



Secretaria Extraordinária: Agilidade Baseada em Números

Ferdinando Marco Gomes Serejo Sousa

Tema de Interesse: Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da Justiça

RESUMO

Analisa-se a Secretaria Extraordinária, prática inovadora da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Maranhão voltado à redução do acúmulo de processos paralisados há mais de 100 dias nas secretarias judiciais. A iniciativa integra o programa “Produtividade Extraordinária” e representa uma resposta sistêmica ao problema da morosidade processual. O projeto estrutura-se em equipe de servidores voluntários trabalhando remotamente, por duas horas por dia, após o expediente normal, coordenados por magistrado e secretário judicial, com gestão baseada em inteligência de dados produzida pelo Núcleo de Inteligência e Tecnologia (NIT/CGJMA). A metodologia opera em quatro etapas: mapeamento e seleção de processos críticos via *Business Intelligence*; notificação aos magistrados responsáveis; monitoramento por dez dias; e atuação direta quando necessária. Os resultados demonstram alta efetividade: 48.216 processos movimentados em 131 dias úteis, média de 368 processos diários e 17 por servidor/dia. Destaca-se a redução de 1 ano e 40 dias no tempo médio de tramitação dos processos de feminicídio. O projeto gerou “efeito catalisador”, estimulando as unidades a priorizarem voluntariamente seus acervos paralisados. Fundamentado na Teoria das Filas e nos conceitos de “desempacotamento” de serviços judiciais de Richard Susskind, o modelo demonstra potencial de replicação em outros tribunais brasileiros. A iniciativa representa caso exitoso de inovação na gestão judiciária, combinando inteligência de dados, estrutura organizacional flexível e cultura orientada por resultados para enfrentar a morosidade processual.

Palavras-chave: produtividade; morosidade processual; gestão de processos; monitoramento de indicadores





1 Introdução

A Secretaria Extraordinária, é um projeto da Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Maranhão, uma iniciativa inovadora que busca reduzir o acúmulo de processos parados há mais de 100 dias nas Secretarias Judiciais de todas as comarcas do Estado do Maranhão, cuja gênese remonta ao compromisso institucional de aprimorar a prestação jurisdicional e garantir uma justiça mais célere e eficaz. É um dos eixos do projeto “Produtividade Extraordinária”, uma estratégia mais ampla da CGJ-MA que congrega diversas frentes de atuação para atacar os gargalos processuais existentes no primeiro grau de jurisdição, e que, atualmente, inclui forças-tarefa como “Juiz Extraordinário”, “Núcleo 4.0” e “Oficial de Justiça Extraordinário” (TJMA, 2025).

Essa abordagem multifacetada demonstra uma compreensão sistêmica do problema, reconhecendo que a morosidade processual tem múltiplas causas e exige soluções coordenadas. Ao focar em dados numéricos e indicadores de desempenho, a Secretaria Extraordinária materializa os princípios da administração judicial moderna, que preconiza uma gestão baseada em evidências para otimizar a alocação de recursos e maximizar os resultados (Haddad & Pedrosa, 2019).

Há a compreensão na CGJ/MA de que a modernização da gestão judiciária deixou de ser uma opção para se tornar uma necessidade. Nesse diapasão, a busca por eficiência transcende a mera alocação de mais recursos e aponta para a necessidade de redesenhar processos, utilizar a tecnologia de forma estratégica e, fundamentalmente, adotar uma cultura de gestão baseada em dados.

É nesse ambiente de transformação que surgem iniciativas como a Secretaria Extraordinária, que representa uma resposta direta e pragmática ao problema do acúmulo de processos paralisados em secretarias judiciais, atuando como uma força-tarefa especializada e de alta performance, cujo objetivo é intervir cirurgicamente em gargalos processuais.



Este Relatório Técnico analisa a iniciativa Secretaria Extraordinária. Partindo de sua gênese e estrutura operacional, são analisados os expressivos resultados quantitativos e qualitativos alcançados, contextualizando-os à luz de referenciais teóricos consolidados, como a Teoria das Filas, para explicar seu impacto na redução de gargalos, e os princípios da Automação Robótica de Processos (RPA), como um paradigma para a otimização de tarefas repetitivas. Adicionalmente, discute-se o projeto sob a ótica das transformações futuras da Justiça, propostas por Richard Susskind em sua obra “*Online Courts and the Future of Justice*”, que preconiza uma transição para modelos de justiça mais acessíveis, digitais e orientados a serviços (Susskind, 2019).

2 O Projeto Secretaria Extraordinária

2.1 Criação, Estrutura Organizacional e Funcionamento

A criação da Secretaria Extraordinária foi motivada, como já dito, pela constatação, de que um número significativo de processos permanecia sem movimentação em Secretarias Judiciais por mais de 100 dias, impactando negativamente a Taxa de Congestionamento Líquido do TJMA e, consequentemente, a percepção de efetividade da justiça.

Ora, como bem apontam Haddad e Pedrosa (Haddad & Pedrosa, 2019), a administração judiciária deve atuar proativamente na identificação e saneamento de gargalos processuais, utilizando ferramentas gerenciais para otimizar o fluxo de trabalho.

Assim, a resposta da CGJ-MA foi a formalização do projeto Secretaria Extraordinária por meio da Portaria-CGJ Nº 3575, de 9 de agosto de 2024 (posteriormente consolidada e atualizada pela Portaria-CGJ Nº 328, de 17 de janeiro de 2025).

Esses atos normativos não apenas criaram a sua estrutura, mas definiram seu escopo, metodologia e legitimidade para atuar em todo o Estado do Maranhão. A justificativa central residia e reside na necessidade de uma intervenção ao mesmo tempo especializada e temporária, capaz de gerar resultados rápidos e mensuráveis sem prejudicar o funcionamento ordinário das unidades judiciais. Trata-se de uma aplicação

do princípio da eficiência (art. 37, CF) de forma prática, criando um mecanismo ágil para cumprir o mandamento constitucional da razoável duração do processo.

Nesse particular, ressalte-se que a arquitetura da Secretaria Extraordinária é um de seus maiores diferenciais. Ela é composta por uma equipe altamente qualificada de servidores voluntários de todo o Estado – inicialmente 21, mas esse número é variável, gerenciados por um Secretário Judicial e sob a coordenação de um Juiz de Direito. Essa estrutura é flexível e trabalha de forma remota, o que permite que a equipe atue em processos de qualquer comarca do Estado, superando barreiras geográficas e otimizando o uso do capital humano.

Veja-se, portanto, que o modelo de alocação de recursos humanos é um dos aspectos que permite o sucesso do projeto. Os servidores voluntários dedicaram-se ao projeto cumprindo duas horas extras por dia, após o expediente regular, sendo devidamente remunerados por isso, conforme estipulado pela Portaria-CGJ Nº 328/2025.¹⁴ Como desempenham, via de regra, as mesmas funções que já exercem em seu horário normal de trabalho, não há necessidade de treinamento, nem a complexa gestão de credenciais de acesso aos muitos sistemas do TJMA.

Por sua vez, o cérebro da operação da Secretaria Extraordinária é o Núcleo de Inteligência e Tecnologia da Informação da CGJ-MA (NIT/CGJMA).

Instituído pela Portaria-CGJ nº 2575/2024, o NIT tem como competência central a gestão dos resultados de desempenho do 1º Grau, com foco nos indicadores de produtividade do CNJ.¹⁸ É este núcleo que, por meio da análise de dados dos sistemas judiciais, identifica e elenca os processos paralisados que mais impactam negativamente os índices nacionais.¹⁴

Essa abordagem baseada e dados (*data driven*) confere grande precisão ao projeto, garantindo que o esforço da força-tarefa seja direcionado para onde ele pode gerar o maior impacto positivo, em vez de se dispersar de forma aleatória pelo acervo. Importante ressaltar também que o NIT/CGJMA fornece essas listas de prioridades não apenas para este projeto, mas também para outras ações coordenadas com o Ministério Público e a Defensoria Pública, consolidando-se como uma central de compartilhamento de inteligência para o combate à morosidade em todo o sistema de justiça maranhense.²⁰



INSTITUTO BRASILEIRO DE
ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS

Universidade de Brasília



Universidade
Potiguar



1 2 9 0
FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

DGPJ DIREÇÃO-GERAL
DA POLÍTICA DE JUSTIÇA

Iluris Instituto de
Investigação
Interdisciplinar



Grupo de Pesquisa em
Administração, Governo
e Políticas Públicas do Poder Judiciário

InfoJus
Núcleo de Pesquisa em Informação,
Direito e Sociedade

LIOrg
LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES
E ORGANIZAÇÕES



Nesse sentido, o fluxo de trabalho da Secretaria Extraordinária foi desenhado para ser ao mesmo tempo respeitoso com a autonomia das Secretarias Judiciais e assertivo na busca por resultados. Ele se desenvolve em quatro etapas claras:

- 1. Mapeamento e Seleção:** O processo inicia-se no Núcleo de Inteligência e Tecnologia da Informação da CGJ-MA. Utilizando-se de painéis de Business Intelligence (BI) com dados extraídos dos sistemas judiciais, o núcleo identifica e seleciona os processos que estão paralisados há mais de 100 (cem) dias e que exercem maior impacto negativo nos índices de desempenho do CNJ. São feitas simulações em tempo real, inferindo o resultado da movimentação de terminados lotes de processos nos índices monitorados. Esta seleção orientada por dados garante que o esforço da equipe seja direcionado para os pontos de maior criticidade. Não raro descobre-se que apenas uma dúzia de processos, se julgados, mudariam significativamente o índice analisado;
- 2. Notificação e Prazo:** Uma vez identificados os processos, os magistrados responsáveis pelas respectivas secretarias judiciais são notificados por meio da inclusão dos processos no painel de BI “Processos Monitorados”, de consulta obrigatória. Além disso, é apostila uma etiqueta em cada processo, indicando o seu monitoramento. Importante ressaltar que todo o processo tem caráter colaborativo. A CGJ/MA, via painel de BI, informa sobre o gargalo identificado e concede o prazo de 10 dias para que a própria unidade realize a movimentação processual devida. Isto pode ser chamado de “notificar-então-intervir”, processo que é fundamental, pois estimula a auto-organização e a responsabilidade da unidade na qual tramita o processo;
- 3. Monitoramento:** Durante o prazo de 10 dias, o Núcleo de Inteligência monitora continuamente os processos listados para verificar se o andamento foi realizado pela unidade de origem. Neste momento podem ser realizados contatos telefônicos com a Secretaria Judicial responsável pelo processo, para orientar e/ou levantar as dificuldades enfrentadas no cumprimento da decisão judicial;
- 4. Atuação Direta:** Caso o prazo expire sem a devida movimentação, os processos são alocados para um dos servidores da Secretaria Extraordinária. Nesse momento o gerente da equipe (um Secretário Judicial), aloca os processos para os membros da Secretaria Extraordinária, com base da divisão da carga de trabalho e na habilidade específica de cada membro. A partir desse



momento a equipe de servidores voluntários assume a responsabilidade pelo processo, analisando os autos e realizando os atos necessários para impulsivar seu andamento. Isso pode incluir a expedição de certidões e de ofícios ou a realização de outras tarefas cartorárias que estejam represadas.

Esse modelo híbrido, que combina um “empurra” inicial – ou “nudge” (Thaler & Sunstein, 2008) – com a possibilidade de intervenção direta, revelou-se extremamente eficaz. Ele não apenas resolve o problema imediato do processo paralisado, mas também cria um incentivo para que as unidades melhorem sua própria gestão de acervo – como será discutido na análise dos resultados.

Do ponto de vista teórico, mais especificamente, do ponto de vista da Ciência da Administração, o acervo de processos paralisados em uma unidade judicial é um exemplo clássico de um problema de filas, que, dentro do campo da Pesquisa Operacional, pode ser estudado pela Teoria das Filas (Fogliatti & Mattos, 2006).

Em sua forma mais simples, um sistema de filas é definido pela taxa de chegada de “clientes” (no nosso caso, processos em Secretaria Judicial), representada pela letra grega lambda (λ), e pela taxa de atendimento dos “servidores” (a capacidade da Secretaria Judicial de movimentar esses processos), representada por mi (μ) (Fogliatti & Mattos, 2006). Uma fila cresce de forma descontrolada — ou, em termos práticos, o congestionamento aumenta — quando a taxa de chegada é maior ou igual à taxa de atendimento ($\lambda \geq \mu$) (Fogliatti & Mattos, 2006).

A Secretaria Extraordinária funciona como uma intervenção direta e temporária para reverter essa equação. Ela representa um aumento significativo na capacidade de serviço (μ) do sistema, especificamente para a “fila” de processos paralisados há mais de 100 dias. Ao alocar 21 (vinte e um) servidores dedicados, totalizando 42 (quarenta e duas) horas-homem extras por dia, a iniciativa eleva drasticamente a taxa de atendimento para este subconjunto específico de processos. Isso permite que o sistema (Secretaria Judicial) trate os itens da fila mais rapidamente do que a chegada de novos processos, resultando na redução efetiva do “tamanho da fila” (o acervo paralizado) e evitando o colapso do sistema.

Vale ainda ressaltar que a estrutura e a filosofia da Secretaria Extraordinária dialogam diretamente com as ideias de Richard Susskind. Este, em sua obra “Online



Courts and the Future of Justice" (Susskind, 2019), defende uma reconceitualização fundamental do Judiciário, propondo que a justiça seja vista como "um serviço, e não um lugar".

Uma peça central de sua visão é o conceito de "tribunal estendido" (*extended court*), que envolve o "desempacotamento" (*unbundling*) dos serviços judiciais. Assim, em vez de um processo litigioso monolítico e presencial, Susskind propõe que os serviços sejam decompostos em componentes menores e mais gerenciáveis, que podem ser entregues de maneiras mais eficientes, muitas vezes de forma assíncrona e online.

É exatamente assim que atua a Secretaria Extraordinária: ela "desempacota" o trabalho da Secretaria Judicial, isola a tarefa de "impulsionar processos parados a mais de 100 dias" e aloca essa tarefa para uma unidade especializada, remota e orientada por dados. Deste modo, a Secretaria Extraordinária demonstra que é possível gerir o processo judicial de forma assíncrona e desvinculada da unidade física tradicional, pavimentando o caminho para modelos mais distribuídos e eficientes de trabalho, que são, segundo Suskind, a base para os tribunais online do futuro (Susskind, 2019). A Secretaria Extraordinária é, portanto, a materialização desse conceito de desempacotamento, posto que isola (desempacota) um aspecto específico do processo judicial — os cumprimentos pendentes — e cria um mecanismo de entrega especializado e altamente eficiente para ele.

Por sua vez, a comunicação entre o NIT (que identifica a necessidade), os juízes (que são notificados via painel de BI) e a Secretaria Judicial (que executa a tarefa) opera de forma quase que exclusivamente assíncrona, personificando o modelo de comunicação que Susskind defende para os tribunais online (Susskind, 2019).

Por fim, a forma centralizada de gestão exemplifica a transição de um modelo centrado no local físico (o cartório/secretaria de cada vara) para um modelo focado no serviço a ser prestado (a movimentação processual), independentemente de quem o executa. É, portanto, mais um passo concreto em direção à ampla Transformação Digital.

3 Resultados Alcançados

3.1 Análise Quantitativa de Desempenho

A avaliação de qualquer iniciativa de gestão pública deve ser, primordialmente, baseada em seus resultados. No caso da Secretaria Extraordinária, os dados coletados ao longo de seu funcionamento demonstram um impacto relevante. Os números consolidados do projeto são expressivos e atestam alta produtividade.

Considerando a série histórica de 2024 e 2025, em um período de 131 dias úteis de trabalho, a Secretaria Extraordinária foi responsável pela movimentação de 48.216 processos. Esse volume massivo se traduz em sólidos indicadores de performance:

- Média de Processos por Dia: 368 movimentações por dia útil.
- Média de Processos por Servidor: 17 movimentações por servidor por dia útil.

Para citar apenas um dos mais expressivos resultados obtidos, veja-se o que aconteceu com o tempo médio de tramitação dos processos de feminicídio, que teve uma redução de 1(um) ano e 40 (quarenta) dias, como se vê no gráfico abaixo, extraído diretamente o painel público de acompanhamento das metas da CGJ/MA.



Figura 1- Tempo médio dos processos de Feminicídio. Fonte CGJ/MA.

3.2. Análise Qualitativa e Efeitos Indiretos





Tão importante quanto os números são os efeitos qualitativos e sistêmicos gerados pelo projeto. O mais notável deles é o que foi denominado de “efeito catalisador”. Explica-se. Observa-se que, após a implantação da sistemática de notificações, as próprias unidades passaram a aumentar voluntariamente o ritmo de movimentação de seus processos antes paralisados. Ou seja, a simples perspectiva da atuação da Secretaria Extraordinária funcionou e funciona como um poderoso incentivo para que as equipes locais priorizem a gestão de seu acervo estagnado.

Esse fenômeno demonstra que o projeto transcendeu sua função de mera força-tarefa, tornando-se um instrumento de mudança cultural e de indução de boas práticas de gestão. Ele introduziu um mecanismo extra de monitoramento que, sem um viés punitivo, estimulou e continua estimulando a proatividade. Isto porque, como dito, os servidores e magistrados das unidades com processo monitorados, cientes de que seus processos paralisados estavam sendo observados e seriam objeto de ação externa, passaram a incorporar a priorização desse passivo em sua rotina de trabalho.

Adicionalmente, os resultados do projeto tiveram um impacto positivo na motivação da equipe de voluntários, que puderam ver o resultado direto e mensurável de seu trabalho na melhoria dos indicadores do tribunal. Essa percepção de propósito e de contribuição efetiva é um fator poderoso de engajamento.

4 Conclusões e Recomendações

O sucesso da Secretaria Extraordinária abre um leque de possibilidades para sua evolução, sustentabilidade e replicação. O modelo provou seu valor, mas seu potencial de transformação pode ser ainda maior se integrado a uma visão de longo prazo para a modernização do Judiciário.

A primeira questão que se coloca é a da sustentabilidade. O modelo, hoje “extraordinário”, possui características que justificam sua incorporação como uma estrutura permanente de gestão de acervo, algo como um “Núcleo de Aceleração Processual”. Sua continuidade, contudo, deve ser acompanhada de evolução tecnológica. As tarefas hoje executadas manualmente pelos servidores da Secretaria são, em grande



parte, padronizáveis e baseadas em regras, o que as torna candidatas ideais à automação via robotização (*Robotic Process Automation - RPA*). Uma futura versão do projeto poderia utilizar robôs de software para realizar a triagem, a expedição de certidões automáticas, a minuta de despachos padronizados e a movimentação dos processos no sistema, reservando a análise humana para os casos de maior complexidade (Breternitz & Luna, 2020). Isso permitiria escalar a capacidade de atuação a um custo decrescente para a administração.

Ademais, percebe-se que modelo da Secretaria Extraordinária possui um alto potencial de replicação em outros tribunais brasileiros, uma vez que: a) o desafio da morosidade e do acervo paralisado é comum a todos; b) sua implementação é relativamente de baixo custo, pois se baseia em recursos humanos já existentes (servidores voluntários) e c) a difusão generalizada de painéis de BI entre os Tribunais facilita a replicação.

É importante pontuar que a experiência da Secretaria Extraordinária transcende a definição de um simples mutirão ou força-tarefa. Trata-se de uma iniciativa de gestão estratégica, que combina inteligência de dados, desenho organizacional inovador e uma profunda compreensão dos fatores que geram a morosidade processual. Os resultados quantitativos, com dezenas de milhares de processos movimentados em um curto espaço de tempo, falam por si. Isto sem contar que o seu legado mais importante pode ser o qualitativo, pois a sua continuidade pode induzir a cultura de maior celeridade e responsabilidade gerencial em todo o sistema da Justiça maranhense.

Do ponto de vista teórico, analisado sob a luz da Teoria das Filas, o projeto se revela como solução eficaz para o tratamento de gargalos crônicos. Por outro lado, alinha-se com as visões de Richard Susskind do “desempacotamento” de serviços judiciais e da “justiça como serviço” (Susskind, 2019). Por sua vez, o mecanismo de “notificar-então-intervir” constitui uma peça fundamental de design organizacional que maximiza o impacto do projeto, gerando o já explicado “efeito catalisador”.

Por fim, ressalta-se que a importância da Secretaria Extraordinária transcende seus resultados imediatos e demonstra como a combinação de elementos de gestão pode gerar uma transformação eficaz. Trata-se de prática que integrou a inteligência de dados, através do NIT/CGJMA e a gestão estratégica de pessoas em estrutura de



força-tarefa, representando um caso de sucesso de inovação no setor público e demonstrando que é possível, com criatividade, liderança e gestão focada em resultados, enfrentar o problema da morosidade processual.

Referências

Breternitz, V. J., & Luna, F. D. (2020). *Subsídios para a implementação de robotic process automation*. Revista de Ubiquidade, 3(1), 112-121.

Conselho Nacional de Justiça. (2024). *Justiça em Números 2024: ano-base 2023*. CNJ.

Fogliatti, M. C., & Mattos, N. M. (2006). *Teoria de filas*. Interciênciam.

Haddad, C. H. B., & Pedrosa, L. A. C. (2019). *Manual de administração judicial: enfoque prático* (Vol. 2). Tribo da Ilha.

Susskind, R. (2019). *Online courts and the future of justice*. Oxford University Press.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2019). *Nudge: como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. Objetiva.

Tribunal de Justiça do Maranhão. (2025). Projeto da Corregedoria soluciona mais de 19 mil processos em um ano. *Portal do Poder Judiciário do Estado do Maranhão*. <https://www.tjma.jus.br/midia/cgi/noticia/518893/projeto-da-corregedoria-soluciona-mais-de-19-mil-processos-em-um-ano>

