações nos sistemas processuais.

A segunda hipótese também foi confirmada, pois, com a sondagem, viu-se que a motivação aflora quando existe acolhida, parceria, troca de experiências, quando se é ouvido. O Centro, proporcionando esta ligação, fará os magistrados sentirem-se mais motivados até a procurar novos meios para atingir a excelência de seu mister.

A última hipótese levantada foi de igual modo confirmada quando se verificou na oitiva dos magistrados a indispensabilidade de apoio especializado e de uma melhor interação entre os atores que compõem o poder judiciário.

Encerra-se este texto aduzindo que um retrato do sentimento dos magistrados piauienses foi revelado neste trabalho. A imagem das angústias, dos anseios e dos sonhos foi destacada, mostrando a conveniência de se fazer algo bem elaborado e estrategicamente desenhado para se potencializar o trabalho dos heróis que levam sob seus ombros a responsabilidade de distribuir justiça nos rincões do Piauí.

Viu-se que o poder judiciário piauiense é formado por uma mescla de homens e mulheres que, como seres humanos, são muito mais do que aquela imagem da toga materializada por muitos, são pessoas que têm sentimentos, carregam mágoas, mas também esperanças.

E é nestas pessoas que está a chave para se tirar o rótulo que foi dado ao TJPI como o tribunal menos eficiente do país, não nas pessoas simplesmente, mas na união destas cidadãs e cidadãos em prol de um só objetivo: melhorar a justiça de primeiro grau do Estado do Piauí.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BERTWISTLE, Gary. Quem roubou minha motivação ? 1. ed. São Paulo: Editora Fundamento Educacional Ltda., 2014.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Portaria n.º 155/2014. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/portaria/portaria\\_155\\_06092013\\_11092013184130.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/portaria/portaria_155_06092013_11092013184130.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2014.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n.º 195/2014. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_195\\_03062014\\_04062014\\_170258.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_195_03062014_04062014_170258.pdf)>. Acesso em: 15.06.2014.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n.º 196/2014. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_196\\_05062014\\_09062014134852.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_196_05062014_09062014134852.pdf)>. Acesso em: 15.06.2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 6ª reimpressão.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números 2013: ano-base 2012. Brasília: CNJ, 2013.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números 2014: ano-base 2013. Brasília: CNJ, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números 2015: ano-base 2014. Brasília: CNJ, 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números 2016: ano-base 2015. Brasília: CNJ, 2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Notícias. Ministra Eliana Calmon faz palestra para novos juizes. Brasília, 2012. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/noticias/judiciario/20172:ministra-eliana-calmon-faz-palestra-para-novos-juizes>>. Acesso em 07.12.2014.

G1 política. Eficiência de 10 dos 27 Tribunais Estaduais é preocupante diz CNJ. Brasília, 15 out. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/noticia/2013/10/eficiencia-de-10-dos-27-tribunais-estaduais-e-preocupante-diz-cnj.html>>. Acesso em: 16 jun 2014.

MACIEIRA, Maria Elisa & MARANHÃO, Mauriti. Como implementar a gestão em unidades judiciárias. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

PLUG, Samantha Ribeiro Meyer & BRAGA, Sérgio Pereira. A Administração da Justiça e a Morosidade no Poder Judiciário. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=75c6b2d6319e12f3>>. Acesso: em 09 jun. 2014.

QUINTEIRO, Jeverson Luiz. Apostila de Administração de Serventias. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

SOARES, Kátia. A transição na Gestão de Mudança. 1 ed. São Paulo: Barany Editora, 2013.