

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – UFMS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – ESAN
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

THIEZA VIDAL DE ALMEIDA

**O INDICADOR DE PRODUTIVIDADE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MATO
GROSSO DO SUL À LUZ DA COMPLEXIDADE PROCESSUAL**

CAMPO GRANDE – MS

2025

THIEZA VIDAL DE ALMEIDA

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa

CAMPO GRANDE – MS

2025

THIEZA VIDAL DE ALMEIDA

O Trabalho de Conclusão Final, apresentado por **THIEZA VIDAL DE ALMEIDA**, ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito para o título de Mestre em Administração Pública, obteve o conceito _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Presidente)

Prof. Dra. Vera Luci de Almeida
Universidade Federal da Grande Dourados
(Membro interno)

Prof. Dr. Cleston Alexandre dos Santos
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro externo)

CAMPO GRANDE – MS

2025

À minha mãe, que foi Sol para que eu pudesse ser sombra, que enfrentou tempestades, para que eu vivesse na bonança, que transformou seu sofrimento em minha alegria, que viveu na realidade, para que eu pudesse sonhar, e que trabalhou incansavelmente para que eu pudesse estudar. O mérito das minhas conquistas é, e sempre será, seu.

AGRADECIMENTOS

Mesmo correndo o risco de soar clichê dentre aqueles que acreditam em algo maior, é a Deus que dirijo meu primeiro e mais profundo agradecimento. Pela vida que me foi concedida — e pela vida bônus que recebi em 20 de fevereiro de 2022. Tudo poderia ter se encerrado naquele dia, mas sigo em frente com a esperança de estar fazendo algo que justifique esse tempo extra. Que eu esteja honrando essa nova chance com propósito.

À minha mãe, que, com sua força e à sua maneira, me ensinou que não existem impossíveis. Que obstáculos são apenas etapas, e que desistir nunca foi uma opção. Se hoje escrevo esses agradecimentos, é porque aprendi com ela que persistir é um verbo que se conjuga com coragem.

À Priscila, minha amiga-irmã. Obrigada por me permitir fazer parte da sua vida e da sua família, por dividir comigo o que tem de mais precioso e por ouvir todas as minhas reclamações especialmente nos últimos dois anos. Mesmo enfrentando batalhas silenciosas, muito maiores do que as minhas, você nunca deixou de estar ao meu lado. Sua capacidade de seguir em frente, é uma das lições mais bonitas que a vida me deu. A sua amizade é um presente raro, que guardo com todo carinho. Aos Rochas, minha sincera gratidão pelo carinho e pelo acolhimento.

À Ana Flávia, que, em meio ao seu próprio caos, não hesitou em estender a mão para mim — e segurá-la com firmeza, mesmo quando tudo ao meu redor parecia desabar. Sua generosidade, sua empatia genuína e sua presença constante foram fundamentais para que eu não desmoronasse de vez. Você caminhou comigo pelo vale, mesmo quando já havia um à sua espera. Obrigada por não soltar a minha mão, nem quando a sua também tremia. Você é luz — nunca se esqueça disso.

À Ariane Zatorre, minha amiga de vida e de estrada, que sempre chega com abraço, escuta e riso sincero. Obrigada por ser abrigo nas noites difíceis, por dividir suas certezas quando as minhas falharam, e por me lembrar de quem eu sou nos momentos em que me perdi de mim mesma. Você é farol, ponte e raiz. Ter você por perto é certeza de que, mesmo quando tudo balança, a amizade pode ser chão firme. É um privilégio enorme poder te chamar de amiga — daquelas que a vida dá de presente e que a gente guarda com cuidado.

Ao Alex, João e Thaysa, que tornaram as aulas mais leves, suportáveis e até divertidas.

Ao Éder Jones, meu grande amigo: sua presença fez diferença em dias que nem eu sabia nomear.

A ele, que fez da semana mais desafiadora uma lembrança leve, e cujo apoio se transformou em gratidão por este recorte de vida compartilhado, seja ele breve ou eterno.

Às tantas outras pessoas que cruzaram meu caminho durante essa jornada solitária, intensa e desafiadora — saibam que cada gesto de apoio teve um impacto real.

E, por fim, ao Pretinho e à Fofa — meus companheiros de silêncio e afeto. Vocês não sabem, mas me salvaram mais vezes do que eu poderia contar.

Nem tudo que pode ser medido importa,
e nem tudo que importa pode ser
medido.

Albert Einstein

RESUMO

O acesso à justiça é um direito fundamental consagrado nos principais tratados internacionais de direitos humanos e refletido no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16, da Organização das Nações Unidas (ONU). Esse acesso, no entanto, não se resume à entrada no sistema judiciário, mas é constitui-se, também, da resolução dos casos em tempo razoável. O Judiciário brasileiro, historicamente conhecido por sua morosidade, tem buscado soluções para oferecer uma prestação jurisdicional mais eficiente. Entre essas soluções, destacam-se os Juizados Especiais, criados pelas Leis 9.099/1995, 10.259/2001, 12.153/2009 e 1.071/1990 e a iniciativa “Justiça em Números”, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que monitora indicadores do judiciário, como a taxa de congestionamento (tempo de processos paralisados). No Mato Grosso do Sul (MS), o Tribunal de Justiça (TJMS), em 2013, instituiu a Central de Processamento Eletrônico (CPE), que foi premiada em 2023 por sua inovação na gestão, na 4ª Edição do Prêmio de Inovação da Gestão J. EX. A CPE se destacou pela produtividade em larga escala e pela tentativa de padronização processual inspirada no modelo “fordista”. Essa busca pela produtividade se baseou, contudo, em uma visão quantitativa da justiça, desconsiderando a complexidade dos processos e procedimentos, bem como o tempo necessário para a execução dos atos processuais. A partir desse cenário e de dados relacionados, este trabalho teve como objetivo analisar se o indicador de produtividade adotado pelo Tribunal de Justiça é capaz de representar não apenas a quantidade de atos processuais, mas também a complexidade e a dificuldade inerentes à sua execução. Para tanto, a pesquisa teve natureza exploratória e descritiva, pautada na coleta de dados tanto primários quanto secundários. Metodologicamente, os dados foram obtidos por meio de estudo de caso e aplicação de questionários, com técnica de análise de dados mista (qualitativa e quantitativa). Os resultados evidenciaram que os indicadores de produtividade atualmente adotados são majoritariamente quantitativos, desconsiderando o esforço técnico e a dificuldade dos atos processuais. A pesquisa revelou, ainda, a ausência de instrumentos que considerem as dimensões qualitativas do trabalho, comprometendo a efetividade dos indicadores como ferramentas de gestão. A dissertação concluiu pela necessidade de revisão de critérios de mensuração da produtividade judicial, com a inclusão da variável “complexidade/dificuldade” nos modelos avaliativos, de modo a promover uma gestão mais justa e alinhada à realidade funcional. Como contribuição prática, foi proposta a criação de um modelo de adicional/bonificação por produtividade que considere a complexidade dos atos. Além disso, os resultados contribuem ao demonstrar a necessidade de revisão dos critérios de mensuração da produtividade judicial, apontando para a importância de incorporar variáveis qualitativas que promovam maior justiça organizacional, equidade no reconhecimento do trabalho dos servidores e transparência perante a sociedade. Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da investigação a outros segmentos jurisdicionais, uma vez que este estudo se concentrou na realidade da CPE/Juizados Especiais do TJMS, limitando o alcance dos resultados. Tal ampliação permitiria verificar se as conclusões aqui encontradas se repetem em contextos diversos do Judiciário brasileiro. Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de estudos que avaliem o impacto prático da implementação de modelos de mensuração que incorporem a variável complexidade, bem como a exploração de metodologias híbridas capazes de articular quantidade e complexidade como critérios de desempenho.

Palavras-chave: Tribunal de Justiça. Mato Grosso do Sul. Indicadores. Procedimento. Produtividade.

ABSTRACT

Access to justice is a fundamental right enshrined in major international human rights treaties and reflected in Sustainable Development Goal (SDG) 16 of the United Nations (UN). This access, however, goes beyond entry into the judicial system, encompassing the resolution of cases within a reasonable timeframe. The Brazilian Judiciary, historically known for its slowness, has sought solutions to offer more efficient judicial services. Among these are the Special Courts, created by Laws 9.099/1995, 10.259/2001, 12.153/2009, and 1.071/1990, and the “Justice in Numbers” initiative by the National Council of Justice (CNJ), which monitors judicial performance indicators such as the congestion rate (time of paralyzed cases). In the state of Mato Grosso do Sul (MS), the Court of Justice (TJMS) established the Electronic Processing Center (CPE) in 2013, which was awarded in 2023 for innovation in management at the 4th Edition of the J. EX Innovation in Management Award. The CPE stands out for its large-scale productivity and its attempt at procedural standardization inspired by the “Fordist” model. However, this pursuit of productivity is based on a quantitative view of justice, disregarding the complexity of procedures and the time required to perform judicial acts. Given this context, the present study aimed to analyze whether the productivity indicator adopted by the Court of Justice adequately reflects not only the number of procedural acts but also the complexity and difficulty inherent to their execution. The research is exploratory and descriptive in nature and relied on both primary and secondary data. Methodologically, data were collected through a case study and the application of questionnaires, with a mixed analysis technique (qualitative and quantitative). The results showed that the current productivity indicators are predominantly quantitative, disregarding the technical effort and difficulty of procedural acts. The research also revealed a lack of tools to assess the qualitative dimensions of work, which undermines the effectiveness of these indicators as management tools. The dissertation concluded that judicial productivity measurement criteria should be revised to include the variable “complexity/difficulty” in evaluation models, promoting fairer management practices aligned with institutional reality. As a practical contribution, the study proposed the creation of a productivity bonus model that considers the complexity of procedural acts. Furthermore, the findings contribute by demonstrating the need to revise judicial productivity measurement criteria, emphasizing the importance of incorporating qualitative variables that foster greater organizational justice, fairness in recognizing staff work, and transparency to society. For future research, it is recommended to expand the investigation to other judicial segments, since this study was limited to the CPE and Special Courts of TJMS. Such expansion would allow verification of whether the conclusions reached here are reproduced in other contexts of the Brazilian Judiciary. It is also suggested that future studies assess the practical impact of implementing measurement models that incorporate complexity, as well as explore hybrid methodologies capable of combining quantity and complexity as performance criteria.

Keywords: Court of Justice. Mato Grosso do Sul. Indicators. Procedure. Productivity.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Procedimento Comum Ordinário - Processo Penal	31
Quadro 2 - Procedimento Comum Sumário - Processo Penal	31
Quadro 3 - Procedimento Sumaríssimo (criminal) - Lei nº 9.099/1995	32
Quadro 4 - Procedimento Comum - Novo Código de Processo Civil (NCPC)	33
Quadro 5 - Procedimento Sumaríssimo (Cível) - Lei nº 9.099/1995	34
Quadro 6 - Procedimento Sumaríssimo da Fazenda Pública - Lei nº 12.153/2009	36
Quadro 7 - Atos processuais praticados pelas Partes	38
Quadro 8 - Síntese dos Procedimentos Metodológicos.....	59
Quadro 9 - Pontuação conforme a complexidade dos atos	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Justiça no Brasil	24
Figura 2 - Despesas e arrecadação de receitas - ano base 2023	45
Figura 3 - Organograma da Secretária Judiciária de Primeiro Grau	71
Figura 4 - Organograma do Departamento Judiciário dos Juizados Especiais de Primeiro Grau	73
Figura 5 - Como você se identifica?	79
Figura 6 - Há quanto tempo você trabalha no TJMS?	80
Figura 7 - Há quanto tempo você trabalha na CPE/Juizados?	82
Figura 8 - Você possui formação acadêmica?	83
Figura 9 - Qual sua faixa etária?	85
Figura 10 - Média e Mediana de dificuldade por procedimento	86
Figura 11 - Desvio padrão de dificuldade por pergunta (procedimento)	87
Figura 12 - Nível de dificuldade/complexidade dos procedimentos	88
Figura 13 - Nível de dificuldade/complexidade dos procedimentos	89
Figura 14 - Nível de dificuldade/complexidade dos procedimentos	89
Figura 15 - Comparação média, mediana e desvio padrão	92
Figura 16 - Como você se identifica?	94
Figura 17 - Quanto tempo trabalha no TJMS?	94
Figura 18 - Há Quanto tempo trabalha na CPE/juizados?	95
Figura 19 - Possui formação acadêmica?	96
Figura 20 - Qual a faixa etária?	98
Figura 21 - Média e mediana de dificuldade/complexidade por procedimento	100
Figura 22 - Desvio Padrão	100
Figura 23 - Nível de dificuldade/complexidade dos procedimentos	101
Figura 24 - Nível de dificuldade/complexidade por procedimento	104
Figura 25 - Média, mediana e desvio padrão	105
Figura 26 - Como você se identifica?	107
Figura 27 - Há quanto tempo você trabalha no TJMS?	108
Figura 28 - Há quanto tempo você trabalha na CPE/Juizados?	108
Figura 29 - Você possui formação acadêmica?	109
Figura 30 - Qual sua faixa etária?	110
Figura 31 - Média e mediana de dificuldade/complexidade por procedimento	111

Figura 32 - Desvio padrão de Dificuldade por Pergunta	112
Figura 33 - Nível de dificuldade/complexidade por procedimento	113
Figura 34 - Nível de dificuldade/complexidade por procedimento	115
Figura 35 - Nível de dificuldade/complexidade por procedimento	117
Figura 36 - Média, mediana e desvio padrão por procedimento	119

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APG	Adicional de Produtividade de Grupo
API	Adicional de Produtividade Individual
BNMP	Banco Nacional de Medidas Penais e Prisões
BO	Boletim de Ocorrência
CEJUSCs	Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CPE	Central de Processamento Eletrônico
CPJ	Central de Produtividade Judicial
CPP	Código de Processo Penal
DEA	Análise Envoltória de Dados
FGV	Fundação Getúlio Vargas
ICJBrasil	Índice de Confiança na Justiça
IPC-JUS	Índice de Produtividade Comparada da Justiça
IPM	Índice de Produtividade dos Magistrados
IPS	Índice de Produtividade dos Servidores
JCIVEL	Juizados Especiais Cíveis
JECRIM	Juizados Especiais Criminais
JFAZ	Juizados Especiais da Fazenda Pública
MS	Mato Grosso do Sul
NCPC	Novo Código de Processo Civil
ODS	Objetivo de desenvolvimento sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIPs	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
RJI	Registro Judiciário Individual
RPVs	requisições de pequeno valor
SIDII	Sistema de Integração de Dados com o Instituto de Identificação de Mato Grosso do Sul “Gonçalo Pereira”
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça

STM	Superior Tribunal Militar
TCL	Taxa de Congestionamento Líquida
TCO	Termo Circunstanciado de Ocorrência
TI	Tecnologia da Informação
TJBA	Tribunal de Justiça do Estado da Bahia
TJMS	Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul
TJSP	Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo
TRF4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Objetivos	18
1.1.1	Objetivo Geral	18
1.1.2	Objetivos Específicos	18
1.2	Justificativa do estudo	19
1.3	Estrutura do trabalho	21
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	23
2.1	O Poder Judiciário Brasileiro	23
2.1.1	Estrutura do Poder Judiciário Brasileiro.....	24
2.1.2	Juizados Especiais e o Acesso à Justiça	25
2.2	Complexidade Processual	29
2.2.1	Atos Processuais	37
2.2.2	Analistas Judiciários	38
2.3	Gestão por desempenho	40
2.3.1	Produtividade e Desempenho Judicial.....	42
2.4	Justiça organizacional	46
2.5	Indicadores	49
2.5.1	Indicadores de Produtividade	53
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	58
3.1	Delineamento da Pesquisa	58
3.2	Perguntas de Pesquisa	59
3.3	População-Alvo	60
3.4	Coleta e Análise de Dados	60
3.5	Limitações da Pesquisa	64
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
4.1	Central de Processamento Eletrônico – CPE	68
4.2	Impacto do Volume Processual na Eficiência do Poder Judiciário	73
4.3	Do Sistema <i>Power BI</i> e o Indicador de Produtividade	76
4.4	Juizado Especial Cível	77

4.5	Perfil dos Respondentes	78
4.6	Percepção de Complexidade dos Atos Processuais: Uma Análise Quantitativa e Qualitativa.....	86
4.7	Juizado Especial Criminal.....	93
4.8	Perfil dos Respondentes (Juizado Especial Criminal).....	93
4.9	Percepção de Complexidade dos Atos Processuais: Uma Análise Quantitativa e Qualitativa.....	99
4.10	Juizado Especial da Fazenda Pública	106
4.11	Perfil dos Respondentes (Juizado Especial da Fazenda Pública).....	107
4.12	Percepção de Complexidade dos Atos Processuais: Uma Análise Quantitativa e Qualitativa.....	110
5	RECOMENDAÇÕES/PLANO DE AÇÃO	122
6	CONCLUSÕES.....	126
	REFERÊNCIAS	128
	APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO	140
	APÊNDICE B - INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO	141
	APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AO JUIZADO ESPECIAL CRIMINAL.....	142
	APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AO JUIZADO ESPECIAL CÍVEL.....	144
	APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AO JUIZADO ESPECIAL DA FAZENDA PÚBLICA	146
	APÊNDICE F - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	148

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a busca por produtividade e eficiência tornou-se uma das prioridades em diversos setores, da economia à administração pública, incluindo o Poder Judiciário. Nesse cenário, o uso de indicadores tem se consolidado como uma prática comum para medir o desempenho das organizações, com o objetivo de atender aos interesses públicos e de garantir a transparência dos serviços prestados (Castro, 2011).

Entretanto, a simples quantificação de dados, o que se pode chamar de *justiça quantitativa*, nem sempre captura com exatidão a complexidade das atividades realizadas, especialmente em ambientes judiciais, em que cada ato pode ter um impacto significativo na garantia da justiça (Castro, 2011). Essa percepção aponta para a necessidade de uma reflexão crítica sobre a forma como os indicadores estão sendo utilizados, particularmente no Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul (TJMS), com foco no setor da Central de Processamento Eletrônico (CPE) dos Juizados Especiais Cíveis (JCIVEL), Criminais (JECRIM) e da Fazenda Pública (JFAZ).

Embora os indicadores numéricos sejam frequentemente utilizados como parâmetro direto de desempenho (Nascimento; Bortoluzzi; Dutra, 2011), a realidade cotidiana dos tribunais revela um cenário mais complexo, no qual cada processo apresenta particularidades que não podem ser plenamente capturadas por métricas exclusivamente quantitativas. Com o objetivo de avançar na construção de indicadores que considerem a dimensão qualitativa da atividade jurisdicional, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) lançou, em 2025, uma pesquisa direcionada aos magistrados de primeiro grau, voltada à análise da complexidade processual. A iniciativa busca estabelecer parâmetros mais precisos para atribuição de pesos diferenciados às demandas, de acordo com seu grau de complexidade, permitindo uma avaliação mais justa e alinhada à realidade dos processos judiciais.

A ênfase excessiva por resultados numéricos, muitas vezes, ignora as dificuldades enfrentadas pelos servidores ao lidar com a complexidade inerente aos processos e procedimentos judiciais, o que pode comprometer a qualidade da prestação jurisdicional. A natureza do trabalho desenvolvido no âmbito do Poder Judiciário não se harmoniza integralmente com as exigências padronizadas de produtividade, típicas de ambientes mecanizados. A complexidade da atividade jurisdicional, marcada por variáveis técnicas e discricionariedade interpretativa, inviabiliza a aplicação da metáfora da máquina sem que

ocorram distorções significativas na compreensão do funcionamento da justiça (Cordeiro, 2013).

A adoção de uma lógica produtivista pelo Poder Judiciário configura-se como uma tentativa de enfrentar o elevado número de processos em tramitação. No entanto, essa abordagem desconsidera aspectos essenciais da atividade jurisdicional. Parte-se da premissa equivocada de que os processos podem ser tratados de forma homogênea, seguindo padrões típicos da lógica industrial de produção em massa (Cordeiro, 2013). Contudo, cada demanda judicial carrega especificidades e contextos distintos, exigindo uma resposta qualificada, individualizada e compatível com a natureza do conflito apresentado.

A transposição de técnicas oriundas do setor produtivo para a gestão de estoques processuais revela uma visão reducionista, na qual os litígios são tratados como meros produtos de uma engrenagem padronizada (Cordeiro, 2013). Tal perspectiva ignora a complexidade inerente à prestação jurisdicional e a própria dificuldade da aplicação do Direito, que não pode ser equiparada a uma simples prestação de serviços nos moldes das relações de consumo, em que o cidadão, enquanto “cliente”, busca do Estado-juiz a resolução imediata de seu conflito.

Nesse contexto, a chamada “justiça quantitativa” revela-se uma tentativa inadequada de redução dos acervos processuais, afastando-se do compromisso com a qualidade da tutela jurisdicional. Como adverte Cordeiro (2013), a construção de uma justiça pautada exclusivamente em números representa um desvio significativo da atuação do Judiciário dentro dos padrões democráticos, ao priorizar a eficiência estatística em detrimento da análise aprofundada e da efetiva solução dos conflitos sociais.

Além disso, Gomes e Guimarães (2013) destacam que o desempenho no Poder Judiciário é uma temática de significativa relevância social, porém ainda carente de pesquisas que apresentem volume e sistematização teórica e metodológica suficientes para a consolidação do conhecimento na área. Assim, os autores evidenciam que o conceito de desempenho judicial é, por natureza, multidimensional e multinível, tendo como elemento central a atuação dos magistrados.

Observam, ainda, que as dimensões mais frequentemente abordadas nos estudos existentes concentram-se na eficiência e na celeridade processual, enquanto outras perspectivas permanecem negligenciadas (Gomes; Guimarães, 2013). Ademais, apontam que o tema é pouco explorado no campo da Administração Pública, o que reforça a necessidade de aprofundamento e desenvolvimento de abordagens mais abrangentes sobre a gestão do desempenho no âmbito judicial (Gomes; Guimarães, 2013).

Diante desse contexto, este estudo se propõe analisar se o indicador de produtividade adotado pelo Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul é capaz de representar não apenas a quantidade de atos processuais, mas também a complexidade e a dificuldade inerentes à sua execução.

A questão central que orienta esta investigação é: os indicadores estabelecidos pelo Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul conseguem refletir adequadamente a complexidade das tarefas realizadas pelos servidores da CPE/Juizados Especiais?

Para contextualizar melhor o tema e os desafios envolvidos, é fundamental explorar conceitos como gestão por desempenho, produtividade, indicadores e justiça organizacional, além da estrutura do Judiciário. Esse entendimento será salutar para propor soluções que garantam não apenas a eficiência operacional, mas também a justiça e a equidade nas relações entre os servidores e o TJMS.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é analisar se o indicador de produtividade adotado pelo Tribunal de Justiça é capaz de representar não apenas a quantidade de atos processuais, mas também a complexidade e a dificuldade inerentes à sua execução.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Investigar como o indicador de produtividade é aplicado pelo Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul;
- b) Avaliar a adequação do indicador de produtividade em capturar a complexidade dos processos judiciais;
- c) Identificar se há limitações ou distorções no uso do indicador de produtividade;
- d) Analisar se a relação entre a complexidade dos atos processuais e o indicador de produtividade utilizado pelo TJMS evidencia aspectos de (in)justiça organizacional e
- e) Propor o aprimoramento do indicador de produtividade, considerando a complexidade processual e as necessidades da Instituição pesquisada.

1.2 Justificativa do estudo

Este trabalho se justifica por sua contribuição tanto teórica quanto prática em um cenário em que a busca por produtividade na administração pública, especialmente no Poder Judiciário, está cada vez mais intensa. No campo teórico, destaca-se que o Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS), assim como outros órgãos da Justiça no Brasil, enfrenta desafios relacionados ao desempenho judicial.

Por sua vez, Abramo (2010, p. 423) corrobora essa visão ao afirmar que “é praticamente impossível encontrar na literatura referências positivas à capacidade de o sistema judicial brasileiro prestar o serviço para o qual existe”. Em um ambiente em que a quantificação do trabalho tem sido priorizada, muitas vezes em detrimento de aspectos qualitativos essenciais, a necessidade de uma análise crítica dos indicadores de produtividade torna-se necessária (Trzesniak, 2014).

Desse modo, a pesquisa se propõe a preencher uma lacuna importante na literatura, ao explorar não apenas a aplicação dos indicadores de produtividade, mas, também, suas limitações, especialmente quando confrontados com a complexidade processual (Gomes; Guimarães, 2013; Oliveira; Cunha, 2020).

Além do mais, as críticas à eficiência da justiça estatal são históricas e universais, manifestando-se em diferentes países e sistemas jurídicos, inclusive naqueles com longa tradição democrática (Sadek, 2004). No Brasil, essas críticas ganham contornos próprios diante das peculiaridades estruturais e administrativas do Judiciário.

Nesse cenário, esta dissertação propõe uma reflexão teórica ao integrar conceitos de gestão pública, produtividade e complexidade processual, contribuindo para o aprofundamento acadêmico sobre a forma como o desempenho judicial é mensurado. Ao evidenciar a insuficiência dos indicadores tradicionais em captar a real dificuldade das atividades jurisdicionais, este estudo amplia o debate científico, oferecendo novas perspectivas para a análise da eficiência judicial sob uma ótica mais realista e alinhada às nuances do processo.

Este estudo também se justifica sob a perspectiva prática, diante da necessidade de aprimoramento dos indicadores atualmente utilizados pelo TJMS, com vistas a garantir uma gestão mais justa e eficiente, tanto para a instituição quanto para seus servidores.

Ao propor o desenvolvimento de indicadores que levem em consideração a complexidade dos processos judiciais, busca-se beneficiar não apenas os servidores, como

também a sociedade, que é a destinatária final dos serviços prestados pelo Judiciário (Gomes; Guimarães, 2013).

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio do relatório Justiça em Números, divulga anualmente um diagnóstico detalhado do Poder Judiciário, sendo este considerado um dos principais instrumentos de publicidade e transparência da Administração Pública no Brasil. O relatório de 2024, com ano-base 2023, revelou que o Judiciário brasileiro possui 83,8 milhões de processos pendentes, dos quais 65,9 milhões referem-se à Justiça Estadual, representando 77% do total.

No âmbito do TJMS, classificado como tribunal de pequeno porte pelo CNJ, foram registrados 1.109.764 casos pendentes e 480.017 casos novos em 2023. Ressalta-se, ainda, a redução no número de servidores, que passou de 5.258 em 2013 para 3.846 em 2024, enquanto o número de magistrados aumentou de 219 para 233¹ (CNJ, 2024 e 2025).

Em termos financeiros, o Judiciário nacional demandou R\$ 132,8 bilhões em 2023 e arrecadou R\$ 68,74 bilhões (CNJ, 2024). Considerando que o Judiciário é financiado por recursos públicos e desempenha um papel essencial na vida cotidiana de cidadãos, organizações e países (garantia de direitos e manutenção da ordem social). Como defendem Gomes e Guimarães (2013), ampliar a transparência e permitir à população compreender a dinâmica e as dificuldades da atividade jurisdicional fortalece a confiança no sistema.

Nesse contexto, o uso de indicadores que incorporem não apenas aspectos quantitativos, mas também qualitativos, capazes de refletir a complexidade processual, revela-se fundamental. Além de promover uma prestação de contas mais fiel à realidade, tais indicadores reforçam a valorização dos servidores, que passam a ter seu trabalho reconhecido de forma mais precisa, não apenas pela quantidade de atos praticados, mas pelo tempo, dificuldade e nível de complexidade envolvidos. Esse aprimoramento contribui, inclusive, para esclarecer à sociedade as razões da morosidade judicial, considerando que, em 2024, o tempo estimado para o giro do acervo processual na Justiça Estadual era de 2 anos e 7 meses.

A relevância desse debate também se reflete nos dados do Índice de Confiança na Justiça (ICJBrasil), da Fundação Getúlio Vargas (FGV). No relatório mais recente (Ramos *et al.*, 2021), baseado em dados coletados entre novembro de 2020 e janeiro de 2021, constatou-se que apenas 40% da população afirmou confiar ou confiar muito no Poder Judiciário. Esse percentual posiciona a instituição à frente apenas de políticos, redes sociais, sindicatos, emissoras de TV

¹ Consulta realizada em 24/04/2025 no Módulo de Pessoal e Estrutura Judiciária.

e igrejas evangélicas no quesito confiança pública, enquanto 59% dos entrevistados declararam confiar nas grandes empresas.

O TJMS, cuja visão é ser referência na prestação jurisdicional e em governança judiciária, e cuja missão é oferecer uma justiça efetiva e célere, fundamenta seus valores em eficiência, segurança jurídica, inovação e responsabilidade socioambiental. Assim, a adoção de indicadores que retratem a efetiva dificuldade/complexidade do serviço prestado é coerente com esses princípios, permitindo demonstrar à sociedade que, mesmo diante das complexidades inerentes à atividade jurisdicional, há esforço contínuo para garantir eficiência e inovação.

A pesquisa se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especificamente ao ODS 16, que visa a promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionando acesso à justiça para todos e construindo instituições eficazes e responsáveis. Assim, ao propor melhorias nos indicadores de produtividade, o estudo contribui para o fortalecimento das instituições públicas e para a promoção de uma justiça mais eficiente e equitativa (Silva, 2018).

Essa contribuição prática se materializa na elaboração de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), que apresenta uma proposta de reformulação do indicador de produtividade atualmente utilizado pelo TJMS, incorporando a variável da complexidade processual. Além disso, o PTT contempla a sugestão de implementação de um adicional de produtividade destinado aos servidores lotados na Central de Processamento Eletrônico (CPE), como forma de reconhecimento e valorização das atividades de maior dificuldade e complexidade. A proposta completa será detalhada no anexo PTT, evidenciando o caráter aplicável e transformador desta pesquisa no contexto da gestão judiciária.

1.3 Estrutura do trabalho

O estudo está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à parte introdutória do trabalho. Inicialmente, são evidenciados o tema e o problema da pesquisa. Na sequência, apresentam-se os objetivos geral e específicos, a justificativa e a organização do estudo.

O segundo capítulo do trabalho, por sua vez, é dedicado à base teórica que sustenta o estudo. Esta seção apresenta o Poder Judiciário Brasileiro, com foco nos Juizados Especiais e na Central de Processamento Eletrônico (CPE), para entender como essas instituições funcionam e se organizam. Em seguida, destaca-se a complexidade processual, abordando os detalhes dos atos processuais e o papel dos analistas judiciários nesse cenário. Ao avançar,

discute-se a gestão por desempenho e avaliação, trazendo à tona questões relacionadas à produtividade e ao desempenho no contexto do Judiciário. Também se trata da justiça organizacional, com foco na justiça distributiva e processual, refletindo sobre como esses conceitos impactam a equidade e a eficiência dentro do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. Nesse sentido, o capítulo se volta para os indicadores de produtividade, enfatizando a importância de considerar a complexidade processual ao avaliar o trabalho dos servidores, destacando as nuances que, muitas vezes, passam despercebidas em análises meramente quantitativas.

O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada na pesquisa. Ele inicia com as perguntas de pesquisa. Em seguida, a seção apresenta o delineamento da pesquisa, a população e a amostra. Posteriormente, contempla a coleta e a análise dos dados e as suas limitações.

O quarto capítulo será destinado à descrição e à análise dos dados, com a apresentação do objeto de pesquisa e de todos os seus aspectos relevantes para seu entendimento. O último capítulo, por sua vez, destina-se às conclusões e às recomendações.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 O Poder Judiciário Brasileiro

A história do Poder Judiciário no Brasil remonta aos tempos da colonização portuguesa. No início, a justiça era administrada por juízes ordinários, vereadores e almotacés, que eram funcionários de confiança, dentre outros nomeados pelos donatários das capitanias hereditárias. Com a criação do Governo Geral, começou a se formar uma estrutura judiciária mais organizada no país, dividida em três instâncias (Sadek, 2010; Schwartz, 2011; CNJ, 2021).

A primeira instância era composta por juízes, vereadores, almotacés; a segunda, pelos tribunais de relação, e, no topo do sistema, encontravam-se o Desembargo do Paço de Lisboa e as juntas das capitanias, que funcionavam como tribunais de última instância, ou seja: a terceira instância. Já entre os séculos XVI e XVIII, surgiram as primeiras comarcas no Brasil (Sadek, 2010; Schwartz, 2011; CNJ, 2021).

O primeiro Tribunal de Relação foi instalado na Bahia em 1609, seguido pelo Tribunal da Relação do Rio de Janeiro em 1751, e, posteriormente, pelos tribunais do Maranhão e de Pernambuco. A chegada da família real portuguesa no Brasil, em 1808, trouxe ainda mais transformações: o Tribunal da Relação do Rio de Janeiro foi elevado à categoria de Casa da Suplicação, equivalente a um tribunal superior, o que refletia a importância crescente do Judiciário no Brasil. Esse momento foi tão significativo que 10 de maio de 1808, data de criação da Casa da Suplicação, foi escolhido como o Dia da Memória do Poder Judiciário (CNJ, 2021).

Após a independência do Brasil, a Constituição do Império de 1824 estabeleceu a criação do Supremo Tribunal de Justiça, que foi efetivamente instalado em 1829. O sistema judiciário continuou a se expandir com a criação de novos Tribunais de Relação ao longo do século XIX (Sadek, 2010).

Com a Proclamação da República em 1889, o Judiciário passou por novas mudanças. Em 1890, foi criada a Justiça Federal, e a Constituição de 1891 confirmou a mudança do nome do mais alto tribunal do país para Supremo Tribunal Federal (STF). A Justiça Federal, porém, foi extinta em 1937, sendo parcialmente restaurada, em 1946, com a criação do Tribunal Federal de Recursos e plenamente restabelecida em 1966 (Sadek, 2010; CNJ, 2021).

A Constituição de 1988 foi um marco para o Judiciário brasileiro, instituindo o Superior Tribunal de Justiça (STJ) e os Tribunais Regionais Federais. Além disso, o Poder Judiciário ganhou ramos especializados, como a Justiça Militar, cujo primeiro tribunal foi criado em 1808, e a Justiça do Trabalho, que se originou do Conselho Nacional do Trabalho em 1922 e foi

integrada ao Judiciário em 1946. A Justiça Eleitoral também foi instituída em 1932, logo após a promulgação do primeiro Código Eleitoral do país (Brasil, 1988; Souza; Silva, 2016, CNJ, 2021).

Em 1995, a Lei nº 9.099 instituiu os Juizados Especiais Cíveis e Criminais, substituindo os antigos Juizados de Pequenas Causas e proporcionando um novo acesso à justiça para os cidadãos. Em 2001, a Lei nº 10.259 expandiu essa iniciativa para a Justiça Federal (Brasil, 1995, 2001).

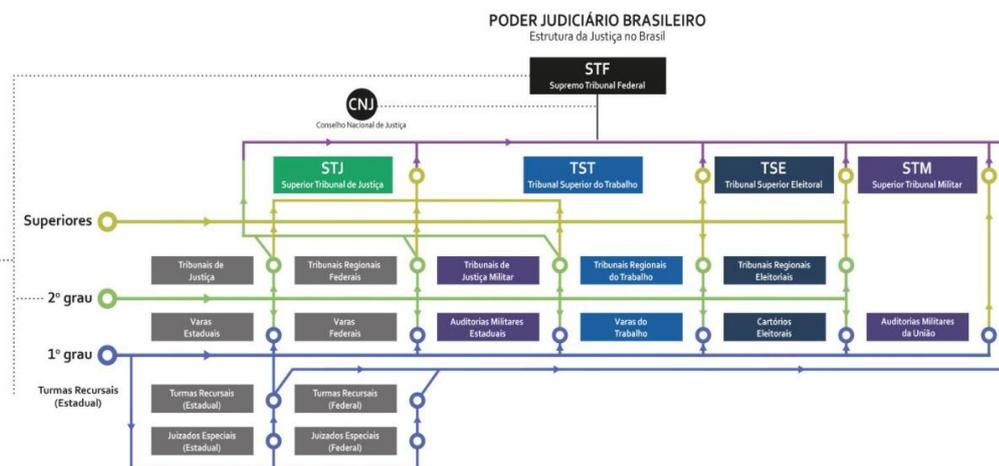
Por fim, a Emenda Constitucional nº 45, promulgada em 2004, trouxe uma importante inovação: a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), um órgão administrativo encarregado de supervisionar o funcionamento do Poder Judiciário, completando mais uma etapa na evolução do sistema judiciário brasileiro.

Assim, ao compreender a trajetória histórica do Poder Judiciário brasileiro, torna-se possível analisar de forma mais detalhada como sua estrutura atual foi sendo consolidada ao longo do tempo, refletindo as necessidades e desafios enfrentados em cada período. Na sequência, apresenta-se a organização estrutural do Poder Judiciário do Brasil.

2.1.1 Estrutura do Poder Judiciário Brasileiro

A estrutura do Poder Judiciário Brasileiro possui a seguinte divisão: Supremo Tribunal Federal (STF), Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Tribunais Superiores (Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunal Superior do Trabalho (TST), Tribunal Superior Eleitoral (TSE), e Superior Tribunal Militar (STM), Tribunais de Segundo Grau, Varas de Primeiro Grau e Turmas Recursais (estaduais), conforme a Figura 1.

Figura 1 - Estrutura da Justiça no Brasil



Fonte: Panorama e Estrutura do Poder Judiciário Brasileiro (CNJ).

O Poder Judiciário brasileiro é composto pela Justiça Comum (não especializada) e pela Justiça Especial (especializada). A Justiça Comum é formada pela Justiça Estadual e pela Justiça Federal, enquanto a Justiça Especial é composta pela Justiça Militar, Eleitoral e do Trabalho (Brasil, 1988). Por conveniência, o sistema judiciário foi especializado para atender diferentes ramos do direito, resultando na criação da Justiça do Trabalho, da Justiça Eleitoral e da Justiça Militar. As matérias que não são de competência dessas Justiças ficam a cargo da chamada Justiça Comum (Barbi, 1994; Perin 2007).

Vale ressaltar que o Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS) faz parte da Justiça Comum. A Central de Processamento Eletrônico (CPE) integra o tribunal e está vinculada à Secretaria Judiciária de Primeiro Grau. Os Juizados Especiais fazem parte do Departamento Judiciário dos Juizados Especiais de Primeiro Grau, sendo divididos pelas Coordenadorias de Processos Judiciais de Juizado Especial Cível, Criminal e da Fazenda Pública.

A estrutura organizacional da CPE, bem como sua vinculação prática com os Juizados Especiais, será aprofundada no capítulo destinado à apresentação e análise dos resultados, com o objetivo de contextualizar adequadamente os dados empíricos obtidos.

Compreendida a estrutura do Poder Judiciário brasileiro, é importante destacar o papel dos Juizados Especiais, que representam uma inovação significativa no acesso à justiça e na busca por soluções mais céleres e acessíveis para a sociedade. O próximo tópico aborda a criação e a importância desses órgãos especializados.

2.1.2 Juizados Especiais e o Acesso à Justiça

Instituídos há mais de duas décadas pela Lei nº 9.099/1995, os juizados especiais são unidades do Poder Judiciário destinadas a resolver questões de menor complexidade de forma simples, ágil e com menos burocracia. Podem ser acionados por qualquer pessoa física capaz e maior de 18 anos, bem como por Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), Microempreendedores Individuais, Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, conforme estipulado em lei. Em Mato Grosso do Sul, a Lei nº 1.071/1990 trata de forma específica sobre a criação e o funcionamento dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais.

Além dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, a Lei nº 12.153/2009 criou os Juizados Especiais da Fazenda Pública, destinados ao processamento, julgamento e execução das causas cíveis de menor complexidade em que figurem como parte as Fazendas Públicas estaduais, municipais e do Distrito Federal, assim como suas autarquias, fundações e empresas públicas.

Esses juizados seguem os mesmos princípios de simplicidade, celeridade e informalidade, oferecendo ao jurisdicionado uma forma mais prática de resolver conflitos com o poder público, sem a burocracia que muitas vezes dificulta o acesso à justiça.

No Brasil, o acesso à justiça é um princípio inafastável consagrado na Constituição Federal de 1988, o qual assegura que nenhum cidadão seja impedido de buscar a tutela jurisdicional para a proteção de seus direitos. Esse direito também é amplamente reconhecido no cenário internacional, como expresso na Declaração Universal dos Direitos do Homem, cujo artigo 8º preconiza que todo ser humano tem direito a um remédio efetivo por parte dos tribunais nacionais competentes contra atos que violem seus direitos fundamentais reconhecidos pela constituição ou pela lei (ONU, 1948).

Somam-se a essa declaração a Convenção Europeia para a Salvaguarda dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais (Europa, 1950); o Pacto Internacional de Direitos Civis e Políticos (1966), e o Pacto de São José da Costa Rica (1969), as quais possuem pontos específicos que tratam do acesso à justiça como direito humano fundamental, reafirmando a importância desse princípio em contextos globais (Annoni, 2007; Leite 2008; Silva, 2021).

No contexto brasileiro, conforme Sadek (2014, p. 57), o “acesso à justiça é um direito primordial. Sem ele nenhum dos demais direitos se realiza. Assim, qualquer ameaça ao acesso à justiça impõe sérios danos aos preceitos da igualdade e à prevalência da lei”.

O artigo 5º, inciso XXXV da CF/1988, deixa claro que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”. Esse princípio não só fundamenta o ordenamento jurídico brasileiro, mas também reafirma que o acesso ao judiciário sendo um direito inafastável no ordenamento jurídico e fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa (Brasil, 1988).

Esse princípio constitucional garante que todos, sem qualquer distinção, possam acessar o sistema de justiça, contribuindo para a construção de uma sociedade mais igualitária e republicana (Sadek, 2014). De acordo com Cappelletti e Garth (1988), a expressão *acesso à justiça* compreende dois pontos principais: primeiro, que o sistema de justiça deve ser igualmente acessível a todos; segundo, que ele deve produzir resultados que sejam justos tanto individualmente quanto para a sociedade como um todo.

Para Urquiza e Correia (2018, p. 307), “o direito de acesso à justiça é classificado como “o mais básico dos direitos”, pois não tem sentido a ampliação e atribuição de outros direitos sem que haja mecanismos de reivindicação”. É amplamente reconhecido que, em muitas

situações, o exercício de outros direitos depende primeiro da concretização do direito de acesso à justiça (Cappelletti; Garth, 1988).

Diversos estudos ao longo dos anos concentraram-se na temática do acesso à justiça, especialmente diante da necessidade de adequar os mecanismos estatais às diferentes naturezas dos conflitos. Dentre esses estudos, destacam-se: Vitovsky (2017) que analisou as transformações do conceito de acesso à justiça, destacando que o debate contemporâneo exige ir além das concepções tradicionais e incorporar dimensões como a crise da justiça, as propostas de reforma judicial e o papel do Estado de bem-estar. Vitovsky (2017), ressalta que repensar o acesso à justiça implica reconhecer a importância da democratização do sistema judicial, da pluralidade de mecanismos de resolução de conflitos e da aproximação entre o Judiciário e a sociedade, especialmente em contextos marcados por exclusão social e demandas coletivas.

Ostia (2018), em sua tese de doutorado, analisou o papel dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) e destaca a importância dos mecanismos consensuais, como a conciliação, para ampliar o acesso à justiça. Seu estudo evidencia que a multiplicidade de mecanismos para solução de conflitos, especialmente os alternativos, é fundamental para tratar adequadamente a diversidade das demandas sociais e promover uma justiça mais acessível e efetiva.

Gonçalves (2011) enfatiza que o acesso à justiça é um “direito fundamental instrumental”, pois é por meio dele que os demais direitos podem ser efetivamente tutelados. Gonçalves (2011) ressalta que a negação do acesso à justiça implica a negação de todos os demais direitos fundamentais, destacando a centralidade desse direito para a cidadania e para a proteção dos grupos mais vulneráveis.

Nesse contexto, De Almeida (2012) propõe a construção de uma “nova esfera da justiça”, sustentando que nem toda demanda precisa ser judicializada por meio dos órgãos jurisdicionais tradicionais. De Almeida (2012) defende a criação de espaços mais acessíveis, ágeis e especializados para o atendimento de determinadas demandas, como forma de garantir o efetivo acesso à justiça. Como exemplo, cita a criação dos Juizados Especiais instalados em aeroportos em 2009, os quais foram concebidos para solucionar, de maneira célere e informal, conflitos de menor complexidade, especialmente os decorrentes de relações de consumo entre passageiros e companhias aéreas. Essa proposta reforça a ideia de que o acesso à justiça não se limita ao acesso ao Judiciário formal, mas sim à obtenção de uma resposta adequada, eficaz e proporcional à natureza do conflito apresentado.

Além das propostas voltadas à criação de novas esferas de resolução de conflitos, como defende De Almeida (2012), autores como Sadek (2008) também destacam a crescente demanda por justiça no Brasil e a conseqüente ampliação da atuação de instituições estatais na oferta de soluções extrajudiciais. Segundo a autora (2008), a busca por justiça tem se manifestado não apenas pela judicialização tradicional, mas também por meio de canais alternativos liderados pelo Ministério Público, pelas Defensorias Públicas e pelo próprio Poder Judiciário, inclusive com a consolidação dos Juizados Especiais como vias mais acessíveis. Sadek (2008 p. 273) observa que, “as soluções extrajudiciais têm aumentado, ano após ano, chegando a representar parte expressiva do desempenho do Ministério Público, das Defensorias Públicas, dos Juizados Especiais e, em menor medida, do juízo comum do Poder Judiciário”. Essa tendência aponta para um movimento institucional de valorização dos mecanismos consensuais e de autocomposição, reforçando a concepção de acesso à justiça como acesso a soluções eficazes, e não exclusivamente ao processo judicial tradicional.

É importante mencionar que não se deve confundir o acesso à justiça com injustiça qualificada e manifesta. Não basta conseguir acessar o Judiciário, é necessário que o Judiciário garanta a razoável duração do processo. O Conselho Nacional de Justiça, em seu relatório de justiça em números 2024, mostrou que o Judiciário de Mato Grosso do Sul está com uma taxa de congestionamento de 70,5%. Segundo o CNJ “a taxa de congestionamento mede o percentual de processos que ficaram represados sem solução, comparativamente ao total tramitado no período de um ano. Quanto maior o índice, maior a dificuldade do tribunal em lidar com seu estoque de processos” (CNJ, 2024).

Segundo Alvim (2015), dentre os vários enfoques dados ao acesso à justiça, o mais relevante é aquele que o concebe de maneira mais ampla, abarcando desde a reestruturação do Poder Judiciário e a simplificação dos processos e procedimentos, até a implementação de um sistema recursal que não transforme a parte vencedora em refém da perdedora; “Tudo com vistas a agilizar a prática judiciária, para que a parte que tem razão tenha a certeza de que receberá do Estado-juiz, ainda em vida, a prestação jurisdicional que lhe garanta o gozo do seu direito” (Alvim, 2015, p. 2).

As críticas à morosidade da justiça não são novidades. Rui Barbosa, em seu discurso “Oração ao Moços”, em 1920, trouxe a célebre máxima que, desde então, resume a morosidade do Judiciário, mais de 100 anos depois.

Mas Justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta. Porque a dilação ilegal nas mãos do julgador contraria o direito escrito das partes e assim as lesa no patrimônio, honra e liberdade. Os juizes tardinheiros são culpados que a

lassidão comum vai tolerando. Mas sua culpa tresdobra com a terrível agravante de que o lesado não tem meio de reagir contra o delinquente poderoso, em cujas mãos jaz a sorte do litígio pendente (Barbosa, 1920, p. 45).

Os Juizados Especiais são mais do que simples órgãos do Judiciário; eles são uma resposta direta à necessidade de tornar a justiça acessível a todos. Tais instâncias representam o caminho que o cidadão comum pode utilizar para resolver conflitos de forma célere, menos onerosa – tanto para o cidadão quanto para o Estado - e sem complicações, mostrando que o direito não precisa ser um labirinto inacessível. Embora os Juizados Especiais ofereçam uma tramitação mais ágil em comparação com a justiça comum, o tempo necessário para a resolução dos casos ainda pode ser significativo. A complexidade dos processos e dos procedimentos processuais contribui para o aumento desse tempo.

Apesar dos avanços proporcionados pelos Juizados Especiais na promoção de um acesso mais amplo e célere à justiça, é importante reconhecer que a simplicidade e a informalidade desses procedimentos não eliminam os desafios enfrentados pelo sistema judicial brasileiro. Em muitos casos, a complexidade dos litígios, a diversidade de procedimentos e a necessidade de adaptação às peculiaridades de cada demanda exigem soluções processuais diferenciadas e flexíveis. Assim, para compreender plenamente as dificuldades e os entraves à efetividade jurisdicional, é fundamental analisar a complexidade processual, tema que será abordado a seguir.

2.2 Complexidade Processual

No Brasil, o sistema jurídico é como um quebra-cabeça cheio de peças diferentes, cada uma moldada para encaixar em tipos específicos de processo. No Código de Processo Penal (CPP), por exemplo, têm-se os procedimentos comum e especial. O procedimento comum é dividido em: Ordinário, Sumário e Sumaríssimo, enquanto o procedimento especial é reservado para situações mais específicas. Conforme Hammerschmidt (2020, p. 520) “o procedimento comum é aquele adotado como regra geral no Código de Processo Penal, representado pelos ritos ordinário, sumário e sumaríssimo, nos termos do §1º do artigo 394”.

Lima (2016, p. 1263) afirma que “procedimento especial é aquele previsto no CPP ou em leis especiais, para hipóteses específicas, incorporando regras próprias de tramitação do feito de acordo com as peculiaridades da infração penal”. Já no entendimento de Hammerschmidt (2020, p. 522), “o procedimento especial é aquele que, em razão de

determinadas peculiaridades (regras particulares), prevalece sobre o procedimento comum. Trata-se do princípio da especialidade, onde a regra especial sobrepõe-se à geral”.

Nas palavras de Nucci (2014, p. 729),

[...] o comum é utilizado, como regra, para a maioria das infrações penais, subdividido, conforme o rito (mais ou menos célere), em ordinário, sumário e sumaríssimo. O especial é a exceção, encontrando-se previstos em leis especiais, mas também no CPP, em capítulos específicos.

São exemplos de procedimento especial: procedimento especial dos crimes dolosos contra a vida, previsto nos artigos 406 a 497 do CPP, procedimento especial dos crimes de responsabilidade dos funcionários públicos, previstos nos artigos 513 a 518 do CPP, procedimento especial da Lei de Drogas, previsto na Lei nº 11.343/2006 e outros (Brasil, 2006). Isso pode parecer complicado, mas a ideia é garantir que cada tipo de infração penal tenha um processo adequado para ser julgado. O Artigo 394 do CPP explica essa divisão, assim o procedimento será comum ou especial.

§ 1º O procedimento comum será ordinário, sumário ou sumaríssimo:

I - **Ordinário**, quando tiver por objeto crime cuja sanção máxima cominada for igual ou superior a 4 (quatro) anos de pena privativa de liberdade;

II - **Sumário**, quando tiver por objeto crime cuja sanção máxima cominada seja inferior a 4 (quatro) anos de pena privativa de liberdade;

III - **Sumaríssimo**, para as infrações penais de menor potencial ofensivo, na forma da lei.

§ 2º Aplica-se a todos os processos o procedimento comum, salvo disposições em contrário deste Código ou de lei especial

§ 3º Nos processos de competência do Tribunal do Júri, o procedimento observará as disposições estabelecidas nos arts. 406 a 497 deste Código

§ 4º As disposições dos arts. 395 a 398 deste Código aplicam-se a todos os procedimentos penais de primeiro grau, ainda que não regulados neste Código.

§ 5º Aplicam-se subsidiariamente aos procedimentos especial, sumário e sumaríssimo as disposições do procedimento ordinário (Brasil, 1941, grifos nossos).

O procedimento é como os atos processuais se conectam e se desenvolvem ao longo do processo, mostrando como o processo realmente acontece na prática. Em outras palavras, enquanto o processo é o caminho, o procedimento é como esse caminho é percorrido, ou seja, a forma como os atos processuais são realizados e organizados durante o andamento processual.

De seu turno, o procedimento é o modo pelo qual os diversos atos se relacionam na série constitutiva do processo, representando o modo do processo atuar em juízo. Assim, enquanto o processo funciona como uma direção no movimento, ou seja, o movimento em sua forma intrínseca, o procedimento é o modo de se mover e a forma em que é movido o ato, isto é, o procedimento é esse mesmo movimento, porém em sua forma extrínseca (Lima, 2016, p. 1261).

Assim, esses diferentes ritos foram elaborados com a intenção de organizar o processo penal de maneira a garantir mais agilidade e eficácia na resolução dos conflitos criminais. Conforme a exposição de motivos do próprio CPP, a divisão entre procedimentos comum e especial se justifica pela necessidade de adaptar o sistema processual às diferentes naturezas e gravidades das infrações penais (Brasil, 1941).

Na sequência, têm-se os Quadros 1, 2 e 3, os quais apresentam de forma simplificada os procedimentos ordinário, sumário e sumaríssimo. Esses quadros foram elaborados considerando um cenário ideal, onde todas as etapas ocorrem conforme o esperado: a parte é citada, comparece e participa do processo. No entanto, é importante destacar que, na prática, nem sempre o processo segue esse curso. Em muitas situações, o réu pode não ser citado, e mesmo quando é, pode não comparecer, o que resulta em revelia. Além disso, há diversas outras situações excepcionais que permeiam o judiciário.

Quadro 1 - Procedimento Comum Ordinário - Processo Penal

Etapas	Descrição
1	Oferecimento da Denúncia ou Queixa: O Ministério Público ou o querelante oferece a denúncia ou queixa-crime.
2	Recebimento ou Rejeição da Denúncia ou Queixa: O juiz analisa e decide se recebe a denúncia ou queixa, iniciando o processo penal.
3	Citação do Réu: O réu é citado para responder à acusação no prazo de 10 dias.
4	Resposta à Acusação: O réu apresenta sua defesa preliminar por escrito, podendo incluir documentos e indicações de testemunhas.
5	Audiência de Instrução, Debates e Julgamento: Realização da audiência onde são ouvidas as testemunhas de acusação e defesa, réu e peritos, seguidas de debates orais.
6	Sentença: O juiz profere a sentença com a decisão sobre o caso, condenando ou absolvendo o réu.
7	Apelação: Caso alguma das partes não concorde com a sentença, pode interpor recurso de apelação.
8	Execução Penal: Após o trânsito em julgado, inicia-se a execução da pena, caso o réu seja condenado.

Fonte: Código de Processo Penal (2024).

O procedimento comum sumário no processo penal é aquele usado para crimes com pena inferior a quatro anos. Este é mais ágil que o ordinário, e garante que o réu tenha seu direito de defesa e produção de provas respeitado. Na sequência, o Quadro 2 apresenta o rito relacionado ao procedimento comum sumário – processo penal.

Quadro 2 - Procedimento Comum Sumário - Processo Penal

Etapas	Descrição
1	Oferecimento da Denúncia ou Queixa: O Ministério Público ou o querelante oferece a denúncia ou queixa-crime.
2	Recebimento da Denúncia ou Queixa: O juiz analisa e decide se recebe a denúncia ou queixa, iniciando o processo penal.
3	Citação do Réu: O réu é citado para responder à acusação no prazo de 10 dias.

4	Resposta à Acusação: O réu apresenta sua defesa preliminar por escrito, podendo incluir documentos e indicações de testemunhas.
5	Audiência de Instrução e Julgamento: Realização da audiência onde são ouvidas as testemunhas de acusação e defesa, réu e peritos, seguida de debates orais.
6	Sentença: O juiz profere a sentença com a decisão sobre o caso, condenando ou absolvendo o réu
7	Apelação: Caso alguma das partes não concorde com a sentença, pode interpor recurso de apelação.
8	Execução Penal: Após o trânsito em julgado, inicia-se a execução da pena, caso o réu seja condenado.

Fonte: Código de Processo Penal (2024).

O procedimento sumaríssimo é aplicado para infrações de menor potencial ofensivo, com pena máxima de até dois anos. A principal característica é celeridade e a simplicidade em relação aos demais procedimentos. No Quadro 3, são destacadas as etapas em relação ao procedimento sumaríssimo (criminal).

Quadro 3 - Procedimento Sumaríssimo (criminal) - Lei nº 9.099/1995

Etapas	Descrição
1	Registro da Ocorrência: Lavratura do Boletim de Ocorrência (BO) e Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO).
2	Encaminhamento ao Juizado Especial Criminal: Envio do TCO ao Juizado Especial Criminal (JECRIM).
3	Audiência Preliminar: Composição civil dos danos e possibilidade de transação penal.
4	Oferecimento da Transação Penal: Proposta de acordo pela Promotoria para evitar o processo criminal.
5	Aceitação/Rejeição da Transação Penal: Aceitação encerra o processo; rejeição segue para denúncia
6	Oferecimento da Denúncia: Caso a transação penal seja rejeitada ou inviável, o Ministério Público oferece a denúncia.
7	Citação: Citação do acusado para comparecer à audiência.
8	Audiência de Instrução e Julgamento: Realização da audiência onde são ouvidas as partes, apresentadas as defesas, testemunhas e realizadas as alegações finais.
9	Sentença: Prolação da sentença com a decisão final do juiz.
10	Apelação: Caso alguma das partes não concorde com a sentença, pode interpor recurso de apelação.
11	Execução Penal: Após o trânsito em julgado, inicia-se a execução da pena, caso o réu seja condenado.

Fonte: Brasil (1995).

Em se tratando de procedimentos do processo civil, o Novo Código de Processo Civil (NCPC), de 2015, trouxe mudanças significativas com o objetivo de simplificar e unificar os procedimentos na esfera cível. O NCPC estabeleceu o procedimento comum, que é aplicável a maioria dos casos, e manteve os procedimentos especiais apenas para situações que demandam uma abordagem diferenciada, como ações possessórias e inventários (Brasil, 2015).

Ademais, a reforma também eliminou alguns procedimentos que eram considerados excessivamente complexos ou desnecessários, como o antigo procedimento ordinário, buscando otimizar o tempo e reduzir a burocracia processual.

O artigo 318, do NCPC, é claro ao destacar que o procedimento comum se aplica a todas as causas, salvo exceções previstas no próprio Código ou em outras leis. Para Montenegro Filho (2018, p. 277), “a aplicação do rito comum é a regra. O rito especial só é adotado em relação às ações disciplinadas pelos arts. 539 a 718. A aplicação subsidiária do procedimento comum aos demais procedimentos se explica na medida em que aquele é o mais completo”.

Art. 318. Aplica-se a todas as causas o procedimento comum, salvo disposição em contrário deste Código ou de lei.

Parágrafo único. O procedimento comum aplica-se subsidiariamente aos demais procedimentos especiais e ao processo de execução (Brasil, 2015).

Segundo Neves (2016, p. 196), “o procedimento é entendido como uma sucessão de atos interligados de maneira lógica e consequencial visando a obtenção de um objetivo final. Costuma-se dizer que o procedimento é a exteriorização do processo, seu aspecto visível”. Esse entendimento do procedimento como uma sequência organizada de atos também se aplica aos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, regidos pelas Leis 9.099/1995 e 1.071/1990. Esses juizados utilizam de procedimentos próprios, e aplicam subsidiariamente os procedimentos de suas respectivas matérias, conforme necessário. Nos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, o procedimento adotado é o Sumaríssimo, que foi criado para tratar de casos com maior celeridade, com foco na rápida resolução de litígios de menor complexidade (Brasil, 1995; Mato Grosso do Sul, 1990).

Os Quadros 4 e 5, evidenciam como funcionam o procedimento cível e foram elaborados baseados em um cenário ideal, onde tudo acontece conforme o esperado, portanto o objetivo dos quadros é apenas exemplificar os procedimentos de forma clara e objetiva. Desse modo, o Quadro 4 mostra as etapas correspondente ao procedimento comum com base no novo código de processo civil.

Quadro 4 - Procedimento Comum - Novo Código de Processo Civil (NCPC)

Etapas	Descrição
1	Petição Inicial: O autor apresenta a petição inicial ao juiz, expondo os fatos e fundamentos jurídicos do pedido, além de especificar o que deseja alcançar com a ação.
2	Despacho Inicial: O juiz analisa a petição inicial e, se preenchidos os requisitos legais, determina a citação do réu para responder à ação.
3	Citação e Intimação: O réu é citado para apresentar contestação no prazo de 15 dias úteis e as partes são intimadas para os atos processuais subsequentes.
4	Contestação: O réu apresenta sua defesa, podendo incluir documentos, provas e a impugnação dos fatos alegados pelo autor.
5	Réplica: O autor pode se manifestar sobre a contestação, refutando os argumentos do réu e apresentando novas provas, se necessário.

6	Saneamento e Organização do Processo: O juiz realiza o saneamento do processo, resolvendo questões preliminares, definindo os pontos controvertidos e determinando as provas a serem produzidas.
7	Audiência de Instrução e Julgamento: Realização da audiência onde são produzidas as provas, ouvidas as testemunhas, e apresentadas as alegações finais pelas partes.
8	Sentença: O juiz profere a sentença, decidindo o mérito da questão com base nas provas e argumentos apresentados ao longo do processo.
9	Apelação: Se alguma das partes não concordar com a sentença, pode interpor recurso de apelação, que será julgado por um tribunal de segunda instância.
10	Cumprimento de Sentença: Após o trânsito em julgado (quando não cabe mais recurso), inicia-se a fase de cumprimento da sentença, onde a decisão judicial é executada.

Fonte: Código de Processo Civil (2024).

O procedimento sumaríssimo foi criado para reger causas de menor complexidade, com o objetivo de proporcionar uma solução mais rápida para as causas que envolvem valores de até 40 salários-mínimos. O Quadro 5 destaca as etapas decorrentes do procedimento sumário civil.

Quadro 5 - Procedimento Sumaríssimo (Cível) - Lei nº 9.099/1995

Etapas	Descrição
1	Petição Inicial: O autor apresenta a petição inicial ao Juizado Especial Cível, expondo os fatos e fundamentos jurídicos do pedido
2	Citação: O réu é citado para comparecer à audiência de conciliação e apresentar sua defesa.
3	Audiência de Conciliação: Tentativa de acordo entre as partes, mediada por um conciliador ou juiz. Se houver acordo, ele é homologado, encerrando o processo.
4	Contestação: Caso não haja acordo na audiência de conciliação, o réu apresenta sua contestação, respondendo aos pontos levantados na petição inicial.
5	Audiência de Instrução e Julgamento: Realização da audiência onde são colhidas as provas, ouvidas as partes e testemunhas, e apresentadas as alegações finais.
6	Sentença: O juiz profere a sentença, decidindo o mérito da questão com base nas provas e argumentos apresentados.
7	Recurso Inominado: Se alguma das partes não concordar com a sentença, pode interpor um recurso inominado, que será julgado por uma Turma Recursal.
8	Cumprimento de Sentença: Após o trânsito em julgado (quando não cabe mais recurso), inicia-se a fase de cumprimento da sentença, onde a decisão judicial é executada.

Fonte: Brasil (1995).

Por outro lado, as causas que envolvem a Fazenda Pública, de acordo com Cunha (2016 p. 6) “[são utilizadas] para designar as pessoas jurídicas de direito público que figurem em ações judiciais, mesmo que a demanda não verse sobre matéria estritamente fiscal ou financeira”. Ou seja, conjunto de órgãos e entidades da administração pública que representam os interesses do Estado em juízo, apresentam uma dinâmica processual diferenciada. Essas causas geralmente incluem ações tributárias, administrativas, previdenciárias, e questões de responsabilidade civil do Estado.

Em função dessa presença estatisticamente marcante da Fazenda Pública em juízo, as normas processuais foram, com o passar dos anos, adaptando -se, amoldando-se à sua participação nas demandas, o que faz parecer existir um sistema processual à parte, um verdadeiro direito processual público, como já dito, típico para as situações em que se litiga contra a Fazenda (Peixoto, M.; Peixoto, R., 2018, p. 27).

A Fazenda Pública pode atuar em diferentes instâncias, e os processos que envolvem o Estado podem ser julgados tanto nos Juizados da Fazenda Pública quanto nas varas comuns, dependendo do valor da causa e da sua complexidade. Se o processo for julgado nas varas comuns, geralmente segue o procedimento comum estabelecido pelo NCPC (Brasil, 2009, 2015).

Em situações específicas, como na execução fiscal, aplica-se um rito especial previsto pela Lei nº 6.830/1980, que traz regras próprias para a cobrança de créditos tributários. Já nos casos que tramitam nos Juizados Especiais da Fazenda Pública, adota-se o procedimento sumaríssimo, conforme a Lei nº 12.153/2009, que regula esses juizados em todo o país, garantindo uma tramitação mais rápida e simplificada para causas de menor complexidade (Brasil, 1980, 2009).

Além das existências de ritos processuais diversos, a complexidade processual também está presente nos fatores que tornam o processo judicial mais dificultoso, exigindo mais esforço, tempo e por consequência recursos para a sua condução e resolução. Dentre os fatores que contribuem para a complexidade de um processo estão o número de partes envolvidas, a quantidade de provas e documentos, número de testemunhas, questões de conexão e competência, entre tantos outros fatores que estão presente no NCPC, CPP e em diversas Leis Especiais (Brasil, 1941, 2015; Mirabete, 2000; Rangel, 2019; Bueno, 2022).

No cenário da litigiosidade excessiva, a complexidade da causa emerge como elemento essencial para repensar a forma de organização e tratamento das demandas judiciais. Assim, Zanon Junior (2023) propõe uma divisão funcional entre os chamados *easy cases* e *hard cases*, como forma de evidenciar que nem todas as demandas exigem o mesmo grau de atenção, tempo e recursos. Os *easy cases* são descritos como processos de “baixa intensidade/complexidade ou repetitivos”, que tendem a “congestionar a dinâmica de trabalho e, conseqüentemente, dificultar a disponibilização de tempo e recursos para o adequado tratamento das causas de alta intensidade/complexidade (*hard cases*)” (Zanon Junior, 2023).

A partir dessa distinção, Zanon Junior (2023) argumenta que a complexidade de um processo não pode ser aferida apenas pelo rito legal, mas deve considerar aspectos práticos, como volume probatório, múltiplos sujeitos processuais e grau de incerteza jurídica. A ausência

de critérios operacionais para lidar com essas diferenças contribui para a sobrecarga do sistema e compromete a efetividade da prestação jurisdicional.

Por seu turno, De Brito Alves e Scherch (2021, p. 1324), em estudo sobre a viabilidade de criação de varas especializadas em improbidade administrativa e corrupção, também associam o desafio da efetividade jurisdicional à complexidade processual. Esses autores destacam que, “sendo os processos de conteúdo bastante peculiar, muitas vezes, o judiciário acaba dispendendo muito tempo na solução e deixando outras causas – também de complexidade elevada- paradas, o que se transforma em um prejuízo na prestação jurisdicional em geral”. A proposta reforça a importância de considerar o grau de complexidade como elemento central para a definição da estrutura organizacional do Judiciário e dos fluxos de trabalho.

O Quadro 6 apresenta as etapas em relação ao procedimento sumaríssimo da Fazenda Pública.

Quadro 6 - Procedimento Sumaríssimo da Fazenda Pública - Lei nº 12.153/2009

Etapas	Descrição
1	Petição Inicial: O autor apresenta a petição inicial no Juizado Especial da Fazenda Pública, expondo os fatos e fundamentos jurídicos do pedido.
2	Citação: O ente público (réu) é citado para apresentar contestação e comparecer à audiência de conciliação.
3	Audiência de Conciliação: Tentativa de acordo entre as partes, mediada por um conciliador ou juiz. Se houver acordo, ele é homologado e o processo é encerrado.
4	Contestação: Caso não haja acordo na audiência de conciliação, o ente público apresenta sua contestação, respondendo aos pontos levantados na petição inicial.
5	Audiência de Instrução e Julgamento: Realização da audiência onde são colhidas as provas, ouvidas as partes e testemunhas, e apresentadas as alegações finais.
6	Sentença: O juiz profere a sentença, decidindo o mérito da questão com base nas provas e argumentos apresentados.
7	Recurso Inominado: Se alguma das partes não concordar com a sentença, pode interpor um recurso inominado, que será julgado por uma Turma Recursal dos Juizados Especiais.

Fonte: Brasil (2009).

Quando um processo é complexo, é quase inevitável que este acabe sendo adiado, especialmente quando o procedimento processual em si é também complicado e demanda muito tempo. Em meio a tantos outros processos aguardando cumprimento, aqueles que exigem mais esforço e tempo acabam ficando para depois (De Brito Alves; Scherch, 2021).

O Novo Código de Processo Civil, em sua reforma de 2015, estabeleceu no seu artigo 12, a regra de que os processos devem ser julgados, preferencialmente, por ordem cronológica de conclusão para a prolação da sentença ou acórdão, como forma de evitar a prática de postergar processos que demandem tempo e assegurar maior celeridade e justiça no andamento

processual. Um processo, entretanto, não se resume a uma sentença ou acórdão; existem diversos procedimentos, incluindo despachos e decisões interlocutórias, que ocorrem ao longo da sua tramitação até o seu arquivamento (Brasil, 2015; Bueno, 2022).

A realidade, contudo, apresenta-se na complexidade dos processos e dos procedimentos processuais que continuam a ser um fator determinante para o aumento do tempo de tramitação, conforme demonstrado pela elevada taxa de congestionamento destacada no relatório da *Justiça em Números* do CNJ (2024).

Assim, diante da diversidade de procedimentos e da complexidade inerente ao sistema processual brasileiro, torna-se fundamental compreender como os atos processuais se organizam e impactam o andamento das demandas judiciais. Na sequência, salientam-se os principais atos processuais, destacando sua relevância para o funcionamento eficiente do processo.

2.2.1 Atos Processuais

Um ato processual é qualquer ação ou manifestação formal realizada no curso de um processo judicial que visa a produzir efeitos jurídicos específicos. Esses atos são importantes para o andamento do processo e podem ser realizados pelas partes envolvidas, seus advogados, pelo juiz ou pelos auxiliares da justiça. O desenvolvimento do procedimento judicial depende da realização dos atos processuais, que são responsáveis pelo andamento do processo (Nunes, 2018).

Os autos representam o manancial de documentos que compõem o processo, incluindo as petições apresentadas pelas partes, as atas das audiências, os despachos, as decisões interlocutórias e a sentença, os mandados cumpridos pelos oficiais de justiça, os termos lavrados pela secretaria, as certidões. O escrivão se responsabiliza pela organização dos autos, desde a formação do processo, procedendo às anotações necessárias à sua identificação, pelo número da distribuição, pelos nomes das partes e pela natureza da ação judicial (Montenegro Filho, 2018, p. 203).

Os atos processuais precisam ser realizados conforme as normas. Segundo Neves (2016, p. 211), “Os atos processuais devem ser praticados na forma prevista pela lei, tratando-se a formalidade de uma medida que prestigia a segurança para as partes, que sabem que, se respeitada a forma legal, atingirão os efeitos programados em lei para o ato processual”. Para facilitar a compreensão, apresenta-se o Quadro 7 exemplificando os principais atos processuais realizados pelas partes, pelos Juízes e pelos auxiliares da justiça.

Quadro 7 - Atos processuais praticados pelas Partes

Atos das Partes	Atos do Juiz (a)	Atos dos Auxiliares da Justiça
Petição inicial	Despachos	Expedição de documentos. Ex: cartas, ofícios, mandados entre outros
Contestação/Impugnação/ manifestação	Decisões interlocutórias	Movimentação (ex. remessa à conclusão, Ministério Público, entre outros)
Recursos	Sentenças	Execução (diligências)

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Os atos processuais são utilizados para criar, modificar ou extinguir direitos, tanto dentro quanto fora do âmbito processual. É por meio da prática ou da omissão desses atos que o processo avança, não sendo exigida uma forma específica, exceto quando a lei determinar expressamente (Forster; Buralde; Previdelli, 2021).

Com o advento do processo judicial eletrônico e a digitalização das distribuições processuais, houve um aumento significativo na complexidade dos atos processuais. Além do conhecimento jurídico tradicional, os servidores do judiciário precisam dominar sistemas *online*, lidar com a integração de diversas plataformas digitais (Lima, 2016).

Por sua vez, Neves (2016) relata que o processo eletrônico reduziu significativamente os atos humanos que demandam esforço, tempo e geram custos, por parte do serventuário da justiça e eliminou a necessidade de formar autos, realizar juntada de peças, ou decisões, o que reduz o tempo morto de processo, sendo uma vantagem para o devido processo legal.

Na prática, a realidade enfrentada pelos serventuários da justiça difere significativamente daquilo que é frequentemente descrito nas doutrinas jurídicas. Embora o processo eletrônico seja digital, este não elimina a necessidade de intervenção humana. Os servidores continuam a desempenhar tarefas essenciais, como a formação de autos e a juntada de peças processuais (Lopes, 2017).

O processo eletrônico, no entanto, ainda requer a realização de diversos atos processuais, conduzidos manualmente pelos servidores. O Guia Procedimental do Servidor (GPS Eletrônico) oferece orientações detalhadas sobre todos os procedimentos realizados para o andamento processual.

Portanto, ao analisar a importância e a execução dos atos processuais, percebe-se que a atuação dos servidores é indispensável para a regularidade e celeridade do processo. Nesse contexto, destaca-se o papel dos analistas judiciários, cujas atribuições serão abordadas a seguir.

2.2.2 Analistas Judiciários

O Analista Judiciário é responsável por desempenhar funções de apoio administrativo e judicial no âmbito do Tribunal de Justiça. De acordo com o artigo 8º do Plano de Cargos e Carreiras do quadro de pessoal do Poder Judiciário de Mato Grosso do Sul, suas atribuições abrangem o apoio tanto nas atividades relacionadas à área meio quanto à área fim, envolvendo a execução de serviços internos e externos. Para o exercício desse cargo, é exigida formação em nível superior e aprovação em concurso público (TJMS, 2024).

À vista disso, a área meio refere-se às atividades de suporte administrativo e operacional, essenciais para o funcionamento eficiente da instituição, como a gestão de recursos humanos, tecnologia da informação e logística, sendo que essa área pode exigir diferentes formações acadêmicas. Por outro lado, a área fim está diretamente ligada às atividades judiciais, como o processamento e análise de processos, a elaboração de minutas de decisões e o apoio aos magistrados no desempenho de suas funções judicantes. Dessa forma, o analista que atua na área fim deve, obrigatoriamente, possuir formação em Direito.

Ademais, nas comarcas e juizados especiais, o analista judiciário deverá exercer as seguintes atividades na área fim: dar andamento aos documentos e aos processos; cumprir os atos decorrentes dos termos do processo com seus respectivos lançamentos no Sistema de Automação do Judiciário; expedir os atos decorrentes dos termos do processo; controlar e certificar o prazo dos processos em andamento; digitar, digitalizar e liberar as peças do processo digital; providenciar reprodução do material solicitado; ser responsável pelo edital; controlar e efetuar remessas e recebimento do processo no sistema; controlar a carga de processo; zelar para conservação dos mantados, livros, equipamentos e materiais sob a sua responsabilidade; atender ao usuário; atender e informar os advogados e as partes nas consultadas dos autos em andamento, observado o código de processo civil; manter nos autores digitais a coerência entre a movimentação unitária e as filas de trabalho; conferir e assinar digitalmente dos documentos nos autos., manter-se atualizado; exercer atribuições compatíveis com suas funções determinadas pelo superior (Manual dos Servidores, 2024).

Já na secretaria do tribunal de justiça, o analista deverá se responsabilizar por: realizar atividades de auxílio técnico aos magistrados e órgãos julgadores; executar tarefas de suporte; elaborar estudos e pesquisas de legislação, doutrina e jurisprudência; acompanhar a legislação; receber, classificar, autuar, numerar, distribuir e remeter processos; dar andamento a documentação e manter o sistema atualizado; prestar informações sobre o processos; controlar cargas dos processos; controlar e certificar o decursos de prazo dos processos; expedir os atos decorrentes dos termos do processos; emitir papeletas para o julgamento e emitir certidão;

preparar e encaminhar as pautas de julgamento para os desembargadores e para o diário de Justiça; secretariar as sessões de julgamento; afixar e desafixar editais; digitar, formatar e revisar votos; disponibilizar os despachos e decisões monocráticas para consulta dos jurisdicionados; encaminhar publicações de despachos e decisões; intimar Defensoria Pública, Procuradoria da Justiça, Procuradoria Federal, dos julgamentos; elaborar e atualizar cálculos em processos precatórios; arquivar, controlar e manter organizados os documentos e processos; elaborar relatório estatístico; coletar biometria na audiência de custódia; exercer atribuições compatíveis com o cargo, determinadas pelo superior (Manual dos Servidores, 2024).

Conforme se pode observar, as atribuições dos analistas judiciários podem variar significativamente conforme sua lotação, que pode incluir Comarcas, Juizados Especiais e Secretaria do TJMS. A diversidade de ambientes de trabalho reflete a amplitude e a complexidade das funções desempenhadas pelos analistas judiciários.

Destarte, as atribuições dos analistas judiciários são fundamentais para o funcionamento do sistema judiciário. Eles desempenham um papel de importância na garantia de que todos os procedimentos processuais sejam realizados com precisão e dentro dos prazos legais. Além de suas responsabilidades administrativas e processuais, os analistas judiciários asseguram a comunicação eficaz entre o tribunal e as partes envolvidas, oferecendo suporte essencial tanto na execução das atividades internas quanto no atendimento ao público (TJMS, 2023).

O cumprimento de suas funções não apenas facilita o andamento dos processos, mas também contribui para a transparência e a integridade do sistema judiciário. Dessa maneira, a atuação dos analistas judiciários é indispensável para a manutenção da justiça.

Até este momento, o estudo percorreu aspectos fundamentais do sistema de justiça brasileiro, abordando desde a estrutura do Poder Judiciário e o papel dos Juizados Especiais no acesso à justiça, até a análise da complexidade processual e das atribuições dos analistas judiciários. Essa trajetória permitiu compreender os múltiplos fatores que influenciam o funcionamento e a efetividade da prestação jurisdicional, bem como os desafios enfrentados na busca por celeridade, eficiência e equidade. A partir deste ponto, o foco passa a ser a gestão por desempenho e os temas a ela relacionados, destacando como práticas de avaliação, monitoramento e valorização dos resultados podem contribuir para o aprimoramento dos serviços prestados pelo Judiciário e para a valorização de seus profissionais.

2.3 Gestão por desempenho

Dentre as dificuldades enfrentadas pelo setor público no Brasil, têm-se a necessidade de aprimorar tanto a eficiência quanto a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Os cidadãos, na condição de financiadores desses serviços públicos, anseiam por um retorno satisfatório em termos de serviços de qualidade em contrapartida aos tributos que contribuem (Rodrigues; Toledo, 2017).

Uma gestão eficaz se traduz em conquistar resultados concretos. No âmbito público, isso implica em atender às necessidades, aos anseios e às expectativas dos beneficiários, sejam eles cidadãos ou empresas, gerando valor para a sociedade (Martins; Carini, 2010). De acordo com Guimarães, Nader e Ramagem (1998, p. 44) a expressão: “trabalho avaliado é trabalho realizado”, ressalta a importância da avaliação nas organizações como uma forma de manter a sua competitividade e sustentabilidade. Além disso, toda organização precisa ter à disposição mecanismos de avaliação de desempenho em todos os níveis, do estratégico ao individual.

Nos termos de Santos *et al.* (2017, p. 279), gestão do desempenho,

[...] é um conjunto sistemático de ações que buscam estabelecer os resultados a serem alcançados e os recursos necessários para tanto, incluindo os mecanismos de alinhamento das estruturas implementadoras e da sistemática de monitoramento e avaliação.

O foco da avaliação de desempenho é identificar pontos fracos, fortes e áreas de melhoria com base no desempenho do passado. Essas avaliações podem ser usadas para tomadas de decisões como promoções, aumentos salariais e desenvolvimento do funcionário/colaborador. A avaliação de desempenho é vista, por uns, como um castigo ou como um instrumento de controle; por outros, é vista como algo que melhora a performance dos funcionários e o desempenho organizacional (Alves, 2016).

Nessa seara, Stufflebeam e Shinkfield (1993) definem avaliação como um processo de identificação, recolha e apresentação de informação útil e descritiva acerca do valor e do mérito das metas, da planificação, da realização e do impacto de um determinado objeto, com o fim de servir de guia para a tomada de decisões, para a solução dos problemas de prestação de contas e para promover a compreensão dos fenômenos envolvidos.

Todavia, a avaliação de desempenho no setor público apresenta complexidades em função de interesses políticos e em face da diversidade de partes interessadas. As principais razões para medir o desempenho nas organizações públicas são: planejamento e melhoria; monitoramento e controle; *benchmarking*; comunicação e responsabilização; orçamentação; e gestão do desempenho individual (Pidd, 2012).

Já para Herman Aguinis (2009), gestão por desempenho é o processo contínuo de identificação, mensuração e desenvolvimento do desempenho de indivíduos e times, e o alinhamento desse desempenho com os objetivos estratégicos da organização.

Dessa forma, a gestão de desempenho torna-se essencial para acompanhar, avaliar e melhorar o desempenho de seus colaboradores em relação aos objetivos estabelecidos, o que contempla diversas atividades, definição de metas claras e mensurarias, a comunicação de expectativas aos envolvidos, o seu acompanhamento, a identificação de áreas de desenvolvimento e a devolutiva de um *feedback* construtivo para a implementação de ações corretivas caso necessário.

Além disso, a gestão de desempenho busca alinhar os objetivos individuais e organizacionais, estimulando o crescimento profissional e contribuindo para o sucesso da entidade. Sua relevância está em potencializar o trabalho dos colaboradores, melhorar o desempenho organizacional e cultivar uma cultura de excelência e aprendizado contínuo.

Conforme observado por Browne e Folan (2005), o desempenho organizacional sempre exerceu influência nas organizações. Em razão disso, os métodos para medir com precisão esse desempenho foram percebidos como uma importante área de pesquisa para as organizações e para o mundo acadêmico.

Nesse sentido, ao abordar a gestão por desempenho, torna-se imprescindível discutir como a produtividade e o desempenho judicial são avaliados, especialmente no contexto do Poder Judiciário, em que desafios específicos se apresentam. O tópico seguinte aprofunda essa discussão.

2.3.1 Produtividade e Desempenho Judicial

A eficiência e a eficácia do Poder Judiciário estão diretamente relacionadas a uma avaliação precisa de sua produtividade. Tribunais estaduais, como o de Mato Grosso do Sul, utilizam o número de processos movimentados e de atos expedidos como principais indicadores para mensurar a produtividade (CNJ, 2024). No entanto, essa abordagem estritamente quantitativa pode ocultar a real carga de trabalho dos servidores, pois desconsidera a complexidade processual, que pode variar significativamente entre os diferentes tipos de processos.

Sumanth (1998) e Tangen (2002) explicam que a origem do termo produtividade remonta ao século XVII, quando foi utilizado pela primeira vez por Quesnay em 1766. Quesnay usou o termo em um artigo intitulado *L'intérêt de l'argent* (interesse do dinheiro), publicado no

Journal de l'Agriculture, du Commerce et des Finances por Dupond de Nemours (Jornal da Agricultura, do Comércio e das finanças).

De acordo com Tangen (2005, p. 34), “os termos produtividade e desempenho são comumente usados em círculos acadêmicos e comerciais; no entanto, eles raramente são adequadamente definidos ou explicados”.

Regimes de medição e melhoria são frequentemente construídos sem uma compreensão clara do que está sendo medido ou melhorado. Isso pode ser considerado simplesmente uma abordagem pragmática para a melhoria ou uma oportunidade perdida de entender plenamente – e depois otimizar – fatores importantes relacionados à competitividade e ao sucesso.

A busca por otimizar a produção, utilizando recursos de maneira eficiente, representa um elemento essencial que transcende distintos contextos ao longo do tempo. Marcon (2012) observa que, mesmo nos primórdios da história, já se percebia essa preocupação, ainda que por meio de critérios qualitativos e observacionais. Com o tempo, essa busca evoluiu à medida que o ser humano, interagindo com o meio, desenvolveu mais capacidade de conhecimento e controle técnico sobre a natureza, o que naturalmente levou a uma produção mais eficiente.

A produtividade figura como uma preocupação central em organizações, sejam elas públicas ou privadas, e remonta à origem da humanidade. O entendimento de produtividade se baseia na eficácia com que os recursos são empregados na produção de bens e serviços, incorporando a preocupação com a qualidade de vida dos funcionários (França, 2004).

No âmbito do Poder Judiciário, a noção de produtividade está associada à eficiência e eficácia. Em outras palavras, a avaliação da produtividade é realizada com base em indicadores quantitativos, como o volume de processos distribuídos, julgados e arquivados, além do tempo médio de tramitação e períodos de paralisação (Ramos *et.al.*, 2024).

Gomes e Guimarães (2013) destacam que a variável mais prevalente para mensurar a produtividade dos tribunais é a quantidade de processos concluídos. Ainda afirmam que a efetividade é uma das dimensões de desempenho mais difíceis de serem analisadas no Judiciário, pois envolve elementos subjetivos, como a percepção dos usuários, e resultados indiretos, difíceis de serem mensurados com exatidão.

A estratégia produtivista adotada pelo Poder Judiciário representa uma tentativa de diminuir a quantidade de processos na estrutura judiciária. Contudo, diversos aspectos são negligenciados na busca por essa redução. Observa-se, a tentativa de simplificar os processos, considerando que podem ser padronizados e devem seguir uma lógica produtiva. As realidades apresentadas nos autos dos diferentes processos são invariavelmente distintas e requerem uma

resposta qualificada, personalizada e sensível ao conflito apresentado. A metáfora da máquina é evidente nessa abordagem, em que os conflitos perdem sua complexidade ao se tornarem produtos de uma engrenagem que produz a prestação jurisdicional de forma padronizada (Cordeiro, 2013).

Desde o século XVII, a metáfora mecanicista tem sido dominante para o entendimento da natureza, da sociedade e das organizações. O marco conceitual desta visão de mundo – o racionalismo científico – concebeu uma realidade objetiva e governada por leis físicas e matemáticas exatas. As leis de Newton legitimaram o mecanicismo e validaram suas implicações: linearidade, monocausalidade, determinismo, reducionismo e imediatismo. A visão mecanicista de mundo afetou profundamente todas as áreas de conhecimento, principalmente após o surgimento da filosofia positivista e do avanço tecnológico que a revolução industrial proporcionou. O relógio, com sua precisão e predição mecânicas, passou a ser o símbolo do Universo. O mundo e as organizações passaram a ser vistos como máquinas. Trata-se de um mundo onde não há lugar para sentimentos, onde a razão mecânica, exata, reducionista, exclui a emoção humana. Não existe espaço para valores e princípios éticos. As pessoas são ‘recursos humanos’ – coisas –, autômatos biológicos, sem espaço para pensar, portanto, sem capacidade nem autonomia para criar. Não podem cumprir sua missão de [cocriadores] deste Universo em expansão (Torres, 2005, p. 2).

A visão mecanicista, que trata o mundo e as organizações como máquinas previsíveis, não consegue capturar toda a complexidade e sutileza do trabalho judicial. Assim, Cordeiro (2013, p. 59) destaca que “a complexidade da prestação jurisdicional impede que a metáfora da máquina seja utilizada sem distorções. Tampouco a dificuldade inerente à dicção do direito pode ser desprezada”. Isso reforça que o processo de aplicar o direito vai além de uma simples sequência de passos. Cada decisão judicial traz suas particularidades, e essa singularidade não pode ser ignorada. A justiça não é algo que se encaixa perfeitamente em um modelo mecanicista; ela exige uma abordagem que reconheça e respeite a complexidade e os desafios próprios de cada caso.

O uso da justiça quantitativa (aplicação de medidas quantitativas e/ou numéricas para determinar questões relacionadas à justiça) apesar de ter como base critérios objetivos e mensuráveis, é discordante com o serviço desenvolvido pelo Poder Judiciário.

A justiça quantitativa pode ser conceituada, neste contexto, como aquela que se refere a uma tentativa desqualificada de reduzir estoques de processos, aplicando a lógica do setor produtivo na prestação jurisdicional, que apresenta natureza incompatível com tal lógica. A prestação jurisdicional de qualidade depende da análise detida dos conflitos encaminhados ao judiciário e não pode ser analisada como mera prestação de serviço típica das relações de consumo, onde o cidadão (cliente) busca do Estado-Juiz (prestador de serviços) a resolução do conflito (Cordeiro, 2013, p. 60).

Segundo o relatório da *Justiça em números*, publicado em 2024 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Poder Judiciário custou em 2023 R\$ 132,8 bilhões, que equivalem a 1,2%

do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (2,38% dos gastos da União, Estados, Distrito Federal e Municípios). O TJMS custou R\$ 1.355.135.092 (um bilhão, trezentos e cinquenta e cinco milhões, cento e trinta e cinco mil e noventa e dois reais). O custo do Judiciário no Brasil é elevado e totalmente mantido com dinheiro público. Dito de outra forma, uma parte considerável dos recursos arrecadados pelo governo por meio dos tributos é destinada ao funcionamento do Poder Judiciário. A Figura 2 ilustra as despesas e arrecadações de receita tendo como o ano base 2023.

Figura 2 - Despesas e arrecadação de receitas - ano base 2023



Fonte: *Justiça em Números*, CNJ (2024).

Essas despesas incluem o pagamento de juizes e servidores, investimento em infraestrutura para o funcionamento, dentre outras, as quais têm por finalidade garantir que a justiça seja acessível a todos os cidadãos e que o sistema judicial seja justo e eficiente.

Acesso à justiça é um direito primordial. Sem ele nenhum dos demais direitos se realiza. Assim, qualquer ameaça ao acesso à justiça impõe sérios danos aos preceitos da igualdade e à prevalência da lei. A Constituição Federal de 1988 consagrou o acesso à justiça como um direito em seu art. 5, XXXV: 'a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito' (Sadek, 2014, p. 57).

Ainda de acordo com o relatório da Justiça em números do CNJ (2024), o índice de Produtividade por Servidor (IPS-Jud) aumentou 5% em 2023, com a baixa de 170 processos por servidor da área judiciária, em média, por ano (média realizada com base em todos os servidores do Judiciário Brasileiro).

Por sua vez, Gomes e Guimarães (2013) relatam que a avaliação de desempenho em empresas privadas é amplamente institucionalizada e considerada vital para a sobrevivência

organizacional. Entretanto, no setor público ainda há desafios a serem superados nesse campo. Como os produtos e serviços gerados pelo setor público muitas vezes não são facilmente perceptíveis, há uma necessidade de utilizar indicadores intermediários. Esse é o caso do Judiciário, em que muitos dos produtos são intangíveis e difíceis de avaliar.

Avaliar qualitativamente o que se produz no Judiciário não é tarefa fácil porque uma decisão judicial envolve partes distintas que, geralmente, saem do processo de litígio com percepções diferentes. Mais fácil é avaliar o Judiciário com base em indicadores quantitativos. No entanto, esse procedimento é alvo de críticas, já que o mérito das decisões judiciais não é levado em consideração (Gomes; Guimarães, 2013, p. 381).

A complexidade dos atos processuais impacta na produtividade dos servidores. Desse modo, avaliar a produtividade judicial não é uma tarefa fácil; pelo contrário, é uma tarefa desafiadora, não podendo ser reduzida a uma de soma de números, pois envolve a própria complexidade dos processos, atos, decisões judiciais, aspectos que diferenciam o serviço público judicial de outras atividades produtivas.

Assim sendo, faz-se necessário desenvolver indicadores de produtividade que mostrem com precisão a complexidade dos atos processuais. Indicadores que considerem a complexidade e a dificuldade dos processos e não apenas os atos em si podem fornecer uma visão mais justa e completa do desempenho/produtividade dos servidores. Isso permitiria uma melhor prestação de contas à sociedade, uma distribuição mais equitativa da carga de trabalho, e uma gestão mais eficiente.

Assim, ao considerar as particularidades da produtividade e do desempenho judicial, é fundamental refletir sobre como a percepção de justiça no ambiente organizacional pode influenciar a motivação e o desempenho dos servidores. Por isso, o próximo item aborda o conceito de justiça organizacional.

2.4 Justiça organizacional

Embora o termo justiça organizacional tenha sido apresentado por Greenberg em 1987, sua origem remonta às discussões da psicologia social iniciadas ainda na década de 1960 (Assmar; Ferreira; Souto, 2005).

De forma geral, esse conceito trata da aplicação da psicologia da justiça ao ambiente institucional, com foco nas percepções que os indivíduos constroem sobre a equidade das relações estabelecidas entre trabalhadores e organizações (Assmar; Ferreira; Souto, 2005).

Segundo Omar (2006), a justiça organizacional está relacionada à maneira como os funcionários interpretam o que consideram certo ou errado dentro do espaço institucional. Quando essa percepção é positiva, tende a fortalecer a relação do trabalhador com sua função, com a chefia e com a organização como um todo. Em contrapartida, quando predomina a sensação de injustiça, surgem efeitos negativos como desmotivação, insatisfação, queda de desempenho e aumento do absenteísmo (De Boer *et al.*, 2002; Wayne *et al.*, 2002).

O estudo da justiça organizacional justifica-se por diversos fatores. Em primeiro lugar, trata-se de um fenômeno psicossocial presente nas esferas sociais e institucionais. Em segundo, o capital humano representa o ativo mais estratégico da organização, e seu desempenho está intimamente ligado ao modo como são tratados. Em terceiro lugar, observa-se um movimento crescente de qualificação da força de trabalho, cuja consequência natural é a exigência por ambientes mais respeitosos e justos (Beugré, 1988 *apud* Assmar; Ferreira; Souto, 2005).

A justiça organizacional costuma ser analisada por meio de três dimensões fundamentais, embora variações terminológicas e teóricas possam existir conforme o autor. A primeira, denominada justiça distributiva, refere-se à equidade percebida na distribuição de recompensas e benefícios (Adam, 1965; Walster, E.; Walster, G., 1975). A justiça procedimental/processual concentra-se na legitimidade e transparência dos processos decisórios (Leventhal, 1980; Thibaut; Walker, 1975). A terceira, a justiça interacional, envolve o aspecto relacional da justiça, isto é, o modo como as decisões são comunicadas e implementadas no trato com os indivíduos (Assmar; Ferreira; Souto, 2005).

As relações de trabalho apresentam uma diversidade de tratamentos entre os empregados, o que impacta diretamente a percepção de justiça no ambiente organizacional (Colquitt; Greenberg; Zapata-Phelan, 2005). Inicialmente, os estudos sobre justiça focaram predominantemente na equidade dos resultados das decisões, conceito este conhecido como justiça distributiva (Colquitt *et al.*, 2001).

No contexto organizacional, a justiça distributiva está relacionada à forma como os colaboradores percebem a distribuição de recursos, recompensas e benefícios dentro da empresa. Refere-se à avaliação da justiça na alocação de salários, bônus, oportunidades e outros benefícios oferecidos aos membros da organização.

Greenberg (1987) destaca que a justiça processual merece maior atenção do que a distributiva, pois quando os procedimentos são percebidos como justos, os trabalhadores tendem a aceitar resultados desfavoráveis, adotando atitudes positivas mesmo diante de decisões consideradas injustas.

Segundo Gomide Junior e Siqueira (2008, p. 184), “os primeiros estudos sobre percepção de justiça nos procedimentos investigaram os fatores que levam os indivíduos a considerarem justas as etapas anteriores à distribuição de recompensas”. Jesus e Rowe (2014) argumentam que um modelo baseado exclusivamente na justiça distributiva não é suficiente para compreender a justiça organizacional, introduzindo a necessidade de considerar a justiça procedimental, que se refere à forma como as decisões são tomadas e as tarefas organizadas.

Leventhal (1980) propôs seis critérios que devem ser atendidos para que um procedimento seja considerado justo: consistência (aplicação uniforme ao longo do tempo e entre pessoas), supressão de viés (ausência de interesses pessoais e preconceitos), precisão (uso de informações corretas na tomada de decisão), possibilidade de correção (mecanismos para revisão de decisões erradas), representatividade (consideração das opiniões dos grupos afetados) e conformidade ética (adesão a padrões morais e éticos vigentes).

A justiça interacional, conforme Assmar, Ferreira e Souto (2005, p. 446), “refere-se aos aspectos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões”. Essa dimensão está relacionada à qualidade do tratamento interpessoal recebido pelos funcionários durante os processos organizacionais, envolvendo a forma como as decisões e procedimentos são comunicados e implementados, com ênfase no respeito, consideração e dignidade dispensados pelos superiores e colegas. Rego e Souto (2004) ressaltam que a justiça interacional avalia se os gestores agem com respeito e fornecem justificativas adequadas aos afetados pelas decisões.

Cropanzano e Greenberg (1997) reconhecem a dificuldade em estabelecer uma distinção evidente entre justiça processual e interacional, pois esses conceitos estão profundamente interligados e frequentemente se sobrepõem. Enquanto a justiça processual foca nos procedimentos para a tomada de decisão, a justiça interacional enfatiza as interações sociais entre os tomadores de decisão e os envolvidos (Thibaut; Walker, 1975; Bies; Moag, 1986). Por essa razão, muitos estudiosos consideram a justiça interacional como um componente social da justiça processual (Assmar; Ferreira; Souto, 2005).

Os aspectos sociais da justiça interacional podem ser subdivididos em: sensibilidade social — que se refere ao grau de tratamento digno e respeitoso dispensado pelos gestores aos afetados pelas decisões (justiça interpessoal) — e justificção informacional, que envolve a comunicação clara e explicações sobre as decisões tomadas (justiça informacional). O tratamento justo tende a aumentar a percepção de justiça, a aceitação das decisões e a promover reações positivas entre os empregados. Já as justificativas fornecidas podem reduzir as respostas

negativas diante de percepções de injustiça ou resultados desfavoráveis (Assmar; Ferreira; Souto, 2005; Rego, 2000a).

Tais dimensões da justiça organizacional tornam-se especialmente relevantes quando aplicadas à avaliação da produtividade no serviço público, como no caso do TJMS. A ausência de reconhecimento das tarefas mais complexas, a uniformização de pesos entre atividades distintas e a ênfase apenas em volume podem comprometer a percepção de justiça entre os servidores, gerando efeitos colaterais sobre sua motivação, desempenho e relação com a instituição. Por isso, o presente estudo considera esse referencial como lente complementar para interpretar os dados obtidos.

Portanto, ao analisar a justiça organizacional e seus impactos no ambiente de trabalho, torna-se evidente a importância de utilizar indicadores adequados para mensurar e aprimorar o desempenho institucional. Na sequência, explora-se o papel dos indicadores nesse contexto.

2.5 Indicadores

Os indicadores são ferramentas essenciais para entender e melhorar o desempenho das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Se alguém mensurar algo de que está falando e o expressar em números terá algum entendimento sobre o assunto; no entanto, quando não é possível quantificar, seu conhecimento é limitado e insatisfatório (Resnick; Halliday, 1973). Assim, medir é o primeiro passo para controlar e gerenciar. No entanto, no contexto do Judiciário, em que a complexidade dos processos é significativa, a medição tornou-se ainda mais crítica. De fato, essa complexidade processual desafia a capacidade dos indicadores tradicionais de capturar a eficácia e eficiência de forma adequada.

Apesar das limitações dos indicadores para capturar a complexidade do Judiciário, a medição continua sendo indispensável para avaliar o desempenho. Abramo (2010, p. 425) menciona que “o fato de medidas objetivas não serem suficientes para avaliar o judiciário não pode ser usado como desculpa para não medir o que se possa medir”.

Assim, com dados precisos e monitoramento constantes que uma organização pode atingir seus objetivos e maximizar seu desempenho. Isso reforça a máxima “Se você não pode medir, não pode controlar. Se você não pode controlar, não pode gerenciar. Se você não pode gerenciar, não pode melhorar e não pode ser eficiente” (Kuegen; Krahn 1999; Albu; Albu, 2005 *apud* Mirela-Oana, 2012).

Historicamente, os indicadores evoluíram de meras quantificações para ferramentas mais sofisticadas que buscam capturar aspectos qualitativos da performance organizacional. No

entanto, sua aplicação no Judiciário ainda enfrenta desafios significativos. A complexidade processual requer indicadores que não apenas contemplem números, mas também integrem fatores como dificuldade no cumprimento dos atos advindos dos processos. Sem considerar essas dimensões, os indicadores podem fornecer uma visão distorcida do verdadeiro desempenho (Oliveira; Cunha, 2020).

A prática de medir e converter essas medidas em índices tornou-se uma parte essencial de numerosas atividades do cotidiano, proporcionando a revelação e a sinalização de diversos aspectos da sociedade (Soligo, 2012).

No início da história e da evolução dos indicadores, predominava a exclusiva quantificação, seja de pessoas, recursos ou equipamentos. A partir de 1920, e particularmente depois da Segunda Guerra Mundial, a estatística mudou completamente, saindo das mãos exclusivas de cientistas econômicos e passando a ser produzida por departamentos, agências e divisões de repartições públicas nacionais. Já o desenvolvimento de indicadores sociais é mais recente. Ainda que nos anos 1920 e 1930 possam ser identificadas contribuições significativas para a construção de um marco conceitual, foi na década de 1960 que ocorreram tentativas mais sistemáticas de organização e acompanhamento das transformações sociais e aferição do impacto das políticas sociais nas sociedades desenvolvidas e subdesenvolvidas.

Em termos gerais, os indicadores são métricas de desempenho utilizadas para medir, reportar e melhorar a performance de uma entidade econômica. A ligação entre indicadores e gestão é garantida pela implementação de sistemas de medição de desempenho. Estudos revelam que entidades econômicas que adotam sistemas de medição de desempenho equilibrados como ferramenta chave de gestão alcançam melhores resultados em comparação com aquelas que não utilizam esses sistemas (Mirela-Oana, 2012).

Para Mirela-Oana (2012), a medição e gestão de desempenho não podem ser separadas; a gestão de desempenho é uma filosofia apoiada pela medição de desempenho. Portanto, a gestão de desempenho precede a medição de desempenho e cria contexto para a medição de desempenho. Nesse sentido, o uso de tecnologias de análise de dados vem desempenhando um papel importante para otimizar essa gestão, especialmente nas instituições públicas.

No cenário atual, o uso de tecnologias de análise de dados tem se consolidado como uma prática de fundamental importância nas instituições públicas, visando à otimização da gestão e do desempenho organizacional. No âmbito do Poder Judiciário, ferramentas de *Business Intelligence (BI)* são fundamentais para a análise integrada de dados complexos, proporcionando uma visão mais clara sobre o funcionamento das atividades judiciais.

A tecnologia, presente na maioria dos sistemas de Justiça, foi adotada como uma estratégia para melhorar a prestação jurisdicional, sendo utilizada tanto para a produção de

informações sobre as atividades judiciais quanto como um mecanismo de ampliação do acesso à Justiça. Um exemplo desse uso é a implementação dos processos judiciais digitais, que têm contribuído significativamente para a redução do tempo de tramitação processual, além de garantir maior transparência e agilidade no acompanhamento dos casos por meio das plataformas digitais dos tribunais (Oliveira; Cunha, 2020).

O Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS), ao utilizar-se do sistema *Power BI*, exemplifica esse avanço tecnológico, permitindo a coleta, organização e visualização de informações relacionadas à produtividade e eficiência processual. Nesse sentido, Barbieri (2011) define o *BI* como um processo que utiliza várias fontes de informação para criar estratégias competitivas, integrando estruturas de dados como *data warehouses* e bancos de dados tradicionais para tratar as informações de maneira relacional e dimensional.

Business Intelligence é definido pela utilização de variadas fontes de informação para definir estratégias de competitividade nos negócios da empresa. Podem ser incluídos nessa definição os conceitos de estruturas de dados, representadas pelos bancos de dados tradicionais, *data warehouse* e *data mart*, criados objetivando o tratamento relacional e dimensional de informações (Barbieri, 2011, p. 95).

Essa abordagem tecnológica, no entanto, não é inteiramente nova. Primak (2020) destaca que o *BI*, embora amplamente usado nas empresas modernas, já era praticado por civilizações antigas que cruzavam dados da natureza para tomar decisões que beneficiavam suas aldeias. Esses povos utilizavam os princípios básicos de *BI* ao analisar fenômenos como o comportamento das marés e os ciclos climáticos:

A sociedade do Oriente Médio antigo utilizava os princípios básicos do *Business Intelligence* quando cruzavam informações obtidas junto à natureza em benefício de suas aldeias. Analisar comportamento das marés, os períodos chuvosos e de seca, a posição dos astros, entre outras, eram formas de obter informações que eram usadas para tomar decisões importantes que permitissem a melhoria de vida de suas respectivas comunidades (Primak, 2020, p. 1).

O mundo contemporâneo sofreu mudanças significativas ao longo do tempo, contudo, o conceito acima permanece inalterado. A necessidade de cruzar informações para uma administração empresarial eficiente continua sendo uma realidade tão presente na sociedade atual quanto foi no passado, evidenciando a permanência desse princípio como fundamental para o sucesso organizacional (Primak, 2020).

Piton (2018, p. 17) enfatiza a relevância do *BI* nas tomadas de decisão, afirmando que, atualmente, as decisões não são baseadas em fatores emocionais, mas sim em dados e evidências “ninguém mais toma decisão porque acordou feliz ou triste. Hoje, em qualquer

empresa, as decisões são tomadas com base em dados e evidências. Nós produzimos uma massa de dados gigante, e esses dados são uma mina de ouro, eles precisam ser lapidados”.

Por seu turno, Lassance (2023) alerta para o fato de que um indicador deve ser compreendido apenas como uma ferramenta que aponta para algo, e não como um fim em si mesmo. O autor ainda destaca a necessidade de se evitar a prática comum de substituir o conceito subjacente ao indicador pelas próprias medidas, como se os dados tivessem um significado autônomo, sem a devida interpretação do contexto em que foram construídos. Pinton (2018) ao afirmar que dados são uma mina de ouro, evidencia que eles precisam ser lapidados. Lassance (2023, p. 17) segue a mesma premissa ao afirmar: “Na verdade, os dados não fazem nada, não dizem nada, não mostram nada. Ao contrário, a análise de dados é orientada por perguntas direcionadas a testar suposições fundamentadas por teorias”.

A ênfase na produção de dados para medir a eficiência dos tribunais, com foco em métricas quantitativas como a entrada e saída de processos, muitas vezes negligencia as especificidades e complexidades dos casos. Essa abordagem simplificada não considera adequadamente o perfil das partes envolvidas ou o contexto de uso do Judiciário, o que limita a capacidade das tecnologias aplicadas de capturar uma visão mais precisa do desempenho judicial (Oliveira; Cunha, 2020).

Assim, o uso de *big data* como instrumento de monitoramento efetivo das atividades judiciais e das instituições de Justiça tem sido subutilizado, uma vez que as métricas adotadas não incorporam a riqueza de informações necessária para refletir a verdadeira eficácia e complexidade dos processos (Oliveira; Cunha, 2020). “Se imagina, erroneamente, que os dados falam por si e que um grande volume de dados é o que proporciona resultados mais confiáveis e interpretações atentas aos problemas de viés” (Lassance, 2023, p. 17).

Por fim, tanto o público quanto a comunidade jurídica podem avaliar a eficiência de uma instituição com base em experiências pessoais ou casos notáveis, sem, no entanto, considerar dados sistemáticos que refletem com mais precisão o desempenho real. Esse problema é recorrente, pois, mesmo que os indicadores de desempenho de um serviço público melhorem, muitas vezes o público não percebe essa evolução de forma explícita (Abramo, 2010).

Parece claro que instalar aparelhos de televisão nos saguões de tribunais ou treinar escrivães para sorrir mais frequentemente não ajudariam a melhorar a percepção desfavorável sobre a celeridade do judiciário. Embora se possa argumentar que, por serem subjetivas e desinformadas, percepções não devam exercer influência desmedida no traçado de políticas, o fato é que elas refletem a confiança do público no sistema – e confiança é um fator essencial na prestação dos serviços judiciais (Abramo, 2010, p. 424).

Os indicadores de produtividade no Judiciário enfrentam limitações significativas quando se tenta aplicar modelos quantitativos tradicionais a processos altamente complexos e dinâmicos. Embora os indicadores quantitativos sejam úteis para a mensuração em diversas áreas, nas ciências humanas e sociais, incluindo o sistema judiciário, sua aplicabilidade deve ser cuidadosamente avaliada. A variabilidade inerente aos processos judiciais, que envolvem múltiplos fatores subjetivos e estocásticos, exige indicadores mais refinados e sensíveis às nuances do contexto (Trzesniak, 2014).

Nesse sentido, ferramentas como o *Power BI*, utilizadas pelo Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS), são fundamentais, mas devem ser continuamente aperfeiçoadas para captar não apenas a quantidade de processos resolvidos, mas também a qualidade e complexidade dos atos judiciais realizados.

Além disso, a complexidade processual no Judiciário não se restringe apenas à quantidade de casos, mas também à variedade dos tipos de processos, que frequentemente envolvem múltiplas partes, várias etapas processuais e procedimentos específicos que demandam atenção às questões legais interligadas. Indicadores tradicionais, que focam unicamente no número de casos resolvidos ou no tempo médio de processamento, falham em capturar a verdadeira profundidade e nuance do desempenho judicial. Ao negligenciar essas variáveis, há o risco de uma avaliação superficial que não reconhece as dificuldades intrínsecas aos casos mais complexos (Gomes; Guimarães, 2013; Oliveira; Cunha, 2020).

Na busca por melhores indicadores, dentre eles o de produtividade, é essencial que esses mecanismos sejam justos e transparentes, refletindo adequadamente a complexidade das tarefas judiciais. Indicadores que não capturam essas nuances podem criar um ambiente de trabalho desigual e desmotivar os servidores (justiça organizacional).

Dessa forma, após discutir o uso e a evolução dos indicadores no contexto organizacional, é oportuno detalhar os principais indicadores de produtividade, especialmente aqueles aplicados ao Poder Judiciário, destacando suas potencialidades e limitações.

2.5.1 Indicadores de Produtividade

A produtividade pode ser entendida como uma métrica que consolida resultados e fatores externos em um banco de dados, sendo utilizada para avaliar tanto a eficácia quanto a eficiência dos processos produtivos. É importante destacar que o conceito de produtividade não é único, e, portanto, pode variar conforme a percepção, o conhecimento e a experiência dos envolvidos. Assim, sua mensuração e estratégias de melhoria dependem dessas variações

interpretativas e têm como finalidade alcançar mais competitividade. Isto é, identificar dados e variáveis e relacioná-los a partir de uma metodologia adequada possibilita visualizar quantitativa e qualitativamente em que medida a morosidade ou a celeridade impactam na prestação jurisdicional (De Melo Santos; Sant’anna, 2023).

Nessa perspectiva, a visualização dessa morosidade acontece por meio da identificação da produtividade jurisdicional. Wainer (2003) trata do conceito de eficiência na economia, mas, por analogia à produtividade do Estado, isso significa “uma medida de eficiência na conversão de recursos em bens econômicos, ou seja, é a relação entre o que é produzido (bens e/ou serviços) e recursos que são usados para produzi-los” (Wainer, 2003, p. 3). Dessa maneira, a partir do pensamento de Wainer, é possível identificar a eficiência da prestação jurisdicional a partir da relação entre estrutura econômica do Estado – o quanto tem sido investido naquela pasta – e a produção advinda disso, no que se refere aos casos efetivamente atendidos e solucionados, como a relação entre investimento e política pública. Acrescentamos o tempo como variável importante no contexto da prestação do serviço público jurisdicional, como supracitado (morosidade ou maior celeridade na prestação jurisdicional do Estado).

Ademais, Wainer (2003) aponta que a avaliação da produtividade deve levar em conta não apenas o capital investido, mas também os ganhos obtidos por meio de melhorias organizacionais e técnicas, capturados pela chamada produtividade multifatorial. Assim, o uso adequado desses indicadores permite uma melhor compreensão do desempenho das organizações e contribui para fundamentar decisões estratégicas voltadas ao aumento da eficiência e competitividade.

Ainda no âmbito do Poder Judiciário, o conceito de produtividade está relacionado tanto à eficiência quanto à eficácia, sendo comumente avaliado por meio de métricas quantitativas, tais como: o número de processos distribuídos, sentenciados e arquivados, além do tempo médio de julgamento e o tempo de paralisação dos processos. Em um estudo conduzido por Gomes e Guimarães (2013), a principal variável utilizada para mensurar a produtividade dos tribunais foi a quantidade de processos concluídos. De acordo com os autores:

A efetividade é uma das dimensões de desempenho mais difíceis de serem analisadas no Judiciário, principalmente porque envolve elementos subjetivos, como a percepção de usuários. E também porque trata de resultados indiretos, difíceis de serem mensurados com exatidão, geralmente captados apenas em estudos longitudinais que cobrem longos períodos. A sensação de segurança da população, o nível de confiança no Judiciário, a garantia aos direitos humanos e as taxas de criminalidade são alguns dos indicadores que podem ser utilizados para avaliar a efetividade judicial (Gomes; Guimarães, 2013, p. 388).

Durante as décadas de 1990 e 2000, países emergentes, como o Brasil, registraram um aumento significativo na demanda por serviços judiciais. Contudo, essa procura não foi acompanhada por um incremento proporcional na capacidade de resposta do Poder Judiciário, resultando no que ficou conhecido no Brasil como a “crise do Judiciário” (Sadek, 2004).

A utilização de indicadores de produtividade é de suma importância para garantir mais transparência e prestação de contas no Judiciário, uma vez que permitem mensurar objetivamente o desempenho e a eficiência das atividades realizadas:

Considerando que o Judiciário é sustentado por recursos públicos, e também por exercer um papel fundamental no cotidiano de cidadãos, organizações e países, argumenta-se que deva existir uma prestação de contas mais ampla à sociedade, de modo a permitir-lhe um maior conhecimento a respeito do que o Judiciário faz e como faz (Gomes; Guimarães, 2013, p. 380).

Além das métricas tradicionais, como o número de processos distribuídos, sentenciados e arquivados, o Poder Judiciário brasileiro utiliza o Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus), desenvolvido pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O IPC-Jus é um indicador que sintetiza a produtividade e a eficiência relativa dos tribunais em um escore que varia de 0% a 100%. Este avalia o desempenho dos tribunais com base no volume de processos baixados, no Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM) e dos Servidores (IPS), na Taxa de Congestionamento Líquida (TCL) e nas despesas totais. Esse índice permite identificar boas práticas e áreas de melhoria, promovendo uma gestão mais transparente e voltada ao aperfeiçoamento da prestação jurisdicional (Oliveira; Nogueira; Pimentel, 2018; CNJ, 2024).

O Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus) é uma medida que busca resumir a produtividade e a eficiência relativa dos tribunais em um escore único, ao comparar a eficiência otimizada com a aferida em cada unidade judiciária, por meio da técnica de Análise Envoltória de Dados (Data Envelopment Analysis - DEA), conforme especificado no anexo metodológico. Esse método permite comparações entre tribunais do mesmo ramo de justiça, independentemente do porte, pois considera o que foi produzido a partir dos recursos ou insumos disponíveis para cada tribunal. O índice agrega informações de litigiosidade - número de processos que tramitaram no período (excluídos os processos suspensos, sobrestados, em arquivo provisório e de execuções fiscais e penais), dados sobre pessoal (magistrados(as), servidores(as) efetivos(as), comissionados(as) e servidores(as) ingressados(as) por meio de requisição ou cessão) e sobre recursos financeiros (despesa total da Justiça, excluídas as despesas com inativos e com projetos de construção e obras). Avalia também a quantidade de processos baixados, excluídos os processos de execuções fiscais e penais (CNJ, 2024, p. 323).

De acordo com Reymao e Cebolão (2019), embora o IPC-Jus seja amplamente utilizado para medir a eficiência dos tribunais, ele apresenta limitações quanto à análise da complexidade processual. O IPC-Jus é calculado pelo método de Análise Envoltória de Dados (DEA, uma

técnica que avalia a eficiência relativa de unidades produtivas), que considera apenas insumos e produtos de maneira quantitativa, deixando de lado variáveis qualitativas, como a complexidade dos processos e a diversidade dos litígios enfrentados por cada unidade judiciária. Dessa forma, o índice pode transmitir uma visão simplificada e, muitas vezes, inadequada do desempenho dos tribunais, ao sugerir que um maior número de processos baixados representa necessariamente maior eficiência, sem considerar o contexto específico de cada demanda (Reymao; Cebolão, 2019).

No entanto, é importante destacar que, apesar de fornecerem uma visão quantitativa da performance judicial, esses indicadores não capturam plenamente as nuances da qualidade das decisões ou a complexidade processual envolvida. Como são essencialmente métricas numéricas, indicadores como o IPC-Jus e a Taxa de Congestionamento focam apenas no volume de processos resolvidos e nos recursos empregados, desconsiderando variáveis como o grau de dificuldade dos casos, o tempo necessário para a coleta de provas, a complexidade jurídica e a diversidade dos litígios. Assim, esses índices não refletem a natureza heterogênea dos processos judiciais, o que pode resultar em uma avaliação incompleta e, muitas vezes, superficial do real desempenho das instituições (CNJ, 2024; Gomes; Guimarães, 2013).

Dessa maneira, a aplicação de indicadores de produtividade no Judiciário exige uma abordagem mais ampla que vá além das métricas quantitativas tradicionais. No contexto judicial, a produtividade não deve ser mensurada apenas pela quantidade de processos finalizados, mas também pela análise de fatores como a complexidade dos litígios, o grau de dificuldade das demandas e o impacto qualitativo das decisões proferidas. A adoção de indicadores adequados que captem a variabilidade e as especificidades do ambiente jurídico é fundamental para evitar avaliações reducionistas que não refletem a realidade completa do desempenho institucional. Assim, a combinação de métricas quantitativas e qualitativas é essencial para garantir que os indicadores de produtividade sejam capazes de oferecer uma visão mais integrada e justa do desempenho das instituições judiciais.

Neste sentido, o presente trabalho avança em relação às pesquisas anteriores ao propor a incorporação da complexidade processual como variável fundamental para a mensuração da produtividade no âmbito do Poder Judiciário. Enquanto os estudos tradicionais priorizam a dimensão quantitativa – número de processos baixados, tempo médio de tramitação ou taxa de congestionamento – esta pesquisa ressalta que a dificuldade técnica e o esforço demandado em cada ato processual constituem fatores determinantes para compreender de forma mais precisa o desempenho das unidades judiciárias. Ao enfatizar essa dimensão, busca-se contribuir com

uma proposta inovadora, capaz de subsidiar a criação de novos instrumentos de avaliação, alinhando eficiência institucional à justiça organizacional e à valorização dos servidores.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia, a qual será utilizada no desenvolvimento desta pesquisa, detalhando os métodos e procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. A abordagem metodológica adotada será justificada com base nos objetivos da pesquisa, permitindo a utilização de métodos quantitativos e qualitativos conforme necessário. Serão descritos os instrumentos de coleta de dados, a população-alvo e as técnicas analíticas que garantirá a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O estabelecimento de métodos é considerado um passo essencial para a elaboração e execução de uma pesquisa científica, pois, no campo das ciências sociais, a atuação metódica é vista como indispensável para garantir que tanto os autores do estudo quanto os demais possam confiar na credibilidade dos resultados obtidos (Laville; Dione, 1999).

Essa pesquisa utiliza-se de métodos mistos para uma compreensão mais abrangente do objeto de estudo. Uma característica importante da pesquisa de métodos mistos é seu pluralismo metodológico, que frequentemente resulta em uma qualidade superior de pesquisa em comparação com a pesquisa que utiliza um único método (Johnson; Onwuegbuzie; Turner, 2007).

Trata-se de uma pesquisa aplicada, que visa apresentar soluções para um problema prático específico. Segundo Rodrigues (2007, p. 3), a pesquisa aplicada “tem como objetivo investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos”. É um estudo sistemático e direcionado à solução de problemas práticos, concretos e operacionais que são identificados no contexto da sociedade (De Jesus-Lopes; Maciel; Casagrande, 2022).

Quanto à natureza da pesquisa, caracteriza-se como exploratória e descritiva, permitindo uma investigação inicial e ampla sobre o tema em questão, embora possa incorporar elementos descritivos conforme necessário. Geralmente, em contextos acadêmicos, é comum que as pesquisas inicialmente adotem uma abordagem exploratória, visto que os pesquisadores frequentemente ainda não têm uma ideia definitiva do que será examinado. Pesquisas descritivas são muito utilizadas em contextos profissionais, com a finalidade frequente de investigar as relações entre diferentes variáveis (Gil, 2002).

Os dados foram coletados a partir de fontes mistas, envolvendo tanto fontes primárias (dados coletados diretamente) quanto fontes secundárias (dados já existentes) obtidas de

relatórios e documentos do TJMS. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), nesta etapa da pesquisa, inicia-se a aplicação dos instrumentos desenvolvidos e das técnicas escolhidas, com o objetivo de realizar a coleta dos dados previstos. Trata-se de uma tarefa exaustiva, que frequentemente demanda mais tempo do que o inicialmente previsto. Requer do pesquisador paciência, perseverança e um grande esforço pessoal, além de um registro meticuloso dos dados e um bom preparo prévio.

Ademais, também foi realizada pesquisa bibliográfica e documental para embasar o estudo, utilizando todos os recursos disponíveis. Os instrumentos de coleta de dados incluem questionários e entrevistas com servidores do tribunal, proporcionando uma abordagem tanto quantitativa quanto qualitativa.

Quanto à análise de dados, foi adotada uma abordagem mista, integrando métodos quantitativos e qualitativos para um estudo mais completo dos resultados. A técnica de análise mista é caracterizada pela utilização simultânea de métodos de coleta de dados quantitativos e qualitativos (De Jesus-Lopes; Maciel; Casagrande, 2022). Essa técnica permite explorar tanto padrões estatísticos para correlacionar a complexidade processual com indicadores de produtividade quanto interpretações detalhadas. O Quadro 8 traz uma síntese dos procedimentos metodológicos adotados.

Quadro 8 - Síntese dos Procedimentos Metodológicos

Tipo de Pesquisa:	Mista (qualitativa e quantitativa)
Finalidade da Pesquisa:	Aplicada
Natureza da Pesquisa:	Exploratória e Descritiva
Fontes de Coleta de Dados:	(primária e secundária)
Levantamento de Coleta de Dados	Estudo de Caso
Instrumentos:	Entrevista e Questionário
Ética na Pesquisa:	Sigilo e confidencialidade; Consentimento informado; Uso de plataforma de questionário que assegura o anonimato; Uso responsável dos dados; Transparência
Análise de dados:	Técnica de Análise Mista – coleta de dados quantitativos e qualitativos

Fonte: Elaborada pela Autora (2024).

3.2 Perguntas de Pesquisa

A partir da definição do problema de pesquisa e do estabelecimento dos objetivos, elaboraram-se as seguintes perguntas de pesquisa, que orientam o presente estudo:

- a) Como o indicador de produtividade é aplicado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul?

- b) O indicador de produtividade está sendo adequado para captar a complexidade dos processos judiciais no Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul?
- c) Quais são as limitações ou distorções no uso do indicador de produtividade no Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul?
- d) A relação entre a complexidade e o indicador de produtividade utilizado evidencia aspectos de (in)justiça organizacional?
- e) Quais melhorias podem ser consideradas para o indicador de produtividade, levando em conta a complexidade processual e as necessidades do Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul?

3.3 População-Alvo

A pesquisa tem como população-alvo os profissionais que atuam no Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul, especificamente no Tribunal de Justiça (TJMS) com enfoque nos servidores lotados na Central de Processamento Eletrônico (CPE) do Departamento dos Juizados Especiais (localizado em Campo Grande). Esse grupo é composto por analistas judiciários que desempenham funções diretamente relacionadas à movimentação processual e à aplicação de indicadores de produtividade do Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul. A escolha dessa população é justificada pela centralidade de suas atividades no contexto da gestão processual e pela importância de se avaliar como a complexidade dos atos processuais influencia a produtividade e o desempenho desses servidores.

3.4 Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados foi realizada em duas etapas, abrangendo tanto fontes primárias quanto secundárias. Inicialmente, foram obtidos dados secundários por meio da análise de documentos e relatórios institucionais fornecidos pelo Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS) e pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Ademais, os dados primários foram coletados por meio de questionários estruturados, utilizando-se dos formulários do *Google Forms*, direcionados aos servidores dos Juizados Especiais, abrangendo os departamentos da Fazenda Pública, Juizados Especiais Cíveis e Criminais. Em razão da diversidade de temas abordados nos departamentos, foram aplicados três questionários, já que um único questionário não seria capaz de abranger todas as peculiaridades. Embora algumas perguntas fossem semelhantes entre os questionários, cada

setor possuía suas especificidades, que foram cuidadosamente incluídas para garantir uma coleta de dados representativa da realidade processual de cada um. Dessa forma, os questionários do Juizado Especial Cível e do Juizado Especial da Fazenda Pública foram compostos por 19 perguntas cada, enquanto o do Juizado Especial Criminal contou com 18 perguntas.

Dentre as questões que compuseram os três questionários aplicados, as perguntas de número 1 a 5 foram destinadas à identificação do perfil dos respondentes. Esses itens abordaram aspectos como identidade de gênero (masculino, feminino ou outro), tempo de atuação no Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS), tempo de lotação na CPE/Juizados, nível de formação acadêmica e faixa etária. A inclusão dessas perguntas teve por objetivo traçar um panorama sociodemográfico dos servidores de cada departamento, permitindo não apenas a caracterização da amostra, mas também a análise de eventuais correlações entre o perfil dos respondentes e a perspectiva de complexidade dos atos processuais avaliados.

O objetivo desse instrumento de pesquisa foi fornecer subsídios para mensurar a complexidade processual sob a perspectiva dos servidores responsáveis pela movimentação dos processos. A elaboração dos questionários seguiu uma abordagem prática e colaborativa, alinhada à proposta do mestrado profissional, que busca integrar a experiência aplicada à construção do conhecimento científico.

Inicialmente, foram realizadas conversas exploratórias com os líderes de equipe, também conhecidos como orientadores, de cada setor (Juizado Especial Cível, Juizado da Fazenda Pública e Juizado Especial Criminal). Esses profissionais, além de cumprirem os atos processuais, possuíam a responsabilidade de orientar, capacitar e monitorar as equipes, garantindo a qualidade das atividades desenvolvidas.

O objetivo das conversas foi mapear as rotinas, identificar os principais atos processuais e compreender as dificuldades enfrentadas no cotidiano de cada coordenadoria. Conforme destaca Gil (2008), em pesquisas exploratórias, o contato direto com profissionais experientes (especialistas) é essencial para aprofundar a compreensão do objeto de estudo e para a construção de instrumentos de coleta de dados mais alinhados à realidade prática.

A entrevista informal é recomendada nos estudos exploratórios, que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador, ou então oferecer visão aproximativa do problema pesquisado. Nos estudos desse tipo, com [frequência], recorre-se a entrevistas informais com informantes-chaves, que podem ser especialistas no tema em estudo, líderes formais ou informais, personalidades destacadas etc (Gil, 2008, p. 111).

A partir dessas interações, foi elaborada uma primeira versão dos questionários, contemplando os atos mais recorrentes e representativos de cada departamento. Essa versão preliminar foi, então, submetida à apreciação dos mesmos líderes de equipe/orientadores, que, com base em suas experiências e na realidade específica de cada coordenadoria, forneceram devolutivas importantes para o aprimoramento do instrumento. As sugestões recebidas resultaram em adaptações e ajustes, garantindo que os questionários refletissem com maior precisão a dinâmica processual de cada coordenadoria.

Destaca-se que a autora desta dissertação, enquanto servidora com mais de uma década de atuação na Central de Processamento Eletrônico (CPE) do Departamento dos Juizados Especiais, participou ativamente de todo o processo de elaboração dos questionários. Sua trajetória inclui experiência direta em duas das três coordenadorias pesquisadas, bem como constante interlocução com os servidores da terceira coordenadoria, o que conferiu uma visão abrangente das práticas e desafios enfrentados no ambiente institucional. Ademais, a autora já exerceu a função de líder de equipe/orientação, o que reforça sua familiaridade com as rotinas gerenciais e operacionais da unidade.

A escolha do tema desta pesquisa foi motivada justamente por essa vivência profissional consolidada e pela perspectiva crítica acerca da forma como os indicadores de produtividade vinham sendo aplicados, gerando insatisfação quanto à ausência de critérios que considerassem a complexidade dos atos processuais. Ressalte-se que tal insatisfação não era isolada, mas compartilhada por diversos colegas de trabalho, o que reforçou a relevância e pertinência da investigação proposta. Assim, a construção dos questionários refletiu não apenas um levantamento técnico, mas também a busca por dar voz à experiência prática dos servidores, visando subsidiar uma análise crítica e fundamentada sobre a gestão da produtividade no âmbito do TJMS.

Para assegurar a transparência e o correto entendimento da pesquisa, foi elaborada uma Carta de Apresentação (Apêndice A), na qual se expuseram os objetivos do estudo, a garantia de sigilo e confidencialidade das informações, bem como o caráter voluntário da participação dos servidores. Complementarmente, foram disponibilizadas Instruções para Preenchimento dos Questionários (Apêndice B), contendo orientações detalhadas sobre a forma de resposta, com destaque para a correta utilização da escala de complexidade adotada, a fim de padronizar a interpretação dos participantes e garantir a consistência dos dados obtidos.

Os questionários aplicados, por sua vez, encontram-se disponíveis na íntegra nos Apêndices C, D e E, correspondentes, respectivamente, aos formulários direcionados aos

setores do Juizado Especial Criminal, Juizado Cível e Juizado Especial da Fazenda Pública. Essa organização visou proporcionar transparência metodológica e possibilitar a consulta detalhada das questões elaboradas para cada coordenadoria, respeitando as especificidades processuais de cada área.

A análise dos dados foi estruturada para integrar as abordagens quantitativa e qualitativa de forma coesa. Os dados secundários, coletados por meio dos relatórios institucionais, foram submetidos a uma análise estatística descritiva, visando à obtenção de um retrato quantitativo do desempenho do tribunal.

Os dados quantitativos, coletados por meio de formulários utilizando-se do *Google Forms*, foram tratados por meio da média e mediana das respostas, uma vez que a pesquisa adotou a escala *Likert* permitindo uma avaliação mais robusta das tendências gerais.

A escala *Likert*, uma metodologia amplamente adotada para medir atitudes, percepções e opiniões, é caracterizada por uma gradação de respostas que permite aos respondentes avaliarem o grau de concordância ou complexidade em relação a uma afirmação ou questão. Desenvolvida por Rensis Likert em 1932, a escala é uma das mais conhecidas e utilizadas em estudos científicos devido à sua facilidade de aplicação e flexibilidade. A escala *Likert* oferece opções de respostas graduadas, geralmente organizadas em cinco níveis de concordância, que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, permitindo aos respondentes atribuírem uma nota ao invés de simplesmente responder “sim” ou “não” (Edmonson, 2005; Hodge; Feijó *et al.*, 2020).

No contexto específico desta pesquisa, a escala aplicada apresentou extremidades que variavam de “nenhuma dificuldade/complexidade” a “dificuldade/complexidade muito alta”, com graduações intermediárias que mensuraram a percepção dos participantes em relação à complexidade dos processos. Adicionalmente, foi incorporada uma dimensão de ponto, permitindo uma análise mais detalhada e precisa do nível de complexidade atribuído aos atos avaliados.

O Quadro 9 apresenta a pontuação que acompanhou os questionários (Apêndice A).

Quadro 9 - Pontuação conforme a complexidade dos atos

PONTUAÇÃO	COMPLEXIDADE
1 ponto	Nenhuma Dificuldade/Complexidade
2 pontos	Baixa Dificuldade/Complexidade
3 pontos	Dificuldade/Complexidade Moderada
4 pontos	Alta Dificuldade/Complexidade
5 pontos	Dificuldade/Complexidade Muito Alta

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

No que se refere às respostas abertas, adotou-se uma abordagem interpretativa, com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre as impressões, perspectivas e experiências práticas dos servidores em relação à complexidade processual enfrentada no cotidiano. A inclusão da chamada “pergunta bônus” teve por finalidade ampliar o escopo da investigação, permitindo a identificação de atos e procedimentos que, eventualmente, não tenham sido contemplados no questionário estruturado. Essa estratégia buscou valorizar o conhecimento empírico dos respondentes, oferecendo espaço para que indicassem, de forma espontânea, atividades consideradas complexas, mas não previamente mapeadas pelo pesquisador.

Com o intuito de assegurar a coerência e a sistematização da análise, foi solicitada a atribuição de uma pontuação conforme a escala *Likert*, permitindo que essas manifestações qualitativas fossem integradas à base de dados quantitativos.

A combinação entre a análise quantitativa das respostas fechadas e a interpretação qualitativa das respostas abertas proporcionou uma visão mais abrangente e sensível às particularidades operacionais e às dificuldades efetivamente enfrentadas pelos servidores, enriquecendo a discussão acerca da adequação dos indicadores de produtividade no contexto da CPE e dos Juizados Especiais.

Adicionalmente, a utilização de múltiplas fontes, incluindo dados oficiais, questionários estruturados, respostas abertas e insights oriundos de entrevistas informais com servidores experientes/especialistas, possibilitou a realização de uma triangulação metodológica, capaz de oferecer uma análise crítica e aprofundada sobre a eficácia dos indicadores de produtividade adotados pelo TJMS. Ao integrar diferentes perspectivas, a pesquisa buscou ir além da simples mensuração do desempenho institucional, visando avaliar a capacidade dos indicadores de refletirem a efetiva complexidade e dificuldade dos atos processuais. Dessa forma, pretendeu-se apresentar uma análise robusta, capaz de evidenciar tanto as métricas objetivas quanto as dimensões subjetivas que impactam a gestão da produtividade, contribuindo para a reflexão sobre a necessidade de aprimoramento dos indicadores de produtividade atualmente utilizados.

3.5 Limitações da Pesquisa

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que precisam ser consideradas na interpretação dos resultados. A primeira limitação refere-se a coleta de dados, que se restringiu à análise do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS), Departamentos dos Juizados Especiais. Essa limitação pode comprometer a generalização dos achados para outros tribunais e realidades do sistema judiciário brasileiro, cujas dinâmicas e desafios podem ser diferentes.

Embora esta pesquisa tenha sido direcionada à análise da complexidade processual como fator essencial para a avaliação crítica dos indicadores de produtividade, é importante reconhecer que os instrumentos de coleta de dados, especialmente os questionários, foram focados nas perspectivas dos servidores acerca da dificuldade e complexidade dos atos processuais. Assim, não foram abordadas questões diretamente relacionadas a outros fatores que também influenciam a produtividade institucional, como aspectos organizacionais, gestão de recursos, fluxos administrativos ou condições estruturais de trabalho.

Complementarmente, fatores subjetivos mais amplos, como clima organizacional, cultura institucional ou perspectivas individuais sobre políticas de gestão, não foram objeto deste estudo, o que configura uma limitação no sentido de oferecer uma visão integral de todos os elementos que impactam o desempenho no contexto judicial. A opção metodológica por centrar-se na complexidade dos atos processuais, conforme percebida pelos servidores, visou delimitar o escopo da pesquisa, mas restringiu a análise a este recorte específico.

Outro ponto relevante é a dependência de dados secundários e relatórios institucionais, o que pode limitar a profundidade da análise e oferecer uma visão parcial do fenômeno em estudo. Esses documentos fornecem informações úteis, mas a ausência de dados primários mais abrangentes pode restringir a interpretação dos resultados.

No campo das limitações operacionais, destaca-se que a pesquisadora, na condição de servidora pública vinculada ao TJMS, esteve sujeita a normas de confidencialidade e sigilo institucional, que resguardam o acesso e a divulgação de informações classificadas como sensíveis ou restritas. Em razão dessas diretrizes, dados internos relevantes, especialmente relacionados à gestão, métricas detalhadas de produtividade e registros administrativos, não puderam ser plenamente explorados ou apresentados, o que impactou a amplitude da análise.

Essa restrição, embora necessária para a preservação da ética e da integridade profissional, configurou-se como uma limitação adicional, impactando a possibilidade de expor elementos que seriam relevantes para a compreensão mais abrangente da dinâmica processual e dos desafios enfrentados pelos servidores no ambiente estudado.

Por fim, ressalta-se a escassez de estudos acadêmicos específicos sobre indicadores de produtividade e complexidade processual no Poder Judiciário brasileiro. Essa limitação teórica restringiu a possibilidade de estabelecer comparações diretas com outras pesquisas, exigindo uma abordagem mais exploratória e pioneira. Embora tal cenário reforce a relevância e originalidade desta investigação, também representa um desafio no que tange à consolidação de um referencial teórico robusto e à validação dos resultados frente à literatura existente.

Apesar dessas limitações, os resultados obtidos oferecem contribuições relevantes para o debate sobre a adequação dos indicadores de produtividade frente à complexidade processual, especialmente no contexto dos Juizados Especiais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta o cenário institucional em que esta pesquisa se desenvolveu, começando pelo Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS) e, na sequência, detalhando o funcionamento da Central de Processamento Eletrônico (CPE) dos Juizados Especiais, que constitui o foco deste estudo. O objetivo é oferecer uma compreensão da estrutura, dos desafios e das particularidades do TJMS, evidenciando de que forma as dinâmicas institucionais e os modelos de gestão influenciam tanto a mensuração da produtividade quanto a percepção da complexidade processual no cotidiano do tribunal.

O TJMS, classificado pelo Conselho Nacional de Justiça como tribunal de pequeno porte, tem papel fundamental na prestação jurisdicional do Estado. Ao longo dos anos, tem enfrentado desafios recorrentes, como o aumento da demanda judicial, a limitação do quadro de servidores e a busca constante por maior eficiência e transparência. Para enfrentar tais desafios, o tribunal investiu em inovação, informatização e no uso de indicadores de desempenho, como o número de processos movimentados, sentenciados e arquivados, além do tempo médio de tramitação e da taxa de congestionamento processual. Esses indicadores, alinhados ao programa *Justiça em Números* do CNJ, servem de base para decisões administrativas e para o acompanhamento do desempenho institucional.

Ainda assim, a ênfase nas métricas quantitativas, embora relevante para a gestão, mostra-se limitada diante da diversidade e da complexidade dos processos judiciais. O desafio de equilibrar produtividade, qualidade e justiça organizacional se torna ainda mais evidente em setores que lidam com grande volume de demandas e procedimentos, como é o caso dos Juizados Especiais.

Foi nesse contexto que surgiu a Central de Processamento Eletrônico (CPE), uma unidade criada para centralizar e padronizar os atos processuais dos Juizados Especiais Cíveis, Criminais e da Fazenda Pública. Desde sua instituição, em 2013, a CPE ganhou destaque pela alta produtividade e pela adoção de práticas inspiradas na racionalização fordista. No entanto, também passou a ser alvo de críticas quanto à adequação dos indicadores de desempenho utilizados, já que estes nem sempre refletem a real complexidade das atividades desempenhadas pelos servidores.

No tópico 4.1, será apresentada em detalhes a estrutura, o funcionamento e as atribuições da CPE, preparando o terreno para a análise dos dados coletados junto aos servidores e para a discussão dos resultados empíricos que serão desenvolvidos nos tópicos subsequentes.

4.1 Central de Processamento Eletrônico – CPE

A Central de Processamento Eletrônico (CPE) foi instituída pelo Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS) em 2013, em resposta a três desafios principais: a transição para o formato digital no trâmite das ações judiciais; o aumento constante na distribuição de ações e a dificuldade em manter servidores nas comarcas do interior, uma vez que muitos dos aprovados em concursos eram originários de outras regiões do Brasil. Esse cenário exigia mais agilidade e aprimoramento nas atividades jurisdicionais, o que levou à criação da CPE para padronizar procedimentos processuais, aumentar a eficiência e permitir que os serviços fossem realizados remotamente².

Diferente de um cartório judicial tradicional, a CPE não oferece atendimento ao público. Seu espaço físico se assemelha a um *call center*, com estações de trabalho padronizadas, equipadas com um computador de duas telas e uma cadeira de trabalho. Os servidores da CPE, organizados em turnos que começam às 06:00h e encerram às 20:00h, são responsáveis por tratar dos processos de primeira instância, seguindo padrões específicos que não só reduziram custos administrativos, mas também aceleraram a tramitação dos processos e aumentaram a produtividade.

A relação entre a CPE e os cartórios judiciais é cooperativa e complementar. Enquanto os cartórios atendem diretamente advogados e cidadãos, lidando com procedimentos urgentes, expedição de alvarás e outras demandas imediatas do magistrado(a), a CPE se encarrega das movimentações processuais, assegurando a continuidade do grande volume de processos. Essa parceria contribui para um melhor desempenho da Justiça, beneficiando todos os envolvidos.

Em 3 de dezembro de 2014, o Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS, 2014), por meio de sua conta oficial na plataforma Jusbrasil, veiculou a publicação intitulada CPE: Cartório do futuro confere mais produtividade em comarcas de MS. O texto, que completou uma década em dezembro de 2024, oferece um marco simbólico para avaliar se, de fato, a Central de Processamento Eletrônico (CPE) consolidou-se como o modelo de cartório do futuro, conforme anunciado à época.

Quando da publicação, a CPE contava com pouco mais de um ano de funcionamento e já era apresentada como uma extensão dos cartórios judiciais de primeira instância, concebida para dar celeridade e padronização ao trâmite processual. Segundo destacado na matéria, o juiz

² TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. **CPE - Central de Processamento Eletrônico**. 2024. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/cpe>. Acesso em: 17 mar. 2024.

auxiliar da presidência do TJMS naquele período, Alexandre Antunes, afirmou que a concepção da Central surgiu logo após a conclusão da digitalização dos processos eletrônicos em todas as comarcas e também no segundo grau de jurisdição. A experiência-piloto teve início no contexto da Vara de Execução Penal, considerada um laboratório que obteve êxito expressivo e que, posteriormente, foi regulamentado pelo tribunal e institucionalizado por meio de lei aprovada na Assembleia Legislativa, resultando na criação da Secretaria Judiciária de Primeiro Grau, responsável por viabilizar a execução da CPE. A nova secretaria passou a contar com um cargo de diretor e 24 funções de confiança, distribuídas entre três Diretores de Departamento, três Assessores Técnicos Especializados e dezoito Coordenadores.

A Central foi projetada para atuar como extensão do cartório judicial, assumindo a execução de despachos e decisões no âmbito de primeiro grau. Conforme registro da então diretora da unidade Pedrini (*in memoriam*), o objetivo da CPE era otimizar a atuação do Judiciário, com foco na padronização de procedimentos e uniformização de modelos operacionais.

Ainda de acordo com a diretora, a Central foi responsável por conferir maior agilidade à tramitação processual. Ela relatou que, antes da implementação da CPE, eram registrados, em média, 50 arquivamentos mensais, número que saltou para aproximadamente 200 a 250 no mesmo período após a consolidação da Central (TJMS, 2014). Esses dados indicam que a proposta inicial da CPE, centrada na racionalização e aceleração das atividades cartorárias, foi efetivamente incorporada à dinâmica institucional, ao menos nos anos iniciais de sua implantação.

Outro aspecto destacado na reportagem publicada em 2014 refere-se à melhoria das condições de trabalho e ao impacto direto na produtividade dos servidores lotados na CPE. A Central foi concebida com uma lógica de funcionamento distinta da estrutura tradicional dos cartórios, oferecendo um ambiente físico voltado exclusivamente à execução das tarefas processuais. Ao serem realocados para uma sala específica, distante das interrupções comuns dos balcões de atendimento, dos telefonemas e das interações com partes e advogados, os servidores passaram a operar em um contexto mais propício à concentração. Essa configuração, segundo dados divulgados à época, teria proporcionado um incremento de até três vezes na produtividade individual dos analistas. O modelo ficou conhecido internamente como

“produtividade 3x1”, amplamente divulgado pela diretora em eventos como a Missão Humaitá, um encontro de boas práticas realizado em Salvador, Bahia em 2017³.

Adicionalmente, a vinculação à CPE não representava apenas uma mudança de espaço, mas também uma oportunidade de valorização profissional. A atuação na unidade passou a ser associada a um modelo de gestão que priorizava a especialização, com estímulo à formação continuada, à capacitação técnica e ao exercício de funções de maior complexidade. A melhoria na qualidade de vida no trabalho foi apontada como um dos fatores que explicariam o elevado número de editais internos voltados ao preenchimento de vagas na CPE. O interesse dos servidores ficou evidente com a remoção voluntária de diversos profissionais, inclusive oriundos de comarcas do interior, para atuarem na unidade localizada na Capital.

Ainda no contexto da Missão Humaitá, a diretora apresentou a experiência da CPE em uma fala detalhada sobre a transição digital e a necessidade de remodelagem estrutural e de fluxos de trabalho no Judiciário sul-mato-grossense. Sua apresentação encontra-se disponível no canal oficial do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) na plataforma YouTube⁴, servindo como importante registro institucional da construção e consolidação do modelo adotado pelo TJMS.

Segundo relatado, com a digitalização total dos processos em 2012, tornou-se necessário repensar os *layouts* dos fóruns e o modelo de trabalho, dando origem à Central de Processamento Eletrônico em 2013, a partir da execução penal. A proposta se expandiu, originando a Secretaria Judiciária de Primeiro Grau, que passou a abarcar os setores cível, criminal e dos juizados especiais.

A diretora enfatizou que a centralização possibilitou a utilização de dados reais de gestão, com foco na padronização e uniformização dos procedimentos cartorários, validados pela Corregedoria. O ambiente isolado, sem atendimento externo, favorecia a concentração, a especialização e a capacitação contínua, o que justificava os altos índices de produtividade (3x1 ou até 5x1) alcançados por alguns servidores.

Dentre os principais desafios apontados, destacou-se a rotatividade de servidores nas comarcas do interior e a dificuldade de capacitá-los fora da Capital. Além disso, alertou para os efeitos colaterais do modelo, como a sobrecarga de trabalho, e defendeu o uso de ferramentas

³ TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA (TJBA). **Missão Humaitá**: Encontro de boas práticas. 2017. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2017/04/PR%C3%81TICA-CPE-TJMS.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2024.

⁴ TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Encontro de Boas Práticas**. 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DQEBbAp8d7E&t=27791s>. Acesso em: 17 mar. 2024.

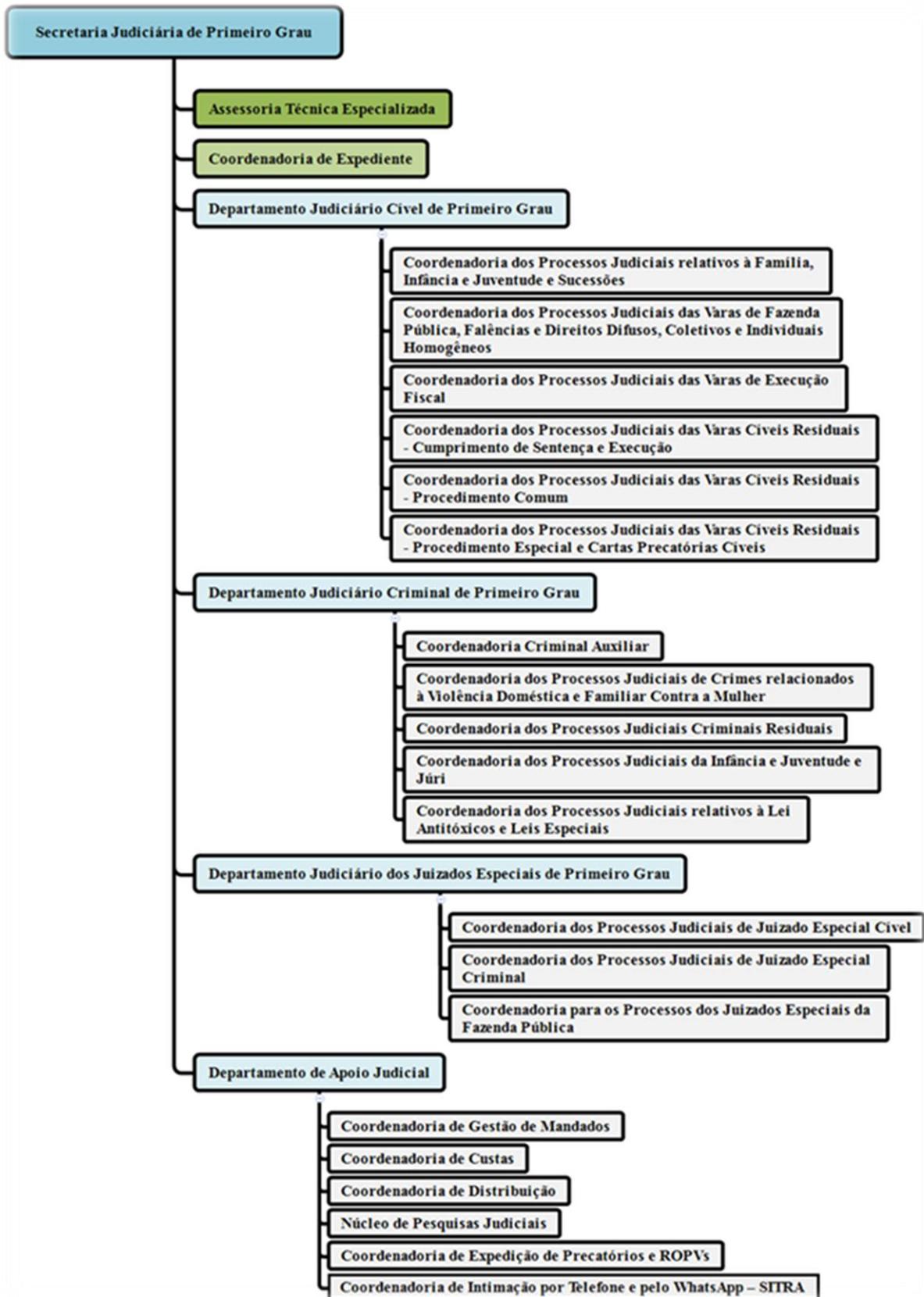
de gestão de dados, como o *Power BI*, para mensurar causas de erros e mapear gargalos institucionais. Reforçou que a padronização é indispensável à estabilidade do sistema, inclusive para afastar divergências procedimentais entre diferentes juízes ou comarcas.

A CPE do TJMS foi uma iniciativa pioneira que atraiu a atenção de comitativas de vários estados brasileiros, levando à criação de CPEs em tribunais como os de Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Piauí, Rondônia e Tocantins. Em 2023, a CPE/MS conquistou o primeiro lugar em Inovação na Gestão na 4ª edição do Prêmio de Inovação J. Ex., que reconhece projetos inovadores no âmbito da Justiça brasileira⁵.

O organograma, apresentado na Figura 3, mostra todos os órgãos abarcados pela Secretaria Judiciária de Primeiro Grau/CPE.

Figura 3 - Organograma da Secretária Judiciária de Primeiro Grau

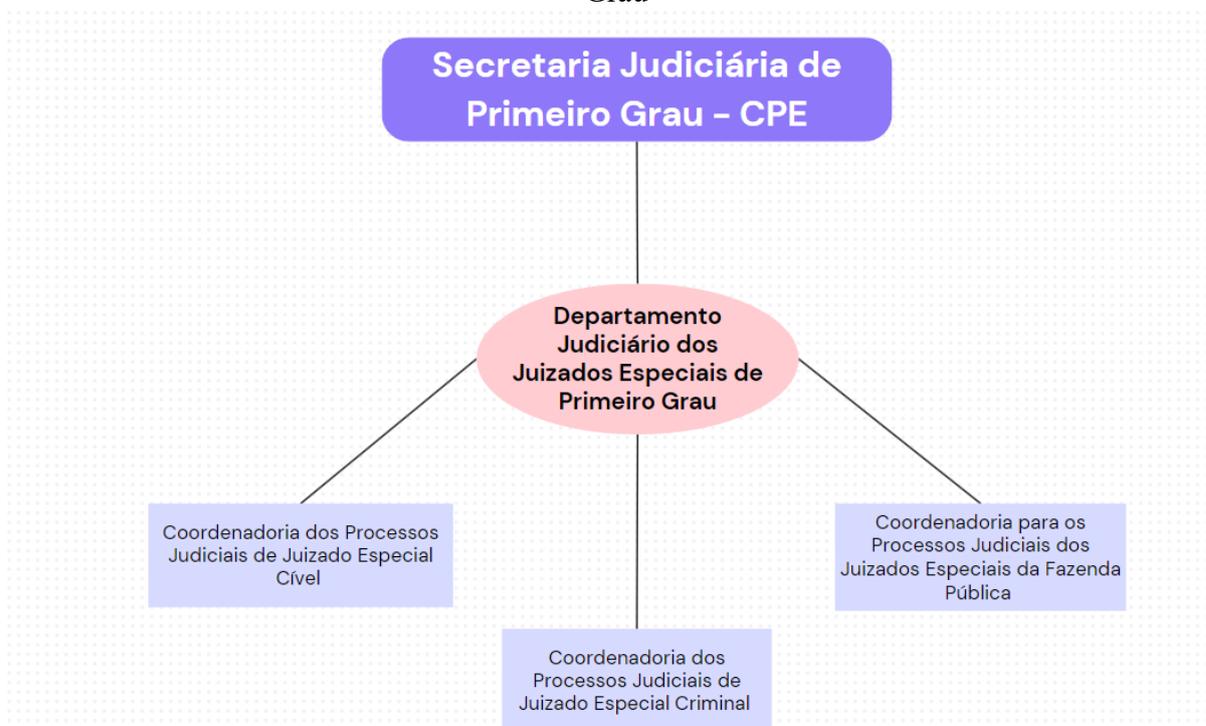
⁵ JUDICIÁRIO EXPONENCIAL. **Prêmio de inovação**: reconhecendo projetos e pessoas que transformam a justiça. 2025. Disponível em: <https://jexlegal.com.br/premioinovacao/>. Acesso em: 17 mar. 2025.



Fonte: Sítio eletrônico do TJMS.

Conforme demonstrado na Figura 3, existem diversos departamentos dentro da CPE. Este estudo foca especificamente no Departamento Judiciário dos Juizados Especiais de Primeiro Grau, que engloba três coordenadorias, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - Organograma do Departamento Judiciário dos Juizados Especiais de Primeiro Grau



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Assim, compreendida a estrutura e o funcionamento da Central de Processamento Eletrônico (CPE) dos Juizados Especiais, torna-se fundamental analisar como o volume processual impacta a eficiência do Poder Judiciário, especialmente diante dos desafios enfrentados pelo Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul. O próximo tópico aborda justamente esse cenário, discutindo o crescimento da demanda judicial, a sobrecarga dos servidores e as consequências desse contexto para a prestação jurisdicional e para a percepção de justiça organizacional.

4.2 Impacto do Volume Processual na Eficiência do Poder Judiciário

De acordo com o relatório da *Justiça em Números*, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2024), o Poder Judiciário brasileiro encerrou o ano de 2023 com aproximadamente 83,8 milhões de processos pendentes de solução definitiva. Dentre esses, cerca de 18,5 milhões (22%) encontravam-se suspensos, sobrestados ou arquivados provisoriamente, à espera de

algum desdobramento jurídico futuro. Excluídas essas demandas, o número de processos em tramitação efetiva no período era de 63,6 milhões, o maior patamar registrado.

Esse volume expressivo de demandas representa um desafio significativo para o sistema judiciário. Segundo o CNJ, mesmo que não houvesse o ingresso de novas ações e a produtividade de magistrados e servidores fosse mantida, seriam necessários aproximadamente 2 anos e 5 meses para que o Judiciário brasileiro conseguisse zerar o estoque processual — indicador conhecido como “tempo de giro do acervo”. Especificamente na Justiça Estadual, esse tempo médio é estimado em 2 anos e 7 meses, enquanto na Justiça Federal é de 2 anos e 10 meses. Na Justiça do Trabalho, esse tempo é reduzido para 1 ano e 4 meses, na Justiça Militar Estadual para 1 ano e 1 mês, e nos Tribunais Superiores, para 1 ano e 2 meses (CNJ, 2024).

No caso do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS), o tempo de giro do acervo foi calculado em 2 anos e 4 meses, refletindo o impacto do volume processual frente à capacidade de resolução. Além disso, a taxa de judicialização no Estado apresentou um índice elevado: foram registrados 14.373 novos processos para cada 100 mil habitantes em 2023, índice superior à média nacional de 143 processos para cada grupo de mil habitantes (CNJ, 2024).

No início de 2024, o TJMS contava com 783.555 processos em andamento no 1º grau da Justiça Estadual, sendo 651.688 na Justiça Comum e 131.887 nos Juizados Especiais⁶. Em dezembro de 2023, o quadro de analistas judiciários, tanto na área meio quanto na área fim, incluía 2.639 servidores⁷. À primeira vista, uma média de 296 processos por servidor poderia indicar uma justiça célere e eficiente. Entretanto, além de estarem envolvidos em diversas outras funções administrativas, os analistas enfrentam o desafio adicional da complexidade dos processos e procedimentos. Nos Juizados Especiais Criminais, por exemplo, cada analista é responsável, em média, por 2.000 processos.

Quando se soma esse volume elevado à intrincada natureza dos casos, torna-se evidente o porquê da lentidão da justiça e a crescente insatisfação dos servidores. Essa percepção de injustiça está diretamente relacionada ao conceito de justiça organizacional, conforme abordado por Assmar, Ferreira e Souto (2005), uma vez que, em um ambiente onde as demandas superam a capacidade de atendimento e os servidores não se sentem reconhecidos ou respeitados, há um

⁶ TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Juízes de MS julgam mais de 420 mil processos em 2023**. 2024. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/noticia/63447>. Acesso em: 17 mar. 2024.

⁷ TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Transparência: Membros e Agentes Públicos – Servidores**. Resolução 102/2009 CNJ (Anexo V - Alínea B). 2009. Disponível em: <https://www5.tjms.jus.br/transparencia/resolucao102/anexo4d.php>. Acesso em: 17 mar. 2024.

reflexo negativo em suas atitudes e comportamentos. A falta de adequação entre os recursos disponíveis e o trabalho esperado gera uma sensação de injustiça procedimental e distributiva, levando à desmotivação e à insatisfação profissional, o que contribui para um ambiente organizacional desfavorável.

Essa situação nos leva a refletir sobre o verdadeiro significado do acesso à justiça. Não se trata apenas da possibilidade de ingressar com uma ação judicial; o verdadeiro desafio é garantir que essa ação seja resolvida em um tempo razoável e justo. A demora prolongada na tramitação de processos compromete a essência do acesso à justiça, que deve ser visto como um direito que vai além da simples entrada no sistema judiciário, abrangendo também a obtenção de uma solução eficaz e tempestiva.

No Brasil, o acesso à justiça é consagrado pela Constituição Federal de 1988 como um direito fundamental e inafastável, assegurando que nenhum cidadão seja impedido de buscar a tutela jurisdicional para proteger seus direitos. Esse princípio, no entanto, perde força quando a razoável duração do processo não é garantida. Como evidenciado pelo CNJ, uma taxa de congestionamento processual de 70,5% no Judiciário de Mato Grosso do Sul revela que o direito de acessar a justiça é insuficiente se os cidadãos não obtiverem uma solução em tempo hábil (CNJ, 2024).

Dessa forma, é necessário que o Judiciário vá além do simples acesso e atue para entregar decisões que respeitem a tempestividade e a efetividade, consolidando a justiça como um meio para alcançar a equidade e a paz social, como preconizam os tratados internacionais e a própria Constituição.

A Central de Processamento Eletrônico (CPE) foi instituída como uma estratégia para tentar promover maior celeridade e aumentar a produtividade entre os servidores, visando equilibrar o significativo aumento no número de novas distribuições imposto ao Judiciário pela implementação do processo eletrônico.

Diante desse contexto de elevado volume processual e dos desafios impostos à eficiência do Poder Judiciário, torna-se imprescindível analisar os mecanismos institucionais adotados para monitorar e mensurar a produtividade dos servidores. Portanto, menciona-se o uso de ferramentas tecnológicas e indicadores específicos, como o sistema *Power BI*, que têm sido empregados pelo Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul para acompanhar o desempenho funcional e subsidiar a gestão estratégica. O próximo tópico aborda o funcionamento do *Power BI* e discute como o indicador de produtividade é operacionalizado

no âmbito da Central de Processamento Eletrônico, evidenciando suas potencialidades e limitações diante da complexidade processual enfrentada no cotidiano institucional.

4.3 Do Sistema *Power BI* e o Indicador de Produtividade

Uma gestão eficaz no setor público não se limita apenas aos cumprimentos de metas quantitativas, mas também à realidade e complexidade das tarefas realizadas. O Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul utiliza-se do *Microsoft Power BI*⁸ como ferramenta para medição de desempenho. Segundo a definição da Microsoft⁹, “O *Power BI* é uma plataforma unificada e escalonável para autoatendimento e *BI (business intelligence)* empresarial”. O sistema *Power BI* da *Microsoft* é uma ferramenta que transforma grandes volumes de dados em informações significativas por meio de visualizações gráficas, como gráficos, mapas, tabelas e outros recursos.

A plataforma do *Power BI* oferece diversos recursos para visualização de dados, permitindo conectar-se a várias fontes de dados, como banco de dados, serviços na nuvem, arquivos locais, entre outros. O *Microsoft Power BI* é utilizado com a finalidade de controlar dados, incluindo a produtividade diária dos servidores. Essa ferramenta ajuda a monitorar e mensurar a produtividade, oferecendo uma visão detalhada do desempenho individual e coletivo.

O acesso às informações disponibilizadas pelo sistema *BI* pode variar de acordo com o nível hierárquico do servidor ou magistrado. Não é possível que um servidor acesse os dados de produtividade de outro servidor sem a devida autorização, que é concedida em razão da função exercida e a hierarquia.

Atualmente, todos os servidores lotados nos Juizados Especiais têm acesso ao sistema para verificar sua produtividade diária, enquanto os coordenadores e diretores do setor têm acesso à produtividade de todos os servidores subordinados a eles. Além disso, o sistema oferece recursos para visualização detalhada dos processos por entrada, assunto, classe, arquivamentos, e outros critérios considerados relevantes pela Administração.

No entanto, apesar da qualidade do software utilizado para a verificação da produtividade dos servidores do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, observa-se que o

⁸ TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Assessoria de Planejamento apresenta controle Gerencial dos Processos em Andamento**. 2019. Disponível em: www5.tjms.jus.br/planejamento/noticia.php?id=56758. Acesso em: 13 out. 2023.

⁹ MICROSOFT. **Power BI**: Descubra insights poderosos e transforme-os em impacto. 2024. Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-br/power-platform/products/power-bi>. Acesso em: 17 mar. 2024.

indicador atualmente adotado atribui o mesmo valor a todos os atos processuais expedidos, sem considerar o grau de complexidade envolvido em cada atividade. Diante dessa limitação, o presente estudo tem como objetivo analisar a utilização do indicador de produtividade pelo referido Tribunal, levando em conta a complexidade processual dos atos praticados. Busca-se, com isso, investigar de que forma esse indicador tem sido aplicado na prática institucional, avaliar sua adequação para refletir a complexidade dos processos judiciais, identificar eventuais limitações ou distorções resultantes do modelo vigente e, caso necessário, propor o aprimoramento do indicador, de modo que ele contemple as diferentes naturezas e dificuldades dos atos processuais e atenda, de forma mais precisa, às necessidades da instituição pesquisada.

Essas questões, fundamentais para compreender a real efetividade do indicador atualmente utilizado, serão aprofundadas na análise de resultados que segue, a qual se baseia nas percepções dos servidores atuantes na CPE/Juizados e busca evidenciar, com base empírica, em que medida o modelo vigente contempla – ou ignora – os diferentes níveis de complexidade dos atos processuais executados diariamente.

Diante das limitações identificadas no uso do sistema *Power BI* e dos indicadores quantitativos atualmente empregados para mensurar a produtividade na Central de Processamento Eletrônico, tornou-se fundamental compreender, sob a perspectiva dos próprios servidores, como essas métricas refletem — ou não — a realidade do trabalho desempenhado. Para tanto, os resultados desta pesquisa foram organizados de forma a permitir uma análise detalhada e comparativa entre as diferentes coordenadorias que compõem a CPE.

O levantamento referente ao Juizado Especial Cível está detalhado no item 4.4, seguido pelos resultados do Juizado Especial Criminal no item 4.7 e, posteriormente, do Juizado Especial da Fazenda Pública no item 4.10. Em cada um desses tópicos, os dados são apresentados em três seções: introdução, perfil dos respondentes e percepção de complexidade dos atos processuais, contemplando tanto a análise quantitativa quanto a qualitativa das respostas.

Essa estrutura visa proporcionar uma visão abrangente e comparativa sobre as diferentes realidades e desafios enfrentados pelos servidores em cada coordenadoria, facilitando a compreensão dos resultados e a identificação de pontos críticos para o aprimoramento dos indicadores de produtividade.

4.4 Juizado Especial Cível

O levantamento foi realizado com o objetivo de compreender a percepção dos servidores acerca das atividades desempenhadas no âmbito dos Juizados Especiais Cíveis, considerando a natureza de cada tarefa e o grau de complexidade associado a elas. Para isso, foi aplicado um questionário com 19 perguntas fechadas e uma pergunta bônus aberta. 5 perguntas relacionadas ao perfil do respondente e 14 perguntas que abordaram 14 atividades distintas, como expedição de certidões, mandados e ofícios, bem como ações de inclusão e atualização de dados cadastrais.

A pergunta bônus consistiu em uma questão aberta, na qual o servidor poderia indicar alguma atividade não mencionada nas 14 perguntas anteriores que considerasse dificultosa ou complexa. Caso desejasse, o respondente também poderia atribuir um nível de dificuldade, utilizando a mesma escala de 1 a 5 adotada nas questões fechadas.

As questões foram organizadas em duas categorias: atos genéricos, que exigem um maior esforço de personalização por parte do servidor, e atos previamente preenchidos, que possuem uma estrutura padrão e são considerados mais automatizados. A pesquisa buscou avaliar, por meio de pontuações atribuídas, como cada uma dessas atividades é percebida em termos de dificuldade e esforço necessários para sua execução.

Ressalta-se que, ao longo desta análise, toda vez que se fizer referência à complexidade de determinada “pergunta” do questionário, estará sendo avaliada a percepção dos servidores sobre o ato processual correspondente àquela pergunta, e não sobre a dificuldade de responder ao questionamento. Cada pergunta representa um ato processual específico, conforme discriminado no apêndice D.

4.5 Perfil dos Respondentes

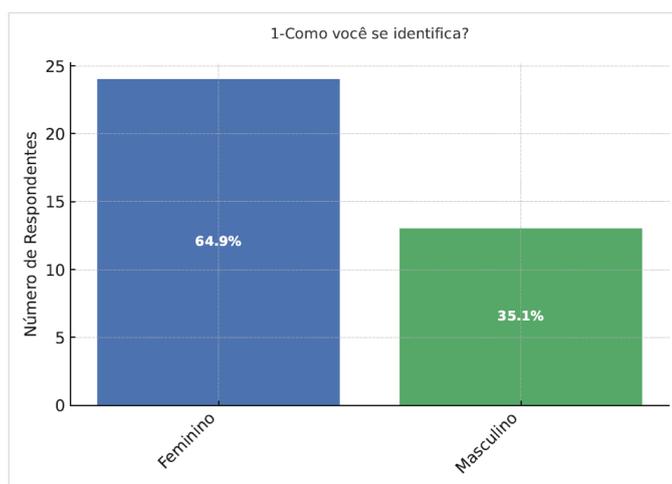
Atualmente (abril de 2025), há 42 servidores lotados na Central de Processamento Eletrônico (CPE) na Coordenadoria do Juizado Especial Cível (Jcivel). Nesse número estão incluídos o servidor responsável pela coordenação (chefia imediata) e os orientadores, que têm a função principal de tirar dúvidas dos demais servidores integrantes da equipe, dando apoio ao coordenador. Há cinco orientadores, sendo adotado, como referência, a proporção aproximada de um orientador para cada 10 servidores (Missão Humaitá, 2017). Importa destacar que, embora sejam responsáveis por prestar orientação, eles continuam atuando no cumprimento processual, não sendo a orientação uma atividade exclusiva.

Dos 42 servidores lotados na CPE/Juizados Especiais Cíveis, no período de aplicação da pesquisa — realizado entre 18/03/2024 e 21/03/2024 —, apenas 40 estavam ativos, sendo que um estava de licença médica e outro, de férias. Dos 40 servidores ativos, a pesquisa obteve

um total de 37 respondentes. A análise do perfil dos participantes revela aspectos relevantes para a interpretação dos dados.

Em relação à identificação de gênero, as opções de resposta disponibilizadas foram: feminino, masculino e outro. Dentre os participantes, observou-se predominância do gênero feminino, refletindo uma tendência já constatada em diversas unidades do Judiciário estadual, como mostrado na Figura 5.

Figura 5 - Como você se identifica?



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Conforme divulgado pelo relatório *Justiça em Números* (CNJ, 2024), a média nacional de servidoras do Judiciário, até abril de 2024, correspondeu a 53,5% do total (total 275.581); desse percentual, 56,9% atuam na Justiça estadual. No âmbito do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS), esse índice alcança 55,9%, mantendo-se próximo da média nacional.

Embora o objetivo geral desta dissertação seja a análise da produtividade dos servidores, considera-se pertinente destacar, ainda que brevemente, a questão da representatividade de gênero no Judiciário. No que se refere à magistratura, o Brasil apresenta apenas 36,8% de mulheres magistradas, ocupando posição inferior apenas a Liechtenstein (pequeno principado de língua alemã, com aproximadamente 25 quilômetros de extensão, situado entre a Áustria e a Suíça), que registra 27,4%. Nos cargos de cúpula, chefia e assessoramento, a presença feminina é ainda mais reduzida: apenas 18,8% dos cargos de ministras, 23,9% de desembargadoras e 39% de juízas de primeiro grau são ocupados por mulheres (CNJ, 2024).

Em relação ao Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS), os percentuais seguem a mesma tendência de sub-representação: 33,5% dos cargos de juízas de primeiro grau e apenas 5,4% dos cargos de desembargadoras são ocupados por mulheres, o que posiciona o Estado como o segundo com menor participação feminina no segundo grau, atrás apenas do

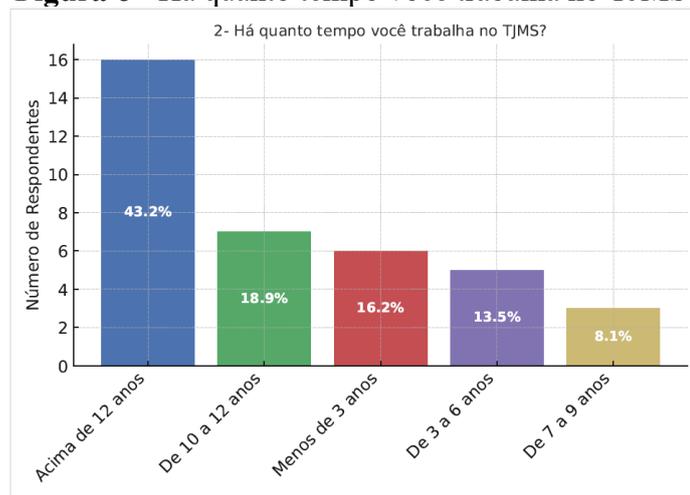
Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) que possui apenas 1,9% de mulheres desembargadoras (CNJ, 2024).

Constata-se, portanto, que, embora a presença feminina no quadro de servidores supere os 50% e, no recorte específico deste setor (Juizado Especial Cível), atinja 64,9%, os cargos decisórios continuam majoritariamente sob responsabilidade de homens. Visando aprimorar o monitoramento da política de equidade de gênero, o Conselho Nacional de Justiça atualizou, em 2023, o módulo de produtividade mensal, que passou a coletar periodicamente informações sobre sexo e outros dados administrativos dos profissionais do Judiciário (CNJ, 2024).

Por fim, menciona-se que, conforme os dados divulgados pelo Conselho Nacional de Justiça (2024), em todos os segmentos do Poder Judiciário, quanto mais elevado o nível da carreira, menor é o índice de participação feminina. Esse cenário corrobora o dado identificado neste estudo, segundo o qual 64,9% dos servidores respondentes são mulheres, revelando uma presença majoritária feminina nos níveis operacionais, mas não nos cargos de liderança ou decisão.

Quanto ao tempo de atuação no Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS), verifica-se que a maioria dos respondentes possui mais de 12 anos de experiência, o que representa quatro vezes o período correspondente ao estágio probatório, atualmente fixado em três anos, como apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Há quanto tempo você trabalha no TJMS?



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Tal dado corrobora a necessidade de uma política de gestão de desempenho contínua ao longo da trajetória funcional do servidor. Ademais, os dados analisados revelam um nível elevado de maturidade profissional entre os servidores, bem como amplo domínio prático do

Sistema de Automação da Justiça (SAJ), atualmente utilizado pelo Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS).

Contudo, em 19 de março de 2025, o Pleno do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS) deliberou pela substituição do atual sistema processual eletrônico (eSAJ) pelo sistema eProc, em consonância com a recomendação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) quanto à padronização e interoperabilidade dos sistemas processuais eletrônicos no país (CNJ, 2009).

O sistema eProc foi originalmente desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), tendo sua versão piloto (v1) implementada na Vara Única do Juizado Especial Federal de Londrina, em 8 de julho de 2003. Atualmente (2025), já se encontra em funcionamento em diversos tribunais estaduais, como os do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Tocantins, além de outras tribunais federais e militares¹⁰.

A substituição do sistema representa uma mudança estrutural significativa no cotidiano dos servidores. Diante desse novo cenário, é possível prever que, ao menos em um primeiro momento, a experiência acumulada com o sistema atual será parcialmente comprometida, exigindo um novo processo de aprendizagem e adaptação. Ainda não é possível estimar, com precisão, o tempo necessário para que todo o corpo funcional alcance o mesmo nível de proficiência no eProc, o que pode impactar temporariamente tanto a produtividade quanto a qualidade na execução dos atos processuais durante a fase de transição.

Até o momento, o TJMS não divulgou a data prevista para o início da migração nem o cronograma estimado para sua conclusão. No entanto, pode-se afirmar que se trata de um processo moroso, com base na informação divulgada pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP), que entrou em fase de migração. A substituição/transição do sistema SAJ para o Eproc ocorrerá de maneira progressiva, acompanhada de ações de capacitação, estratégias de comunicação e suporte técnico às equipes envolvidas. No decorrer de 2025, as equipes do TJSP farão minucioso planejamento, e a previsão é que a implementação tenha início em 2025, com prazo de conclusão prevista em até cinco anos (TJSP, 2024).

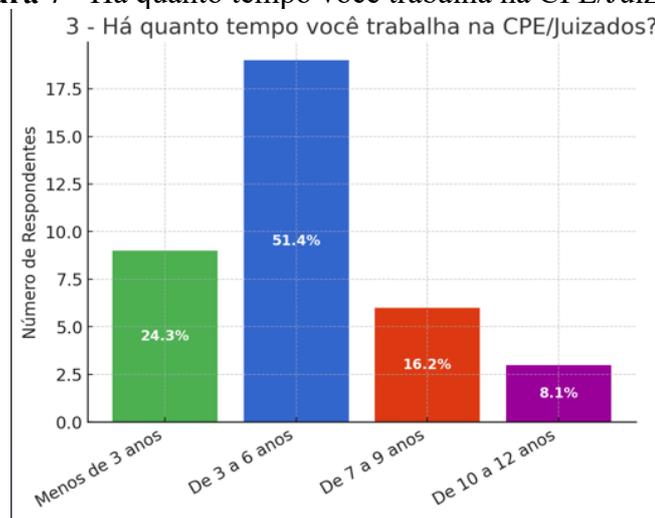
Em conclusão, a substituição do sistema processual impactará diretamente servidores com longa experiência no eSAJ, especialmente nos Juizados Cíveis, onde muitos atuam há mais de 12 anos. A migração, portanto, não se limita a uma mudança tecnológica, mas representa um desafio funcional ao desconsiderar o conhecimento prático acumulado ao longo do tempo. Esse

¹⁰ TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO (TRF4). **O eproc faz 20 anos!** 2023. Disponível em: https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=27298. Acesso em: 17 mar. 2024.

saber tácito, essencial para a fluidez das rotinas e a produtividade da unidade, não pode ser plenamente substituído por treinamentos técnicos. Por isso, é fundamental que a transição considere estratégias que valorizem e preservem a experiência dos servidores, evitando perdas de desempenho e garantindo uma adaptação mais eficiente e humanizada.

No que diz respeito ao tempo de atuação especificamente na CPE/Juizados, 75,7% dos servidores estão há mais de 3 anos no setor, tendo respondido à opção de 3 a 6 anos, enquanto apenas 24,3% atuam há menos de 3 anos. Esse dado indica que os participantes estão diretamente inseridos na realidade operacional dos atos processuais investigados, como mostrado na Figura 7.

Figura 7 - Há quanto tempo você trabalha na CPE/Juizados?



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

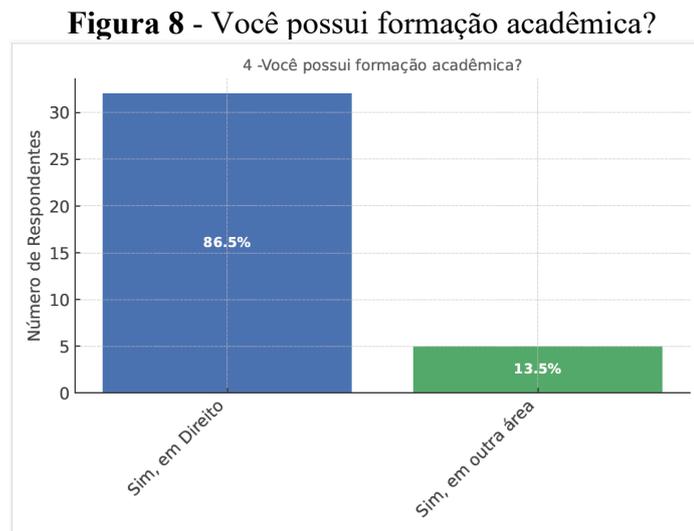
Além disso, 24,3% dos servidores possuem mais de 7 anos de atuação na unidade, tendo respondido à opção de 7 a 9 anos, o que demonstra um certo grau de domínio e familiaridade com o trabalho desempenhado.

Observa-se, ainda, que cada departamento dos Juizados conta com um manual de procedimentos, de uso interno e restrito aos servidores, que funciona como uma matriz de orientação para o cumprimento das rotinas e metas de produtividade.

Assim, ter a maioria dos servidores com, no mínimo, três anos de experiência na CPE evidencia não apenas o conhecimento da rotina – que, conforme explanado nesta dissertação, difere substancialmente daquela observada em cartórios comuns – mas também o domínio da matriz interna, cujo conteúdo não será aprofundado neste trabalho por se tratar de informação de uso restrito. Esse cenário de estabilidade e vivência prática também se reflete na formação

acadêmica dos servidores, fator que contribui diretamente para a qualidade técnica das percepções colhidas nesta pesquisa.

A respeito da formação acadêmica, a maioria declarou possuir graduação em Direito, o que reforça o viés técnico-jurídico das opiniões coletadas, conferindo maior consistência às respostas relacionadas aos atos processuais, conforme se observa na Figura 8.



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Embora, como os números demonstram, existam servidores sem formação jurídica, não há servidores sem formação acadêmica. Essa constatação está em consonância com o Censo do Poder Judiciário (CNJ, 2023), que aponta que 84,1% dos servidores que participaram da pesquisa possuem ensino superior completo.

Apesar disso, entende-se que a atividade-fim exige conhecimentos jurídicos específicos, seja para a correta interpretação de decisões judiciais, seja para evitar equívocos na execução dos atos processuais. Cabe ao analista judiciário, dentre outras atribuições, extrair da decisão judicial as movimentações processuais adequadas. A título de exemplo, uma decisão pode determinar o bloqueio de transferência de um veículo, e, por falta de conhecimento técnico, o servidor pode acabar realizando o bloqueio de circulação, o que resulta na apreensão do automóvel em uma *blitz*, gerando prejuízos indevidos ao jurisdicionado atingido¹¹.

Em um caso potencialmente mais grave, a ausência de domínio técnico pode levar à expedição equivocada de uma guia de execução, destinada aos casos de restrição de liberdade,

¹¹ TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Robô RENAJUD**. 2024. Disponível em: <https://sti.tjms.jus.br/confluence/pages/viewpage.action?pageId=313172244#Rob%C3%B4RENAJUD-2.1.Origem>. Acesso em: 17 mar. 2024.

no lugar de uma carta de guia, que se aplica às penas restritivas de direitos que não envolvem prisão. Esse erro pode culminar na emissão indevida de um mandado de prisão e na consequente privação de liberdade de uma pessoa que não deveria ser detida¹².

Tal necessidade de conhecimento jurídico é reforçada pelo fato de que, até o último concurso público realizado para o cargo de Analista Judiciário – Área Fim (movimentação processual) em 2024, a formação em Direito era exigida como requisito básico para investidura no cargo.

Nesse sentido, observa-se que, em 09 de abril de 2025, todas as varas que compõem o Juizado Especial Central — Juizado Cível, Fazenda Pública e Criminal — totalizavam 8.716 processos conclusos. Desses, 492 estavam conclusos para sentença, 7.272 para despacho e 952 para decisão, sob a responsabilidade de apenas nove magistrados. Cada vez que um erro é cometido e apontado por uma parte, o processo precisa retornar à conclusão para correção, o que impacta diretamente na fluidez da tramitação.

Cabe destacar que o CNJ estabelece (Provimento nº 156 de 04/11/2023¹³), como balizador temporal, que os processos não permaneçam conclusos por mais de 100 dias, com o objetivo de assegurar a efetiva movimentação processual e afastar a percepção de morosidade do Judiciário. Contudo, essa meta nem sempre é alcançável diante do volume de trabalho e das inconsistências técnicas. Na data mencionada, havia 855 processos conclusos há mais de 100 dias, e evidenciam os desafios concretos enfrentados no cumprimento das metas de produtividade e no atendimento eficiente à população jurisdicionada.

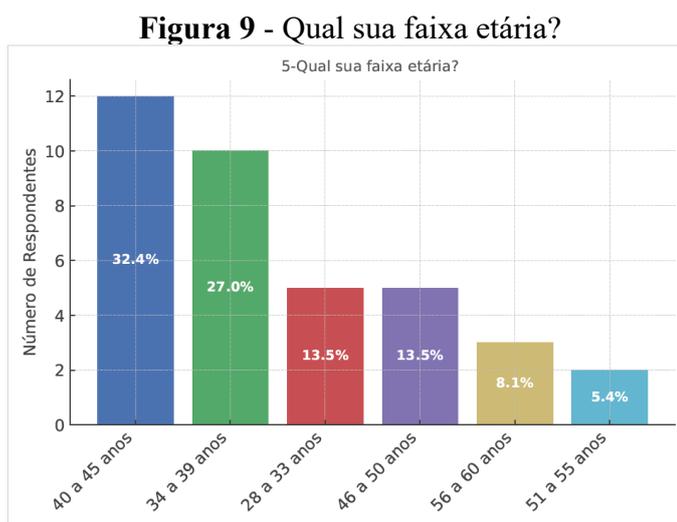
Essa realidade corrobora a discussão já apresentada nesta dissertação acerca do acesso à justiça, entendido não apenas como o direito de ingressar no Poder Judiciário, mas também como a necessidade de se obter uma resposta célere e eficaz. Erros decorrentes de dificuldades técnicas, assim como a morosidade na expedição de atos processuais por falta de conhecimento, resultam em retrabalhos e correções que, inevitavelmente, prolongam o tempo de tramitação dos processos e afastam o cidadão da obtenção de uma solução efetiva, mantendo-o por mais tempo dentro do sistema judicial e retardando o encerramento da controvérsia.

¹² TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Emissão de Guia de Recolhimento e Guia de Execução no BNMP 3.0**. 2024. Disponível em: <https://sti.tjms.jus.br/confluence/pages/viewpage.action?pageId=152898482>. Acesso em: 17 mar. 2024.

¹³ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Provimento nº 156, de 04/11/2023**. Dispõe sobre as normas a serem observadas nas inspeções e correções de competência da Corregedoria Nacional de Justiça, nas unidades judiciais e administrativas dos tribunais e nos serviços notariais e de registro. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5327>. Acesso em: 17 mar. 2024.

Nesse sentido, a crítica formulada por José Eduardo Carreira Alvim (2003, p. 1) permanece atual ao afirmar que: “Falar de ‘acesso à Justiça’ é como que pronunciar uma palavra mágica, do tipo ‘abre-te, Sésamo’, em que se descerra uma larga porta pela qual todos passam, desde os mais miseráveis até os mais abastados, só que, infelizmente, pouquíssimos saem num prazo razoável”. A citação evidencia que o simples ingresso ao Judiciário não é suficiente para assegurar justiça material, sendo igualmente fundamental garantir que o trâmite processual ocorra com eficiência e razoável duração.

Observando-se o aspecto da faixa etária, verifica-se a predominância de servidores com mais de 30 anos, o que vai ao encontro dos dados do Censo do Poder Judiciário (CNJ, 2023), segundo os quais 37,0% dos servidores da Justiça estadual possuíam entre 35 e 45 anos, e 29,6% tinham entre 46 e 55 anos. Esses números revelam uma tendência de envelhecimento dos quadros funcionais do Judiciário estadual, conforme se observa na Figura 9.



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

No caso específico do Juizado Cível, observa-se uma composição etária levemente mais jovem: 27% dos respondentes possuem entre 34 e 39 anos. No entanto, é importante destacar que apenas 13,5% têm entre 28 e 33 anos, e nenhum servidor indicou a faixa de 22 a 27 anos como sua idade, embora essa opção estivesse disponível no questionário.

No caso do setor analisado, os dados revelam a presença de servidores em plena capacidade produtiva, mas que também possuem bagagem suficiente para refletir criticamente sobre as atividades que desempenham, o que reforça a qualidade das informações obtidas por meio da pesquisa realizada.

Compreender o perfil dos servidores que participaram da pesquisa é fundamental para contextualizar as percepções apresentadas sobre a complexidade dos atos processuais. Aspectos

como tempo de atuação, formação acadêmica e experiência prática influenciam diretamente a forma como os servidores avaliam as dificuldades inerentes às atividades desempenhadas. Dessa forma, a análise dos atos processuais, apresentada no próximo tópico, será enriquecida por essa compreensão do perfil dos respondentes, permitindo uma interpretação mais precisa e fundamentada das respostas obtidas.

4.6 Percepção de Complexidade dos Atos Processuais: Uma Análise Quantitativa e Qualitativa

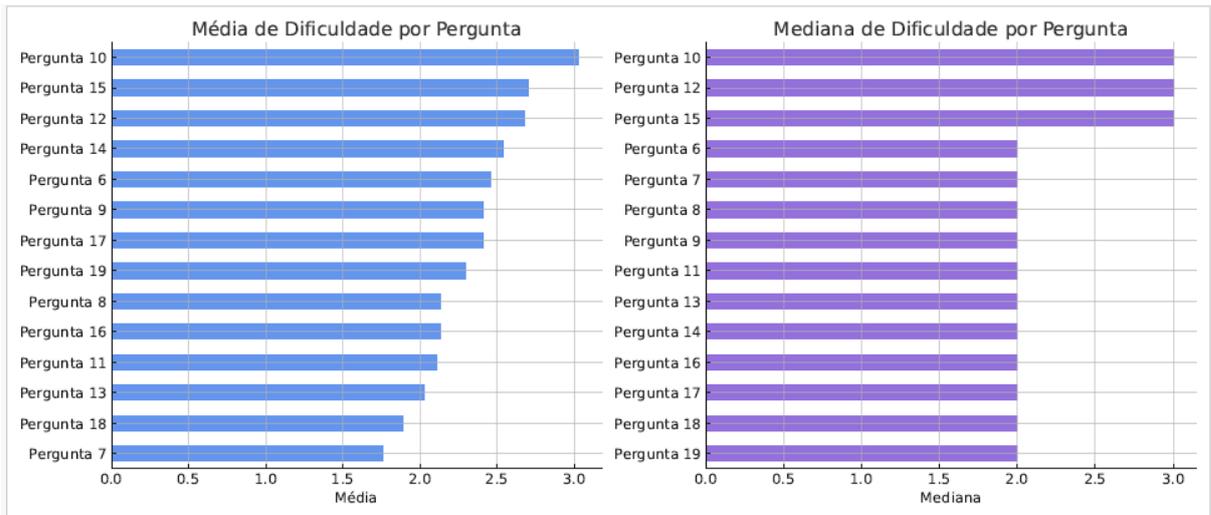
A pesquisa investigou a percepção dos servidores a respeito do grau de dificuldade/complexidade envolvido na execução de 14 atos processuais rotineiros na atividade da CPE/Juizado Especial Cível, utilizando uma escala *Likert* de a 1 a 5, em que 1 representa nenhuma dificuldade/complexidade e 5 representa dificuldade/complexidade muito alta. Foi informado aos respondentes que o grau de dificuldade/complexidade processuais refere-se ao nível de esforço e recursos necessários para a realização de cada ato processual, considerando fatores como o tempo demandado, número de etapas e necessidade de análise aprofundada dos processos.

A análise dos resultados revela que existe uma variação significativa na avaliação das atividades, evidenciando-se que nem todos os atos possuem o mesmo grau de exigência, o que acaba por reforçar a pertinência dessa dissertação em considerar a complexidade processual como um critério de produtividade.

Para a análise da percepção de dificuldade dos atos processuais, optou-se pela utilização da média das respostas como principal medida de tendência central, considerando seu uso tradicional em indicadores de desempenho e sua maior clareza para fins comparativos. No entanto, visando garantir maior robustez aos resultados, também foi avaliada a mediana das respostas, especialmente para identificar eventuais distorções provocadas por respostas muito altas ou muito baixas.

Destarte, notou-se, de modo geral, uma coerência entre os valores de média e mediana, o que reforça a consistência das respostas e valida a escolha metodológica adotada. Essa análise combinada contribui para uma leitura mais precisa da complexidade percebida nas tarefas desempenhadas pelos servidores da CPE, conforme pode se observar na Figura 10, com a comparação da média e da mediana.

Figura 10 - Média e Mediana de dificuldade por procedimento



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Ademais, utilizou-se o desvio padrão como um indicador do grau de variação entre as respostas. O desvio padrão revela o nível de consenso ou divergência dos servidores em relação à dificuldade de cada ato processual. Importante destacar que valores mais altos indicam opiniões/percepções mais divergentes, o que pode sugerir que o ato pode estar sendo executado de maneiras distintas, dependendo da experiência individual ou até estar sendo distribuído de forma desigual entre os servidores.

Já os valores mais baixos revelam uniformidade nas avaliações. A Figura 11 permite visualizar essa variação de maneira clara, contribuindo para a análise das consistências das repostas coletadas.

Figura 11 - Desvio padrão de dificuldade por pergunta (procedimento)

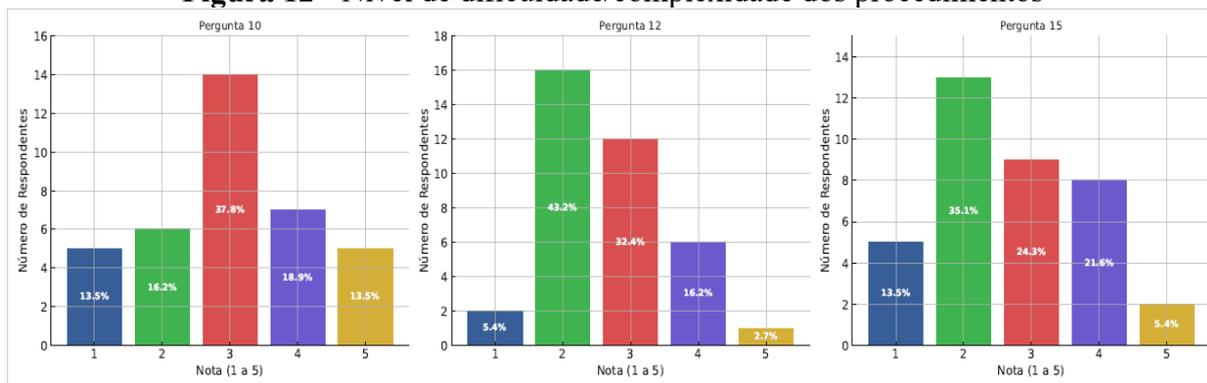


Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Como se pode notar por meio das Figuras 10 e 11, independentemente da escolha entre média e mediana, as perguntas de número 10 - *Como você pontua a pesquisa de Cartas*

Precatórias no tribunal de origem e a juntada das informações no autos ou expedição de ofícios?, 12 - *Como você pontua a verificação das filas de suspensão, incluindo a juntada de informações ou certificação da necessidade de permanência na fila?* e 15 - *Como você pontua a expedição de edital de citação/intimação?* foram as consideradas mais complexas/difícilosas pelos respondentes, como ilustrado na Figura 12.

Figura 12 - Nível de dificuldade/complexidade dos procedimentos



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

É possível notar a existência de um padrão nas respostas às perguntas 10, 12 e 15, indicando que os atos relacionados a essas rotinas demandam um volume maior de ações e coleta de informações nos processos.

No caso da pergunta 10 - *Como você pontua a pesquisa de Cartas Precatórias no tribunal de origem e a juntada das informações nos autos ou expedição de ofícios?*, por exemplo, destaca-se a dificuldade na localização de cartas precatórias no tribunal de origem, principalmente em razão dos diferentes sistemas utilizados pelos tribunais estaduais. Nem todos utilizam o SAJ — alguns operam com o Projudi (como o TJ/PR), outros com o Eproc (como o TJ/SC), e cada sistema possui suas próprias particularidades.

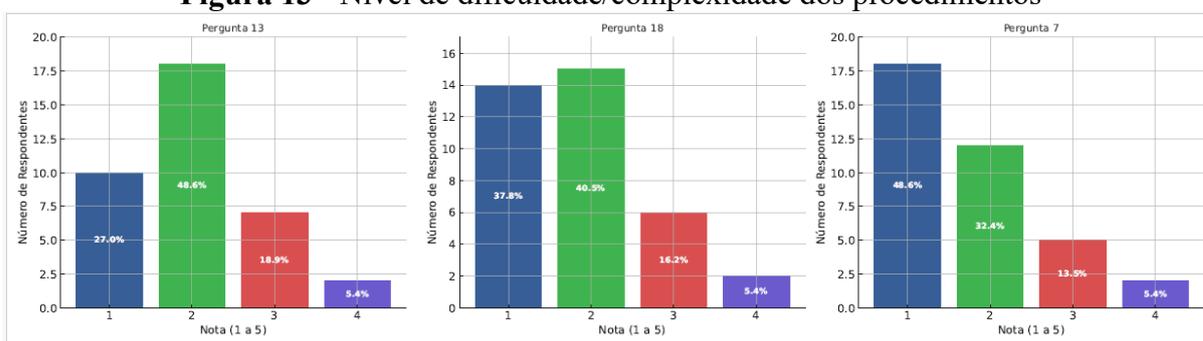
Além disso, nem todos os *sites* permitem buscas abertas, sem a necessidade de cadastro, e os *layouts* variam entre os tribunais, o que dificulta ainda mais a consulta processual. Em muitos casos, o tribunal responsável pelo cumprimento da carta precatória não encaminha o ofício com o número do processo, exigindo que os analistas realizem buscas exaustivas por nome e filiação, que muitas vezes não resultam em resposta alguma.

Após essas tentativas frustradas, é comum que o servidor ainda precise certificar a ausência de informações no site do tribunal e, posteriormente, expedir um novo ofício solicitando o andamento da precatória.

Trata-se, portanto, de uma atividade que consome tempo considerável e exige atenção, paciência e familiaridade com múltiplos sistemas de tramitação processual.

Já em relação às atividades menos complexas, com base na média das respostas, conforme apresentado na Figura 13, destacam-se as perguntas 13 - *Como você pontua a preparação de publicações para o Diário da Justiça?*, 18 - *Como você pontua o envio dos processos da fila de publicações certificadas para as filas correspondentes?* e 7 - *Como você pontua a expedição de atos previamente preenchidos, onde o conteúdo principal já está estruturado (ex.: certidões de decurso de prazo, intimações, penhora, trânsito em julgado, mandados e cartas precatórias para audiência?)*.

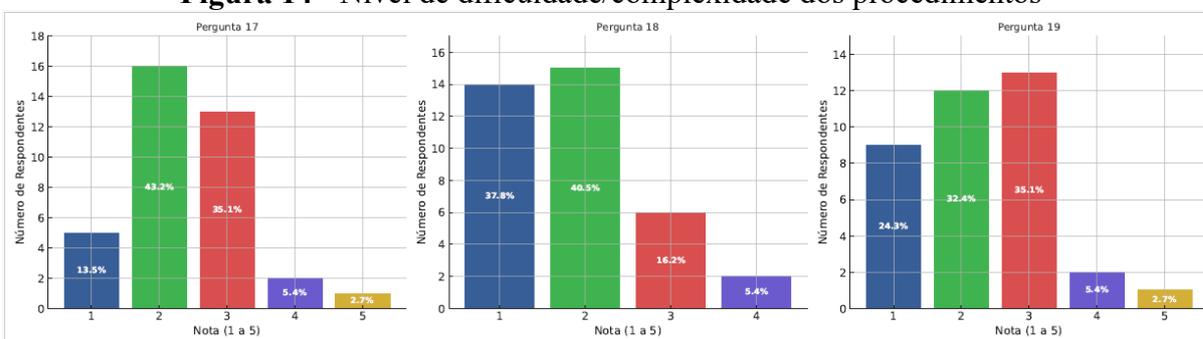
Figura 13 - Nível de dificuldade/complexidade dos procedimentos



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Já em relação à mediana das respostas, conforme ilustrado na Figura 14, destacam-se as perguntas 17 - *Como você pontua a emissão de certidão de crédito, débito ou habilitação?*, 18 - *Como você pontua o envio dos processos da fila de publicações certificadas para as filas correspondentes?* e 19 - *Como você pontua a análise do processo na fila de despacho e o envio já preparado para a fila "Aguardando encaminhamento para publicação"?* como as de menor percepção de complexidade.

Figura 14 - Nível de dificuldade/complexidade dos procedimentos



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Nota-se que em relação à média e mediana, a pergunta de número 18 - *Como você pontua o envio dos processos da fila de publicações certificadas para as filas correspondentes?*, é considerada a menos complexa perante as duas.

No que tange à baixa dificuldade/complexidade, observa-se que a expedição de atos já previamente preenchidos pelo sistema — sejam certidões, ofícios ou mandados — é amplamente considerada uma atividade de baixa dificuldade/complexidade.

Assim, 48,6% dos respondentes apontaram “nenhuma dificuldade”, 32,4% classificaram como de “baixa dificuldade” e 13,5% como “dificuldade moderada”. Apenas 5,4% — o que corresponde a dois respondentes — atribuíram à atividade alta dificuldade/complexidade, o que pode indicar falta de treinamento específico e/ou inabilidade individual.

As atividades percebidas como menos complexas, tanto a análise da média quanto da mediana das repostas apontam um padrão semelhante. Essas atividades, em sua maioria, envolvem atos processuais já padronizados, rotinas repetitivas e atividades que foram parcialmente automatizadas pelo próprio sistema SAJ.

Esse resultado demonstra que, à medida que os procedimentos são uniformizados e automatizados pelo próprio sistema, a exigência técnica e tempo demandado para sua execução tendem a diminuir. É algo positivo, mas que ao mesmo tempo exige cuidado em relação a qualidade dos detalhes, mesmo que em atos considerados simplórios.

A constatação de que essas atividades são percebidas como menos complexas é um indicativo de que investir em padronização e tecnologia têm impacto direto na produtividade dos servidores.

Em relação à padronização, essa foi uma constante nas respostas à pergunta bônus. Observa-se uma falta de padronização dos atos processuais, o que vai de encontro à proposta original de criação da CPE, que visava justamente a uniformização dos atos.

Destacam-se a seguir algumas respostas específicas que representam o conteúdo geral das manifestações:

- *“A alta dificuldade/complexidade dos atos na CPE advém da falta de uniformização nas decisões (exemplo, uma mesma vara com mais de 3 tipos de despachos de citação inicial de execução de título extrajudicial, dependendo do assessor que faz a decisão), bem como das peculiaridades de cada comarca, o que implica na análise individualizada para a expedição de documentos e movimentação de atos”;*
- *“Peculiaridades dos juízes mesmo dentro de um sistema que deveria ser padronizado”;*

- *“Também há complexidade e dificuldade de expedição de documentos, quando há despachos diferentes na mesma vara”.*

Essas respostas evidenciam que a ausência de padronização — tanto nas decisões judiciais quanto na forma de expedição dos atos — impacta diretamente a rotina dos servidores, gerando retrabalho, dúvidas e necessidade de análise caso a caso, o que aumenta significativamente a percepção de complexidade das atividades desempenhadas na CPE.

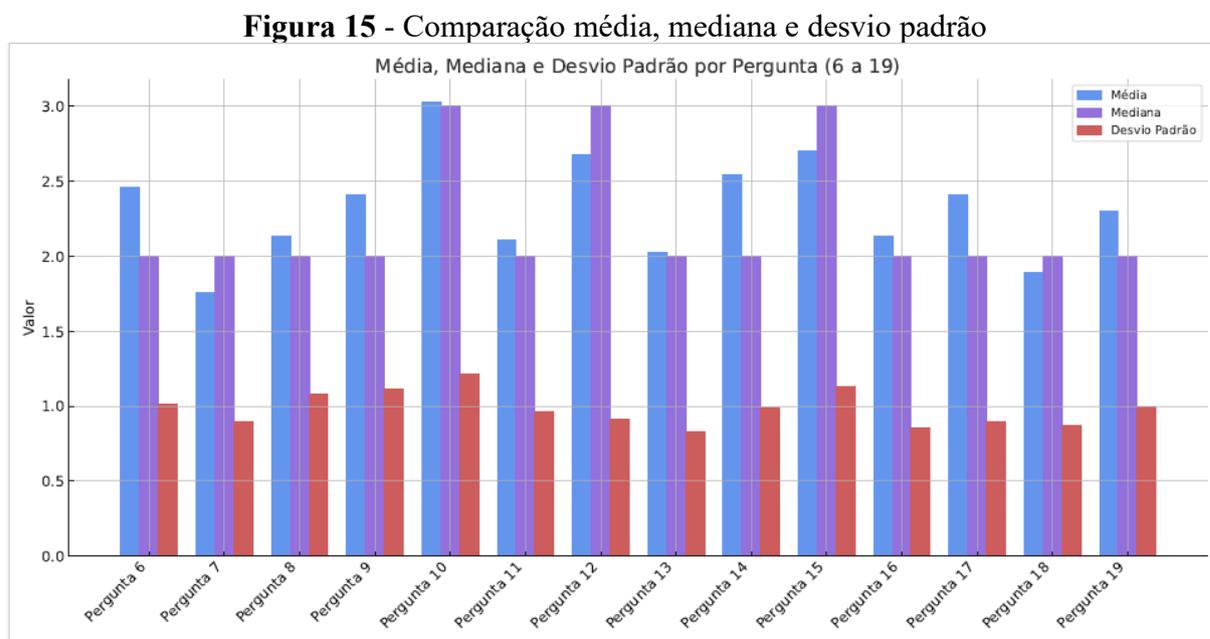
Na apresentação realizada durante a Missão Humaitá, em 2017, no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), a então diretora da Central de Processamento Eletrônico (CPE) destacou que o êxito do modelo estava diretamente vinculado à aplicação rigorosa da padronização. Segundo sua exposição, a uniformidade era condição indispensável para garantir segurança jurídica ao servidor e viabilizar a produtividade esperada. Sobretudo, diante da realidade de que um único servidor podia atuar simultaneamente em seis ou sete comarcas, lidando com múltiplos magistrados e, conseqüentemente, com decisões diversas. Para superar essa fragmentação, a CPE adotava decisões padronizadas, previamente ratificadas pela Corregedoria-Geral de Justiça, o que permitia um fluxo contínuo e seguro na execução dos atos processuais.

Passados oito anos desde essa apresentação, observa-se um afastamento significativo do propósito inicial. A padronização, outrora pilar fundamental do modelo, cedeu espaço a um cenário marcado por especificidades locais. Atualmente, os servidores da CPE se deparam com listas de peculiaridades por comarca, nas quais constam preferências individuais de magistrados quanto à forma de cumprimento dos atos. O servidor, ao alternar entre comarcas ao longo de sua jornada de trabalho, precisa constantemente consultar essas listas para evitar equívocos no cumprimento. Essa dinâmica tem comprometido a fluidez e a segurança do trabalho, além de representar um retrocesso em relação ao ideal de uniformização que fundamentou a criação da CPE.

Em diversos casos, a divergência decorre do fato de o magistrado adotar um padrão próprio, distinto daquele uniformizado institucionalmente. Essa realidade evidencia o enfraquecimento da padronização como eixo estruturante da CPE, gerando insegurança funcional e comprometendo a estabilidade das rotinas operacionais.

Quanto à percepção de que atos mais complexos são tratados da mesma forma, em termos de reconhecimento e cobrança de metas, pode gerar um sentimento de injustiça (distributiva e procedimental) entre os servidores, conforme já explanado nessa dissertação.

Foi elaborado um gráfico (Figura 15) comparativo reunindo as três medidas analisadas: média, mediana e desvio padrão. A proposta aqui é oferecer uma visão mais completa e, ao mesmo tempo, clara sobre as percepções dos servidores em relação à dificuldade dos atos processuais.



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

A proximidade entre os valores de média e mediana em boa parte das perguntas mostra que as respostas foram consistentes e equilibradas. Já o desvio padrão ajuda a entender onde há mais divergência entre os respondentes — o que pode indicar diferenças na execução dos atos, na distribuição de tarefas ou até mesmo no nível de domínio técnico. Esse olhar comparativo é importante porque reforça a ideia de que a produtividade não pode ser avaliada apenas por volume de trabalho, mas também pelo grau de complexidade envolvido nas atividades que cada servidor realiza.

Os dados apresentados anteriormente vão além da mensuração estatística: eles evidenciam como os servidores percebem, no cotidiano da CPE, a variação no grau de complexidade das atividades que executam. Fica explícito que nem todos os atos processuais exigem o mesmo nível de esforço, atenção ou responsabilidade. Tarefas mais complexas, muitas vezes impactadas pela ausência de padronização ou pela necessidade de atuação em sistemas diversos, demandam não apenas conhecimento técnico, mas também tempo, paciência e capacidade de adaptação.

Nesse contexto, torna-se evidente a limitação de indicadores que tratam todos os atos de forma igualitária, desconsiderando as diferenças qualitativas entre eles. Essa constatação

reforça a relevância do Produto Técnico-Tecnológico proposto nesta dissertação, que busca justamente reconhecer a diversidade e o grau de exigência das atividades desempenhadas, propondo um modelo de mensuração mais sensível à realidade dos servidores e alinhado aos princípios da justiça organizacional.

4.7 Juizado Especial Criminal

O levantamento foi realizado com o objetivo de compreender a percepção dos servidores acerca das atividades desempenhadas no âmbito dos Juizados Especiais Criminais, considerando a natureza de cada tarefa e o grau de complexidade associado a elas. Para isso, foi aplicado um questionário com 17 perguntas fechadas e uma pergunta bônus aberta. 5 perguntas relacionadas ao perfil do respondente e 12 perguntas que abordaram 12 atividades distintas, como expedição de certidões, mandados e ofícios, bem como ações de inclusão e atualização de dados cadastrais.

A pergunta bônus consistiu em uma questão aberta, na qual o servidor poderia indicar alguma atividade não mencionada nas 12 perguntas anteriores que considerasse dificultosa ou complexa. Caso desejasse, o respondente também poderia atribuir um nível de dificuldade, utilizando a mesma escala de 1 a 5 adotada nas questões fechadas.

As questões foram organizadas em duas categorias: atos genéricos, que exigem um maior esforço de personalização por parte do servidor, e atos previamente preenchidos, que possuem uma estrutura padrão e são considerados mais automatizados. A pesquisa buscou avaliar, por meio de pontuações atribuídas, como cada uma dessas atividades é percebida em termos de dificuldade e esforço necessários para sua execução.

Os atos processuais relacionados a cada pergunta estão descritos no Apêndice C.

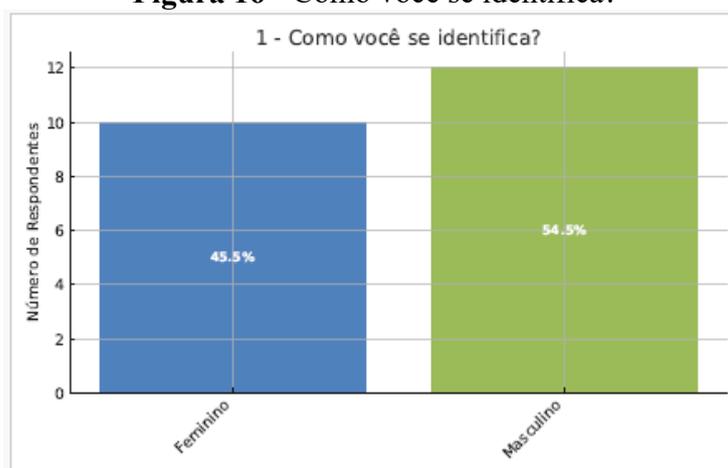
4.8 Perfil dos Respondentes (Juizado Especial Criminal)

Há 26 servidores lotados na Central de Processamento Eletrônico (CPE) na Coordenadoria do Juizado Especial Criminal. Dentro desse número estão incluídos o servidor responsável pela coordenação (chefia imediata) e os orientadores, que têm a função de tirar dúvidas dos demais servidores. Há quatro orientadores, mas, embora sejam responsáveis por prestar orientação, eles continuam atuando no cumprimento processual, não sendo essa uma atividade exclusiva.

Dos 26 servidores lotados na CPE/Juizados Especiais Criminais, no período de aplicação da pesquisa — realizado entre 18/03/2024 e 21/03/2024 —, apenas 24 estavam ativos, sendo que dois estavam de licença médica. Dos 24 servidores ativos, a pesquisa obteve um total de 22 respondentes. A análise do perfil dos participantes revela aspectos relevantes para a interpretação dos dados.

No que se refere à identificação de gênero, as opções de resposta disponibilizadas foram: feminino, masculino e outro. Dentre os participantes da pesquisa, conforme apresentado na Figura 16, notou-se uma discreta predominância do gênero masculino no setor dos Juizados Especiais Criminais, contraste que chama atenção diante da prevalência do gênero feminino no âmbito geral do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS), conforme dados recentes do Conselho Nacional de Justiça já explanados no tópico 4.5 (CNJ, 2024).

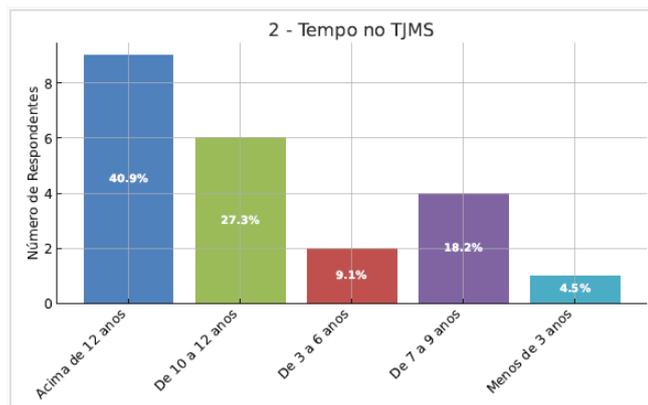
Figura 16 - Como você se identifica?



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

No que se refere ao tempo de atuação no Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS), observa-se que 40,9% dos respondentes possuem mais de 12 anos de experiência, seguidos por 27,3% que atuam na instituição entre 10 a 12 anos. Verifica-se ainda, conforme Figura 17, que apenas 4,5% dos respondentes estão no período inicial da carreira, com menos de 3 anos de atuação, correspondendo ao estágio probatório.

Figura 17 - Quanto tempo trabalha no TJMS?



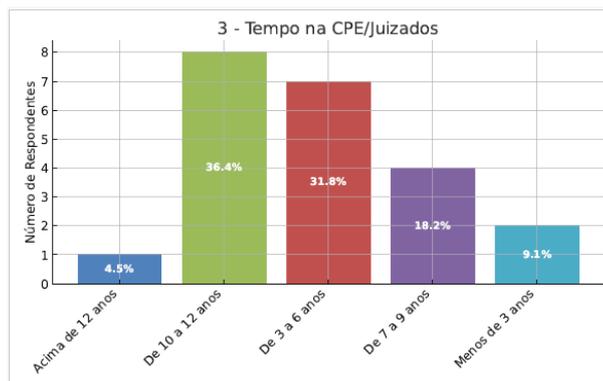
Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Tal fase consiste em um período de experiência supervisionado pela Administração Pública, com o objetivo de verificar a real adequação do servidor às atribuições do cargo. Durante esse período, são avaliados aspectos como retidão moral, aptidão para a função, assiduidade, dedicação e eficiência. Trata-se também de uma etapa na qual se espera da Administração não apenas o acompanhamento, mas o devido zelo pelo treinamento e adaptação dos servidores recém-ingressos por meio de concurso público (Modesto, 2007).

Chama atenção o fato de que 68,2% dos respondentes que compõem a equipe dos Juizados Especiais Criminais possuem, no mínimo, 10 anos de vínculo com o Tribunal de Justiça, esse dado evidencia um elevado nível de maturidade profissional entre os integrantes da equipe, com conseqüente domínio prático do Sistema de Automação da Justiça (SAJ), utilizado pelo Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS).

No que concerne ao tempo de atuação especificamente na CPE/Juizados, observa-se que 40,9% dos servidores atuam há mais de 10 anos no setor, enquanto apenas 9% possuem menos de 3 anos de experiência nessa unidade. Esse dado demonstra que os participantes da pesquisa estão diretamente inseridos na realidade operacional dos atos processuais analisados, sendo que uma parcela significativa da equipe acompanhou, desde o início, as transformações ocorridas ao longo do tempo — como mudanças de procedimentos, reestruturações departamentais, inclusão de novos sistemas e aumento da demanda, como ilustrado na Figura 18.

Figura 18 - Há Quanto tempo trabalha na CPE/juizados?

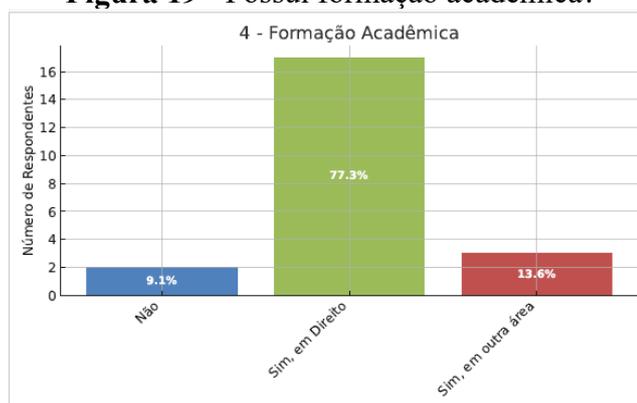


Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Além disso, 18,2% dos servidores possuem entre 7 e 9 anos de atuação na unidade, o que reforça a presença de uma equipe madura e com amplo domínio das atividades desempenhadas. Observa-se, ainda, que cada departamento dos Juizados conta com um manual de procedimentos, de uso interno e restrito aos servidores, que funciona como uma matriz de orientação para o cumprimento das rotinas e metas de produtividade.

No que se refere à formação acadêmica, chama atenção o fato de que, diferentemente do Juizado Especial Cível — em que, embora nem todos os servidores sejam graduados em Direito, todos possuem formação superior —, no Juizado Especial Criminal 9,1% dos respondentes não possuem curso superior completo, como apresentado na Figura 19.

Figura 19 - Possui formação acadêmica?



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Tal dado contrasta com os requisitos legais para o cargo de analista judiciário, cuja exigência é a graduação em nível superior. No entanto, esse cenário é explicado por decisões judiciais que concederam equiparação entre técnicos judiciários de nível médio e analistas judiciários, o que justifica a presença de servidores ocupando cargos de analista mesmo sem formação superior.

Os dados também revelam que 77,3% dos respondentes possuem graduação em Direito, enquanto 13,6% apresentam formação em outras áreas acadêmicas. Cabe destacar que, até o ano de 2022, apenas os analistas judiciários da área fim — ou seja, com formação em Direito — estavam autorizados a realizar atividades diretamente ligadas à movimentação processual.

No entanto, com a publicação da Portaria nº 2.442/2022, o Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul alterou os critérios de lotação dos analistas judiciários da área meio (formação em qualquer curso de nível superior), permitindo sua atuação nos mesmos setores destinados aos analistas da área fim, como cartórios judiciais, juizados, contadorias, distribuições, dentre outros (TJMS, 2022).

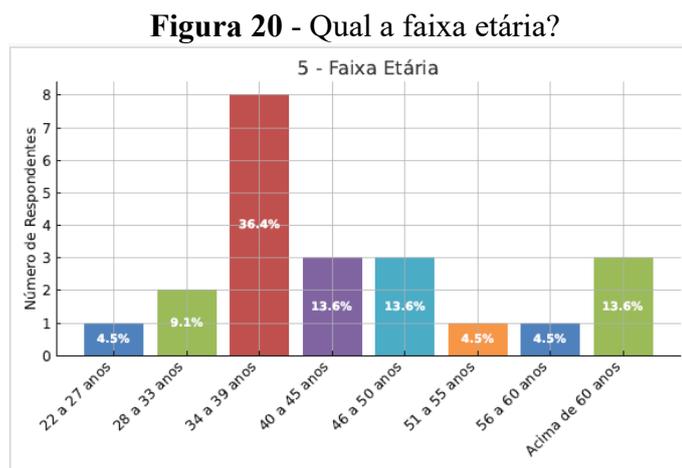
Além disso, o Manual de Atribuições foi atualizado com a inclusão dos itens 11, 12 e 13, autorizando expressamente esses profissionais a: (11) dar andamento aos documentos e aos processos; (12) cumprir os atos decorrentes dos termos do processo com seus respectivos lançamentos no Sistema de Automação do Judiciário – SAJ; e (13) expedir os atos decorrentes dos termos do processo (TJMS, 2025). Dessa forma, analistas com formação diversa passaram a integrar de forma mais ampla a execução da atividade-fim jurisdicional.

No contexto deste mestrado profissional, que permite e valoriza a articulação entre teoria e prática, a experiência da autora enquanto servidora pública atua como uma importante fonte de reflexão crítica sobre a realidade operacional do Judiciário. Ao longo de sua trajetória no setor, a autora presenciou situações no mínimo peculiares — e, sob certas perspectivas, até mesmo preocupantes — no que se refere à lotação e à capacitação de servidores para o cumprimento de atos processuais.

Em uma dessas situações, verificou-se o caso de servidores com formação em áreas distintas do Direito e sem qualquer experiência prévia na seara jurídica que, ao serem convocados para assumir o cargo de analista judiciário – área meio, foram alocados diretamente em funções típicas da área fim, sem qualquer treinamento prévio. Tais atribuições envolvem o cumprimento de atos processuais, especialmente aqueles que demandam interpretação técnica e conhecimento mínimo do ordenamento jurídico, os quais esses servidores não possuíam, tampouco haviam tido contato anterior com a legislação ou com os princípios fundamentais do Direito.

Esse cenário evidencia os riscos de um modelo de gestão de pessoal que desconsidera a especificidade das funções exercidas no âmbito do cumprimento processual (analista área-fim), podendo comprometer a segurança jurídica dos atos e a eficiência da prestação jurisdicional.

No que se refere à faixa etária dos respondentes, observa-se uma concentração significativa nas faixas acima de 34 anos, evidenciando um perfil profissional mais experiente. Verifica-se a predominância de servidores com mais de 30 anos, o que vai ao encontro dos dados do Censo do Poder Judiciário (CNJ, 2023), segundo os quais 37,0% dos servidores da Justiça estadual possuíam entre 35 e 45 anos, e 29,6% tinham entre 46 e 55 anos, como apresentado na Figura 20.



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Merece destaque o fato de que 13,6% dos servidores possuem idade superior a 60 anos, podendo ser classificados como integrantes da geração X, composta por pessoas nascidas entre 1960 e 1980 (Zaninelli; Caldeira; Fonseca, 2022). Segundo Santi (2019) e Zaninelli, Caldeira e Fonseca (2022), essa geração apresenta características marcantes, como a valorização da vida pessoal em relação à profissional, além de considerar o uso de computadores e da tecnologia como uma vantagem competitiva. No entanto, é importante salientar que se trata de uma geração que não cresceu em um ambiente digitalmente conectado, o que, inevitavelmente, repercute na adaptação e no desempenho diário das atividades laborais, especialmente diante da crescente digitalização dos sistemas de justiça.

Esse recorte etário está em consonância com os dados sobre o tempo de atuação no TJMS e na própria unidade, reforçando a maturidade institucional da equipe e sua vivência prática acumulada ao longo dos anos. Tal composição pode representar um ponto forte no que diz respeito ao domínio dos sistemas, à padronização de procedimentos e à memória organizacional, ainda que também indique a necessidade de planejamento institucional para a futura renovação do quadro.

Compreender o perfil dos servidores que participaram da pesquisa é fundamental para contextualizar as percepções apresentadas sobre a complexidade dos atos processuais. Aspectos

como tempo de atuação, formação acadêmica e experiência prática influenciam diretamente a forma como os servidores avaliam as dificuldades inerentes às atividades desempenhadas. Dessa forma, a análise dos atos processuais, apresentada no próximo tópico, será enriquecida por essa compreensão do perfil dos respondentes, permitindo uma interpretação mais precisa e fundamentada das respostas obtidas.

4.9 Percepção de Complexidade dos Atos Processuais: Uma Análise Quantitativa e Qualitativa

A pesquisa investigou a percepção dos servidores sobre o grau de dificuldade/complexidade envolvido na execução de 14 atos processuais rotineiros na atividade da CPE/Juizado Especial Criminal, utilizando uma escala *Likert* de a 1 a 5, em que 1 representa nenhuma dificuldade/complexidade e 5 representa dificuldade/complexidade muito alta. Foi informado aos respondentes que o grau de dificuldade/complexidade processuais refere-se ao nível de esforço e recursos necessários para a realização de cada ato processual, considerando fatores como o tempo demandado, número de etapas e necessidade de análise aprofundada dos processos.

Com o intuito de ampliar a abrangência da investigação e captar possíveis lacunas no questionário fechado, também foi incluída uma pergunta aberta, permitindo que os servidores indicassem espontaneamente outros procedimentos que, segundo sua experiência, apresentassem grau relevante de dificuldade ou complexidade. Para manter a uniformidade na mensuração, os participantes foram orientados a atribuir uma pontuação de 1 a 5, conforme a mesma escala *Likert* utilizada nos demais itens. Essa abordagem buscou valorizar o conhecimento prático dos servidores, possibilitando a identificação de atos não mapeados previamente, mas que impactam diretamente a rotina e a carga de trabalho nas unidades da CPE/Juizado Especial Criminal.

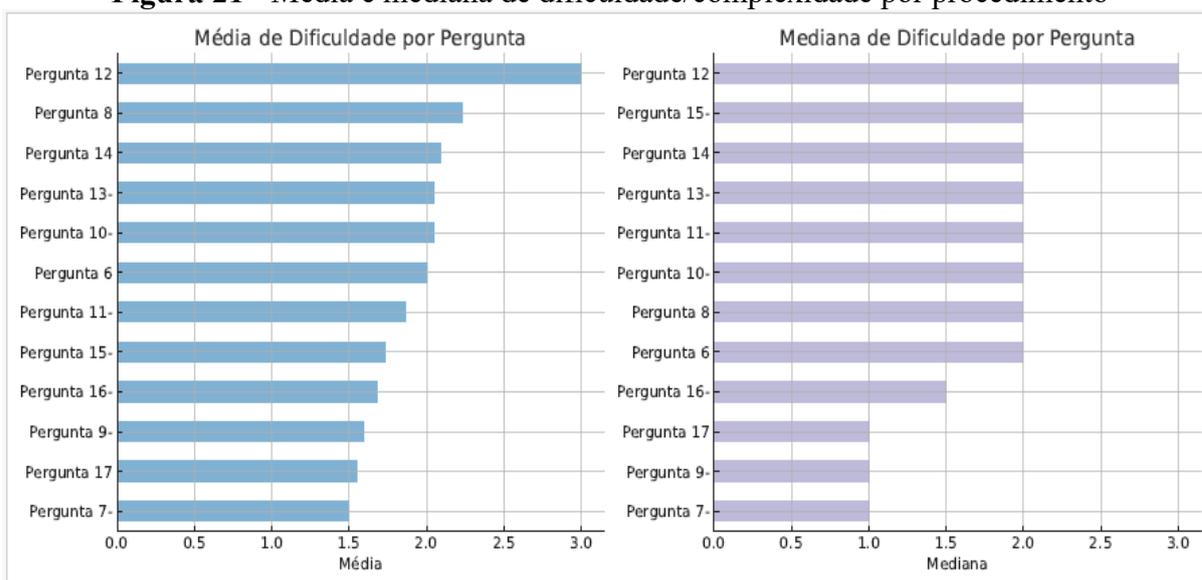
A análise dos resultados revela que existe uma variação significativa na avaliação das atividades, evidenciando-se que nem todos os atos possuem o mesmo grau de exigência, o que acaba por reforçar a pertinência dessa dissertação em considerar a complexidade processual como um critério de produtividade.

Para a análise da percepção de dificuldade dos atos processuais, optou-se pela utilização da média das respostas como principal medida de tendência central, considerando seu uso tradicional em indicadores de desempenho e sua maior clareza para fins comparativos. No entanto, visando garantir maior robustez aos resultados, também foi avaliada a mediana das

respostas, especialmente para identificar eventuais distorções provocadas por respostas muito altas ou muito baixas.

Observou-se, de modo geral, uma coerência entre os valores de média e mediana, o que reforça a consistência das respostas e valida a escolha metodológica adotada. Essa análise combinada contribui para uma leitura mais precisa da complexidade percebida nas tarefas desempenhadas pelos servidores da CPE, como ilustrado na Figura 21.

Figura 21 - Média e mediana de dificuldade/complexidade por procedimento

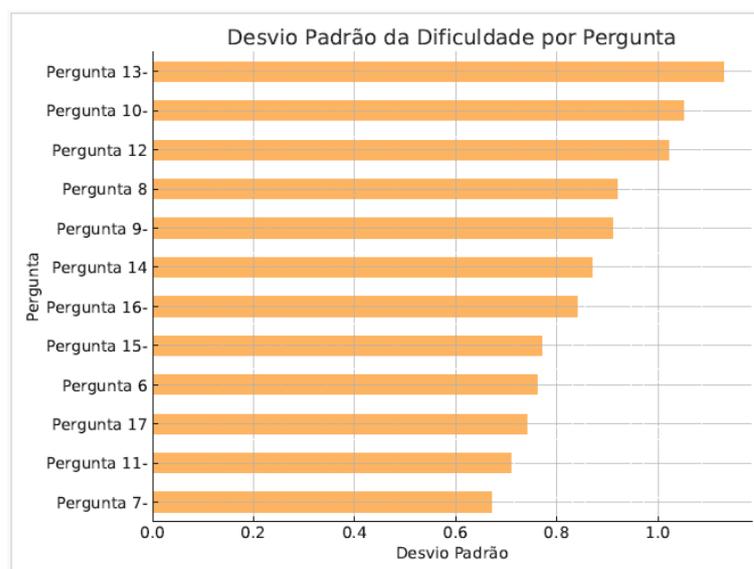


Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Ademais, utilizou-se o desvio padrão como um indicador do grau de variação entre as respostas. O desvio padrão revela o nível de consenso ou divergência dos servidores em relação à dificuldade de cada ato processual. Importante destacar que valores mais altos indicam opiniões/percepções mais divergentes, o que pode sugerir que o ato pode estar sendo executado de maneiras distintas, dependendo da experiência individual ou até estar sendo distribuído de forma desigual entre os servidores.

Já os valores mais baixos revelam uniformidade nas avaliações. O gráfico da Figura 22 permite visualizar essa variação de maneira clara, contribuindo para a análise das consistências das repostas coletadas.

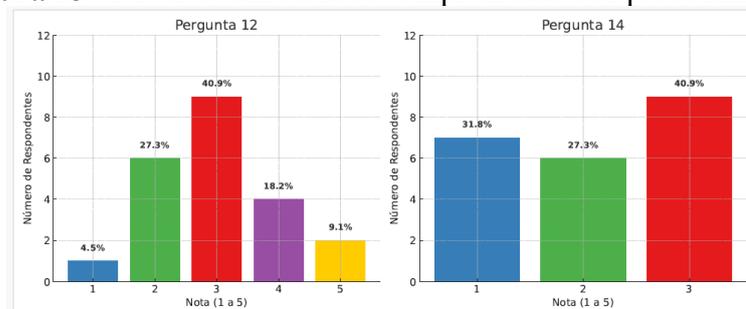
Figura 22 - Desvio Padrão



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Como se pode notar por meio das Figuras 23, independentemente da escolha entre média e mediana, as perguntas de número 12 - *Como você pontua a expedição de guia de execução no sistema BNMP?* e 14 - *Como você pontua a pesquisa e inclusão de dados nos sistemas SIDII e SINIC?* foram as consideradas mais complexas/difícilosas pelos respondentes.

Figura 23 - Nível de dificuldade/complexidade dos procedimentos



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Em ambas perguntas, 40,9% dos participantes atribuíram grau de dificuldade ou complexidade moderada. No caso específico da pergunta 12, que trata da expedição de guia de execução pelo sistema BNMP, 18,2% indicaram alta dificuldade, e 9,1% classificaram a atividade como de dificuldade muito alta, como mostrado na Figura 23.

Esses dados fornecem elementos importantes para a compreensão do nível de complexidade envolvido na realização do referido ato. O sistema BNMP (Banco Nacional de Medidas Penais e Prisões) é uma plataforma nacional, externa ao SAJ — sistema utilizado no

TJMS — e possui funcionamento próprio, com campos e procedimentos distintos¹⁴. Trata-se de um sistema obrigatório para todos os tribunais, instituído no âmbito do Programa Justiça 4.0¹⁵, que busca promover a transformação digital do Judiciário por meio do uso de tecnologias e inteligência artificial.

O BNMP tem por finalidade a gestão centralizada das informações relativas às pessoas presas e aos processos criminais em todo o território nacional. Por ser uma ferramenta relativamente recente, fora da lógica tradicional de automação utilizada no tribunal, e por exigir conhecimento técnico específico, a percepção de maior dificuldade por parte dos servidores justifica-se. Não por acaso, o próprio Conselho Nacional de Justiça disponibiliza cursos autoinstrucionais voltados à capacitação dos usuários da plataforma.

Apesar da relevância do BNMP para o controle das medidas penais, a experiência da servidora revela que uma das principais dificuldades no manuseio do sistema está relacionada à ausência de automatização e à elevada exigência de inserções manuais. O preenchimento dos dados requer o trânsito por diversas telas, além do domínio sobre as buscas pelo Registro Judiciário Individual (RJI), número único atribuído a cada parte e essencial para o lançamento das penalidades — funcionando como uma espécie de identidade criminal.

Desde a implementação do BNMP, no entanto, não foram ofertadas capacitações específicas voltadas às peculiaridades enfrentadas pelos servidores que atuam nos Juizados Especiais Criminais. Os treinamentos disponibilizados até o momento limitam-se a cursos padronizados oferecidos pelo próprio Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com metodologia expositiva e transmissão por videoconferência, voltada indistintamente a todos os servidores que atuam com matéria criminal.

Considerando as especificidades dos Juizados Especiais Criminais, que operam sob a égide da Lei nº 9.099/1995 e adotam procedimentos distintos daqueles previstos no Código de Processo Penal para a Justiça Comum, a ausência de uma abordagem formativa especializada contribui para o agravamento da insegurança no uso do sistema. Na prática, os atos relacionados ao BNMP demandam não apenas conhecimento técnico sobre sua estrutura, mas também domínio do rito especial que rege os Juizados. Essa lacuna evidencia uma desconexão entre a política de capacitação institucional e as demandas reais da unidade, comprometendo tanto a

¹⁴ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Sistema Carcerário, Execução Penal e Medidas Socioeducativas**: BNMP 3.0. 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistema-carcerario/bnmp-3-0/>. Acesso em: 17 mar. 2024.

¹⁵ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Tecnologia da Informação e Comunicação**: Justiça 4.0. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em: 17 mar. 2024.

confiabilidade dos dados inseridos quanto a segurança da atuação do servidor responsável, especialmente considerando que este vincula, no sistema, penas restritivas de direito ou privativas de liberdade a indivíduos, o que, por si só, acarreta consequências significativas na vida da pessoa envolvida.

Eventuais equívocos nesse processo podem gerar prejuízos de grande impacto, tanto para o jurisdicionado quanto para o próprio Judiciário, minando a confiança institucional e ampliando o risco de responsabilização funcional.

No caso da pergunta 14 - *Como você pontua a pesquisa e inclusão de dados nos sistemas SIDII e SINIC?*, que trata da pesquisa e/ou inclusão de dados no sistema SIDII (Sistema de Integração de Dados com o Instituto de Identificação de Mato Grosso do Sul “Gonçalo Pereira”, órgão responsável pelo registro criminal e civil das pessoas no Estado), observa-se que se trata de um sistema voltado ao controle de registros criminais e à emissão de fichas de antecedentes criminais (TJMS, 2017). Nota-se que não houve nenhuma resposta nas opções de “alta dificuldade” ou “muita dificuldade”, o que reforça o consenso de que não se trata de um procedimento altamente complexo. Contudo, 40,9% dos respondentes consideraram a atividade de dificuldade moderada e, mais uma vez, trata-se de um sistema externo ao TJMS.

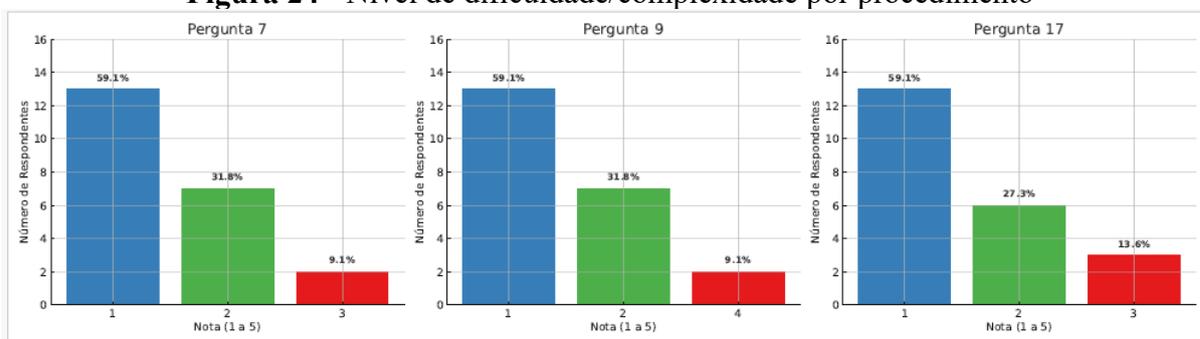
As respostas obtidas sugerem que, sempre que o analista precisa lidar com sistemas externos, o grau de dificuldade percebido tende a aumentar. Essa constatação reforça a crítica de que a atual forma de controle da produtividade não mensura adequadamente a complexidade dos atos praticados, pois desconsidera variáveis importantes como o tipo de sistema utilizado, tratando todos os atos de forma homogênea e promovendo apenas uma soma matemática, desvinculada do esforço real despendido pelo servidor.

Essa percepção empírica reforça as críticas apontadas por autores como Cordeiro (2013) e Gomes e Guimarães (2013), no sentido de que a produtividade no Judiciário tem sido mensurada de forma meramente quantitativa, o que resulta em uma visão reducionista da atividade jurisdicional. Ao ignorar as especificidades dos atos processuais, esse modelo compromete a justiça organizacional, uma vez que iguala tarefas com níveis distintos de complexidade e, conseqüentemente, gera distorções na aferição do desempenho e na distribuição de metas.

Como discutido no referencial teórico, a adoção de indicadores mais sensíveis à complexidade processual permitiria não apenas uma gestão mais justa e eficiente, mas também maior aderência aos princípios constitucionais da equidade e da eficiência.

As perguntas 7 - *Como você pontua a expedição de atos previamente preenchidos, onde o conteúdo principal já está estruturado (ex.: certidões de decurso de prazo, intimações, requisições, cartas precatórias para audiência)?*, 9 - *Como você pontua o preenchimento do histórico de partes referente aos dados processuais (ex.: data do delito, inquérito, recebimento da denúncia)?* e 17 - *Como você pontua a análise e movimentação de autos entre filas?*, todas relacionadas à realização de atos no sistema SAJ, destacaram-se por registrarem os maiores percentuais de respostas na opção “nenhuma complexidade”, sendo, portanto, aquelas com menor identificação de dificuldade/complexidade entre os respondentes, como apresentado na Figura 24.

Figura 24 - Nível de dificuldade/complexidade por procedimento



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Em todas elas, 59,1% dos respondentes indicaram ausência de dificuldade, o que evidencia que a familiaridade com o sistema interno contribui para a fluidez no desempenho das tarefas. No caso da pergunta 7 - *Como você pontua a expedição de atos previamente preenchidos, onde o conteúdo principal já está estruturado (ex.: certidões de decurso de prazo, intimações, requisições, cartas precatórias para audiência)?*, é relevante ressaltar que se trata de atos previamente preenchidos pelo sistema, o que facilita significativamente o desenvolvimento do trabalho pelos analistas judiciários. Além dos 59,1% que classificaram como sem dificuldade, 31,8% indicaram baixa dificuldade, totalizando 90,9% dos respondentes. Esses dados reforçam que a padronização dos atos processuais — objetivo inicial da CPE — de fato contribui para a simplificação e agilidade na expedição dos documentos processuais, ao reduzir o grau de intervenção manual exigida do servidor.

A maior eficiência no cumprimento dos atos processuais contribui de forma direta para a celeridade processual, elemento indissociável do direito de acesso à justiça, conforme já discutido anteriormente. A simplificação dos procedimentos, aliada ao uso de modelos padronizados e sistemas automatizados, permite que os atos se desenvolvam com maior

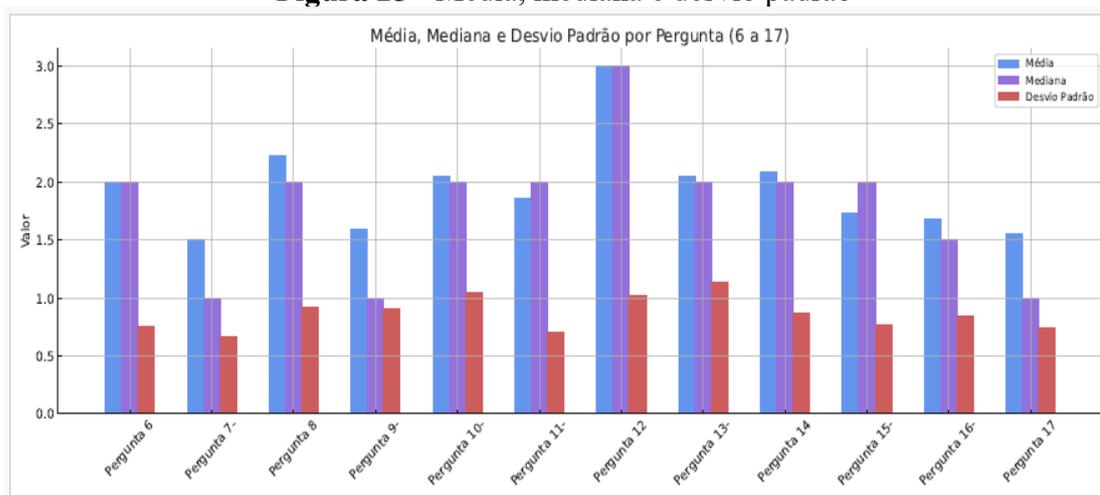
agilidade, favorecendo a entrega da prestação jurisdicional em tempo razoável. Isso é essencial para garantir que a parte que detém o direito possa efetivamente usufruí-lo, sem ser frustrada por delongas incompatíveis com a função constitucional do Poder Judiciário (Alvim, 2015).

Nesse contexto, uma das respostas obtidas na pergunta aberta reforça de forma esclarecedora a realidade já discutida nessa pesquisa no tópico 4.6 “- *Dificuldade/complexidade muito alta, o malabarismo que a CPE tem que fazer para agradar cada Comarca com seu tipo de procedimento/especificidade. É difícil e particularmente complexo, fazer parte de um órgão que tem como DNA a padronização de atos, tendo que obedecer a demandas específicas e não oficiais de cada uma das Comarcas em que se opera*”.

A ausência de padronização é uma realidade presente nos três Juizados Especiais, impactando diretamente a execução dos atos processuais. No entanto, esse aspecto não pôde ser aprofundado nesta dissertação dada a natureza sensível e interna da informação, cuja exposição extrapolaria os limites éticos e institucionais da pesquisa. Dessa forma, ainda que reconhecida, a análise mais detalhada dessa problemática restou prejudicada, sendo abordada apenas de forma indireta e com base nas percepções dos respondentes.

A Figura 25 apresenta a média, a mediana e o desvio padrão das perguntas 6 a 17, oferecendo uma visão de todas as percepções dos respondentes quanto à complexidade/dificuldade dos atos processuais analisados.

Figura 25 - Média, mediana e desvio padrão



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Observa-se que a maioria das perguntas apresenta valores de média e mediana próximos, o que sugere consistência nas respostas e menor dispersão de percepção entre os servidores. A exceção mais evidente é a pergunta 12 - *Como você pontua a expedição de guia de execução*

no sistema BNMP?, que se destaca com a maior média e mediana, refletindo maior grau de dificuldade atribuído ao ato correspondente.

Já as perguntas 7 - *Como você pontua a expedição de atos previamente preenchidos, onde o conteúdo principal já está estruturado (ex.: certidões de decurso de prazo, intimações, requisições, cartas precatórias para audiência)?*, 9 - *Como você pontua o preenchimento do histórico de partes referente aos dados processuais (ex.: data do delito, inquérito, recebimento da denúncia)?* e 17 - *Como você pontua a análise e movimentação de autos entre filas?*, com médias e medianas mais baixas e baixo desvio padrão, reafirmam a percepção de simplicidade dos atos executados dentro do sistema SAJ, especialmente quando previamente padronizados. O desvio padrão, em geral abaixo de 1, indica pouca variação nas respostas, reforçando a homogeneidade da amostra quanto à avaliação dos atos.

Em síntese, os dados quantitativos demonstram que a complexidade percebida está diretamente associada ao tipo de ato e ao sistema utilizado, confirmando a importância de considerar essas variáveis na formulação de indicadores de produtividade mais justos e sensíveis à realidade do trabalho dos analistas judiciários.

4.10 Juizado Especial da Fazenda Pública

O levantamento foi realizado com o objetivo de compreender a percepção dos servidores acerca das atividades desempenhadas no âmbito dos Juizados Especiais da Fazenda Pública, considerando a natureza de cada tarefa e o grau de complexidade associado a elas. Para isso, foi aplicado um questionário com 19 perguntas fechadas e uma pergunta bônus aberta. 5 perguntas relacionadas ao perfil do respondente e 14 perguntas que abordaram 14 atividades distintas, como expedição de certidões, mandados e ofícios, bem como ações de inclusão e atualização de dados cadastrais.

A pergunta bônus consistiu em uma questão aberta, na qual o servidor poderia indicar alguma atividade não mencionada nas 14 perguntas anteriores que considerasse dificultosa ou complexa. Caso desejasse, o respondente também poderia atribuir um nível de dificuldade, utilizando a mesma escala de 1 a 5 adotada nas questões fechadas.

As questões foram organizadas em duas categorias: atos genéricos, que exigem um maior esforço de personalização por parte do servidor, e atos previamente preenchidos, que possuem uma estrutura padrão e são considerados mais automatizados. A pesquisa buscou avaliar, por meio de pontuações atribuídas, como cada uma dessas atividades é percebida em termos de dificuldade e esforço necessários para sua execução.

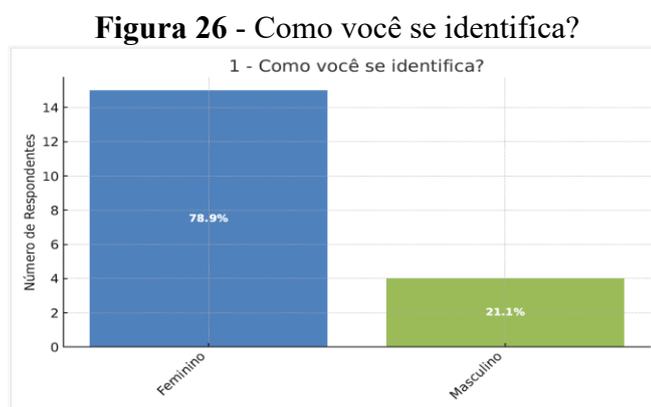
Cada pergunta representa um ato processual específico, conforme discriminado no Apêndice E.

4.11 Perfil dos Respondentes (Juizado Especial da Fazenda Pública)

Há 27 servidores lotados na Central de Processamento Eletrônico (CPE) na Coordenadoria do Juizado Especial da Fazenda Pública (JFAZ). Dentro desse número estão incluídos o servidor responsável pela coordenação (chefia imediata) e os orientadores, que têm a função de tirar dúvidas dos demais servidores. Há três orientadores, mas, embora sejam responsáveis por prestar orientação, eles continuam atuando no cumprimento processual, não sendo essa uma atividade exclusiva.

Dos 27 servidores lotados na CPE/Juizado Especial da Fazenda Pública, no período de aplicação da pesquisa — realizado entre 18/03/2024 e 21/03/2024 —, apenas 22 estavam ativos, sendo que 4 estavam de férias e 1 em licença para tratamento de saúde. Dos 22 servidores ativos, a pesquisa obteve um total de 19 respondentes. A análise do perfil dos participantes revela aspectos relevantes para a interpretação dos dados.

No que se refere à identificação de gênero, as opções de resposta disponibilizadas foram: feminino, masculino e outro. Dentre os respondentes, constatou-se a predominância do gênero feminino, com maior representatividade nas três coordenadorias analisadas, como apresentado na Figura 26. Esse dado corrobora a tendência já observada em diversas unidades do Poder Judiciário estadual, conforme discutido anteriormente no item 4.5, evidenciando uma composição majoritariamente feminina no corpo funcional.

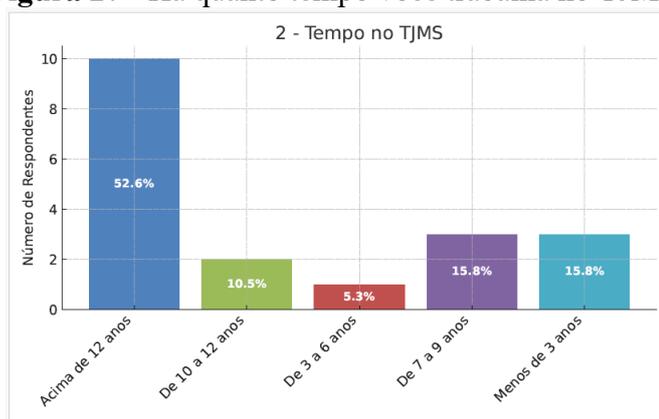


Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Quanto ao tempo de atuação no Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS), observa-se que a maioria dos respondentes (52,6%) possui mais de 12 anos de vínculo com a instituição, enquanto 10,5% atuam no órgão há mais de 10 anos. Esses dados revelam

que 63,1% dos participantes contam com, no mínimo, uma década de experiência no TJMS, configurando um quadro funcional consolidado e institucionalmente maduro — o que vai ao encontro do já explicitado envelhecimento funcional. Em contrapartida, apenas 15,8% dos respondentes encontram-se em estágio probatório, com menos de três anos de vínculo, o que indica uma presença reduzida de servidores recém-ingressos no quadro, como mostrado na Figura 27.

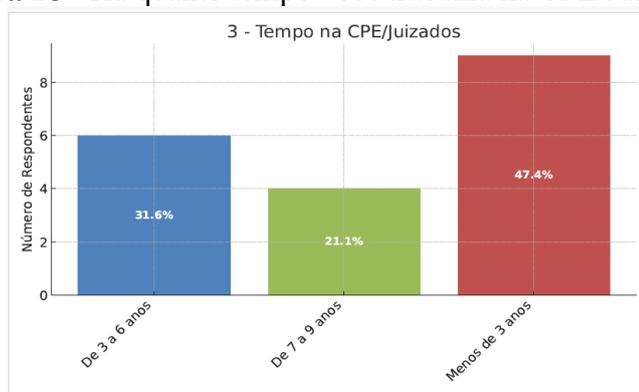
Figura 27 - Há quanto tempo você trabalha no TJMS?



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

No que se refere ao tempo de atuação especificamente na central de processamento eletrônico, departamento dos juizados especiais (CPE/Juizados), verifica-se a ausência de servidores com 10 anos ou mais de experiência na unidade no âmbito do Juizado Especial da Fazenda Pública, conforme se observa na Figura 28.

Figura 28 - Há quanto tempo você trabalha na CPE/Juizados?

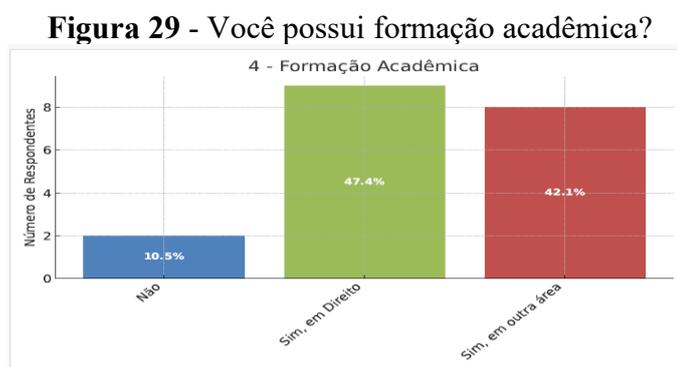


Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Essa realidade contrasta com a dos Juizados Especiais Criminal e Cível, nos quais, respectivamente, 36,4% e 8,1% dos respondentes possuem entre 10 e 12 anos de atuação. Por

outro lado, o Juizado da Fazenda Pública apresenta uma configuração predominante jovem quanto ao tempo de trabalho na CPE: 47,4% dos servidores possuem menos de três anos de experiência na unidade, encontrando-se, portanto, em estágio probatório, enquanto outros 31,6% estão na faixa de três a seis anos de atuação. Tais dados revelam que quase metade da equipe ainda não possui estabilidade no serviço público, o que pode impactar na ausência de experiência, principalmente no recorte de 47,4%.

Em relação à formação acadêmica, chama atenção — e merece especial destaque — o fato de que, embora 89,5% dos servidores lotados no Juizado Especial da Fazenda Pública possuam formação de nível superior, apenas 47,4% são graduados em Direito. Os demais 42,1% apresentam formação em outras áreas do conhecimento, o que revela um cenário preocupante diante das atribuições exercidas. Isso porque funções tradicionalmente vinculadas ao cargo de analista judiciário – área fim, como o cumprimento de atos processuais e a movimentação de feitos, vêm sendo desempenhadas por analistas da área meio, conforme se observa na Figura 29.

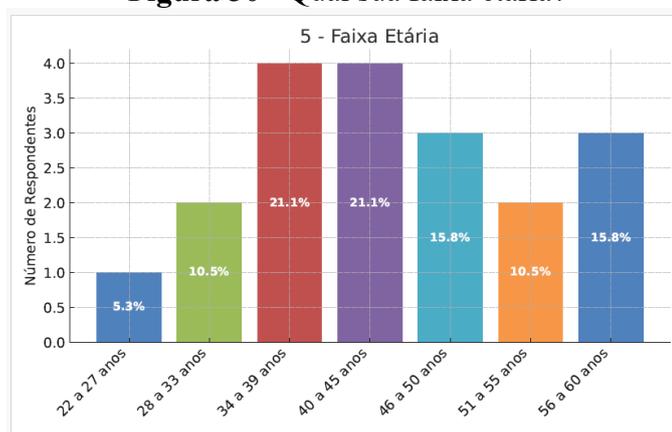


Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Embora a atualização do Manual de Atribuições Funcionais do TJMS (2025) tenha formalizado a possibilidade de lotação e atuação de analistas da área meio em cartórios judiciais, inclusive com a atribuição de promover movimentações processuais, essa flexibilização normativa não afasta o paradoxo presente nessa configuração funcional. A centralização de tarefas que demandam interpretação normativa, raciocínio jurídico e aplicação de procedimentos legais em profissionais que não passaram por formação jurídica específica — cinco anos de graduação em Direito — evidencia um desalinhamento entre a exigência técnica da função e o perfil de parte da força de trabalho. Essa realidade suscita reflexões sobre a qualidade da prestação jurisdicional e sobre os limites da polivalência institucional — atribuições além da formação de origem — no âmbito do Poder Judiciário.

Observa-se que, em relação à faixa etária, 42,2% dos servidores estão entre 34 e 45 anos, enquanto 26,3% situam-se na faixa de 51 a 60 anos. Por outro lado, apenas 5,3% dos respondentes possuem idade entre 22 e 27 anos, como ilustrado na Figura 30.

Figura 30 - Qual sua faixa etária?



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

A baixa presença de servidores mais jovens evidencia uma lacuna etária nas novas admissões, sugerindo a necessidade de políticas institucionais voltadas à renovação do quadro e à atração de novos profissionais. Embora a aposentadoria compulsória no serviço público ocorra apenas aos 75 anos (Brasil, 1988), isso não implica, necessariamente, que os servidores permanecerão em atividade até esse limite etário. Fatores como desgaste físico, comprometimento da saúde e limitações funcionais acabam por antecipar afastamentos, sendo frequente a publicação de licenças médicas no Diário da Justiça, o que demonstra um cenário de sobrecarga e desgaste progressivo da força de trabalho.

Compreender o perfil dos servidores que participaram da pesquisa é fundamental para contextualizar as percepções apresentadas sobre a complexidade dos atos processuais. Aspectos como tempo de atuação, formação acadêmica e experiência prática influenciam diretamente a forma como os servidores avaliam as dificuldades inerentes às atividades desempenhadas. Dessa forma, a análise dos atos processuais, apresentada no próximo tópico, será enriquecida por essa compreensão do perfil dos respondentes, permitindo uma interpretação mais precisa e fundamentada das respostas obtidas.

4.12 Percepção de Complexidade dos Atos Processuais: Uma Análise Quantitativa e Qualitativa

A pesquisa investigou a percepção dos servidores sobre o grau de dificuldade/complexidade envolvido na execução de 14 atos processuais rotineiros na atividade da CPE/Juizado Especial da Fazenda Pública, utilizando uma escala *Likert* de a 1 a 5, em que 1 representa nenhuma dificuldade/complexidade e 5 representa dificuldade/complexidade muito alta. Foi informado aos respondentes que o grau de dificuldade/complexidade processuais refere-se ao nível de esforço e recursos necessários para a realização de cada ato processual, considerando fatores como o tempo demandado, número de etapas e necessidade de análise aprofundada dos processos.

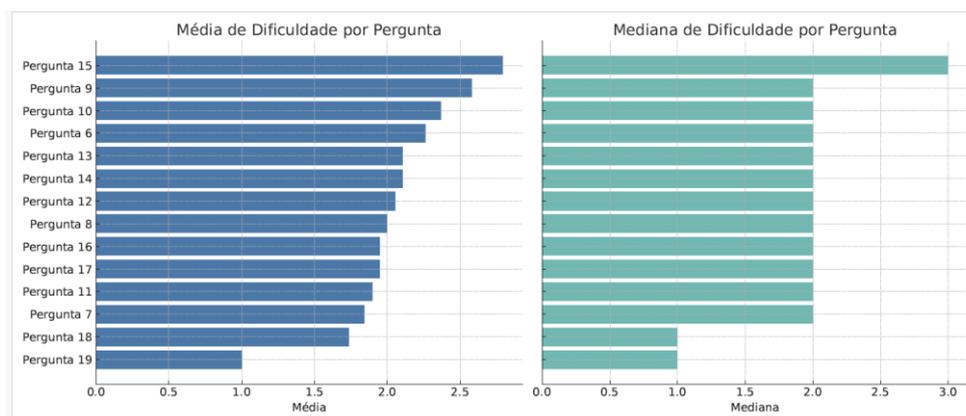
Com o intuito de ampliar a abrangência da investigação e captar possíveis lacunas no questionário fechado, também foi incluída uma pergunta aberta, permitindo que os servidores indicassem espontaneamente outros procedimentos que, segundo sua experiência, apresentassem grau relevante de dificuldade ou complexidade. Para manter a uniformidade na mensuração, os participantes foram orientados a atribuir uma pontuação de 1 a 5, conforme a mesma escala *Likert* utilizada nos demais itens. Essa abordagem buscou valorizar o conhecimento prático dos servidores, possibilitando a identificação de atos não mapeados previamente, mas que impactam diretamente a rotina e a carga de trabalho nas unidades da CPE/Juizado Especial da Fazenda Pública.

A análise dos resultados revela que existe uma variação significativa na avaliação das atividades, evidenciando-se que nem todos os atos possuem o mesmo grau de exigência, o que acaba por reforçar a pertinência dessa dissertação em considerar a complexidade processual como um critério de produtividade.

Para a análise da percepção de dificuldade dos atos processuais, optou-se pela utilização da média das respostas como principal medida de tendência central, considerando seu uso tradicional em indicadores de desempenho e sua maior clareza para fins comparativos. No entanto, visando garantir maior robustez aos resultados, também foi avaliada a mediana das respostas, especialmente para identificar eventuais distorções provocadas por respostas muito altas ou muito baixas.

Observou-se, de modo geral, uma coerência entre os valores de média e mediana, o que reforça a consistência das respostas e valida a escolha metodológica adotada. Essa análise combinada contribui para uma leitura mais precisa da complexidade percebida nas tarefas desempenhadas pelos servidores da CPE, como mostrado na Figura 31.

Figura 31 - Média e mediana de dificuldade/complexidade por procedimento



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Ademais, utilizou-se o desvio padrão como um indicador do grau de variação entre as respostas. O desvio padrão revela o nível de consenso ou divergência dos servidores em relação à dificuldade de cada ato processual. Importante salientar que valores mais altos indicam opiniões/percepções mais divergentes, o que pode sugerir que o ato pode estar sendo executado de maneiras distintas, dependendo da experiência individual ou até estar sendo distribuído de forma desigual entre os servidores.

Já os valores mais baixos revelam uniformidade nas avaliações. A Figura 32 permite visualizar essa variação de maneira clara, contribuindo para a análise das consistências das repostas coletadas.

Figura 32 - Desvio padrão de Dificuldade por Pergunta

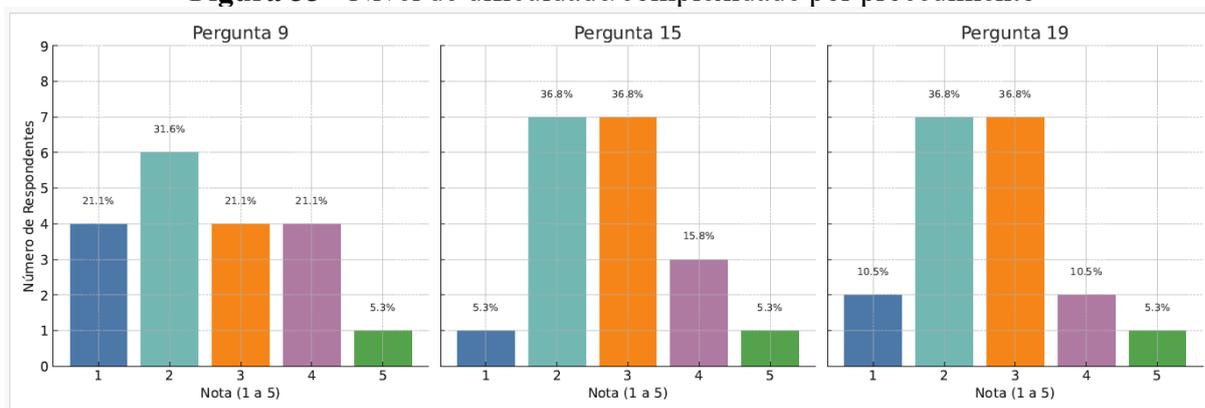


Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Como se pode notar por meio da Figura 33, independentemente da escolha entre média e mediana, as perguntas de número 9 - *Como você pontua o ato de baixar pendências geradas pela integração dos sistemas, como SAJ/PJE e SAJ/Entes Conveniados?*, 15 - *Como você*

pontua o ato de realizar o checklist para arquivamento, subconta ou pendência? e 19 - *Como você pontua o ato de realizar o checklist para o envio dos autos ao fluxo do setor de precatórios?* Foram consideradas as mais complexas/difícilosas pelos respondentes, segundo apresentado na Figura 33.

Figura 33 - Nível de dificuldade/complexidade por procedimento



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Merece destaque o fato de que, diferentemente do que se observa no Juizado Especial Criminal, as maiores dificuldades relatadas pelos servidores da Fazenda Pública não estão relacionadas ao uso de sistemas externos. Ressalta-se que, salvo a eventual necessidade de localizar cartas precatórias nos sítios eletrônicos de outros tribunais, a atuação nesse setor não demanda acesso de sistemas externos. No entanto, evidencia-se um grau de complexidade específico no manuseio de funcionalidades diferenciadas dentro do próprio sistema SAJ e dos procedimentos judiciais, uma vez que se trata de um setor com atribuições distintas e voltadas a uma matéria especializada.

Conforme já discutido no referencial teórico, a Fazenda Pública compreende o conjunto de causas que envolvem os entes públicos, cuja tramitação segue dinâmica própria. Como explica Cunha (2016, p. 6), o termo Fazenda Pública “é utilizada para designar as pessoas jurídicas de direito público que figurem em ações judiciais, mesmo que a demanda não verse sobre matéria estritamente fiscal ou financeira”.

Trata-se, portanto, de um campo processual que representa os interesses do Estado em juízo, abrangendo demandas de natureza tributária, administrativa, previdenciária, e questões de responsabilidade civil do poder público — todas elas com características procedimentais e operacionais específicas, que impactam diretamente na execução dos atos processuais cotidianos.

A pergunta número 9 - *Como você pontua o ato de baixar pendências geradas pela integração dos sistemas, como SAJ/PJE e SAJ/Entes Conveniados?* trata do ato de baixar pendências geradas pela integração do SAJ com outros sistemas, como o PJe e os Entes Conveniados. Embora essas integrações não se caracterizem como sistemas externos independentes, representam mecanismos de comunicação do SAJ com entes externos, como no caso de citações e intimações direcionadas ao Estado. Essa especificidade confere ao ato uma dimensão técnica que, apesar de operar dentro da própria estrutura do SAJ, exige atenção diferenciada por parte dos servidores.

De acordo com os dados obtidos, 47,6% dos respondentes classificaram essa atividade como sendo de dificuldade/complexidade moderada a muito alta, o que demonstra que, mesmo em um ambiente tecnicamente interno, a interação entre sistemas e entes diversos contribui para elevar o grau de atenção e conhecimento necessário para a execução adequada do procedimento.

A pergunta de número 15 - *Como você pontua o ato de realizar o checklist para arquivamento, subconta ou pendência?* refere-se ao ato de realizar *checklist* para arquivamento, subconta ou pendência. Os dados revelam que 57,9% dos respondentes classificaram essa atividade entre dificuldade/complexidade moderada a muito alta, enquanto 36,8% a consideraram de baixa complexidade. Merece destaque o fato de que apenas um servidor indicou tratar-se de uma atividade sem qualquer grau de dificuldade.

Esses resultados demonstram que, embora se trate de uma etapa final no fluxo processual, o *checklist* demanda atenção técnica e domínio das particularidades do processo, sobretudo diante da diversidade de pendências que podem ser objeto de verificação e da necessidade de correta vinculação com subcontas e registros. A alta concentração de respostas nas faixas de complexidade intermediária a elevada reforça a percepção de que o encerramento processual exige não apenas conhecimento técnico, mas também precisão operacional para evitar prejuízos ao andamento do feito.

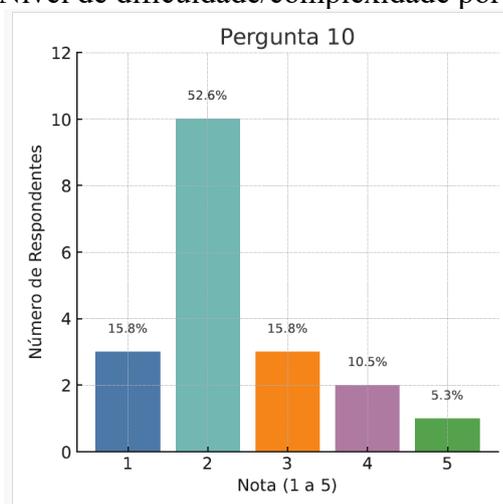
Traz robustez a esse resultado a resposta de um servidor à pergunta aberta (bônus), na qual se observa crítica direta ao procedimento em questão: *“Realizar o checklist para arquivamento, subconta ou pendência além de ser um trabalho que consome muito tempo, não demanda altos conhecimentos de trabalho. Caso fosse destinado aos próprios advogados petionantes preencher estes dados, como é feito em alguns outros tribunais mais avançados do país, poderíamos gerir melhor nossos recursos empregados atualmente para este setor”*.

A manifestação sugere que, apesar de não exigir conhecimento técnico aprofundado, o ato de realizar o *checklist* é visto como excessivamente burocrático e de alto custo em termos

de tempo e força de trabalho, o que reforça sua percepção como tarefa onerosa e passível de reavaliação institucional.

É relevante apontar, ainda, a pergunta de número 10 - *Como você pontua o ato de calcular o prazo para o envio dos autos ao arquivo provisório e/ou suspenso em cartório?*, identificada como a quarta mais complexa segundo os resultados da pesquisa, refere-se ao ato de calcular o prazo para envio dos autos ao arquivo provisório e/ou suspenso no cartório, atividade que demanda atenção aos prazos processuais e à correta interpretação das determinações judiciais, o que pode justificar sua alta percepção de dificuldade por parte dos respondentes, como mostrado na Figura 34.

Figura 34 - Nível de dificuldade/complexidade por procedimento



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Conforme os dados obtidos, 52,6% dos respondentes consideraram essa tarefa de baixa dificuldade/complexidade, enquanto 31,3% a classificaram entre dificuldade/complexidade moderada a muito alta. Apenas 15,8% apontaram a atividade como isenta de qualquer grau de complexidade. Desse modo, observa-se que 84,2% dos servidores reconhecem algum nível de dificuldade/complexidade no cumprimento desse procedimento, ainda que a maior parte o perceba como de baixa dificuldade/complexidade.

Corroborando com esse resultado, uma das respostas fornecidas na pergunta aberta (bônus) faz referência direta à atividade abordada na pergunta 10 - *Como você pontua o ato de calcular o prazo para o envio dos autos ao arquivo provisório e/ou suspenso em cartório?*, reforçando a percepção de que, apesar de recorrente na rotina cartorária, essa tarefa demanda atenção específica quanto à contagem de prazos e à correta aplicação das normas internas de arquivamento.

“Calcular o prazo para o envio dos autos ao arquivo provisório e/ou suspenso em cartório, bem como realizar qualquer outra tarefa que necessite sair do sistema do SAJ e ingressar em outra plataforma, para então retornar ao SAJ com a informação necessária já torna a tarefa custosa em si mesma, tornando o procedimento lento e rudimentar”.

Em outra contribuição aberta, foi possível identificar o descontentamento com a realização dessa tarefa de forma manual, o que pode contribuir para a elevação do grau de dificuldade percebido.

“A fila de encerramento do ato é bagunçada e desorganizada por diversos motivos, dentre eles, e possivelmente o maior deles, por não poder ser enviado para a determinada fila com o prazo, para depois seu automaticamente enviada para outra fila, como acontece com o fluxo de prazo e prazo certificado. Essa breve e singela mudança já faria com que não houvesse uma necessidade de transitar em uma fila em que cada processo deve ser aberto um a um para analisar de já houve ou não decurso de prazo”.

Tais observações evidenciam que, apesar de ser uma atividade rotineira, o ato de calcular prazos não está livre de variáveis operacionais que impactam diretamente na execução precisa do procedimento.

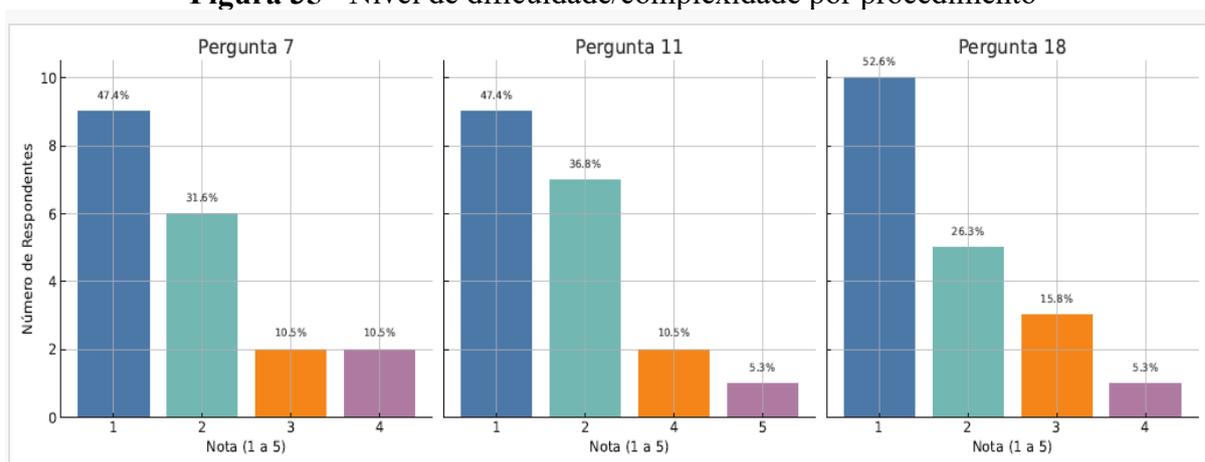
Por conseguinte, a pergunta de número 19 - *Como você pontua o ato de realizar o checklist para o envio dos autos ao fluxo do setor de precatórios?* diz respeito ao ato de realizar *checklist* para envio dos autos ao setor de precatórios, procedimento necessário nos casos em que há condenação do ente público ao pagamento de valores, os quais devem ser processados por meio do regime de precatórios ou requisições de pequeno valor (RPVs). Trata-se de uma etapa que, mesmo tecnicamente vinculada ao encerramento do processo, demanda conhecimento detalhado acerca dos critérios estabelecidos para a expedição de precatórios, análise da sentença, verificação de valores devidos, partes envolvidas e correta identificação dos documentos que instruirão o cumprimento da obrigação.

De acordo com os dados da pesquisa, 57,9% dos respondentes classificaram esse ato como sendo de dificuldade/complexidade moderada a muito alta, enquanto apenas 10,5% o avaliaram como livre de complexidade. Assim como verificado na pergunta 15 - *Como você pontua o ato de realizar o checklist para arquivamento, subconta ou pendência?*, essa concentração nas faixas superiores da escala evidencia que a dificuldade percebida está relacionada mais à responsabilidade, tempo e a necessidade de precisão do que à complexidade técnica propriamente dita.

Ressalta-se, ainda, que a atividade de checklist é reconhecidamente morosa, pois exige análise minuciosa da documentação e conferência de dados que, se ausentes ou incorretos, comprometem a tramitação subsequente. Embora a expedição de precatórios e RPVs seja de competência de um setor especializado, cabe ao servidor do juizado encaminhar os autos devidamente organizados e completos. Quando isso não ocorre, o setor responsável devolve o processo para correções, o que resulta em atrasos significativos no cumprimento da decisão judicial e, por conseguinte, prejuízos diretos à parte vencedora e à eficiência da prestação jurisdicional, resvalando no acesso à justiça. Por esse motivo, o ato de *checklist* nessa etapa final, é um ato que considerado complexo na rotina do Juizado da Fazenda Pública.

No extremo oposto da pesquisa, as perguntas que apresentaram os menores níveis de dificuldade percebida foram as de número 7 - *Como você pontua o ato de expedir certidões, ofícios, mandados e cartas precatórias previamente preenchidos, ex.: decurso de prazo, intimação por Sitra, transição de fluxo, setor de precatório e RoPV, intimação para audiências, intimação de sentença, citação ou intimação de tutela?*, 11 - *Como você pontua o ato de remeter os autos à Turma Recursal?* e 18 - *Como você pontua o ato de analisar e mover/copiar os autos entre filas?*, tanto de acordo com a média quanto com a mediana das respostas. Dentre elas, a pergunta 18 destacou-se como a atividade considerada menos complexa de toda a pesquisa. Conforme pode se observar na Figura 35.

Figura 35 - Nível de dificuldade/complexidade por procedimento



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

A pergunta de número 18 - *Como você pontua o ato de analisar e mover/copiar os autos entre filas?* refere-se ao ato de analisar e mover/copiar os autos entre as filas do sistema. Esse procedimento consiste, essencialmente, em identificar corretamente a próxima etapa de tramitação do processo, especialmente nos casos em que não há ato a ser expedido de imediato

ou quando a atribuição do cumprimento não recai sobre a CPE. Por exemplo, quando o magistrado, por meio de despacho, defere prazo solicitado pela parte — como no caso de uma diligência cujo cumprimento foi requerido em 15 dias — e determina que o processo aguarde o decurso do prazo solicitado, retornando à conclusão¹⁶, independentemente de nova intimação, cabe ao servidor movimentar o processo da fila “aguardando cumprimento de despacho/decisão/sentença” para a fila “decurso de prazo”, indicando o prazo de 15 dias. Ao final desse prazo, o servidor deverá mover novamente o processo para a fila de “conclusão”.

O ato de mover ou copiar entre filas exige, portanto, a leitura e interpretação do conteúdo do despacho e a correta classificação do processo quanto à sua próxima etapa de tramitação. A funcionalidade de “copiar para fila” também é frequentemente utilizada, sobretudo nos casos em que o processo precisa permanecer visível em mais de uma fila simultaneamente — prática comum para facilitar o controle de realização de diferentes atos simultaneamente. A baixa complexidade atribuída a esse procedimento pode estar relacionada à sua natureza rotineira e à familiaridade dos servidores com esse tipo de operação dentro da lógica de fluxos padronizados do sistema SAJ.

Entretanto, esse procedimento que é considerado fácil, por vezes esconde uma armadilha gerada pelo sistema SAJ e que foi ressaltada na pergunta aberta (bônus).

“Analisar e mover/copiar os autos entre filas é aparentemente uma tarefa simples e sem altas dificuldades, exceto quando é necessário movimentar um processo que está, desnecessariamente, em múltiplas filas e precisa sem excluído das referidas filas antes de ser movimentado. Por vezes conseguimos com apenas um clique remover esses processos das filas em que já não mais devem estar, já em outras vezes, é necessário baixar muitas pendências e em casos mais frequentes do que eu gostaria, abrir um chamado ou puxar o processo individualmente na aba de pesquisa para ser movido de fila um a um. Nestes casos trata-se de um extremo desperdício de tempo que poderia ser removido MUITO facilmente com apenas o acréscimo de um botão ‘mover de fila’ em toda aba visualização de autos, como já existe na fila de ‘aguardando retorno de mandados’”

Em determinadas situações, quando o processo está simultaneamente em mais de uma fila e não há mais necessidade de mantê-lo em ambas — como, por exemplo, nas filas de “processos certificados” e de “aguardando expedição” — o servidor é responsável por realizar a exclusão da fila que não será mais utilizada para a tramitação processual. No entanto, mesmo

¹⁶ No âmbito da tramitação processual, “conclusão” é o termo utilizado para indicar o envio dos autos ao magistrado.

após a publicação ser efetivada no Diário da Justiça, o servidor, ao tentar remover o processo da fila, frequentemente se depara com uma notificação de impedimento com a justificativa de existência de “pendências” no processo. Em alguns casos, é possível identificar a natureza da pendência; em outros, no entanto, não há qualquer indicação clara, o que impede a continuidade do fluxo de trabalho.

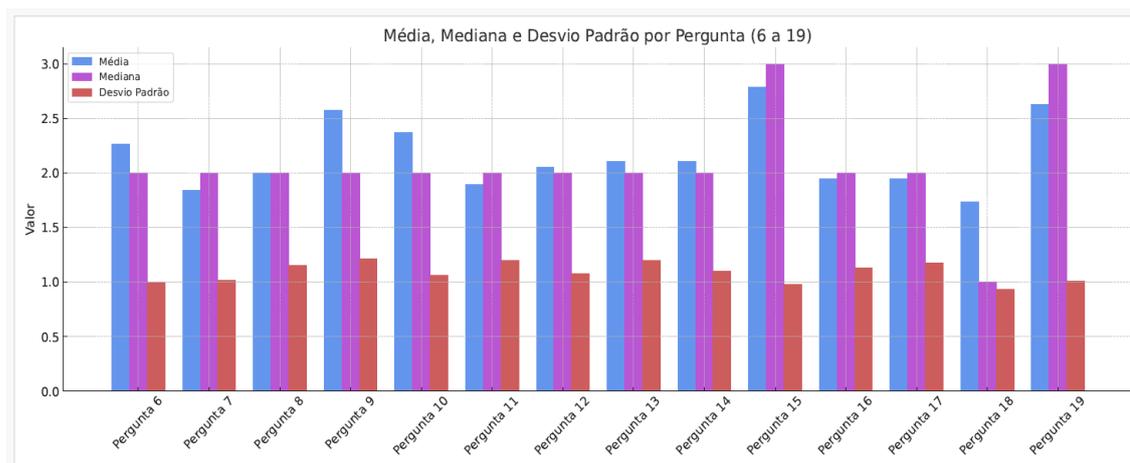
Nessas hipóteses, o servidor precisa acessar a intranet institucional, localizar a seção da Tecnologia da Informação (TI), e abrir um chamado solicitando o encerramento manual da pendência, procedimento que depende da intervenção de equipe técnica especializada e que, frequentemente, não é atendido de forma imediata. Enquanto a pendência não é resolvida, o processo permanece ativo, ainda que sem movimentação efetiva, o que prejudica sua correta tramitação e impacta nos indicadores de produtividade. Isso porque, nos casos em que o arquivamento seria cabível, a existência de pendência impede o encaminhamento dos autos ao arquivo, resultando na permanência indevida do processo como ativo no sistema e que reflete diretamente no tempo da resolução da demanda.

A autora desta dissertação vivenciou, ao longo de mais de uma década de atuação no Departamento dos Juizados Especiais, inúmeras situações dessa natureza. Foram diversos os chamados abertos com o objetivo de eliminar pendências sistêmicas, sem que houvesse, contudo, qualquer forma de contabilização dessas ações no sistema *Power BI*, utilizado para mensuração da produtividade.

Por não se tratar de atos formalmente registrados como “cumpridos”, todo o tempo dedicado à resolução desses entraves operacionais permanecia invisível às métricas institucionais, contribuindo para um sentimento de insatisfação funcional. Essa lacuna entre o trabalho efetivamente desempenhado e o que é computado como produtividade configurou, inclusive, um dos principais motivadores para a escolha do objeto de estudo desta pesquisa.

A Figura 36 contempla a média, a mediana e o desvio padrão das perguntas 6 a 19 oferecendo uma visão de todas as percepções dos respondentes quanto à complexidade/dificuldade dos atos processuais analisados.

Figura 36 - Média, mediana e desvio padrão por procedimento



Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Observa-se que a maioria das perguntas apresenta valores de média e mediana bastante próximos, o que indica consistência nas respostas e baixa dispersão na percepção de dificuldade entre os servidores da unidade. As exceções mais notáveis são as perguntas 15 - *Como você pontua o ato de realizar o checklist para arquivamento, subconta ou pendência?* e 19 - *Como você pontua o ato de realizar o checklist para o envio dos autos ao fluxo do setor de precatórios?*, que concentram as maiores médias e medianas, evidenciando um grau elevado de dificuldade atribuído aos atos processuais correspondentes — relacionados, respectivamente, ao *checklist* para arquivamento e à remessa ao setor de precatórios.

Outro ponto que merece ser enfatizado é a pergunta 10 - *Como você pontua o ato de calcular o prazo para o envio dos autos ao arquivo provisório e/ou suspenso em cartório?*, que, embora não atinja os mesmos níveis extremos das anteriores, apresenta valores acima da média, o que a posiciona como a quarta mais complexa da amostra, reforçando a percepção de dificuldade no cálculo de prazos para envio dos autos ao arquivo provisório e/ou suspenso.

Por outro lado, as perguntas 7 - *Como você pontua o ato de expedir certidões, ofícios, mandados e cartas precatórias previamente preenchidos, ex.: decurso de prazo, intimação por Sitra, transição de fluxo, setor de precatório e RoPV, intimação para audiências, intimação de sentença, citação ou intimação de tutela?*, 17 - *Como você pontua o ato de incluir ou alterar dados cadastrais de partes ou testemunhas no cadastro de partes, como a atualização do endereço?* e 18 - *Como você pontua o ato de analisar e mover/copiar os autos entre filas?* revelam-se como as menos complexas, conforme demonstrado por suas médias e medianas mais baixas e desvios padrão reduzidos. Tais atos estão mais consolidados na rotina dos servidores e muitas vezes se relacionam a procedimentos padronizados no sistema SAJ, o que tende a facilitar sua execução.

De modo geral, o baixo desvio padrão em quase todas as perguntas confirma a homogeneidade da amostra e a estabilidade na avaliação dos atos. Em síntese, os dados evidenciam que a percepção de complexidade está diretamente relacionada ao grau de padronização dos procedimentos e à familiaridade dos servidores com o ato, ressaltando a importância de considerar essas variáveis na definição de indicadores de produtividade mais justos, objetivos e alinhados à realidade prática dos analistas judiciários.

Adicionalmente, há que se considerar o baixo percentual de servidores com formação em Direito no Juizado da Fazenda Pública, o que pode impactar diretamente a percepção de dificuldade. No caso específico de analistas formados em áreas diversas, a falta de conhecimento técnico do ordenamento jurídico constitui, por si só, um elemento que intensifica a complexidade percebida no cumprimento dos atos processuais.

Esse dado revela-se particularmente relevante e desponta como tema promissor para futuras pesquisas, voltadas à análise da atuação desses profissionais em rotinas que exigem domínio técnico-jurídico, ainda que sua formação acadêmica pertença a outros campos do saber.

5 RECOMENDAÇÕES/PLANO DE AÇÃO

Com base nos achados da pesquisa, constatou-se que o indicador de produtividade atualmente adotado pelo Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul apresenta limitações significativas no que tange à dimensão qualitativa do trabalho. O sistema vigente mensura apenas o volume de atos praticados, desconsiderando o grau de dificuldade e a complexidade envolvidos nas atividades desempenhadas pelos servidores. Essa abordagem restrita compromete uma avaliação justa e precisa da produtividade, pois não reconhece o esforço técnico e o tempo demandado em tarefas mais complexas.

Diante desse cenário, foi elaborado o plano de ação intitulado “Proposta de Adicional de Produtividade para Servidores Vinculados à Central de Processamento Eletrônico (CPE) do Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul (TJMS)”, anexo a esta dissertação, como Produto Técnico-Tecnológico (PTT). O objetivo central é propor a implementação de um sistema de adicional de produtividade individual (API) e em grupo (APG) para os servidores da CPE, bem como a criação da Central de Produtividade Judicial (CPJ), unidade institucional voltada à mensuração, valorização e gestão estratégica do desempenho. Essas medidas visam fortalecer a justiça organizacional e ampliar a eficiência jurisdicional,

Ademais, recomenda-se a reformulação da metodologia de apuração da produtividade, com a adoção do sistema *Vital* — desenvolvido pelo servidor do TJMS Leonardo Faca Zotareli — que permite a contabilização dos atos processuais de acordo com seu nível de dificuldade. Cada ato recebe um peso proporcional à sua complexidade, e o sistema de *business intelligence* realiza a apuração automática, transformando o indicador de produtividade em uma métrica mista, que combina dimensões quantitativas e qualitativas. Dessa maneira, o Tribunal avança para um modelo de avaliação mais justo, transparente e alinhado à realidade do trabalho judicial.

O adicional de produtividade individual (API) terá como base o desempenho individual de cada servidor em relação à meta proposta pelo setor. Atualmente, já existem metas individuais que foram calculadas de maneira simples e que precisarão ser atualizadas com base na complexidade de atos, como uma forma de aplicar e respeitar a justiça organizacional, não despertando sentimentos de injustiça.

Cada servidor terá metas definidas, alinhadas com as metas gerais do setor e mensuráveis por indicadores de desempenho. No presente caso, será utilizado o sistema

Microsoft *Power BI*, pois é o sistema atualmente utilizado para controle de produtividade do TJMS.

O adicional será calculado de acordo com a porcentagem em que o servidor ultrapassar sua meta individual. A cada 10% além da meta, o servidor receberá um adicional escalonado. No entanto, é importante ressaltar que o valor máximo estará limitado a 50% além da meta, sendo uma forma de evitar a sobrecarga excessiva de trabalho para não prejudicar a saúde do servidor. O adicional de produtividade visa uma forma de valorização do servidor, não o contrário.

O API será pago de forma mensal e exclusivamente aos servidores vinculados com no mínimo um ano de lotação na CPE, pois dessa forma serão atingidos 4 objetivos: valorização da experiência; promoção da estabilidade e eficiência; período adequado de adaptação; e desencorajamento da migração indevida.

Valorização da experiência: reconhecer a importância da experiência no desempenho das responsabilidades da CPE. Ao estabelecer um período mínimo de um ano de lotação, haverá valorização dos servidores que já estão familiarizados com as complexidades do setor, demonstrando comprometimento e habilidades adquiridas ao longo do tempo.

Promoção da estabilidade e eficiência: A CPE enfrenta uma carga de trabalho desafiadora, e a constante rotatividade de pessoal pode prejudicar a estabilidade e eficiência do setor. Ao oferecer um adicional exclusivo para os servidores que permaneçam por pelo menos um ano na CPE, haverá um incentivo à continuidade e à estabilidade da equipe, contribuindo para eficiência e a qualidade já reconhecida a nível nacional do serviço prestado.

Período de adaptação: Um ano é uma janela de tempo razoável para os servidores se adaptarem ao ambiente de trabalho e entenderem as demandas específicas da CPE. Isso é uma forma de garantir que aqueles que recebem o adicional de produtividade tenham um conhecimento sólido do setor, contribuindo para o desempenho de toda equipe e sem prejudicar o adicional de grupo por não cumprir a meta por falta de conhecimento técnico e experiência.

Desencorajamento da migração indevida: ao estabelecer critérios para elegibilidade do adicional, evita-se que servidores de outros setores migrem para a CPE apenas pelo interesse financeiro. Isso ajuda a manter a integridade da equipe e garante que os recursos sejam direcionados para aqueles que verdadeiramente dedicam tempo e esforço ao setor.

O adicional de produtividade em grupo (APG) tem como finalidade incentivar e recompensar a colaboração, o trabalho em equipe, alcance de metas coletivas, estímulo à cooperação, alinhamento de objetivos, fortalecimento do espírito de equipe, aumento da

produtividade, reconhecimento da interdependência (reconhecer o sucesso de cada indivíduo está intrinsecamente ligado ao sucesso da equipe), incentivo à inovação e a criatividade dentro de uma organização.

Em síntese, o APG terá como finalidade promover o trabalho colaborativo, alinhar objetivos, fortalecer o espírito de equipe e impulsionar a produtividade, trazendo benefícios tanto para os indivíduos quanto para o TJMS como um todo.

O adicional de produtividade em grupo será concedido quando todos os membros da equipe atingirem ou ultrapassarem suas metas individuais durante um determinado período. Esse adicional será calculado com base no desempenho coletivo da equipe em relação às metas estabelecidas.

Assim como no API, o valor do APG será escalonado, com um valor a cada 10% da meta coletiva, limitado ao valor de 50% que somado ao API totalizará 100% quando a meta em grupo e individual chegarem aos seus patamares máximos. O APG será pago para todos os membros da equipe que contribuíram para o alcance ou superação da meta do grupo.

A partir dos achados da pesquisa empírica desenvolvida na dissertação, bem como da proposta de criação de um adicional de produtividade por complexidade, verificou-se a necessidade de instituir uma estrutura institucional permanente, capaz de mensurar, acompanhar e aprimorar a gestão da produtividade judicial, tanto em sua dimensão quantitativa quanto qualitativa. Nesse sentido, propõe-se a criação da Central de Produtividade Judicial (CPJ), como unidade vinculada à Presidência do TJMS.

A CPJ terá como finalidade principal promover a inovação e o aperfeiçoamento contínuo da mensuração de desempenho no âmbito do Poder Judiciário sul-mato-grossense, atuando como núcleo técnico de apoio à definição de indicadores de produtividade, ao desenvolvimento de sistemas de apuração por complexidade e à formulação de estratégias de valorização institucional dos servidores.

Sua estrutura poderá ser composta por equipe multidisciplinar, integrada por servidores das áreas de estatística, tecnologia da informação, administração e direito, não sendo, contudo, requisito obrigatório a formação específica em tecnologia e/ou estatística para atuação em iniciativas inovadoras. As ações da CPJ serão pautadas pelos seguintes eixos: Consolidar e revisar os indicadores de produtividade do TJMS, com foco na qualificação das métricas existentes e na incorporação de critérios de complexidade dos atos processuais; Apoiar a implementação e o monitoramento de bonificações por produtividade, a exemplo do Adicional de Produtividade Individual e em Grupo (API/APG); Fornecer relatórios periódicos às unidades

judiciais e administrativas sobre desempenho, gargalos operacionais e oportunidades de valorização dos servidores; Fomentar o uso de tecnologias como *Power BI*, inteligência artificial e painéis interativos para a tomada de decisão baseada em dados; Apoiar projetos-piloto, bem como replicações controladas de soluções de produtividade, como a já aplicada na CPE; Promover treinamentos, oficinas e publicações técnicas sobre gestão da produtividade no Judiciário.

A criação da CPJ permitirá institucionalizar o aprendizado gerado por esta dissertação, conferindo perenidade à proposta apresentada, além de ampliar seu alcance para além da CPE. Com isso, o TJMS poderá se consolidar como referência nacional em gestão estratégica da força de trabalho e produtividade judicial orientada por complexidade e mérito.

O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) desenvolvido no âmbito deste trabalho encontra-se integralmente anexado a esta dissertação, estando disponível para consulta e análise detalhada.

6 CONCLUSÕES

A presente dissertação teve como objetivo analisar a produtividade judicial à luz da complexidade dos atos processuais praticados pelos servidores do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS), com ênfase no Departamento dos Juizados Especiais (Coordenadoria do Juizado Especial Cível, Criminal e da Fazenda Pública), a fim de avaliar se os indicadores atualmente utilizados refletem de forma adequada a realidade do trabalho desenvolvido. Para tanto, adotou-se uma abordagem metodológica mista, envolvendo questionários e conversas informais com os servidores que atuam diretamente na prática dos atos judiciais.

Inicialmente, foi possível compreender a estrutura dos indicadores de produtividade utilizados no âmbito do TJMS, os quais se fundamentam essencialmente em parâmetros quantitativos, ou seja, na contagem de atos praticados, sem qualquer distinção quanto ao grau de complexidade, esforço técnico ou impacto processual. Essa constatação, aliada à percepção expressa pelos servidores participantes da pesquisa, revelou uma limitação importante dos atuais modelos de mensuração.

A análise qualitativa das respostas evidenciou que há uma percepção de que o sistema de avaliação vigente não valoriza adequadamente os atos mais complexos, o que pode induzir os servidores a priorizarem tarefas mais simples para alcançar melhores números nos relatórios. Tal cenário, além de distorcer a aferição do desempenho, contribui para a morosidade processual, gera desestímulo e reforça um sentimento de injustiça organizacional.

A pesquisa também apontou a carência de instrumentos que considerem a dimensão qualitativa do trabalho desempenhado, incluindo o tempo exigido, a dificuldade técnica envolvida e a relevância dos atos para o andamento processual. Essa ausência de correlação entre complexidade e produtividade compromete a efetividade dos indicadores como ferramentas de gestão e valorização funcional.

Diante desses achados, a dissertação cumpre seu objetivo ao evidenciar a necessidade de revisão dos critérios atualmente adotados na mensuração da produtividade judicial. A introdução da variável “complexidade” como elemento estruturante nos modelos de avaliação pode contribuir para uma gestão mais justa, eficiente e alinhada à realidade dos servidores, fomentando práticas que priorizem a qualidade e não apenas o volume de trabalho.

Reconhece-se, contudo, que o escopo da pesquisa foi delimitado ao ambiente do Departamento dos Juizados Especiais, o que representa uma limitação natural. Ainda assim, os

resultados obtidos fornecem subsídios relevantes para futuras reflexões e ações institucionais em outras áreas do Judiciário.

Este estudo não apenas evidenciou as fragilidades do modelo vigente, mas também propôs alternativas concretas para superá-las. Como principal contribuição prática, foi desenvolvido um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) que propõe a implementação de um sistema de adicional de produtividade individual (API) e em grupo (APG) para os servidores da Central de Processamento Eletrônico (CPE) do TJMS, além da criação da Central de Produtividade Judicial (CPJ). Essa unidade institucional terá a missão de mensurar, acompanhar e aprimorar a gestão da produtividade judicial, incorporando a variável “complexidade” como elemento estruturante dos novos indicadores.

O PTT sugere ainda a adoção do sistema Vital, desenvolvido por servidor do próprio TJMS, que permite atribuir pesos diferenciados aos atos processuais de acordo com seu grau de dificuldade. Com isso, a mensuração da produtividade deixa de ser exclusivamente quantitativa e passa a incorporar métricas qualitativas, promovendo uma avaliação mais justa, transparente e alinhada à realidade do trabalho judicial.

A proposta apresentada visa promover a valorização dos servidores, corrigir distorções na mensuração do desempenho e contribuir para o fortalecimento da justiça organizacional, da motivação e da eficiência institucional. Recomenda-se, como próximo passo, a implementação de um projeto piloto Departamento dos Juizados Especiais, com avaliação contínua dos resultados e possibilidade de expansão para outros segmentos do Judiciário.

Por fim, sugere-se que estudos futuros ampliem a investigação para diferentes áreas do Poder Judiciário e explorem metodologias alternativas de aferição de produtividade, combinando critérios quantitativos, complexidade dos atos e percepção de justiça organizacional. Dessa forma, será possível avançar na construção de um modelo de gestão mais justo, eficiente e alinhado às demandas contemporâneas do sistema de justiça.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da investigação a outros segmentos jurisdicionais, uma vez que este estudo se concentrou na realidade da CPE/Juizados Especiais do TJMS, limitando o alcance dos resultados. Tal ampliação permitiria verificar se as conclusões aqui encontradas se repetem em contextos diversos do Judiciário brasileiro. Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de estudos que avaliem o impacto prático da implementação de modelos de mensuração que incorporem a variável complexidade, bem como a exploração de metodologias híbridas capazes de articular quantidade e complexidade como critérios de desempenho.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Claudio Weber. Tempos de espera no Supremo Tribunal Federal. **Revista Direito GV**, v. 6, p. 423-442, 2010.

ADAM, J. S. **Inequity in social exchange**: Advances in experimental social psychology. New York: Academic Press, 1965.

AGUINIS, H. An expanded view of performance management. *In*: SMITHER, James W.; LONDON, Manuel (Ed.). **Performance management**: Putting research into action. San Francisco: John Wiley & Sons, 2009. p. 1-43.

ALVES, M. P. G. L. **Avaliação de Desempenho**. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. 2016. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/5797>. Acesso em: 27 fev. 2024.

ALVIM, J. E. C. Justiça: acesso e descesso. **Jus Navigandi**, Teresina, a, v. 8, 2015.

ANNONI, Danielle. Acesso à justiça e direitos humanos: a Emenda Constitucional 45/2004 e a garantia à razoável duração do processo. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, Curitiba, v. 2, n. 4, p. 6682-6696, 2007. Disponível em: http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/bh/danielle_annoni.pdf. Acesso em: 20 jun. 2025.

ASSMAR, Eveline Maria Leal; FERREIRA, Maria Cristina; SOUTO, Solange de Oliveira. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 18, p. 443-453, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>. Acesso em: 14 mar 2024.

BARBI, Celso Agrícola. **Comentários ao código de processo civil**. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1994.

BARBIERI, Carlos. **Business Intelligence**: modelagem e qualidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BARBOSA, R. **Oração aos moços**. São Paulo: Hedra, 1920.

BELLUSCI, S. M.; FISCHER, F. M. Envelhecimento funcional e condições de trabalho em servidores forenses. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 602-609, 1999.

BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional justice: Communication criteria of fairness. *In* LEWICKI, R. J.; SHEPPARD B. H.; BAZERMAN, M. H. (Eds.). **Research on negotiation in organizations**. Greenwich, CT: JAI Press, 1986. p. 43-55.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso: 16 mar 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941**. Código de Processo Penal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 out. 1941. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del3689.htm. Acesso em: 16 fev. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.343, de 23 de agosto de 2006**. Institui o Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas – Sisnad; prescreve medidas para prevenção do uso indevido, atenção e reinserção social de usuários e dependentes de drogas; estabelece normas para repressão à produção não autorizada e ao tráfico ilícito de drogas; define crimes e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 ago. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111343.htm. Acesso em: 22 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.153, de 22 de dezembro de 2009**. Dispõe sobre os Juizados Especiais da Fazenda Pública no âmbito dos Estados, do Distrito Federal, dos Territórios e dos Municípios. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/112153.htm. Acesso: 15 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 mar. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em: 04 maio 2024.

BRASIL. **Lei nº 6.830, de 22 de setembro de 1980**. Dispõe sobre a cobrança judicial da Dívida Ativa da Fazenda Pública, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 set. 1980. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6830.htm. Acesso em: 22 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995**. Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 set. 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19099.htm. Acesso em: 14 abr. 2024.

BUENO, Cassio Scarpinella. **Manual de direito processual civil**. 8. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2022.

CAPPELLETTI, M.; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1988.

CASTELAR, Ivan *et al.* Uma análise dos determinantes de desempenho em concurso público. **Economia Aplicada**, v. 14, p. 81-98, 2010.

CASTRO, Alexandre Samy de. **Indicadores básicos e desempenho da justiça estadual de primeiro grau no Brasil**. Brasília: Ipea, 2011. (Texto para Discussão, n. 1609). Disponível em: <https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/attachments/74705221/c0b93fe0-11b4-4e4e-8003-11c72a9cdf18/f7b2485fc1d996e1eafdb1e37fbb195b.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2025.

COLQUITT, J. A. *et al.* Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 425-445, 2001.

COLQUITT, J. A.; GREENBERG, J.; ZAPATA-PHELAN, C. P. **What is organizational justice?** A historical overview. *In*: GREENBERG J.; COLQUITT, J. A. (Eds.), *The handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005. p. 3-56.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Provimento nº 156, de 04/11/2023**. Dispõe sobre as normas a serem observadas nas inspeções e correições de competência da Corregedoria Nacional de Justiça, nas unidades judiciais e administrativas dos tribunais e nos serviços notariais e de registro. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5327>. Acesso em: 17 mar. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Sistema Carcerário, Execução Penal e Medidas Socioeducativas: BNMP 3.0**. 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistema-carcerario/bnmp-3-0/>

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Tecnologia da Informação e Comunicação: Justiça 4.0**. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>. Acesso em: 17 mar. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2024: ano-base 2023**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Termo de Acordo de Cooperação Técnica nº 058/2009**. Brasília: CNJ, 2009. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/04/tcot_n_58_2009.pdf. Acesso em: 9 abr. 25.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resultados parciais do censo do Poder Judiciário 2023**: relatório. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/relatorio-do-censo-de-2023.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Manual de Gestão de Memória do Poder Judiciário**. Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário (Proname). Brasília: CNJ, 2021. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/02/Manual_de_Gestao_de_Memoria.pdf. Acesso em: 29 abr. 2024.

CORDEIRO, Wagner Freitas. **A produtividade no poder judiciário e a construção da Justiça quantitativa**. 2013. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/2031/Wagner%20Cordeiro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 maio 2024.

CRONPANZANO, R.; GREENBERG, J. Progress in organizational justice: tunneling through the maze: *In*: COOPER, C. L; ROBERTSON, IT (orgs.). **International review of industrial and organizational psychology**, v. 12, p. 317-372, 1997. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/261286563_Progress_in_Organizational_Justice_Tunneling_Through_the_Maze. Acesso em: 23 jul. 2024.

- LOPES, R. O. D. **Corregedoria-Geral de Justiça**. 2017. Disponível em: <https://sti.tjms.jus.br/confluence/pages/viewpage.action?pageId=99291665>. Acesso em: 14 fev. 2024.
- CUNHA, L. J. C. da. **A fazenda Pública em juízo**. 13. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.
- DE ALMEIDA, Guilherme. Acesso à justiça, direitos humanos e novas esferas da justiça. **Contemporânea-Revista de Sociologia da UFSCar**, v. 2, n. 1, p. 83-83, 2012.
- DE AQUINO GUIMARÃES, T.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43 a 61-43 a 61, 1998.
- DE BOER, E. M. *et al.* Unfairness at work as a predictor of absenteeism. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 23, n. 2, p. 181-197, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.135>. Acesso em: 22 abr. 2024.
- DE BRITO ALVES, Fernando; SCHERCH, Vinícius Alves. Visão social-sistêmica da corrupção no âmbito da improbidade administrativa: um estudo sobre a viabilidade de criação de varas especializadas em improbidade e corrupção como resposta à complexidade processual para efetividade da prestação jurisdicional. **Revista Argumentum-Argumentum Journal of Law**, v. 22, n. 3, p. 1323-1342, 2021.
- DE JESUS-LOPES, Jose Carlos; MACIEL, Wilson Ravelli Elizeu; CASAGRANDA, Yasmin Gomes. Check-list dos elementos constituintes dos delineamentos das pesquisas científicas. **Desafio Online**, v. 10, n. 1, 2022.
- DE MELO SANTOS, C. J.; SANT'ANNA, A. M. O. Proposal for productivity indicators through the Manufacturing Execution Systems. International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2023. **Proceedings**. Disponível em: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-civil-and-political-rights>. Acesso em: 23 maio 2024.
- EDMONSON, D. R. **Likert scale**: A history. Retrieved from CHARM database, 2005 São Paulo: Elsevier, 2011.
- EUROPA. **Convenção Europeia para a Salvaguarda dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais, de 4 de novembro de 1950**. Disponível em: https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_ENG.pdf. Acesso em: 14 jun. 2024.
- FAZENDA PÚBLICA. **Organograma**. Disponível em: <https://www5.tjms.jus.br/organograma/>. Acesso em: 15 fev. 2024.
- FEIJÓ, Amanda Monteiro; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues; PETRI, Sérgio Murilo. O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 1, p. 27-41, 2020.
- FOLAN, P.; BROWNE, J. A review of performance measurement: Towards performance management. **Computers in Industry**, v. 56, n. 7, p. 663-680, set. 2005.

FORSTER, J. P. K.; BURALDE, C. M.; PREVIDELLI, J. E. A. A prática de atos processuais eletrônicos em tempo de pandemia: proteção ou violação dos direitos humanos processuais? **Revista Jurídica**, v. 5, n. 62, p. 335-358, 2021.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). **Edital nº 01/2024**: retificado em 29 de fevereiro de 2024. 2024. Disponível em: <https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/concursos/tjms-edital-retificado-28.02.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2024.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL- CONCURSO PÚBLICO 2024. **Demanda de candidatos por vaga**. 2024. Disponível em: <https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/concursos/794-tjms-demanda-por-vaga.pdf> Acesso em: 17 mar. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, A. DE O.; GUIMARÃES, T. DE A. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 379-401, mar. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/MGqG4JC4szJbBhxwWTythCS/#>. Acesso em: 28 fev. 2024.

GOMIDE JUNIOR., S.; SIQUEIRA, M. M. M. Justiça no trabalho. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 184-188.

GONÇALVES, Vinícius José Corrêa. **Tribunais multiportas**: em busca de novos caminhos para a efetivação dos direitos fundamentais de acesso à justiça e à razoável duração dos processos. Jacarezinho, 2011. Dissertação (Mestrado em Ciência Jurídica) – Universidade Estadual do Norte do Paraná, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Curitiba, 2011. Disponível em: <https://uenp.edu.br/pos-direito-teses-dissertacoes-defendidas/direito-dissertacoes/1912-vinicius-jose-correa-goncalves/file>. Acesso em: 20 jun. 2025.

GREENBERG, J. Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? **Journal of applied psychology**, v. 72, n. 1, p. 55, 1987.

GUIMARÃES, T. A., NADER, R. M. RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**. v. 32. n. 6, p. 43-61, 1998.

HAMMERSCHMIDT, D (org.). **Código de Processo Penal comentado**. Curitiba: Juruá, 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **ODS-Metas Nacionais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2018.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E O. Justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, p. 172-200, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n6p172-200>. Acesso em: 21 fev. 2024.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J.; TURNER, L. Toward a definition of mixed methods research. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 1, n. 2, p. 112-133, abr. 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1558689806298224>. Acesso em: 15 abr. 2024.

JUDICIÁRIO EXPONENCIAL. **Prêmio de inovação**: reconhecendo projetos e pessoas que transformam a justiça. 2025. Disponível em: <https://jexlegal.com.br/premioinovacao/>. Acesso em: 17 mar. 2025.

KUEGEN, P.; KRAHN, A. J. W. Building a Process Performance Measurement Systems: Some Early Experience. **Journal of Scientific and Industrial Research**, p. 152-181, 1999.

LASSANCE, A. **Sistemas e ciclos de monitoramento e avaliação**: recomendações da análise ex ante de políticas públicas e de programas governamentais. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/11816>. Acesso em: 19 abr. 2024.

LAVILLE, C.; DIONE, J. **A Construção do Saber**: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. O acesso à justiça como direito humano e fundamental. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região**, Fortaleza, v. 31, n. 31, p. 103-122, jan./dez. 2008. Disponível em: <https://revistas.trt7.jus.br/REVTRT7/article/download/62/158/297>. Acesso em: 20 jun. 2025.

LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. *In*: **Social exchange**: Advances in theory and research. Boston, MA: Springer US, 1980. p. 27-55. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4613-3087-5_2. Acesso em: 10 fev. 2024.

LIMA, R. B. **Manual de processo penal**: volume único. 4. ed. rev., ampl. e atual. Salvador: JusPodivm, 2016.

MARCON, G. B. **Evolução histórico-teórica do conceito de produtividade**. São João da Boa Vista: Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino, 2012. Disponível em: https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29175928/academico_4880_190226154943. Acesso em: 10 fev. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 1.071, de 11 de julho de 1990**. Dispõe sobre a criação e funcionamento dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, Campo

Grande, MS, 12 jul. 1990. Disponível em: https://www.tjms.jus.br/legislacao/public/pdf-legislacoes/lei_n._1.071.pdf. Acesso em: 14 abr. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. Tribunal de Justiça. **Portaria n° 2.442, de 31 de agosto de 2022**. (Retificado – DJMS n.º 5027, de 6 set. 2022, p. 2). Altera o Anexo da Portaria n.º 1.169, de 22 de outubro de 2010, que dispõe sobre o “Manual de Atribuições Funcionais dos cargos e das funções da estrutura das comarcas e dos juizados especiais”. Diário da Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 6 set. 2022.

MICROSOFT. **Power BI**: Descubra insights poderosos e transforme-os em impacto. 2024. Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-br/power-platform/products/power-bi>. Acesso em: 17 mar. 2024.

MIRABETE, J. F. **Processo penal**. 10. ed., rev. e atual. até set. de 1999. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRELA-OANA, P. *et al.* Performance evaluation: literature review and time evolution. **Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics**, v. 1, n. 1, p. 753-758, 2012.

MODESTO, Paulo. Estágio probatório: questões controversas. **Revista Diálogo Jurídico**, p. 1-28, 2007.

MONTENEGRO FILHO, M. **Novo Código de Processo Civil comentado**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2018.

NASCIMENTO, Sabrina do; BORTOLUZZI, Sandro César; DUTRA, Ademar. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo (2000-2008). **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 46, n. 6, p. 686-700, dez. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/MKhbLLPGDmBpYW3ZGKxLdXz/>. Acesso em: 20 jun. 2025.

NEVES, D. A. A. **Manual de direito processual civil – Volume único**. 8. ed. Salvador: JusPodivm, 2016.

NUCCI, G. S. **Código de Processo Penal comentado**. 13. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

OLIVEIRA, F. L. DE; CUNHA, L. G. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. **Revista Direito GV**, v. 16, n. 1, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/RvqncfcBvkKNhpdZYVRX93x/#>. Acesso em: 10 maio 2024.

OLIVEIRA, L. G. L.; NOGUEIRA, J. M. M.; PIMENTEL, T. A. B. A continuidade da ausência do Poder Judiciário como objeto de estudos na administração pública brasileira: um levantamento de 2009 a 2017. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 16, n. 2, p. 75-100, 2018.

OMAR, A. Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y stress laboral. **Psicologia y Salud**, v. 16, n. 2, p. 207-217, 2006.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS (OEA). **Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de San José da Costa Rica), de 22 de novembro de 1969.**

Disponível em: https://www.cidh.oas.org/basicos/portugues/c.convencao_americana.htm. Acesso em: 20 jul. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDA (ONU). **Declaração Universal dos Direitos Humanos**, de 10 de dezembro de 1948. Disponível em: <https://www.ohchr.org/en/human-rights/universal-declaration/translations/portuguese?LangID=por>. Acesso em: 20 jun. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDA (ONU). **Pacto Internacional de Direitos Civis e Políticos**, de 16 de dezembro de 1966.

OSTIA, Paulo Henrique Raiol. **Conciliação e acesso à justiça: um estudo qualitativo dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania**. 2018. 246 f. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-30102020-033527/publico/5439266_Tese_Original.pdf. Acesso em: 20 jun. 2025.

PEIXOTO, M. A. V.; PEIXOTO, R. C. V. **Fazenda Pública e Execução**. Salvador: JusPODIVM, 2018.

PERIN, J. J. Considerações críticas a respeito da divisão de competências entre a Justiça comum e as especializadas. **Revista de informação legislativa**, p. 205-217, 2007.

PITON, R. **Data warehouse passo a passo: o guia prático de como construir um data warehouse do zero**. Porto Alegre: Raizzer, 2018.

PRIMAK, F. V. **Decisões com BI (Business Intelligence)**. São Paulo: Ciência Moderna, 2020.

RAMOS, A. D.; ALMEIDA, T. V.; ESPEJO, M. M. S. B.; ESPEJO, R. A. O uso do indicador pelo indicador: Uma análise crítica do indicador de produtividade do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul à luz da complexidade processual. *In: V SEVEN INTERNATIONAL MULTIDISCIPLINARY CONGRESS, 2024. Anais [...]. 2024. p. [1-21]. DOI: 10.56238/sevenVmulti2024-116.*

RAMOS, Luciana de Oliveira; CUNHA, Luciana Gross; OLIVEIRA, Fabiana Luci de. SAMPAIO, Joelson de Oliveira. **Relatório ICJBrasil, 2021**. São Paulo: FGV Direito SP, 2021.

RANGEL, P. **Direito processual penal**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de administração contemporânea**, v. 8, p. 151-177, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000100008><https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000100008>. Acesso em: 4 abr. 2024.

RESNICK, Robert; HALLIDAY, David. **Física I**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Livros Técnicos e Científicos, 1973.

REYMAO, Ana Elizabeth Neirao; CEBOLÃO, Karla Azevedo. Eficiência dos Tribunais de Justiça no Brasil. **Economic Analysis of Law Review**, v. 10, n. 2, p. 44-69, 2019.

RODRIGUES, C. V.; TOLEDO, J. C. DE. Um método para medição de desempenho do serviço público de Perícia Criminal com base no valor. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 3, p. 538-556, 21 set. 2017.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia científica**. Paracambi: FAETEC/IST Paracambi, 2007.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário**. 2009. 197 f. Dissertação (Mestrado em Poder Judiciário) – FGV Direito Rio, Rio de Janeiro, 2009.

SADEK, M. T. A. Acesso à justiça: um direito e seus obstáculos. **Revista USP**, n. 101, p. 55-66, 2014.

SADEK, M. T. A (org.). **Uma introdução ao estudo da justiça**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/4w63s>. Acesso em: 10 jul. 2024.

SADEK, M. T. A. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. **Opinião pública**, v. 10, p. 1-62, 2004.

SANTI, D. G. de. **Efeitos da participação orçamentária, ambiguidade de funções e conflito de papéis sobre a justiça organizacional na percepção dos diretores executivos das gerações x, y e z**. 2019, 145 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2019.

SANTOS, A. R. *et al.* Orçamento, indicadores e gestão de desempenho das universidades federais brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 4, p. 276-285, 2017.

SCHWARTZ, S. B. **Burocracia e sociedade no Brasil colonial: o Tribunal Superior da Bahia e seus desembargadores, 1609-1751**. Tradução de Berilo Vargas. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

SILVA, E. R. A. **Agenda 2030: ODS-Metas nacionais dos objetivos de desenvolvimento sustentável**. 2018.

SILVA, Marcelo Lessa da. O direito humano e fundamental de acesso à justiça. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL DA RED-IDD, 2021. **Anais [...]**. Disponível em: https://red-idd.com/files/2021/2021GT09_004.pdf. Acesso em: 20 jun. 2025.

SOLIGO, V. Indicadores: conceito e complexidade do mensurar em estudos de fenômenos sociais. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 23, n. 52, p. 12-25, 30 ago. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.18222/ae235220121926>. Acesso em: 21 jun. 2024.

SOUZA, A. B.; SILVA, A. M. D. A organização da Justiça Militar no Brasil: império e república. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 58, p. 361-380, 2016.

STUFFLEBEAM, D. L.; SHINKFIELD, A. J. **Evaluación sistemática – Guía teórica y práctica**. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 1993.

SUMANTH, D. J. **Total productivity management (TPmgt): a systemic and quantitative approach to compete in quality, price and time**. CRC Press, 1997.

TANGEN, S. Demystifying productivity and performance. **International Journal of Productivity and performance management**, v. 54, n. 1, p. 34-46, 2005.

TANGEN, S. Understanding the concept of productivity. *In: Proceedings of the 7th Asia-Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference*, Taipei. 2002. p. 18-20.

THIBAUT, J. W.; WALKER, L. **Procedural justice: A psychological analysis**. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates, 1975.

TORRES, J. J. M. Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia. *In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ESTUDOS DA COMPLEXIDADE*, 1., 2005, Curitiba, **Anais [...]**. Curitiba: PUC/PR, Brasil, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Julio-Torres-4/publication/237319052_Teoria_da_complexidade_uma_nova_visao_de_mundo_para_a_estrategia/links/5b1e522645851587f29fe8b4/Teoria-da-complexidade-uma-nova-visao-de-mundo-para-a-estrategia.pdf. Acesso em: 25 jul. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA (TJBA). **Missão Humaitá: Encontro de boas práticas**. 2017. Disponível em: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/wp-content/uploads/2017/04/PR%C3%81TICA-CPE-TJMS.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Assessoria de Planejamento apresenta controle Gerencial dos Processos em Andamento**. 2019. Disponível em: www5.tjms.jus.br/planejamento/noticia.php?id=56758. Acesso em: 13 out. 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Emissão de Guia de Recolhimento e Guia de Execução no BNMP 3.0**. 2024. Disponível em: <https://sti.tjms.jus.br/confluence/pages/viewpage.action?pageId=152898482>. Acesso em: 17 mar. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Juízes de MS julgam mais de 420 mil processos em 2023**. 2024. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/noticia/63447>. Acesso em: 17 mar. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Robô RENAJUD**. 2024. Disponível em: <https://sti.tjms.jus.br/confluence/pages/viewpage.action?pageId=313172244#Rob%C3%B4RENAJUD-2.1.Origem>. Acesso em: 17 mar. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (TJMS). **Transparência: Membros e Agentes Públicos – Servidores**. Resolução 102/2009 CNJ

(Anexo V - Alínea B). 2009. Disponível em:
<https://www5.tjms.jus.br/transparencia/resolucao102/anexo4d.php>. Acesso em: 17 mar. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL(TJMS). **CPE - Central de Processamento Eletrônico**. 2024. Disponível em: <https://www.tjms.jus.br/cpe>. Acesso em: 17 mar. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. **Encontro de Boas Práticas**. 2017. Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=DQEBbAp8d7E&t=27791s>. Acesso em: 17 mar. 2024.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO (TRF4). **O eproc faz 20 anos!** 2023. Disponível em:
https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=27298. Acesso em: 17 mar. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Adoção do sistema Eproc terá transição gradual. **Portal TJSP**, São Paulo, 30 jul. 2024. Disponível em:
<https://www.tjsp.jus.br/Noticias/Noticia?codigoNoticia=101030#:~:text=A%20transi%C3%A7%C3%A3o%20do%20SAJ%20para,at%C3%A9%205%20anos%20para%20conclus%C3%A3o>. Acesso em: 11 abr. 2025.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. CPE: cartório do futuro confere mais produtividade em comarcas de MS. **JusBrasil**, 3 dez. 2014. Disponível em:
<https://www.jusbrasil.com.br/noticias/cpe-cartorio-do-futuro-confere-mais-produtividade-em-comarcas-de-ms/154965883>. Acesso em: 21 abr. 2025.

TRZESNIAK, P. Indicadores quantitativos: como obter, avaliar, criticar e aperfeiçoar. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 2, p. 5-18, 2014.

URQUIZA, A. H. A.; CORREIA, A. L. Acesso à justiça em Cappelletti/Garth e Boaventura de Souza Santos. **Revista de Direito Brasileira**, v. 20, n. 8, p. 305-319, 2018.

VITOVSKY, Vladimir Santos. O acesso à justiça em Boaventura de Sousa Santos. **Revista Interdisciplinar do Direito**, v. 13, n. 1, p. 178-191, 2017. Disponível em: <https://revistas.faa.edu.br/FDV/article/download/68/48/94>. Acesso em: 20 jun. 2025.

WAINER, J. **O paradoxo da produtividade**. Informática, organizações e sociedade no Brasil. São Paulo: Cortez, 2003. p. 13-55.

WALSTER, E.; WALSTER, G. W. Equity and social justice. **Journal of social issues**, v. 31, n. 3, p. 21-43, 1975. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb00001.x>. Acesso em: 15 ago. 2024.

WAYNE, S. J. *et al.* The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 3, p. 590, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590>. Acesso em: 21 ago. 2024.

ZANINELLI, Thais; CALDEIRA, Giseli; DE SOUZA FONSECA, Diego Leonardo. Veteranos, Baby Boomers, Nativos Digitais, Gerações X, Y e Z, Geração Polegar e Geração

Alfa: perfil geracional dos atuais e potenciais usuários das bibliotecas universitárias. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 16, p. e02143-e02143, 2022.

ZANON JUNIOR, Orlando Luiz. Casos fáceis ou difíceis sob a perspectiva do julgador. **Revista Paranaense de Gestão e Modernização do Judiciário**, ano 1, n. 1, p. 4-14, 2023. Disponível em: <https://www.joinville.sc.gov.br/wp-content/uploads/2024/06/Casos-Faceis-ou-Dificeis-sob-a-perspectiva-do-julgador-EBOOK-RPGMJ-Ano-1-Numero-1-2023.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2025.

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL – UFMS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – ESAN
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

Prezado (a) Senhor (a)

Venho solicitar a vossa colaboração para responder as questões anexas, com o intuito de possibilitar o desenvolvimento da dissertação de mestrado, cujo título é “O Indicador de Produtividade do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul à Luz da Complexidade Processual”.

Desde já conto com a sua colaboração e manifesto os meus sinceros agradecimentos pela sua participação. Informo, outrossim, que os dados coletados serão tratados com o sigilo próprio de um trabalho científico.

Atenciosamente,

Thieza Vidal de Almeida
Mestranda em Administração Pública – PROFIAP/UFMS

Caso haja dúvidas ou necessite de mais informações, por favor, entre em contato pelo e-mail *thieza.vidal@ufms.br*.

APÊNDICE B - INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

1. **Leia atentamente cada pergunta** antes de responder.
2. **Responda com sinceridade** para garantir a precisão dos dados coletados.
3. **As respostas são anônimas** e não serão vinculadas à sua identidade.
4. Para cada pergunta, utilize a **escala de 1 a 5 pontos** para indicar o nível de complexidade percebido para cada atividade, conforme o padrão a seguir:
 - **1 ponto:** Nenhuma Dificuldade/Complexidade
 - **2 pontos:** Baixa Dificuldade/Complexidade
 - **3 pontos:** Dificuldade/Complexidade Moderada
 - **4 pontos:** Alta Dificuldade/Complexidade
 - **5 pontos:** Dificuldade/Complexidade Muito Alta
5. Para fins desta pesquisa, o termo **“grau de dificuldade/complexidade processual”** refere-se ao nível de esforço e recursos necessários para a realização de cada ato processual, considerando fatores como **tempo demandado, número de etapas e necessidade de análise aprofundada**.
6. O tempo estimado para o preenchimento do questionário é de aproximadamente 05 minutos.
7. Após concluir, clique em **“Enviar”** para submeter suas respostas.

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AO JUIZADO ESPECIAL CRIMINAL

Perfil dos Respondentes: Perguntas de 1 a 5

Avaliação dos Atos Processuais: Perguntas de 6 a 17

1. Como você se identifica?
2. Há quanto tempo você trabalha no TJMS?
3. Há quanto tempo você trabalha na CPE/Juizados?
4. Você possui formação acadêmica?
5. Qual sua faixa etária?
6. Como você pontua a expedição de atos genéricos, onde todas as informações devem ser inseridas manualmente (ex.: certidões, mandados, ofícios, cartas precatórias)?
7. Como você pontua a expedição de atos previamente preenchidos, onde o conteúdo principal já está estruturado (ex.: certidões de decurso de prazo, intimações, requisições, cartas precatórias para audiência)?
8. Como você pontua o preenchimento do histórico de partes referente às decisões (ex.: sentença condenatória, absolutória, arquivamento)?
9. Como você pontua o preenchimento do histórico de partes referente aos dados processuais (ex.: data do delito, inquérito, recebimento da denúncia)?
10. Como você pontua o ato de calcular o prazo e lançar o trânsito em julgado no HP?
11. Como você pontua o procedimento de remessa dos autos à Turma Recursal?
12. Como você pontua a expedição de guia de execução no sistema BNNP?
13. Como você pontua a pesquisa e emissão de antecedentes criminais?
14. Como você pontua a pesquisa e inclusão de dados nos sistemas SIDII e SINIC?
15. Como você pontua a inclusão de partes ou testemunhas no cadastro?
16. Como você pontua a alteração de dados cadastrais (ex.: atualização de endereço)?

17. Como você pontua a análise e movimentação de autos entre filas?

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AO JUIZADO ESPECIAL CÍVEL

Perfil dos Respondentes: Perguntas de 1 a 5

Avaliação dos Atos Processuais: Perguntas de 6 a 19

1. Como você se identifica?
2. Há quanto tempo você trabalha no TJMS?
3. Há quanto tempo você trabalha na CPE/Juizados?
4. Você possui formação acadêmica?
5. Qual sua faixa etária?
6. Como você pontua a expedição de atos genéricos, onde todas as informações devem ser inseridas manualmente (ex.: certidões, mandados, ofícios, cartas precatórias)?
7. Como você pontua a expedição de atos previamente preenchidos, onde o conteúdo principal já está estruturado (ex.: certidões de decurso de prazo, intimações, penhora, trânsito em julgado, mandados e cartas precatórias para audiência)?
8. Como você pontua a atualização do cadastro de partes, incluindo a inserção, correção ou alteração de dados cadastrais de advogados, representantes, partes, testemunhas e atualização de endereço.
9. Como você pontua o trânsito em julgado das sentenças e a análise para arquivamento dos autos?
10. Como você pontua a pesquisa de Cartas Precatórias no tribunal de origem e a juntada das informações nos autos ou expedição de ofícios?
11. Como você pontua o procedimento de remessa dos autos à Turma Recursal?
12. Como você pontua a verificação das filas de suspensão, incluindo a juntada de informações ou certificação da necessidade de permanência na fila?
13. Como você pontua a preparação de publicações para o Diário da Justiça?
14. Como você pontua a citação/intimação eletrônica de uma parte?
15. Como você pontua a expedição de edital de citação/intimação?

16. Como você pontua a análise e movimentação de autos entre filas?
17. Como você pontua a emissão de certidão de crédito, débito ou habilitação?
18. Como você pontua o envio dos processos da fila de publicações certificadas para as filas correspondentes?
19. Como você pontua a análise do processo na fila de despacho e o envio já preparado para a fila “Aguardando encaminhamento para publicação”?

APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AO JUIZADO ESPECIAL DA FAZENDA PÚBLICA

Perfil dos Respondentes: Perguntas de 1 a 5

Avaliação dos Atos Processuais: Perguntas de 6 a 19

1. Como você se identifica?
2. Há quanto tempo você trabalha no TJMS?
3. Há quanto tempo você trabalha na CPE/Juizados?
4. Você possui formação acadêmica?
5. Qual sua faixa etária?
6. Como você pontua o ato de expedir certidões, ofícios, mandados e cartas precatórias genéricas, onde todas as informações devem ser inseridas manualmente pelo servidor?
7. Como você pontua o ato de expedir certidões, ofícios, mandados e cartas precatórias previamente preenchidos, ex.: decurso de prazo, intimação por Sitra, transição de fluxo, setor de precatório e RoPV, intimação para audiências, intimação de sentença, citação ou intimação de tutela?
8. Como você pontua o ato de analisar a fila de encerramento do ato?
9. Como você pontua o ato de baixar pendências geradas pela integração dos sistemas, como SAJ/PJE e SAJ/Entes Conveniados?
10. Como você pontua o ato de calcular o prazo para o envio dos autos ao arquivo provisório e/ou suspenso em cartório?
11. Como você pontua o ato de remeter os autos à Turma Recursal?
12. Como você pontua o ato de emitir citação/intimação aos entes conveniados?
13. Quanto você pontua o procedimento de evolução de classe?
14. Como você pontua o ato de analisar e certificar o prazo de prestação de contas?
15. Como você pontua o ato de realizar o checklist para arquivamento, subconta ou pendência?

16. Como você pontua o ato de incluir partes ou testemunhas no cadastro de partes?
17. Como você pontua o ato de incluir ou alterar dados cadastrais de partes ou testemunhas no cadastro de partes, como a atualização do endereço?
18. Como você pontua o ato de analisar e mover/copiar os autos entre filas?
19. Como você pontua o ato de realizar o checklist para o envio dos autos ao fluxo do setor de precatórios?

APÊNDICE F - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

The background of the slide is a photograph of a modern, multi-story building with a facade of vertical panels. In the foreground, several flagpoles hold flags, including the Brazilian national flag. The sky is blue with light clouds. Large, stylized blue geometric shapes are overlaid on the image, framing the text.

**PROPOSTA DE ADICIONAL DE
PRODUTIVIDADE E CRIAÇÃO DA CENTRAL DE
PRODUTIVIDADE JUDICIAL NO ÂMBITO DA
CENTRAL DE PROCESSAMENTO ELETRÔNICO
(CPE) DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO
DO MATO GROSSO DO SUL (TJMS)**

PROPOSTA DE ADICIONAL DE PRODUTIVIDADE E CRIAÇÃO DA CENTRAL DE PRODUTIVIDADE JUDICIAL NO ÂMBITO DA CENTRAL DE PROCESSAMENTO ELETRÔNICO (CPE) DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL (TJMS)

Relatório técnico apresentado pela mestranda Thieza Vidal de Almeida ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.





Resumo	03
Contexto	04
Público-alvo da proposta	05
Descrição da situação-problema	06
Objetivos da proposta de intervenção	07
Diagnóstico e análise	08
Proposta de intervenção	10
Contribuição tecnológica-social	18
Responsáveis pela proposta de intervenção	19
Referências	21
Protocolo de recebimento	22

RESUMO

A CPE é o setor responsável por grande parte da movimentação processual do TJMS, o que acarreta um volume expressivo de trabalho e alta demanda sobre os servidores. Apesar do desempenho destacado, esse esforço não é refletido em incentivos concretos ou sistemas de valorização formal.

O presente produto propõe a criação de um Adicional de Produtividade Individual (API) e em Grupo (APG) para os servidores lotados na Central de Processamento Eletrônico (CPE) do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS), tendo como fundamento as evidências empíricas coletadas durante a pesquisa e os referenciais teóricos ligados à gestão por desempenho, justiça organizacional e remuneração variável.

Para garantir a sustentabilidade da proposta e seu alinhamento com uma política institucional de valorização baseada em critérios objetivos, propõe-se, ainda, a criação da Central de Produtividade Judicial (CPJ), unidade técnica vinculada à Presidência do TJMS, que será responsável por mensurar a complexidade dos atos, consolidar indicadores e apoiar a implementação de sistemas de bonificação orientados por produtividade.



Reconhecimento por produtividade: um novo olhar
para o servidor do TJMS

CONTEXTO

Este Produto Técnico-Tecnológico (PTT) foi desenvolvido com base nos resultados obtidos na pesquisa intitulada *“O Indicador de Produtividade do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul à luz da Complexidade Processual”*, vinculada ao Programa de Mestrado Profissional

O presente produto propõe a criação de um Adicional de Produtividade Individual (API) e em Grupo (APG) para os servidores lotados na Central de Processamento Eletrônico (CPE) do Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS), tendo como fundamento as evidências empíricas coletadas durante a pesquisa e os referenciais teóricos ligados à gestão por desempenho, justiça organizacional e remuneração variável.

Para garantir a sustentabilidade da proposta e seu alinhamento com uma política institucional de valorização baseada em critérios objetivos, propõe-se, ainda, a criação da Central de Produtividade Judicial (CPJ), unidade técnica vinculada à Presidência do TJMS, que será responsável por mensurar a complexidade dos atos, consolidar indicadores e apoiar a implementação de sistemas de bonificação orientados por produtividade.

A CPE é o setor responsável por grande parte da movimentação processual do TJMS, o que acarreta um volume expressivo de trabalho e alta demanda sobre os servidores. Apesar do desempenho destacado, esse esforço não é refletido em incentivos concretos ou sistemas de valorização formal.

Nesse contexto, a proposta deste produto busca atender a um problema prático de gestão pública: a desvalorização percebida e a ausência de mecanismos institucionais de reconhecimento do desempenho técnico-operacional desses servidores.

O produto propõe um modelo de adicional escalonado baseado em metas individuais e coletivas, utilizando o sistema Microsoft Power BI como ferramenta de mensuração, e apresenta viabilidade de implementação e potencial de replicação em outros setores ou órgãos públicos com estruturas semelhantes.

PÚBLICO-ALVO

O público-alvo do Produto Técnico-Tecnológico (PTT) são os servidores do Poder Judiciário do Estado de Mato Grosso do Sul, especificamente aqueles lotados na Central de Processamento Eletrônico (CPE) do TJMS.

A proposta é direcionada exclusivamente aos servidores que possuem mais de um ano de atuação na CPE, contemplando analistas judiciários que já estejam integrados à rotina e à cultura do setor. Essa delimitação visa valorizar os profissionais que efetivamente participam e contribuem para o projeto inovador da CPE, reconhecendo o engajamento e a experiência acumulada no desenvolvimento das atividades



Valorizando a complexidade, reconhecendo o esforço: inovação na gestão do TJMS.

O critério temporal foi estabelecido para evitar a migração de servidores motivada apenas pela busca do adicional de produtividade, assegurando que o benefício seja destinado àqueles comprometidos com a consolidação e aprimoramento do modelo de gestão processual adotado pelo TJMS.

Além disso, ao focar nos servidores com mais de um ano de atuação na CPE, o PTT busca fortalecer o sentimento de pertencimento e incentivar a permanência dos profissionais engajados no projeto. Essa estratégia contribui para a consolidação de uma equipe experiente, capaz de aprimorar continuamente os processos internos e disseminar a cultura de inovação no âmbito do TJMS.

Dessa forma, valoriza-se não apenas a produtividade, mas também a dedicação, a aprendizagem contínua e o compromisso institucional, elementos essenciais para o sucesso e a sustentabilidade das iniciativas inovadoras implementadas na Central de Processamento Eletrônico.

CENTRAL DE PROCESSAMENTO ELETRÔNICO – CPE

➤ Departamento
Judiciário Cível de
Primeiro Grau

➤ Departamento
Judiciário Criminal
de Primeiro Grau

➤ Departamento
Judiciário dos
Juizados Especiais
de Primeiro Grau

➤ Departamento de
Apoio Judicial

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A virtualização dos processos judiciais no Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso do Sul (TJMS) teve início em março de 2011, com a adoção obrigatória do petição eletrônico em todas as varas do Estado.

Essa mudança tecnológica representou um marco na modernização do Poder Judiciário, mas também trouxe desafios significativos, como o aumento expressivo no número de processos distribuídos, a elevação da carga de trabalho e a sobrecarga dos servidores, especialmente em comarcas do interior com estrutura física e de pessoal limitada.

Como resposta institucional a esse novo cenário, o TJMS criou, em 2013, a Central de Processamento Eletrônico (CPE), setor especializado na execução de atividades cartorárias padronizadas, sem atendimento ao público. A proposta visava concentrar em um único setor a expedição e movimentação processual, permitindo maior especialização, racionalização de fluxos de trabalho, aumento da produtividade e economia de escala. A inovação rendeu destaque nacional, sendo a CPE/MS referência para tribunais de outros estados e vencedora do Prêmio J.Ex de Inovação em Gestão, em 2023.

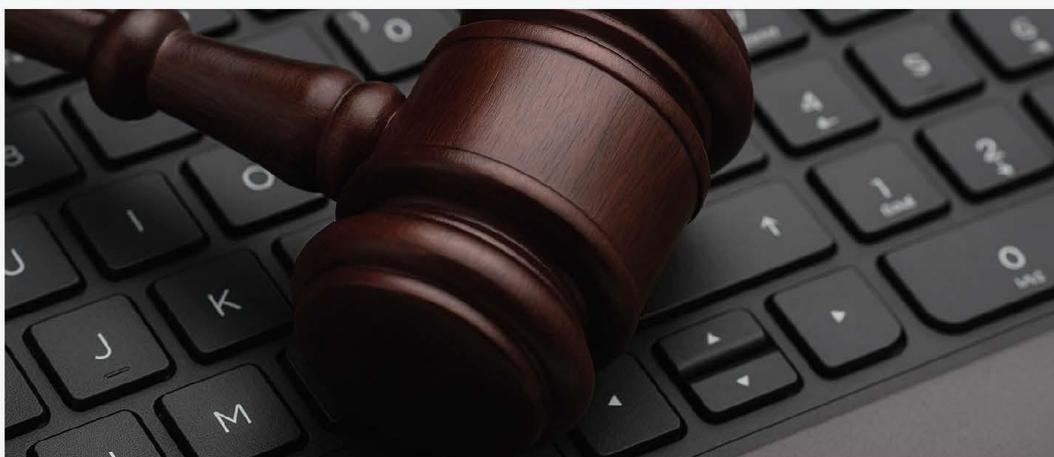
Contudo, apesar dos avanços institucionais, os servidores da CPE passaram a enfrentar condições desafiadoras de trabalho.

A concentração das atividades cartorárias no novo setor implicou metas mais elevadas, complexidade nos procedimentos e maior volume de tarefas diárias em comparação com os servidores lotados em unidades judiciárias tradicionais.

Embora, no momento de sua criação, tenha sido prometido um adicional de produtividade e concedido um incentivo para jornada estendida (7ª hora), ambos foram descontinuados ou não implementados. Atualmente, os servidores da CPE retornaram à jornada de 6 horas e não contam com qualquer incentivo.

A ausência de políticas formais de reconhecimento e valorização tem gerado, entre os servidores da CPE, um sentimento de desmotivação, frustração e injustiça organizacional. Apesar de serem responsáveis por parte significativa da movimentação processual do TJMS e de contribuírem diretamente para o aumento da produtividade e eficiência institucional, esses profissionais permanecem invisibilizados nas métricas oficiais e desassistidos por mecanismos de incentivo.

O cenário evidencia uma lacuna na política de gestão de pessoas do Tribunal, que precisa ser enfrentada por meio da institucionalização de práticas de valorização baseadas em mérito e complexidade, produtividade do trabalho executado.



OBJETIVOS DA PROPOSTA

Implementação de adicional de produtividade para servidores vinculados à Central de Processamento Eletrônico (CPE).

➤ **Objetivo Geral**

Propor a implementação de um sistema de adicional de produtividade individual (API) e em grupo (APG) para os servidores da Central de Processamento Eletrônico (CPE) do TJMS, bem como a criação da Central de Produtividade Judicial (CPJ), como estrutura institucional de apoio à mensuração, valorização e gestão estratégica do desempenho, contribuindo para o fortalecimento da justiça organizacional e o aumento da eficiência jurisdicional.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

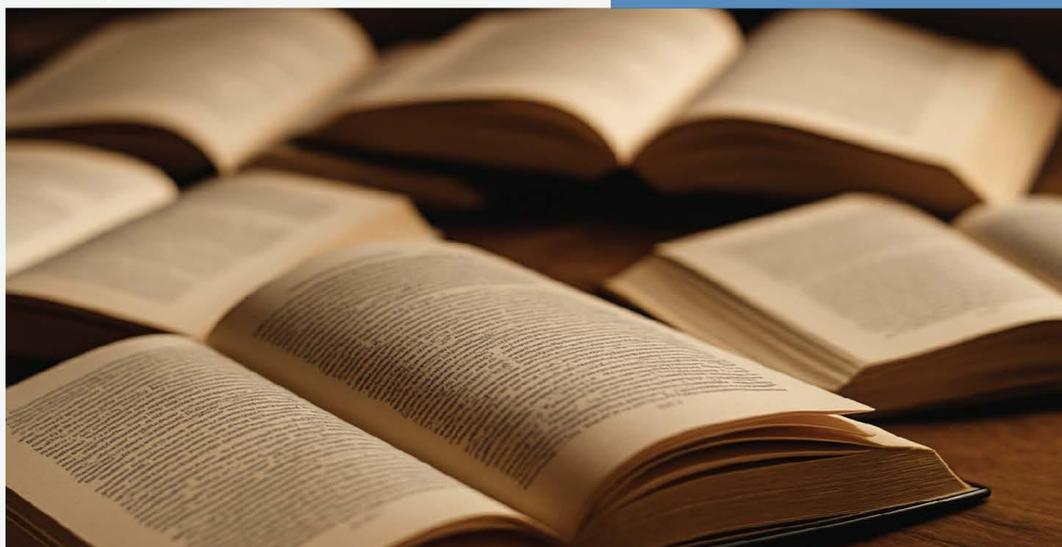
A gestão da remuneração nas organizações pode ser classificada em tradicional, que tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários; e a estratégica, que tem como princípio o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado, e se utiliza principalmente de programas de remuneração variável. (Telles; Assis, 2009)

De acordo com Reis Neto e Marques (2004), quando os sistemas de remuneração são implementados de forma integrada à estratégia da organização, à sua estrutura, aos seus processos e às pessoas, são criadas as condições para a construção de uma organização eficaz.

O sistema de recompensa geralmente varia em torno de dois eixos: o montante dos valores distribuídos, que podem ser variáveis ou fixos. A natureza desses valores, que podem ser dinheiro, serviços de saúde, lazer, etc.

A remuneração variável é a forma de recompensa que utiliza critérios pré estabelecidos para determinar o montante a ser pago aos empregados no final de um período (Santos, 2010).

Reconhecer que as pessoas são o maior patrimônio institucional é o primeiro passo para atrair, reter e motivar talentos.



Para Telles e Assis (2009) o salário, normalmente, representa o principal fator no conjunto de recompensas, principalmente quando se tratam de relações estáveis de trabalho. Remunerar as pessoas pelo tempo que elas passam na organização é necessário, mas não é suficiente. É preciso incentivá-las a fazer sempre o melhor possível, a melhorar o seu desempenho, a alcançar metas desafiantes.

O sistema de recompensas é um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da organização, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo funcionário aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade. (Camara, 2000).

Para Rosa (2012), os principais objetivos deste sistema são atrair, reter e motivar trabalhadores de elevado potencial, reconhecendo que as pessoas são o principal e maior recurso das organizações.

Segundo Rodrigues, Reis e Gonçalves (2014) as recompensas recebidas e a percepção de equidade gerada por elas definem os níveis de satisfação do empregado, influenciando a percepção de valor da recompensa e funcionando como feedback. A equidade das recompensas é julgada pela compatibilidade entre desempenho e recompensas.

Outro laço de feedback relaciona desempenho, recompensas e a probabilidade percebida de recompensa pelo esforço. O modelo indica que o desempenho alcançado pelo empregado, juntamente com as recompensas recebidas, influenciará a sua percepção de que o esforço resulta em recompensa.

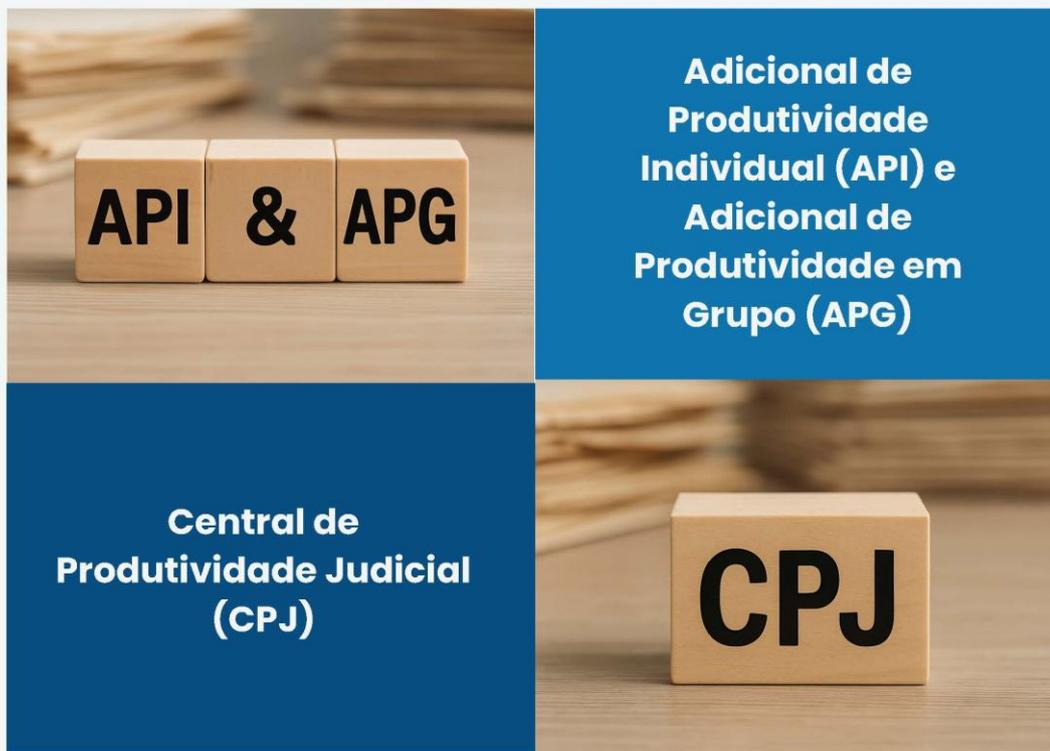
Reis Neto e Marques (2004) apontam como objetivo central do sistema de remuneração variável, criar um clima organizacional que apoie e favoreça o aumento da produtividade e da criatividade humana, bem como ter processos que criem flexibilidade.

De acordo com Hipólito (2002), as parcelas de remuneração fixa e variável se complementam, reconhecendo aspectos diferentes nos trabalhadores: a primeira vem sendo vinculada à competência, que tem um caráter aditivo ao longo do tempo, ou seja, normalmente não regride, ao passo que a segunda tem como foco principal o acompanhamento do alcance de resultados, que se caracterizam pela circunstancialidade. Eles podem ser alcançados ou não, dependendo da organização, do ambiente e do esforço do funcionário ou da sua equipe.

A remuneração variável é constituída pelos benefícios, incentivos e símbolos de estatuto. Muitas vezes, esta porção da remuneração total promove uma motivação efetiva dos trabalhadores no desempenho do trabalho (Dos Santos, 2008).

De acordo com Telles e Assis (2009) em se tratando de Administração Pública é perfeitamente plausível falar em resultados, como sendo um composto de indicadores financeiros como receitas e custos, indicadores de qualidade e produtividade e indicadores de satisfação dos usuários, e é possível falar também em desempenho, cumprimento de metas, aquisição de competências.

Ainda segundo as autoras, a principal vantagem da remuneração variável é a sua capacidade de alinhar os esforços das pessoas em busca dos resultados organizacionais. Ademais, a sua flexibilidade permite que, a cada novo momento pelo qual passa a organização, ela estabeleça sua política de remuneração variável de acordo com suas novas metas, compatíveis com o objetivo maior da organização naquele momento. (Telles; Assis, 2009).



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com o objetivo de reconhecer e ao mesmo tempo incentivar o desempenho excepcional da Central de Processamento Eletrônico, que como já explanado é um setor dentro do TJMS que possui uma carga de trabalho mais pesada e intensa, propõe-se a implementação de um sistema de recompensa, por meio do adicional de produtividade. Este sistema visa não apenas recompensar um esforço individual, mas também promover a colaboração e o esforço mútuo, fortalecendo o trabalho em equipe para alcançar metas coletivas.

Do Adicional de Produtividade Individual (API)

O adicional será calculado de acordo com a porcentagem em que o servidor ultrapassar sua meta individual. A cada 10% além da meta, o servidor receberá um adicional escalonado. No entanto, é importante ressaltar que o valor máximo estará limitado a 50% além da meta, sendo uma forma de evitar a sobrecarga excessiva de trabalho para não prejudicar a saúde do servidor. O adicional de produtividade visa uma forma de valorização do servidor, não o contrário.

O API será pago de forma mensal e exclusivamente aos servidores vinculados com no mínimo um ano de lotação na CPE, pois dessa forma serão atingidos 4 objetivos: valorização da experiência; promoção da estabilidade e eficiência; período adequado de adaptação; e desencorajamento da migração indevida.

Valorização da experiência: reconhecer a importância da experiência no desempenho das responsabilidades da CPE. Ao estabelecer um período mínimo de um ano de lotação, haverá valorização dos servidores que já estão familiarizados com as complexidades do setor, demonstrando comprometimento e habilidades adquiridas ao longo do tempo.

Promoção da estabilidade e eficiência: A CPE enfrenta uma carga de trabalho desafiadora, e a constante rotatividade de pessoal pode prejudicar a estabilidade e eficiência do setor. Ao oferecer um adicional exclusivo para os servidores que permaneçam por pelo menos um ano na CPE, haverá um incentivo a continuidade e estabilidade da equipe, contribuindo para eficiência e a qualidade já reconhecida a nível nacional do serviço prestado.



QUATRO OBJETIVOS:

**valorização da experiência;
promoção da estabilidade e
eficiência; período adequado de
adaptação; e desencorajamento
da migração indevida
(oportunista).**

Período de adaptação: Um ano é uma janela de tempo razoável para os servidores se adaptarem ao ambiente de trabalho e entenderem as demandas específicas da CPE. Isso é uma forma de garantir que aqueles que recebem o adicional de produtividade tenham um conhecimento sólido do setor, contribuindo para o desempenho de toda equipe e sem prejudicar o adicional de grupo por não cumprir a meta por falta de conhecimento técnico e experiência.

Desencorajamento da migração indevida: ao estabelecer critérios para elegibilidade do adicional, evita-se que servidores de outros setores migrem para a CPE apenas pelo interesse financeiro. Isso ajuda a manter a integridade da equipe e garante que os recursos sejam direcionados para aqueles que verdadeiramente dedicam tempo e esforço ao setor.



Valorização dos servidores lotados na CPE.

Do Adicional de Produtividade em Grupo (APG)

O adicional de produtividade em grupo (APG) tem como finalidade incentivar e recompensar a colaboração, o trabalho em equipe, alcance de metas coletivas, estímulo à cooperação, alinhamento de objetivos, fortalecimento do espírito de equipe, aumento da produtividade, reconhecimento da interdependência (reconhecer o sucesso de cada indivíduo está intrinsecamente ligado ao sucesso da equipe), incentivo à inovação e a criatividade dentro de uma organização.

Em síntese, o APG terá como finalidade promover o trabalho colaborativo, alinhar objetivos, fortalecer o espírito de equipe e impulsionar a produtividade, trazendo benefícios tanto para os indivíduos quanto para o TJMS como um todo.

O adicional de produtividade em grupo será concedido quando todos os membros da equipe atingirem ou ultrapassarem suas metas individuais durante um determinado período. Esse adicional será calculado com base no desempenho coletivo da equipe em relação às metas estabelecidas.

Assim como no API, o valor do APG será escalonado, com um valor a cada 10% da meta coletiva, limitado ao valor de 50% que somado ao do API totalizará 100% quando a meta em grupo e individual chegarem aos seus patamares máximos. O APG será pago para todos os membros da equipe que contribuíram para o alcance ou superação da meta do grupo.



Valorização que faz sentido: com o API e o APG, o TJMS promove justiça também dentro de casa

Plano de Implementação

A implementação do API e APG será acompanhada por uma fase de comunicação e se necessário treinamento, para garantir que todos os servidores lotados na CPE compreendam os objetivos, critérios e benefícios do adicional de produtividade. As metas individuais e coletivas serão estabelecidas de forma transparente, levando em consideração as capacidades individuais e coletivas, além das necessidades do setor.

Será desenvolvido um sistema de avaliação e acompanhamento para monitorar o progresso em relação às metas e garantir uma avaliação justa e precisa do desempenho de cada servidor e da equipe, com monitoramento constante dos indicadores de desempenho por meio do Microsoft BI. Além de feedbacks regulares aos servidores para ajudá-los a identificar áreas de melhorias e maximizar seu potencial.

A implantação do API e APG tem como objetivo incentivar a excelência, promover o trabalho em equipe, reconhecer os esforços individuais dos servidores da CPE. Ao reconhecer o desempenho excepcional dos servidores, espera-se fortalecer a cultura da alta performance. Além disso, a justiça organizacional é fundamental para garantir que todos os membros da equipe sintam-se reconhecidos e valorizados, fortalecendo o senso de equidade e justiça dentro da organização



A implantação do sistema de adicional de produtividade individual (API) e adicional de produtividade em grupo (APG) na Central de Processamento Eletrônico (CPE) do TJMS requer uma abordagem estruturada e gradual, visando garantir a transparência, a viabilidade operacional e o alinhamento com os objetivos institucionais. O plano de implementação está dividido em cinco etapas principais:

Planejamento e Definição de Metas - Nesta fase, serão definidas as metas individuais e coletivas com base em indicadores objetivos extraídos do sistema Microsoft Power BI, utilizado atualmente pelo TJMS. A definição das metas deverá considerar a complexidade dos atos processuais, a diversidade entre as coordenadorias da CPE e o histórico de produtividade dos servidores.

Além disso, serão definidos os critérios de escalonamento dos adicionais, os limites percentuais para pagamento e os critérios de elegibilidade (como tempo mínimo de lotação na CPE).

Comunicação e Capacitação - Antes da adoção formal do sistema, será promovida uma ação de comunicação interna e capacitação dos servidores. A proposta será apresentada de forma clara, explicando seus objetivos, funcionamento, critérios e benefícios. Caso necessário, treinamentos serão ofertados para garantir o domínio do uso de ferramentas de acompanhamento e mensuração de desempenho.

Essa etapa visa promover o engajamento e a aceitação da equipe, evitando ruídos de comunicação e resistências à mudança.

Implementação Piloto - Sugere-se a realização de um projeto-piloto em uma ou mais coordenadorias da Central de Processamento Eletrônico (CPE), com duração de 3 a 6 meses, a fim de validar o modelo proposto em ambiente real. Durante esse período, será realizado o acompanhamento contínuo dos indicadores de desempenho, da percepção dos servidores e de eventuais ajustes operacionais que se mostrarem necessários.

Monitoramento e Avaliação Contínua - Será estruturado um sistema de monitoramento contínuo dos resultados obtidos, com coleta sistemática de dados, análise de indicadores, avaliações periódicas e aplicação de feedbacks construtivos aos servidores. O objetivo é garantir a eficiência e a justiça do sistema, ajustando-o conforme as necessidades organizacionais e evitando distorções no alcance de metas.

Ajustes e Consolidação - Após a implementação em toda a CPE, o sistema será consolidado como política interna de incentivo à produtividade. Caso sejam identificadas distorções, desigualdades ou efeitos indesejados, ajustes periódicos serão realizados. A consolidação também incluirá a inclusão oficial da política nos normativos internos do TJMS, garantindo sua permanência e institucionalização.

CINCO PRINCIPAIS ETAPAS:

- Planejamento e definição de metas
- Comunicação e Capacitação
- Implementação Piloto
- Monitoramento e Avaliação Contínua
- Ajustes e Consolidação

IMPLEMENTAÇÃO PILOTO – SISTEMA VITAL

Sistema VITAL

A fase piloto poderá contar com a utilização do **sistema VITAL – Visão Inteligente do Tribunal sobre a Atividade Laboral** –, um painel de Business Intelligence desenvolvido de forma autodidata pelo analista judiciário *Leonardo Faca Zotareli*, atualmente coordenador da Coordenadoria de Precatórios da CPE.

O sistema foi criado a partir de uma percepção prática: os servidores tendem a priorizar atividades mais simples, em detrimento das mais complexas, com o intuito de elevar seus números no relatório de produtividade. Essa constatação empírica está em consonância com os achados desta dissertação, os quais destacam a existência de atos processuais com diferentes graus de complexidade

O sistema VITAL foi desenvolvido com base no Microsoft Power BI, ferramenta amplamente utilizada no TJMS. Ele propõe uma metodologia de pontuação diferenciada para os atos processuais, atribuindo pesos distintos conforme a complexidade de cada tarefa, e deixando de contabilizar a produtividade apenas em termos numéricos. O modelo propõe, portanto, uma avaliação quantitativa e qualitativa da atuação dos servidores, alinhando-se diretamente à proposta de criação de um adicional de produtividade baseado na complexidade dos atos praticados.



Leonardo Faca Zotareli é bacharel em Direito pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), com formação concluída em 2013. Servidor do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS) desde 2005, ingressou por concurso público, no qual obteve a 2ª colocação para o cargo de Técnico Judiciário, atualmente exercendo o cargo de Analista Judiciário. Desde abril de 2021, atua na Central de Processamento Eletrônico (CPE), destacando-se pelo perfil autodidata em tecnologia e pela postura proativa na otimização de fluxos de trabalho. Desde 2022, é responsável pela criação e manutenção de painéis de Business Intelligence (BI) na CPE, com foco em modelagem e visualização de dados. Foi instrutor do curso “Escola de Dados – Manipulação de Painéis e Relatórios de BI” (EJUD, 2023) e participou dos cursos “Formação de Formadores – Nível 1” e “Formação de Laboratoristas”, também pela EJUD. Desde setembro de 2023, é o coordenador da Coordenadoria de Precatórios do TJMS, atuando na definição de fluxos de trabalho, organização das rotinas administrativas e colaboração no aperfeiçoamento do sistema SAPRE.



O acrônimo VITAL foi cuidadosamente escolhido para refletir a missão institucional de observar, compreender e aprimorar o desempenho funcional com base em dados reais e transparentes.

O uso do termo "inteligente" sublinha a aplicação de ferramentas modernas de análise e cruzamento de dados, enquanto "visão" destaca o caráter panorâmico e preditivo do painel, capaz de oferecer aos gestores informações estratégicas tanto para diagnóstico presente quanto para o planejamento futuro.

O adjetivo "vital", por si só, reforça a natureza essencial da ferramenta para o planejamento, a eficiência administrativa e a valorização do trabalho desempenhado no âmbito do Poder Judiciário Estadual.

Um dos objetivos centrais do sistema VITAL é estimular os servidores a direcionarem tempo e energia às atividades que efetivamente agregam valor ao processo judicial, acelerando a prestação jurisdicional.

o sistema VITAL é essencial para o planejamento, a eficiência administrativa e a valorização do trabalho desenvolvido por todos que colaboram com o TJMS.

Além de evitar a necessidade de desenvolvimento de um novo sistema pela equipe de Tecnologia da Informação do TJMS, a adoção do VITAL garante maior celeridade à implantação do projeto-piloto. Destaca-se que o servidor Leonardo Zotareli demonstrou disponibilidade para apoiar a replicação e os ajustes necessários à implementação do sistema em outras coordenadorias ou no Tribunal como um todo.

Os resultados obtidos durante a fase piloto subsidiarão eventuais correções e melhorias no modelo, garantindo sua aderência à realidade prática da CPE. Dessa forma, viabiliza-se a aplicação institucional do adicional de produtividade, pautado em critérios objetivos e transparentes.

Anexo ao documento consta um pen drive, bem como o link de acesso ao vídeo demonstrativo de funcionamento do sistema VITAL.



Implementar o Sistema VITAL e valorizar os servidores com adicional por produtividade é o TJMS colocando seus valores em prática: inovação, eficiência e justiça para quem faz a justiça acontecer.

Da Central de Produtividade Judicial (CPJ)

A partir dos achados da pesquisa empírica realizada nesta dissertação, bem como da proposta de criação de um adicional de produtividade baseado na complexidade dos atos processuais, identificou-se a necessidade de instituir uma estrutura permanente e especializada, capaz de mensurar, acompanhar e aprimorar a gestão da produtividade judicial – não apenas em sua dimensão quantitativa, mas também sob a ótica qualitativa. Nesse contexto, propõe-se a criação da Central de Produtividade Judicial (CPJ), como unidade vinculada à Presidência do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS).

A CPJ terá como missão promover a inovação e o aperfeiçoamento contínuo dos modelos de mensuração de desempenho no âmbito do Judiciário sul-mato-grossense, atuando como núcleo técnico de apoio à definição de indicadores, ao desenvolvimento de sistemas de apuração por complexidade e à formulação de estratégias de valorização institucional dos servidores.

Sua estrutura poderá ser composta por uma equipe multidisciplinar, formada por servidores das áreas de estatística, tecnologia da informação, administração e direito. Contudo, a atuação em iniciativas inovadoras não estará condicionada exclusivamente à formação técnica em TI ou estatística. Um exemplo concreto é o do servidor Leonardo Faca Zotareli, bacharel em Direito e atual coordenador da Coordenadoria de Precatórios, que desenvolveu, de forma autodidata, o sistema VITAL – demonstrando que a proatividade e a capacidade técnica podem, em muitos casos, suplantar a exigência de formação acadêmica tradicional.

As ações da CPJ serão pautadas pelos seguintes eixos:

- Consolidar e revisar os indicadores de produtividade do TJMS, com foco na qualificação das métricas existentes e na incorporação de critérios de complexidade dos atos processuais;
- Apoiar a implementação e o monitoramento de bonificações por produtividade, a exemplo do Adicional de Produtividade Individual e em Grupo (API/APG);
- Fornecer relatórios periódicos às unidades judiciais e administrativas sobre desempenho, gargalos operacionais e oportunidades de valorização dos servidores;
- Fomentar o uso de tecnologias como Power BI, inteligência artificial e painéis interativos para a tomada de decisão baseada em dados;
- Apoiar projetos-piloto, bem como replicações controladas de soluções de produtividade, como a já aplicada na CPE;
- Promover treinamentos, oficinas e publicações técnicas sobre gestão da produtividade no Judiciário

A criação da CPJ permitirá institucionalizar o aprendizado gerado pela dissertação, conferindo perenidade à proposta apresentada, além de ampliar seu alcance para além da CPE.



Ao reconhecer o mérito e a complexidade como pilares da produtividade, o TJMS fortalece seu caminho para se tornar um modelo nacional de excelência, inovação e valorização no serviço público judicial.

CPJ

CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) desenvolvido nesta pesquisa apresenta uma contribuição significativa tanto no âmbito tecnológico quanto social para o Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul (TJMS). Do ponto de vista tecnológico, o PTT propõe a reformulação do indicador de produtividade atualmente utilizado, incorporando a variável da complexidade processual aos critérios de avaliação do desempenho dos servidores lotados na Central de Processamento Eletrônico (CPE).

Essa inovação metodológica permite uma mensuração mais justa e precisa do trabalho realizado, superando a limitação dos indicadores exclusivamente quantitativos e promovendo o uso de ferramentas de análise de dados mais sensíveis à realidade do Judiciário.

No aspecto social, a implementação do novo modelo de bonificação por produtividade, que valoriza a experiência e o engajamento dos servidores com mais de um ano de atuação na CPE, contribui diretamente para o reconhecimento do esforço, da competência técnica e do comprometimento desses profissionais.

Essa medida fortalece a justiça organizacional, aumenta a motivação e reduz a rotatividade indesejada, evitando migrações motivadas apenas por incentivos financeiros. Além disso, ao promover a valorização dos servidores, o PTT impacta positivamente a qualidade da prestação jurisdicional, beneficiando a sociedade com um serviço público mais eficiente, transparente e alinhado aos princípios de equidade e inovação institucional.

Por fim, o PTT se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especialmente ao ODS 16, ao contribuir para o fortalecimento das instituições públicas e a promoção de uma justiça mais eficaz e inclusiva. A proposta tem potencial de ser replicada em outros segmentos do Judiciário, servindo como referência para aprimoramentos futuros em indicadores de desempenho e políticas de valorização dos servidores.



RESPONSÁVEL PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Thieza Vidal de Almeida

Discente do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFMS. Possui graduação em Direito pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB), é especialista em Direito Penal e Processo Penal, e cursa especialização em Direito Processual Civil. É servidora efetiva do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS) desde 2013, com quase uma década de atuação na Central de Processamento Eletrônico (CPE), onde desenvolveu ampla experiência em produtividade judicial, gestão de atos processuais e inovação institucional. Atualmente, está lotada como assistente de gabinete na 8ª Vara Cível Residual de Campo Grande/MS. Autora da presente proposta técnico-tecnológica.



Não basta deter o conhecimento — é preciso colocá-lo a serviço da transformação institucional. Diversos estudiosos já demonstraram a eficácia das remunerações variáveis e bonificações, financeiras ou não, como estratégias de valorização e reconhecimento. Adicionais de produtividade são amplamente utilizados no setor privado, em todo o mundo, como ferramentas para otimizar a força de trabalho, reduzir custos com contratações e tornar processos mais eficientes.

Já não há mais espaço para dissociar a administração pública da lógica de excelência da iniciativa privada. Importar modelos bem-sucedidos não é apenas viável — é urgente. O API, o APG e a criação da CPJ posicionam o TJMS entre os tribunais mais inovadores do país em termos de valorização funcional.

Em um contexto de migração de sistemas — do e-SAJ para o e-Proc — e de realocação de servidores, otimizar a produtividade e centralizar a gestão de desempenho deixou de ser luxo: é uma necessidade estratégica. Se o TJMS almeja ser reconhecido não apenas pelo CNJ, mas também pela sociedade sul-mato-grossense, a hora de agir é agora.

“Não basta ter conhecimento — é preciso colocá-lo a serviço da transformação Institucional”

ORIENTAÇÃO

Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá (2001); Graduação em Administração pelo Centro Universitário da Grande Dourados (2013); Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública pelo Centro de Ensino Superior de Maringá (2024.) Especialização em Docência na Educação a Distância pelo Centro Universitário da Grande Dourados (2021); Especialização em Gestão Pública pela Universidade Norte do Paraná (2022); Especialização em MBA - Contabilidade Aplicada ao Setor Público pela Universidade de Uberaba (2022); Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2004) e doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (2010).

Pós-Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Uberlândia (2018). Atualmente é professor Associado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Três Lagoas. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão do conhecimento, educação, ciências contábeis, competitividade e pequenas e médias empresas. Coordenador da Pós-graduação Lato Sensu MBA em Contabilidade Estratégica da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Campus de Três Lagoas. É membro do corpo docente do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP da Esan/UFMS.

REFERÊNCIAS

CAMARA, P. Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos. 2. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2000.

DOS SANTOS ANJOS, Maria Manuela Pereira et al. As Práticas de Recompensas: Consequências na Percepção de Justiça e na Satisfação dos Trabalhadores. 2008. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (Portugal)

HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M. T. L. (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 87-97.

REIS NETO, M. T.; MARQUES, A. L. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. Revista de Negócios, v. 9, n. 1, p. 05-17, 2004.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. Revista de Administração Pública, v. 48, n. 1, p. 253-273, jan. 2014.

ROSA, Adriana Isabel Varela. Sistema de recompensas—Estudo de um caso. [Unpublished master's thesis]. Instituto Politécnico de Setúbal, 2012.

SANTOS, V. Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

TELLES, Cecília Oliveira; ASSIS, Luís Otávio. Milagres de inovações recentes na remuneração variável: características da premiação por produtividade baseada no modelo de gestão por resultados. In: Congresso Consad de Gestão Pública, 1., 2009, Brasília. Anais [...]. Brasília: Consad, 2009.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao

Exmo. Sr. Dr. Presidente do TJMS

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Proposta de Adicional de Produtividade e Criação da Central de Produtividade Judicial no Âmbito da Central de Processamento Eletrônico (CPE) do Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul (TJMS)”, derivado da dissertação de mestrado “O Indicador De Produtividade Do Tribunal De Justiça Do Mato Grosso Do Sul À Luz Da Complexidade Processual”, de autoria de Thieza Vidal de Almeida - discente do mestrado profissional em Administração Pública, realizado em convênio com o TJMS.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada a Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um processo/tecnologia e produto/material não patenteáveis e seu propósito é propor um modelo de bonificação/adicional por produtividade no âmbito da Central de Processamento Eletrônico (CPE), com base na complexidade dos atos processuais, visando à valorização dos servidores e à melhoria da gestão de desempenho no TJMS.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço: profiap.propp@ufms.br

Campo Grande/MS, 31 de julho de 2025

Registro de recebimento

Dorival Renato Pavan

Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul

Discente: Thieza Vidal de Almeida - Mestranda

Orientador: Prof. Dr. Marco Aurélio Batista de Sousa

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

31 de julho de 2025

