



# O desafio da alocação de recursos na prestação de Justiça

---

Projeto de Diagnóstico e Fortalecimento dos  
Judiciários Estaduais por meio do CNJ

18 e 19 de novembro de 2013

**VISÃO SIMPLIFICADA  
DE UMA UNIDADE JUDICIÁRIA**

# Uma unidade judiciária é regulada por normas...

---



...que são executadas em rotinas de trabalho...

---

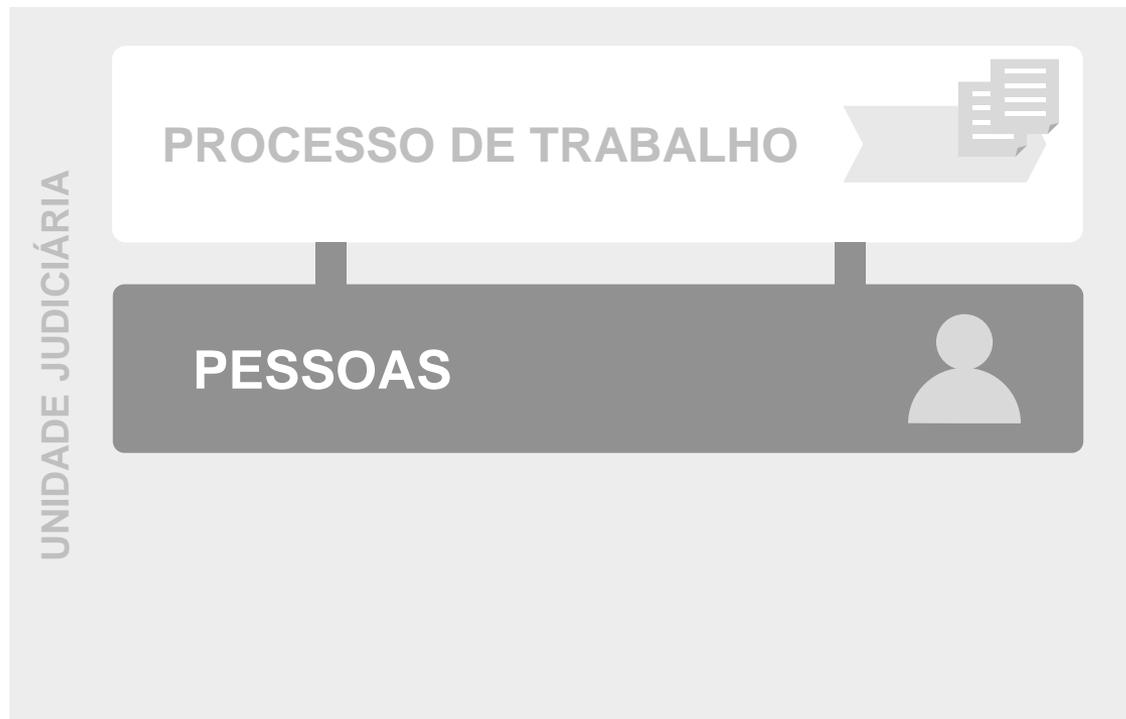
UNIDADE JUDICIÁRIA

PROCESSO DE  
TRABALHO



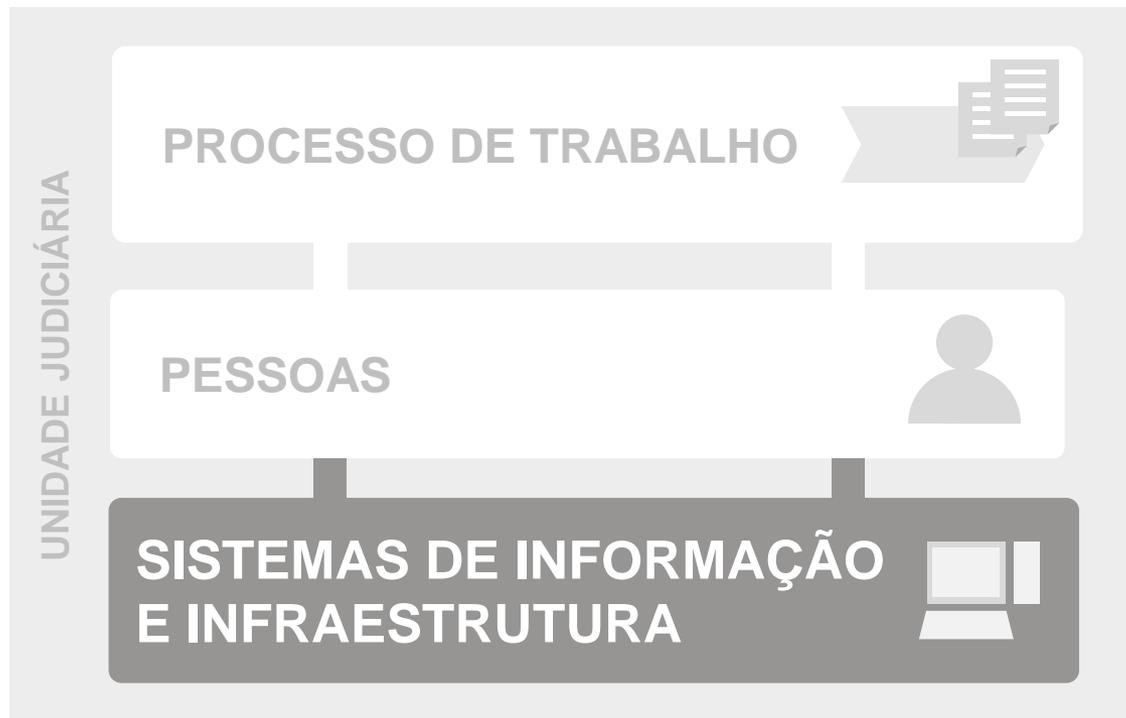
...realizadas por servidores, gestores e magistrados...

---

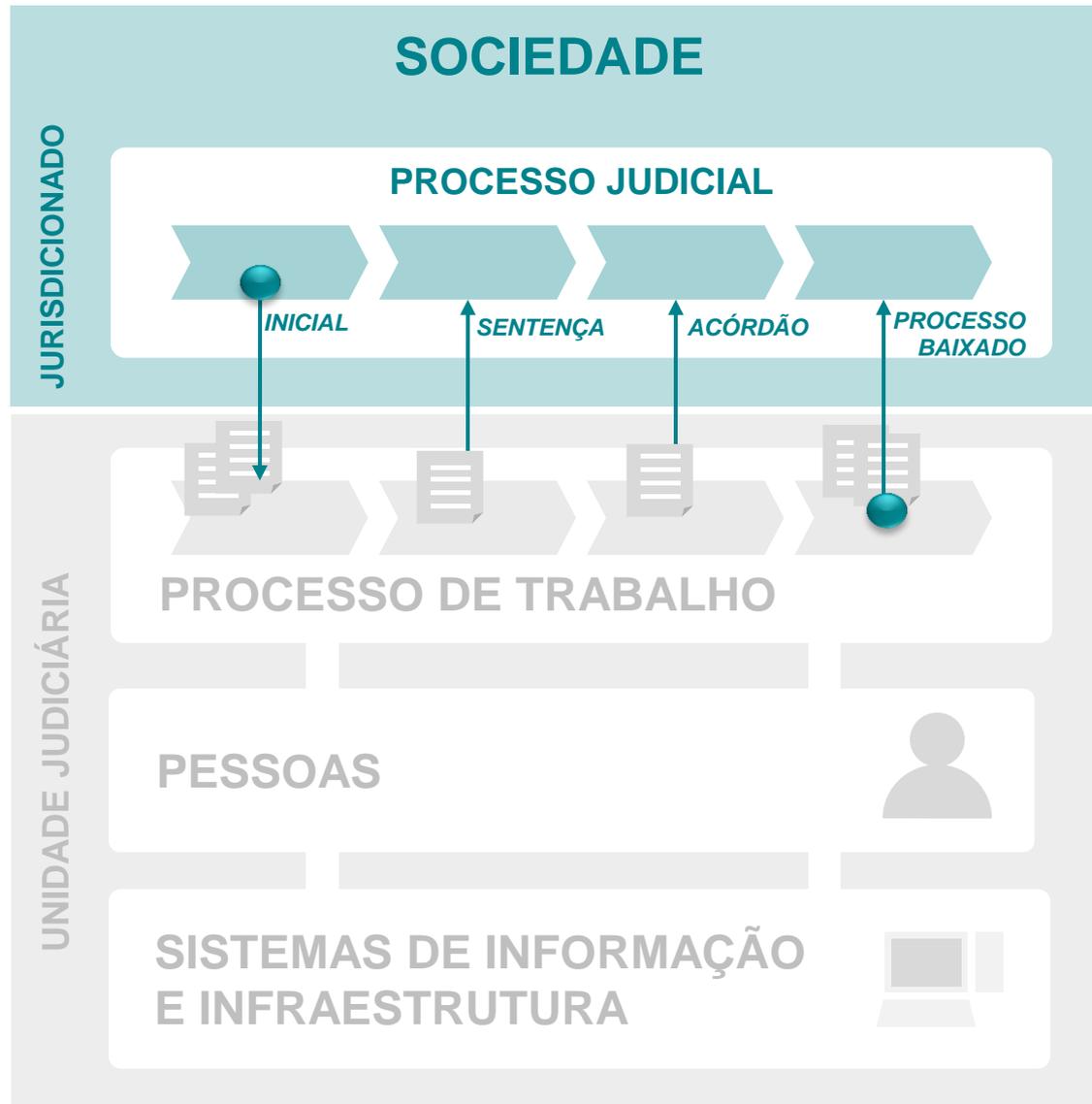


## ... suportados por tecnologia e infraestrutura...

---



... para proporcionar **acesso à justiça** para a Sociedade!



# **COMO MELHORAR O DESEMPENHO DE UMA UNIDADE JUDICIÁRIA**

# Primeiramente, devemos avaliar a razão entre a taxa de entrega de justiça com a taxa de demanda da sociedade...

DEMANDA DA SOCIEDADE

JUSTIÇA ENTREGUE

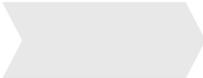
JURISDIONADO

PROCESSO JUDICIAL



UNIDADE JUDICIÁRIA

PROCESSO DE TRABALHO



PESSOAS



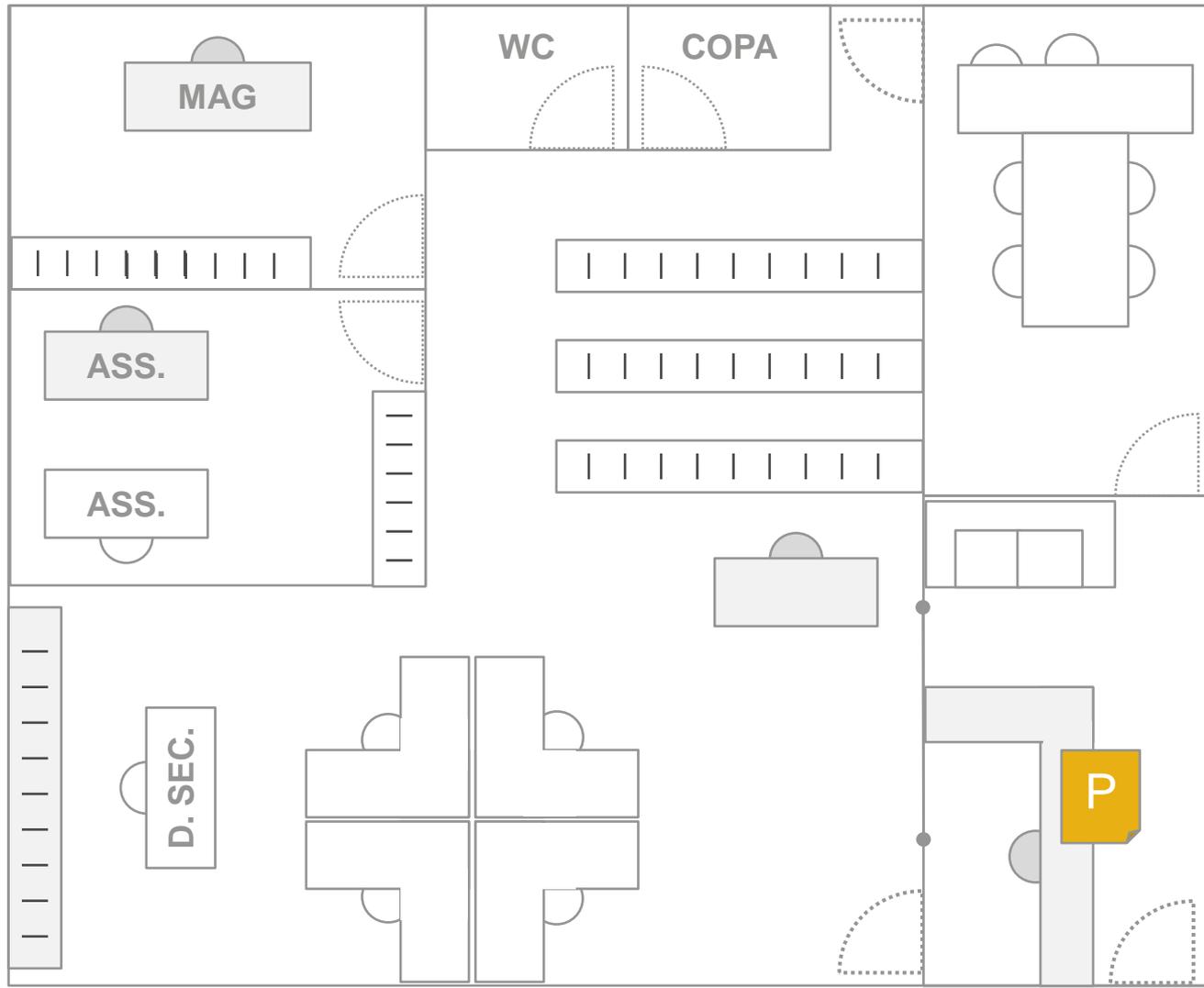
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E INFRAESTRUTURA



# ... para atuar na redução da taxa de congestionamento....



...conforme pode ser ilustrada no exemplo abaixo!

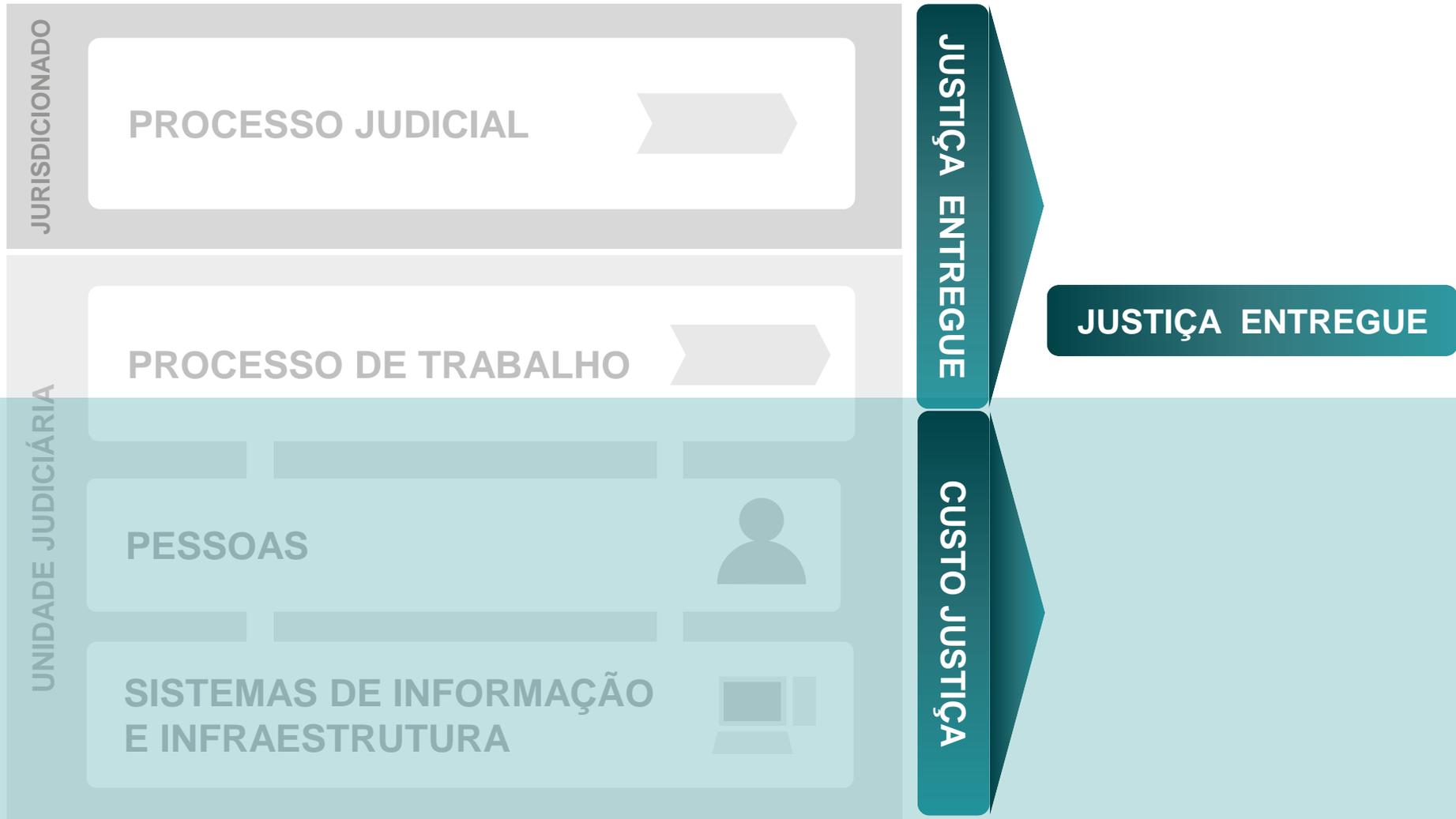


ano 1

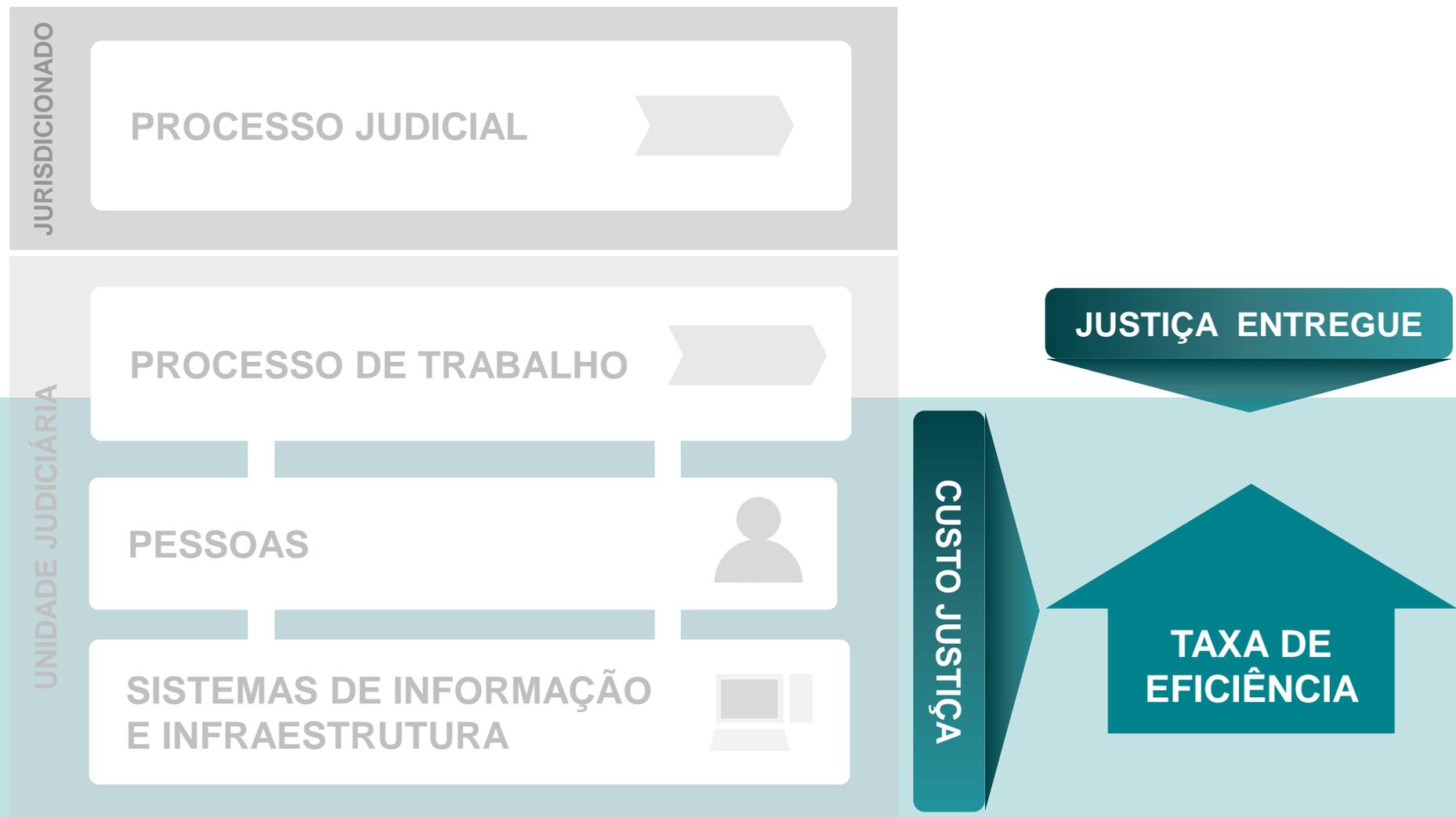
ano 2

ano 3

# Em segundo lugar, podemos avaliar a razão entre a “quantidade” de justiça entregue e o custo justiça para viabilizá-la....



..para melhorar a eficiência da vara no uso de recursos humanos e orçamentários...



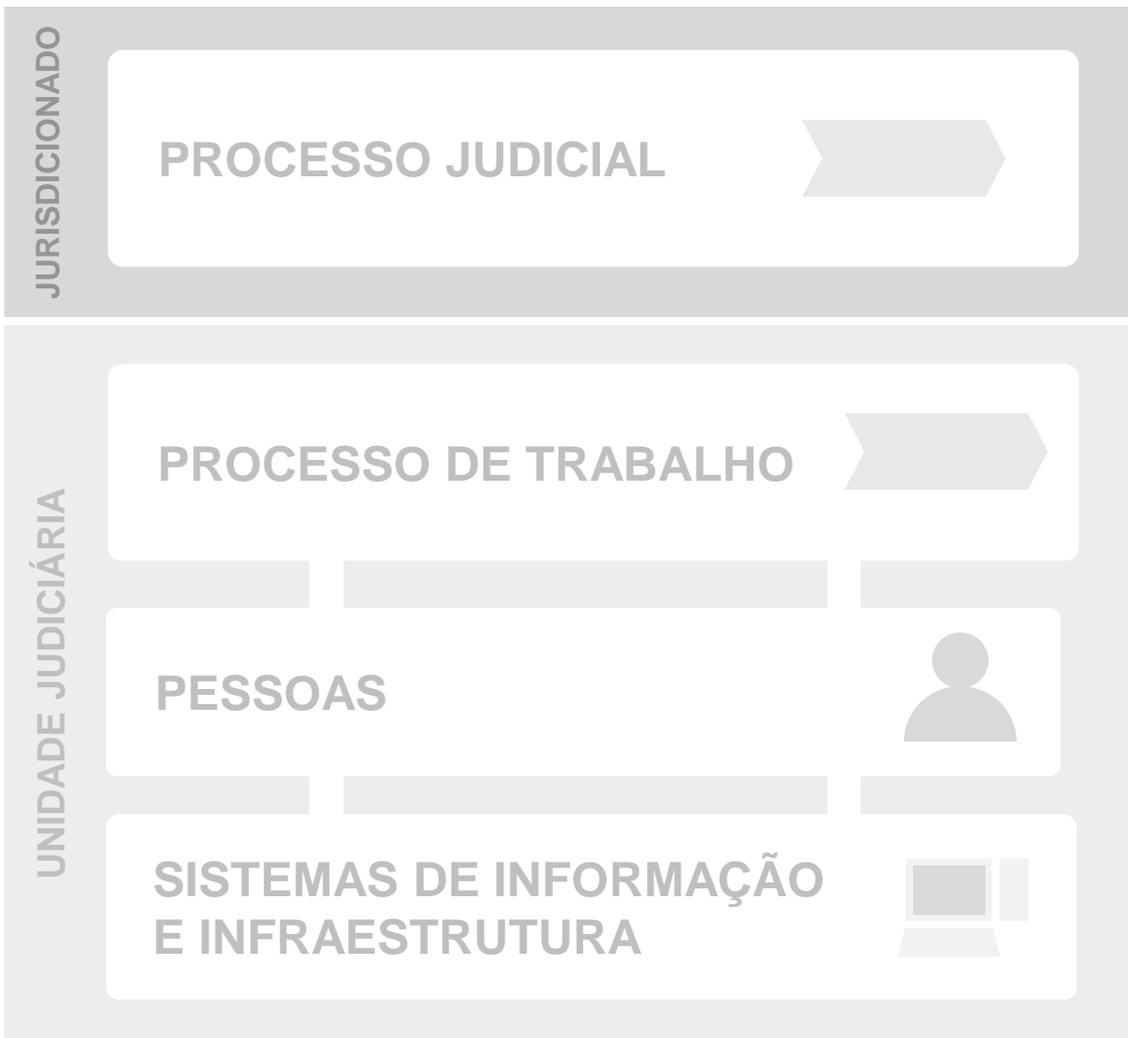
# ...Que também pode ser ilustrada no exemplo abaixo!





**QUAL A COMPLEXIDADE EXISTENTE  
NO DESAFIO DE REDUZIR  
CONGESTIONAMENTO E AUMENTAR  
EFICIÊNCIA DE UMA UNIDADE?**

# Embora seja simples identificar a necessidade da redução do congestionamento e aumento da eficiência na justiça...



... O grande desafio consiste em como provocar as mudanças necessárias para este aumento de desempenho!

## COMO PROVOCAR MUDANÇAS?

JURISDICONADO

PROCESSO JUDICIAL

UNIDADE JUDICIÁRIA

PROCESSO DE TRABALHO

PESSOAS

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO  
E INFRAESTRUTURA

## O QUE DESEJAMOS

JUSTIÇA ENTREGUE

TAXA DE  
CONGESTIO-  
NAMENTO

CUSTO JUSTIÇA

TAXA DE  
EFICIÊNCIA

Em primeiro lugar, devemos ressaltar a diferença entre gerenciar uma fábrica e gerenciar atividades de conhecimento...



*“A contribuição mais importante, e de fato a única verdadeiramente, da gestão no século 20 foi o aumento de cinquenta vezes na produtividade do trabalhador manual em fabricação. (...)”*



*“A contribuição mais importante que a gestão precisa trazer no século 21 é similar ao aumento de produtividade do “trabalho do conhecimento” e do trabalhador do conhecimento.”*

*Peter Drucker*

Em segundo lugar, devemos ressaltar a própria...

**AUMENTAR  
PRODUTIVIDADE**

**REDUZIR  
CONGESTIONAMENTO**



...complexidade do ambiente de justiça!

**AUMENTAR  
PRODUTIVIDADE**

**REDUZIR  
CONGESTIONAMENTO**

**Complexidade  
da Causa**

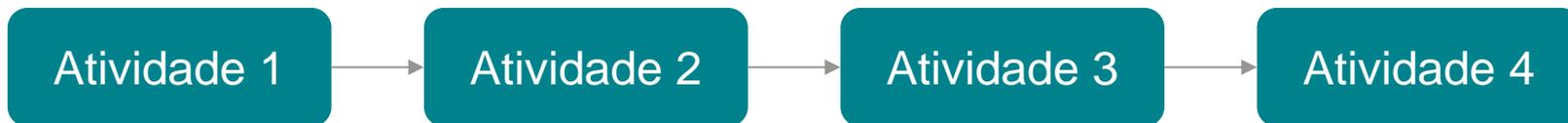
**Recursos  
Heterogêneos**

**Fatores  
Exógenos**

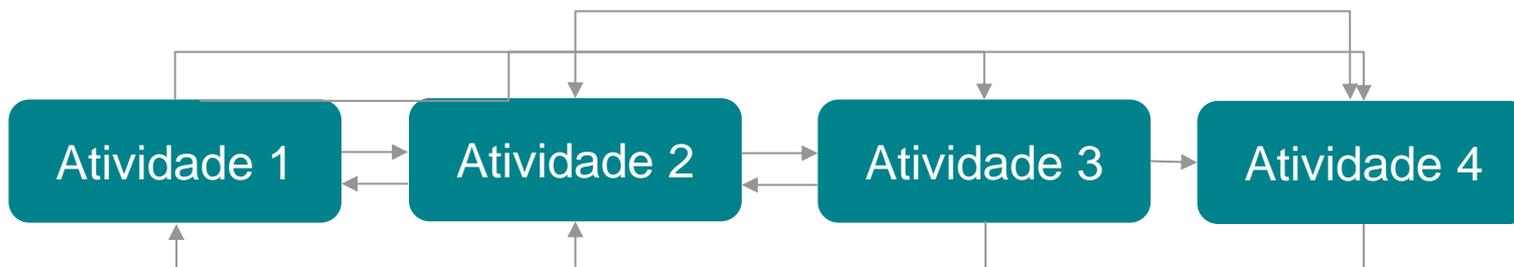
**Níveis de  
Recorribilidade**



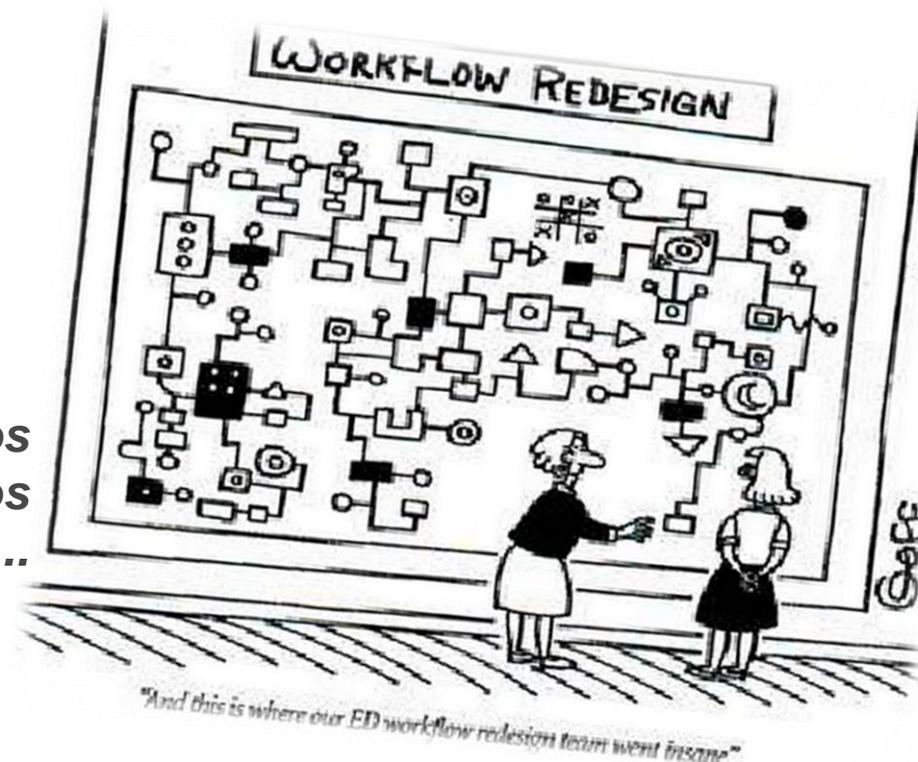
Como achamos que o trabalho funciona numa unidade judiciária?



Como trabalho numa unidade judiciária intelectual efetivamente funciona ?



*Infelizmente, não conseguimos prever todos os caminhos possíveis...*



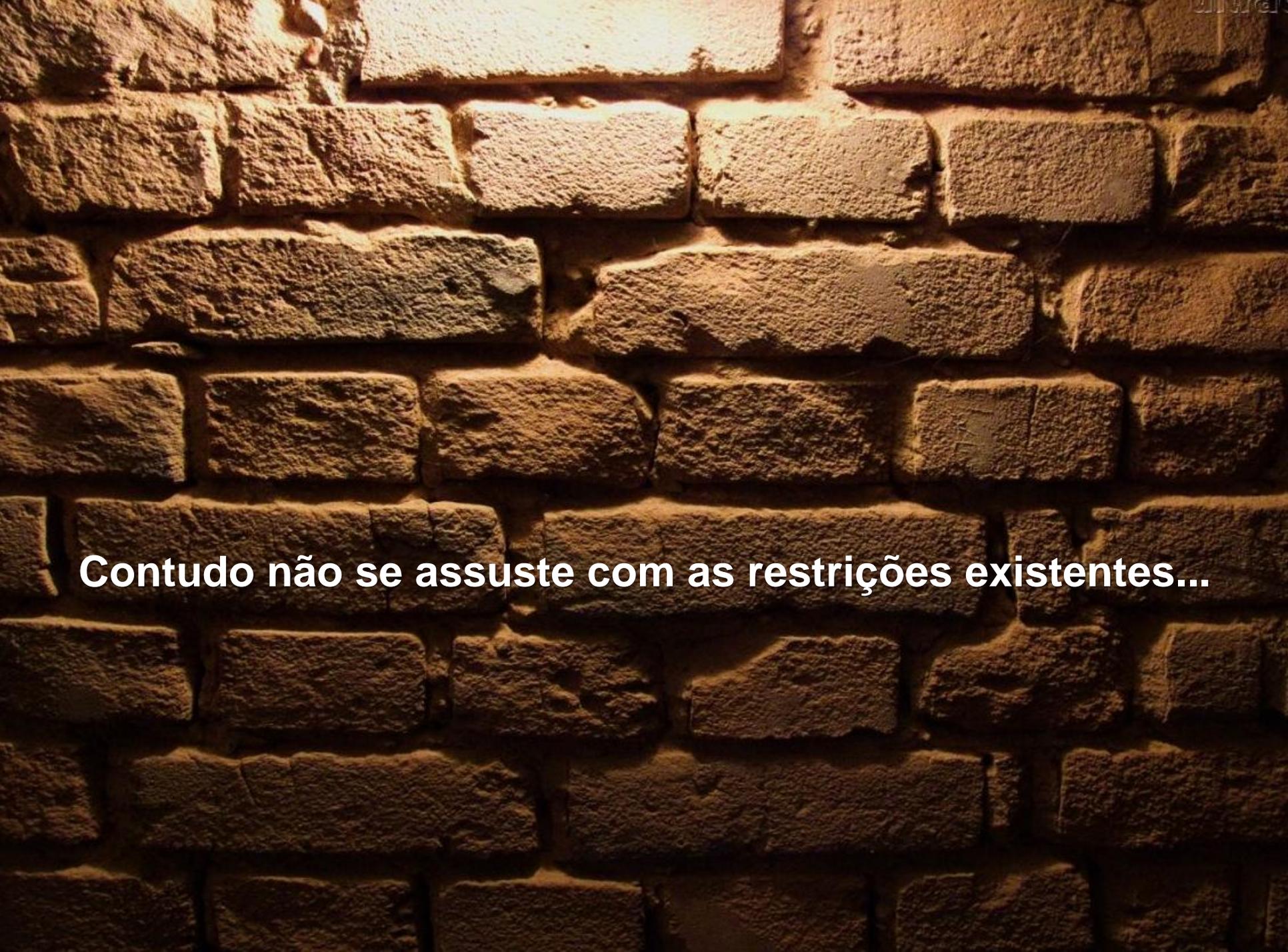
# Em terceiro lugar existe sempre a ameaça da “desumanização pela gestão”



**Gestão pelo controle**



**Gestão enquanto uma forma  
do indivíduo se superar e  
atingir resultados!**



**Contudo não se assuste com as restrições existentes...**

**COMO LIDAR COM ESTA COMPLEXIDADE E  
CRIAR UM MODELO PARA REDUZIR  
CONGESTIONAMENTO E AUMENTAR  
EFICIÊNCIA**

*Vamos aprender com o sistema...*

...diagnóstico agregado para **identificar** fontes de **boas ideias!**

**Não precisamos reinventar a roda!!!**

## OBJETIVO DO PROJETO ELABORADO PELO BANCO MUNDIAL E DEPARTAMENTO DE PESQUISA DO CNJ

*Construir colaborativamente um modelo de alocação de recursos humanos e orçamentários para os Tribunais de Justiça dos Estados, melhorando a gestão desses recursos e ampliando o acesso à justiça.*

### ETAPA 01

#### **Diagnóstico Quantitativo**

*Abril a Junho de 2013*

#### OBJETIVOS DA ETAPA:

- *Realizar diagnóstico avaliativo da situação **orçamentária e de RH** nos tribunais estaduais.*
- *Selecionar 10 tribunais que participarão da etapa de construção do modelo de alocação de recursos.*

**REALIZADO**

### ETAPA 02

#### **Elaboração do modelo alocativo**

*Julho de 2013 a Fevereiro de 2014*

#### OBJETIVOS DA ETAPA:

- *Analisar dados qualitativos sobre os 10 tribunais selecionados na etapa anterior.*
- *Construir uma proposta de **modelo** de alocação de recursos humanos e orçamentários nacional.*
- *Selecionar 3 tribunais para a implantação do modelo proposto.*

**ESTAMOS AQUI**

### ETAPA 03

#### **Implantação e capacitação**

*Março de 2014 a Março de 2015*

#### OBJETIVOS DA ETAPA:

- *Detalhar e adaptar a proposta de modelos alocativos em 3 tribunais selecionados.*
- *Capacitar os gestores desses 3 tribunais no modelo de alocação.*

# Informações gerais das visitas

## 10 Tribunais de Justiça de Estados visitados

Selecionados ao final da Etapa 01 do projeto, observando os seguintes critérios: interesse, porte, região e localização em extremidades e medianas dos indicadores selecionados.



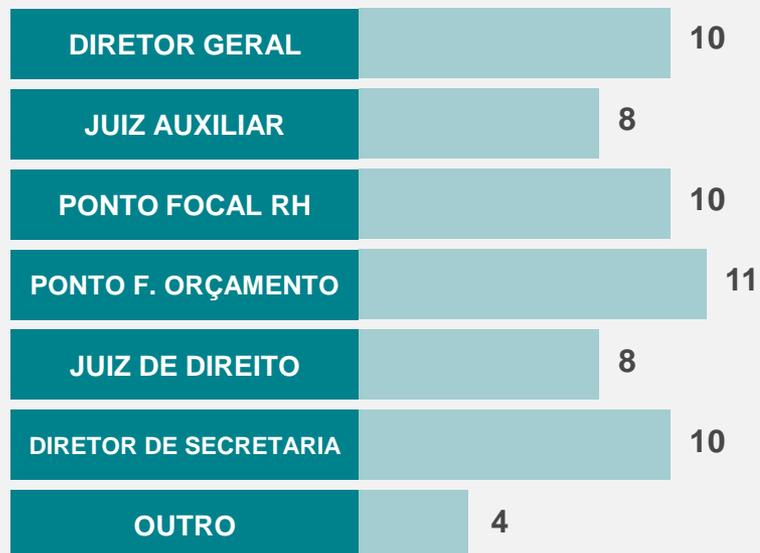
Mais de

**200**

Materiais, normas e outros documentos coletados

## 62 Entrevistas realizadas

As entrevistas foram realizadas ao longo dos 2 a 3 dias de visitas, conforme a disponibilidade dos tribunais.



# O que as visitas resultaram...



*Agrupamento das principais boas práticas e experiências dos tribunais em alocação de recursos.*

**OS PRINCÍPIOS DO MODELO PARA  
REDUZIR CONGESTIONAMENTO  
AUMENTAR EFICIÊNCIA**

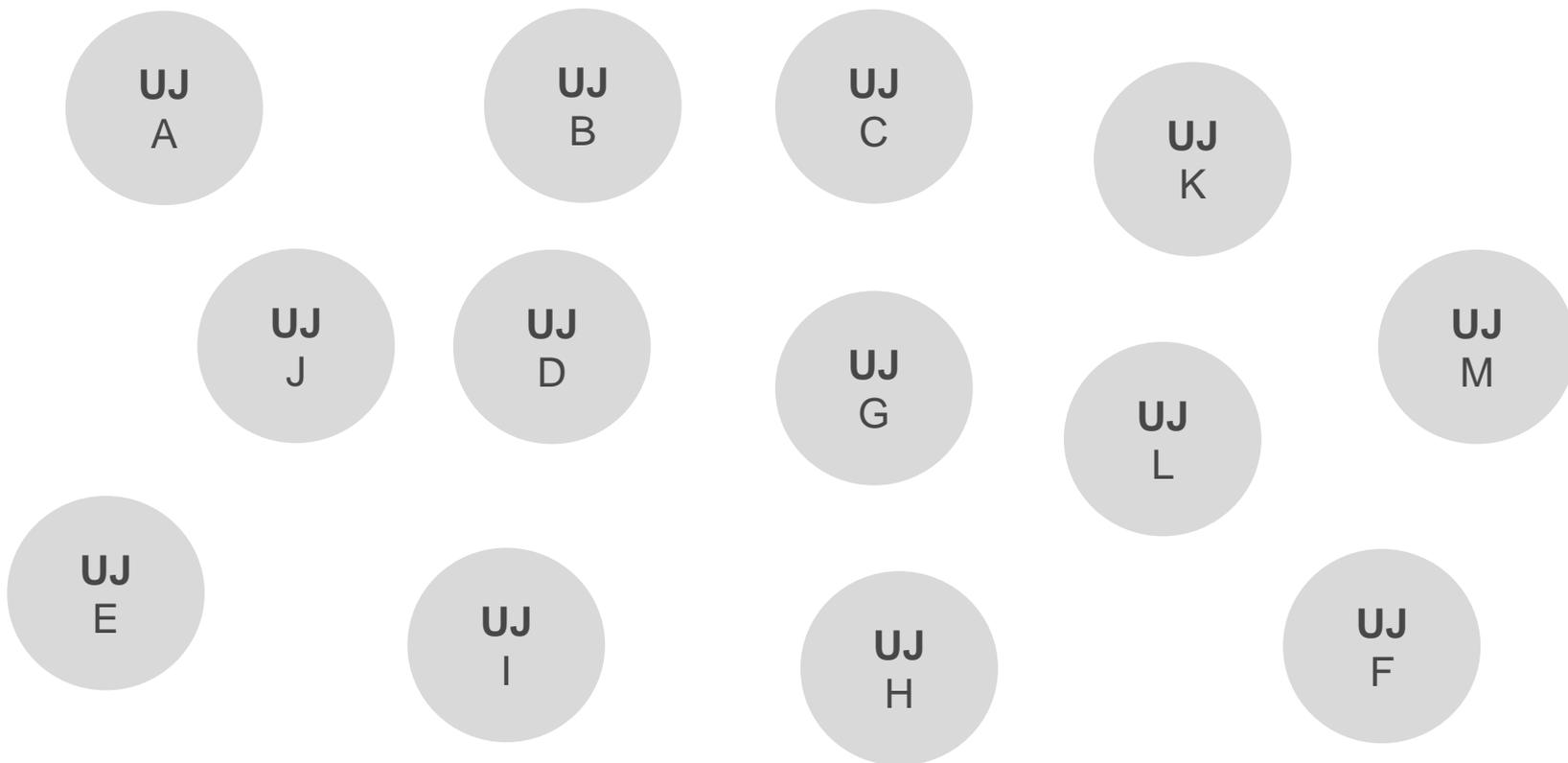
A vertical collage of five fruit slices: kiwi (green with black seeds), banana (yellow), orange (orange), watermelon (red with black seed), and blueberry (dark blue).

**PRINCÍPIO 1:  
COMPARAR UNIDADES É ALGO POSITIVO,**

**CONTUDO SÓ COMPARE UNIDADES DE  
NATUREZAS SEMELHANTES....**

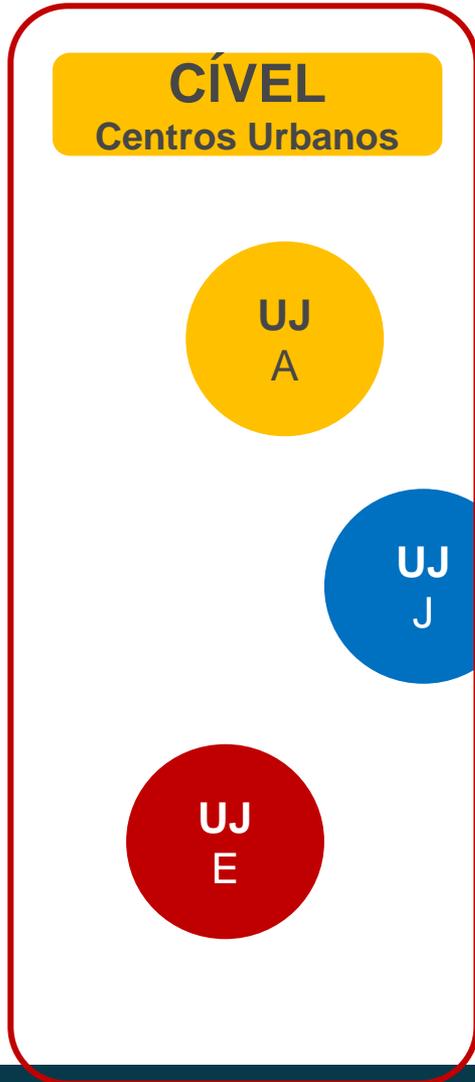
# Primeiramente, devemos agrupar as unidades judiciárias com características semelhantes...

---



... E descrever cada um dos grupos!

---



# **PRINCÍPIO 1:**

**COMPARAR UNIDADES É ALGO POSITIVO,  
CONTUDO SÓ COMPARE UNIDADES DE NATUREZAS....**



**...E DESEMPENHO SEMELHANTES,  
TAMBÉM!**

Contudo, a maturidade do desempenho da unidade judiciária também deve ser considerada...



UNIDADE JUDICIÁRIA  
**SEDENTÁRIA**

UNIDADE JUDICIÁRIA  
**CONSCIENTE**

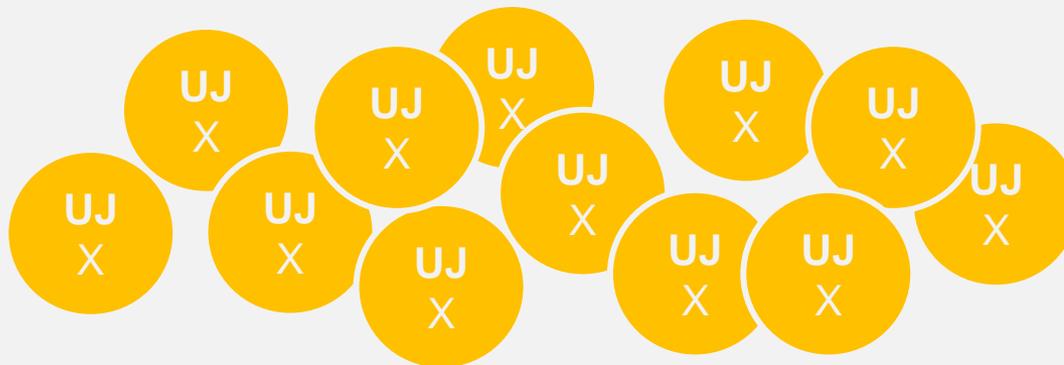


UNIDADE JUDICIÁRIA  
**ATELETA**

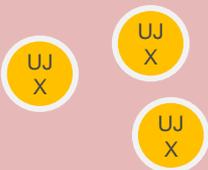


... Para definir qual a melhor prática a ser adotada em cada caso...

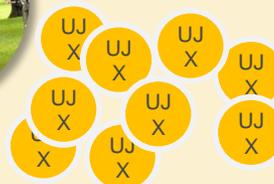
## CÍVEL CENTROS URBANOS



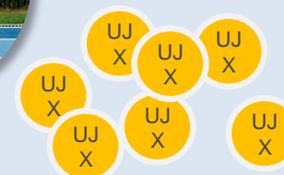
**Sedentária**



**Consciente**



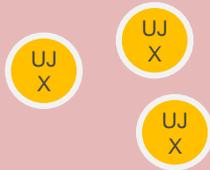
**Atleta**



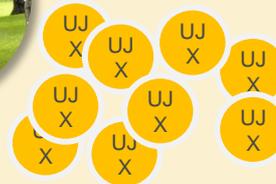
## CÍVEL CENTROS URBANOS



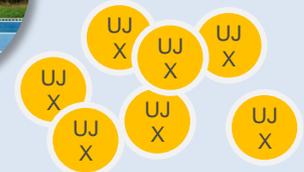
**Sedentária**

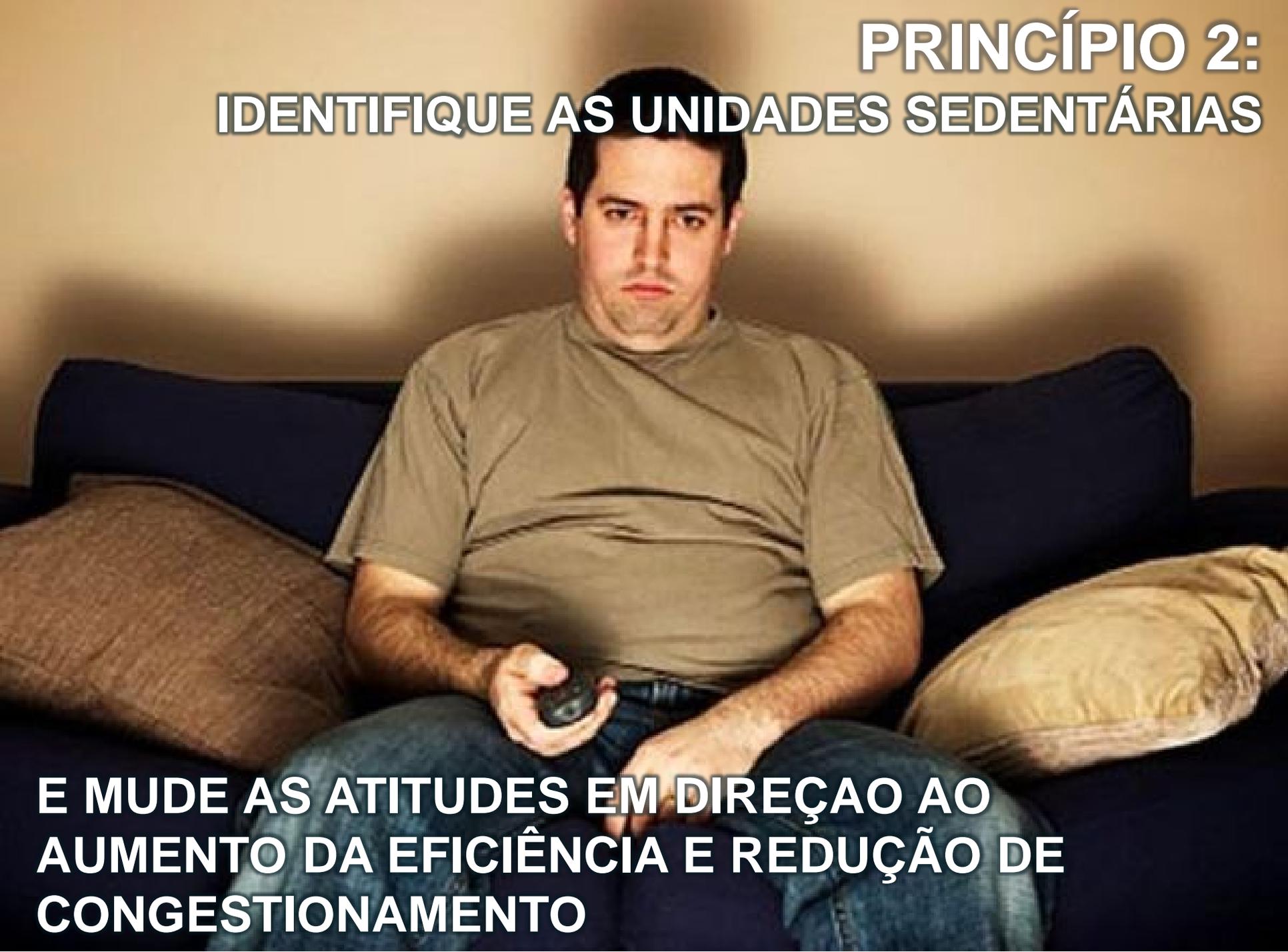


**Consciente**



**Atleta**



A man with dark hair and a beard, wearing a grey t-shirt and blue jeans, is sitting on a dark blue couch. He is holding a black remote control in his right hand and looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a plain, light-colored wall. The text is overlaid on the image in white, bold, sans-serif font.

**PRINCÍPIO 2:  
IDENTIFIQUE AS UNIDADES SEDENTÁRIAS**

**E MUDE AS ATITUDES EM DIREÇÃO AO  
AUMENTO DA EFICIÊNCIA E REDUÇÃO DE  
CONGESTIONAMENTO**



# SEDENTÁRIA



*Se fosse em um caso de saúde....*

## CARACTERÍSTICAS

- **Taxas ruins** nos exames de saúde
- Hábitos **alimentares inadequados**
- Pouco ânimo, **desmotivação**

## AÇÕES PARA SAIR DESSA SITUAÇÃO

- Consulta e **orientação profissional** de médicos e nutricionistas
- Mudar hábitos **alimentares** e do cotidiano
- Início dos **exercícios físicos** em carga menor
- Necessidades de **resultados rápidos!**

# Foque a atitude das pessoas na redução do congestionamento e aumento de eficiência

*Em relação às demais unidades judiciárias do seu grupo....*

## EVIDÊNCIAS

- Alta taxa de congestionamento
- Baixa produtividade
- Falta de controle das atividades e prazos
- Servidores altamente desmotivados



## PROPOSTAS

- Treinamento dos profissionais
- Acompanhamento do tribunal nas unidades interessadas em mudar de comportamento
- Padronização dos processos e boas práticas
- Celebração dos primeiros resultados!



**PRINCÍPIO 3:  
RECONHEÇA AQUELES QUE SAÍRAM DA  
ZONA DE ACOMODAÇÃO....**



**... E INDUZA SUA EVOLUÇÃO  
COM TIMES MÓVEIS PARA  
AGILIZAR A BAIXA DE ESTOQUE**



# CONSCIENTE

*Se fosse em um caso de saúde...*

## CARACTERÍSTICAS

- Prática **periódica** de esportes
- Cuidado com a **alimentação**
- Melhora da **estrutura fisiológica**

## AÇÕES PARA SAIR DESSA SITUAÇÃO

- Auxílio de equipe especializada: médico, nutricionista, ***personal trainer***
- Aumentar **ritmo e carga dos treinos**
- **Motivação intrínseca** para melhorar seus próprios resultados



# Reconheça o esforço dos que saíram da zona de sedentarismo

*Em relação às demais unidades judiciárias do seu grupo....*

## EVIDÊNCIAS



- Grande acervo impactando no congestionamento
- Aumento constante da produtividade
- Preocupação com a melhoria contínua



## PROPOSTAS

- **Equipes móveis temporárias**
- Estratégias para baixa de estoque
- Disseminação de boas práticas
- Reconhecimento das unidades mais esforçadas



# PRINCÍPIO 4: VALORIZE AS VARAS DE ALTA PERFORMANCE



... E INDUZA A CRIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE  
BOAS PRÁTICAS PARA TODO O SISTEMA

# ATLETA



*Se fosse em um caso de saúde...*

## CARACTERÍSTICAS

- **Alto desempenho** e motivação
- Busca a quebra de **recordes**
- **Paixão** em fazer esportes

## AÇÕES PARA ESTIMULAR ESSA SITUAÇÃO

- Estimular **trabalho em equipe**
- **Celebrar resultados**
- **Recompensar** atingimento das **metas**
- Propor **metas desafiadoras**

# Recompense as melhores unidades

*Em relação às demais unidades judiciárias do seu grupo....*

## EVIDÊNCIAS

- Baixa taxa de congestionamento
- Número alto de processos baixados
- Alta eficiência nas atividades desenvolvidas pelos cargos
- Busca por inovação constante!

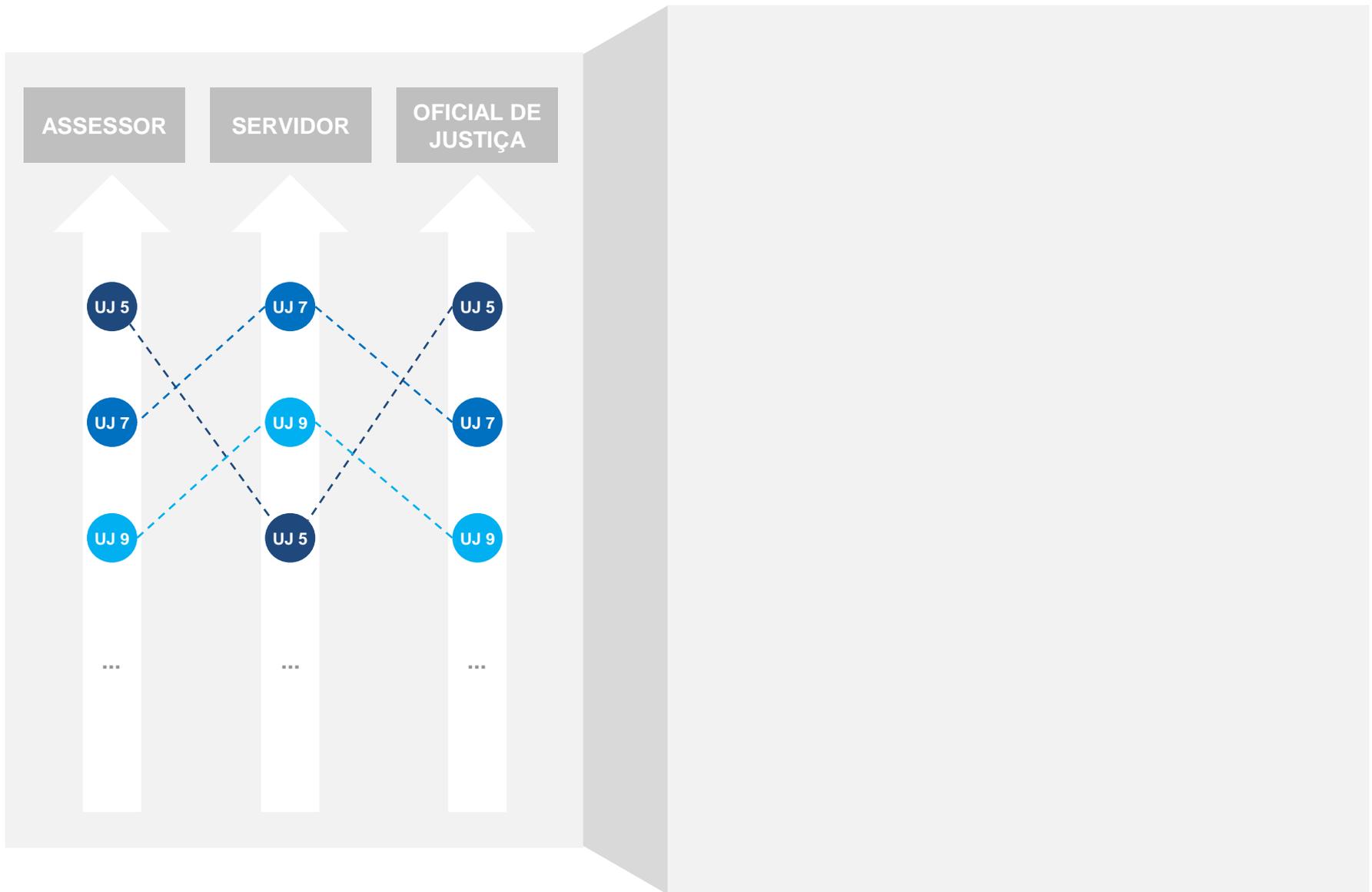


## PROPOSTAS

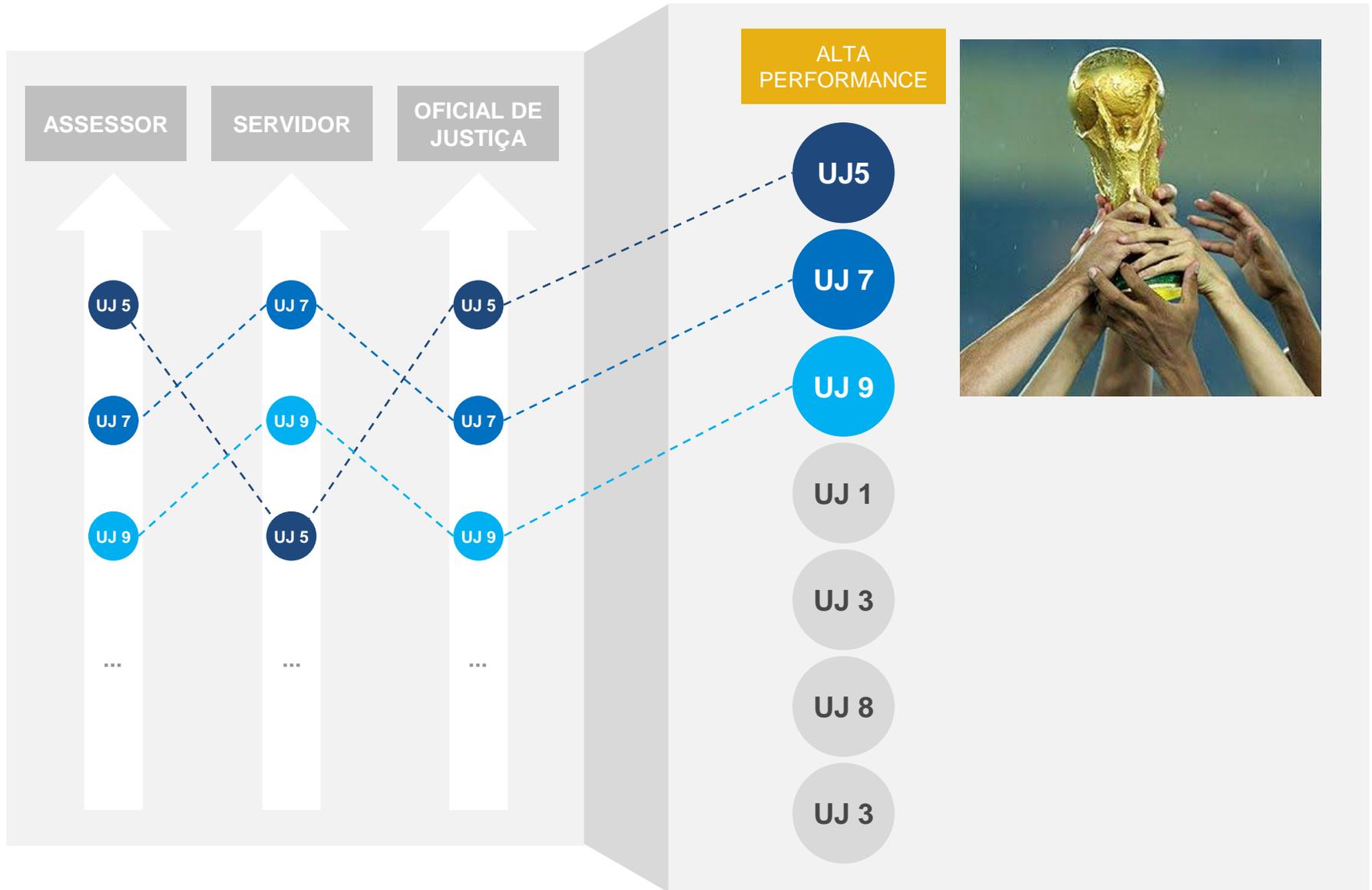
- Celebrar e recompensar resultados
- Reconhecimento como unidade de referência na entrega de justiça
- Disseminar boas práticas para os demais



# Identifique e recompense as melhores unidades



# Identifique e recompense as melhores unidades



## PRINCÍPIO 5:

O AUMENTO DA EFICIÊNCIA E REDUÇÃO DO CONGESTIONAMENTO NÃO SE RESTRINGE À VARA...



**PROMOVA MUDANÇAS ESTRUTURANTES NO TRIBUNAL !**

# Pense em transformações estruturantes



## REDISTRIBUIÇÃO DE UNIDADES

- Desativação
- Expansão
- Especialização
- Criação
- ...



## CENTRAIS ESPECIALIZADAS

- Centrais de mandados
- Centrais de atendimento ao público
- Centrais eletrônicas
- ...



## PREVENÇÃO E SOLUÇÃO DE LITÍGIOS

- Conciliação
- Justiça Comunitária
- Juiz Leigo
- .Parceria com universidades
- ...

# Pense em transformações estruturantes



## ADOÇÃO DE TECNOLOGIA

- Automação do processo judicial
- Virtualização do processo judicial



## DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

- Treinamentos
- Terceirização
- Plano de carreira
- Recompensas por atingimento de metas



**PRINCÍPIO 6:  
DIMENSIONE OS RECURSOS PARA O  
PRÓXIMO ANO UTILIZANDO AS  
REFERÊNCIAS NO SEU GRUPO**

# Dimensione e redistribua os recursos para o próximo ano

Produtividade do grupo

**Produtividade do Grupo + Demanda da unidade = produtividade ideal**

Produtividade do Grupo +  
Demanda da unidade A =  
produtividade ideal A

**VARA A**

A / B = LOTAÇÃO ESPERADA



Produtividade do Grupo +  
Demanda da unidade B =  
produtividade ideal B

**VARA B**

A / B = LOTAÇÃO ESPERADA



Produtividade do Grupo +  
Demanda da unidade C =  
produtividade ideal C

**VARA C**

A / B = LOTAÇÃO ESPERADA



# PRINCÍPIO 7:

ACOMPANHE O  
PROGRESSO E FAÇA  
CORREÇÕES  
PONTUAIS DE  
PERCURSO E...

PRINCIPALMENTE...

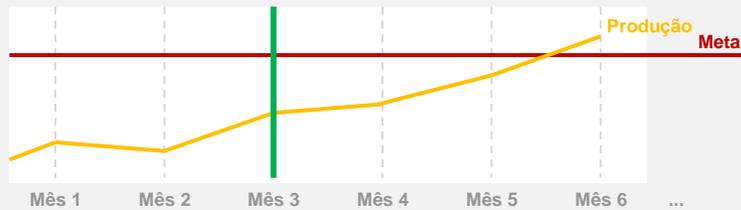
DE VISIBILIDADE  
AOS RESULTADOS



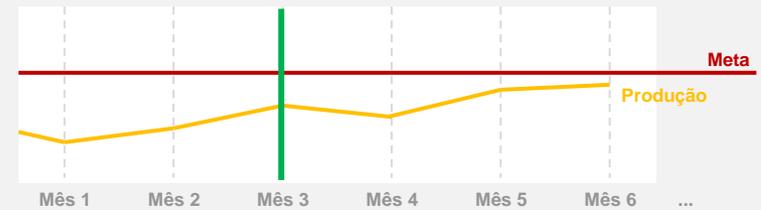
# Acompanhe o progresso dos resultados e faça correções pontuais de percurso

## PAINEL DE BORDO *com controles periódicos*

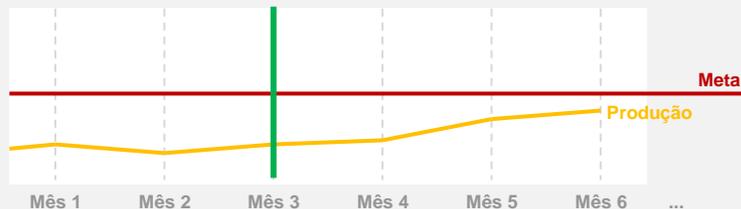
### VARA A



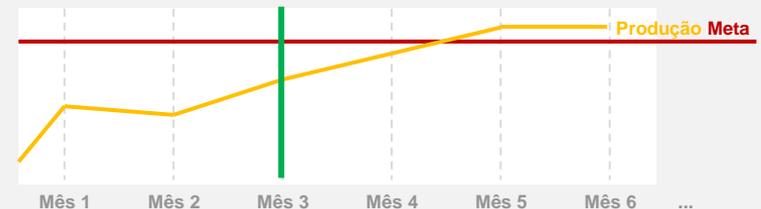
### VARA B



### VARA C



### VARA D



# PRÓXIMOS PASSOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

## OBJETIVO DO PROJETO ELABORADO PELO BANCO MUNDIAL E DEPARTAMENTO DE PESQUISA DO CNJ

*Construir colaborativamente um modelo de alocação de recursos humanos e orçamentários para os **Tribunais de Justiça dos Estados**, melhorando a gestão desses recursos e ampliando o acesso à justiça.*

### ETAPA 01

#### **Diagnóstico Quantitativo**

*Abril a Junho de 2013*

#### OBJETIVOS DA ETAPA:

- **Realizar diagnóstico** avaliativo da situação **orçamentária e de RH** nos tribunais estaduais.
- **Selecionar 10 tribunais** que participarão da etapa de construção do modelo de alocação de recursos.

### ETAPA 02

#### **Elaboração do modelo alocativo**

*Julho de 2013 a Fevereiro de 2014*

#### OBJETIVOS DA ETAPA:

- **Analisar dados qualitativos** sobre os 10 tribunais selecionados na etapa anterior.
- **Construir uma proposta de modelo** de alocação de recursos humanos e orçamentários nacional.
- **Selecionar 3 tribunais** para a implantação do modelo proposto.

### ETAPA 03

#### **Implantação e capacitação**

*Março de 2014 a Março de 2015*

#### OBJETIVOS DA ETAPA:

- **Detalhar e adaptar a proposta** de modelos alocativos em 3 tribunais selecionados.
- **Capacitar os gestores** desses 3 tribunais no modelo de alocação.





Banco Mundial

*"Viva como se fosse morrer amanhã e aprenda como se fosse viver para sempre"*

Mohandas Karamchand **Gandhi**,  
cujo título "Mahatma" significa "grande alma".