



---

# Alocação de Recursos Humanos

---

projeto de diagnóstico e fortalecimento dos judiciários estaduais

PRODUTO 11

## APRESENTAÇÃO

*Desde sempre, as organizações (e as próprias pessoas) buscam formas de melhorar seus resultados. O foco é variável: como uniformizar rotinas de trabalho entre diferentes unidades; como reduzir custos; como reduzir o tempo total de realização de um trabalho; como minimizar falhas; como gerenciar tarefas manuais de forma eficiente ou como otimizar a estrutura organizacional. Geralmente, tais indagações não têm um fim, uma vez que melhorias são sempre bem-vindas.*

*Encontrar uma resposta à questão “em que sentido melhorar?” significa encontrar o equilíbrio entre resolver problemas bons e ruins. Os bons problemas são aqueles que ensejam melhorias para que se atinja um objetivo específico definido, via de regra, pelo planejamento estratégico da organização. Os problemas ruins são aqueles que resultam em consequências indesejáveis caso não sejam resolvidos.*

*Já a pergunta “como melhorar?” refere-se, em última instância, às ferramentas disponíveis para este fim. Uma pesquisa realizada pela consultoria McKinsey em 2008 relatou que apenas um terço dos entrevistados afirmaram que suas organizações efetivaram mudanças de maior impacto. Um estudo realizado pela Harvard Business Review revela que, atualmente, 82% das organizações desenvolvem alguma forma de iniciativa para mudança, das quais 70% não são efetivadas, e 68% não chegam nem mesmo a avaliar seu sucesso. Esses dados levam o foco da questão não apenas para a motivação e competência dos profissionais, mas, fundamentalmente, para o método utilizado.*

*Modelo ou Método, ao contrário do que muitos imaginam, não é algo necessariamente acadêmico. O método resulta da soma das palavras gregas Meta, que significa “resultado a ser atingido”, e Hodós, que significa “caminho”. Ou seja, método pode ser entendido como um “caminho para o resultado desejado”.*

*O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio desse modelo, pretende abrir caminhos para que os Tribunais de Justiça Estaduais possam solucionar seus problemas, de maneira a entregar um serviço de qualidade e, sobretudo, garantir acesso à justiça à sociedade brasileira.*

*Para que isso ocorra, é fundamental que a geração de ideias e o aprofundamento nos debates sobre o tema sejam com os jurisdicionados, servidores e magistrados dos tribunais. Eles, no dia a dia, sabem melhor do que ninguém as dificuldades, problemas e os possíveis caminhos para que os melhores resultados sejam obtidos. Considerando isto, este modelo foi concebido com a participação efetiva dos tribunais.*

*A utilização total, parcial ou adaptada deste modelo é facultativa a cada Tribunal, cabendo aos gestores definir de que maneira ele se encaixa na sua realidade. O importante é o engajamento para que haja um aprimoramento nas práticas de gestão e que isto agregue maior valor aos serviços prestados.*

*Boa leitura!*

PRODUTO 11

## SUMÁRIO

<i>Introdução ao modelo de alocação de RH</i>	8
<i>1. Agrupar unidades judiciárias e projetar demanda futura</i>	12
<i>2. Definir estágios de desempenho e calcular produtividade e lotação das unidades judiciárias do grupo</i>	20
<i>3. Visitar as unidades judiciárias de referência e promover melhorias para cada estágio</i>	32
<i>4. Promover melhorias estruturantes no tribunal</i>	42
<i>5. Definir metas, estágios e planos de ação para alocação de recursos humanos (workshop)</i>	54
<i>6. Gestão da alocação de recursos humanos</i>	66
<i>Anexos</i>	77



# INTRODUÇÃO

# INTRODUÇÃO AO MODELO DE ALOCAÇÃO DE RH

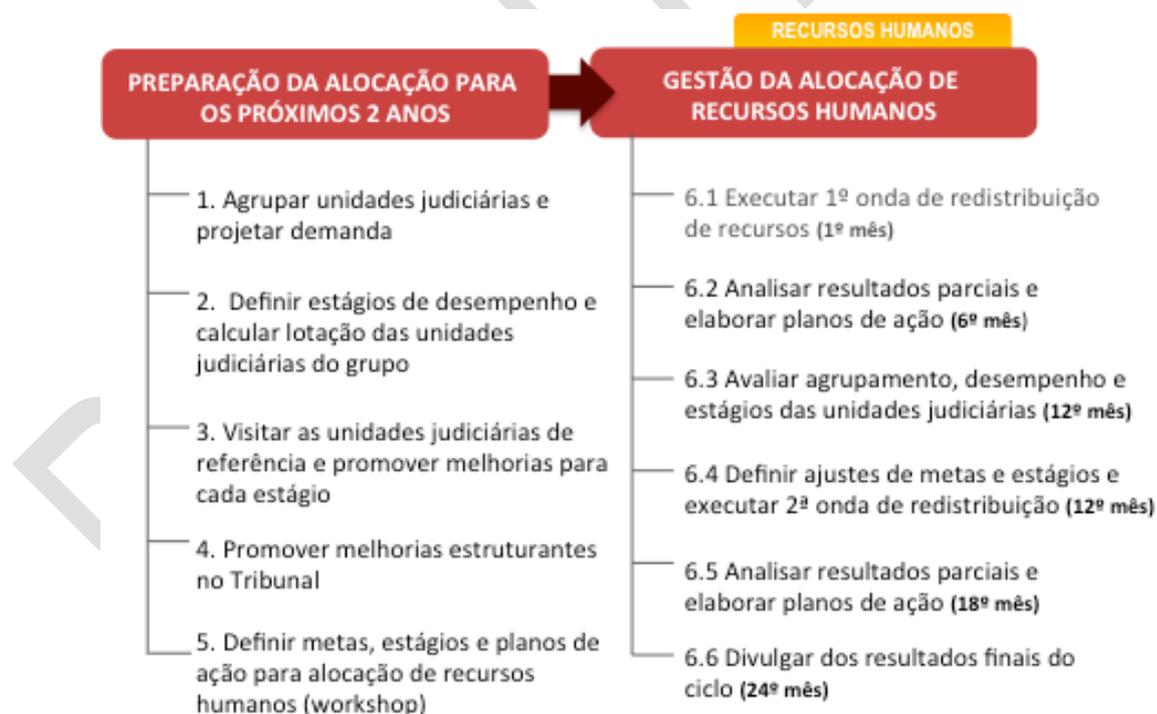
Os Tribunais de Justiça dos Estados são compostos de estruturas que estão diretamente ligadas à entrega de Justiça ao jurisdicionado, as chamadas “**unidades judiciárias**”. Entre elas estão as varas, os juizados especiais, as turmas recursais, as câmaras de desembargadores e o próprio pleno do tribunal.

Entretanto, o volume de trabalho entre essas unidades judiciárias não é distribuído de forma igualitária, em razão da quantidade de processos nas instâncias iniciais. Desta forma, o universo de atuação direta com a sociedade tem maior **representatividade no 1º grau de jurisdição**. Este grau é a porta de entrada para a prestação de serviços judiciários. Por isso, quando há um aumento significativo na demanda por estes serviços, também é possível que haja um acúmulo de trabalho nestas unidades judiciárias.

O tribunal precisa gerir recursos para prestar serviços de qualidade. Os recursos são dos mais diversos tipos, tais como: equipamentos, infraestrutura, tecnologias e pessoal, que auxiliam na entrega de um serviço de qualidade, com satisfação e qualidade de vida dos servidores em um tempo razoável.

O modelo de alocação a seguir terá como foco essas estruturas de 1º grau, as quais são compostas por unidades que recebem processos das mais diversas matérias cíveis e criminais, até a especialização em determinada matéria e/ou valor da causa. Isso aumenta a complexidade de análise, inviabilizando a comparação simplificada dessas estruturas entre si. Desta forma, é necessário aplicar um conjunto de metodologias que auxiliem na melhor tomada de decisões.

**Cabe a ressalva de que os conceitos deste modelo são aplicáveis, no que couber, às estruturas de 2º grau e de apoio direto à atividade judicante, como centrais de mandados, distribuições e etc.** Ao final deste manual, serão apresentadas algumas atividades específicas para auxiliar na replicação dessas informações.



Em uma rápida reflexão, pode-se resumir o modelo como uma análise da situação passada e atual de unidades judiciárias de um mesmo grupo, bem como da oportunidade de transformação estruturante como insumos decisórios considerando as restrições orçamentárias.

A cada dois anos, o Tribunal reúne as informações das unidades judiciárias e, conforme essas variáveis, as segmenta em grupos semelhantes. Em cada um desses grupos, o tribunal é capaz de identificar o momento gerencial que se encontram para prestar mais justiça ao jurisdicionado e para produzir eficientemente. Em seguida analisa separadamente cada situação em que a unidade judiciária se encontra.

Uma das primeiras situações que uma unidade judiciária pode se encontrar é na dimensão de alta taxa de congestionamento e baixa produtividade. Trazendo problemas para a entrega final ao jurisdicionado e também para o uso de recursos para produzir, indicando uma aparente falta de expertise de gestão dos recursos para produzir mais, como as demais unidades judiciárias do seu grupo.

Outra situação que pode se observar é a unidade judiciária altamente produtiva, porém com alta taxa de congestionamento. Em um diagnóstico inicial, essa ação é característica de unidades que possuem alto número de processos judiciais pendentes, e que só não conseguem produzir ainda mais por falta de recursos.

Por fim, existe a unidade judiciária em situação adequada, porque consegue obter uma alta produtividade com baixa taxa de congestionamento,

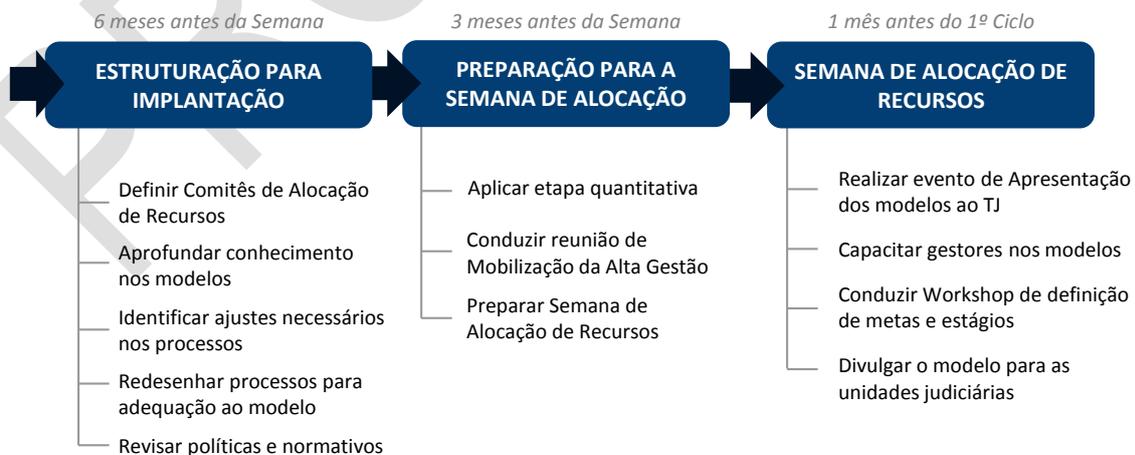
entregando a justiça mais rapidamente ao jurisdicionado. Essas unidades devem ser sempre recompensadas pelo seu esforço em gerar uma boa Justiça com uso eficiente de recursos.

Além da análise da situação de unidades judiciárias, o tribunal também deve acompanhar a sua demanda por mudanças mais estruturantes em seus serviços, repensando estratégias de inovação e de uso eficiente de recursos. Mudanças essas que podem trazer resultados para as unidades judiciárias analisadas anteriormente, sendo capazes de dar saltos de qualidade no serviço judiciário.

Todas essas visões, de unidades judiciárias a transformações estruturantes, são subsídio para a decisão do tribunal em realocar ou não repor mais recursos em determinada unidade, considerando os não só as restrições orçamentárias, mas também os recursos disponíveis, metas e recompensas que auxiliem a viabilizar uma maior entrega de Justiça com eficiência.

Essas decisões são, então, acompanhadas pelo Tribunal semestralmente, que avalia o resultado de suas ações e efetua alguns ajustes que possam surgir ao longo do caminho.

Para que o modelo seja implantado de forma estruturada, este manual **apresenta em seus anexos o Guia de Implantação do modelo de alocação de recursos humanos**. Esse mesmo material pode ser encontrado em seu formato separado deste manual, embora contenha o mesmo conteúdo.



**Figura 1** - Figura ilustrativa das etapas de preparação da implantação



# ETAPA 01

Agrupar unidades judiciárias e  
projetar demanda futura

# 1. AGRUPAR UNIDADES JUDICIÁRIAS E PROJETAR DEMANDA FUTURA

*As unidades judiciárias são as estruturas responsáveis por entregar os resultados do tribunal, principalmente na visão dos jurisdicionados. Elas possuem diferenças claras que podem inviabilizar uma comparação simples entre os seus resultados e capacidade de gerar esse acesso à justiça.*

*Um dos conceitos trabalhados primeiramente nessa etapa diz respeito à comparação adequada entre unidades judiciárias, a fim de que elas sejam comparadas com as unidades similares e não entre*

*unidades com naturezas, competências e outras características que as tornam incomparáveis.*

*Além disso, o entendimento da curva histórica de demanda e de atendimento dela é essencial para identificar movimentações de unidades judiciárias entre estágios do grupo. Assim como a estimativa de demanda futura subsidia o tribunal a entender melhor as principais necessidades para a alocação eficiente de recursos e as possíveis mudanças de comportamento e de estágios de unidades judiciárias.*

## 1.1. Agrupar as unidades judiciárias por similaridade

Esta atividade dá início à aplicação do método e foca na separação das unidades judiciárias em grupos de realidades e contextos similares. Ela está organizada em dois passos:

- 1.1.1 – Definir ou revisar os parâmetros que diferenciam as unidades judiciárias
- 1.1.2 – Separar as unidades judiciárias em grupos de competência e demanda similar

### 1.1.1. Definir ou revisar os parâmetros que diferenciam as unidades judiciárias

Tradicionalmente a justiça estadual, ou justiça comum, trabalha com insumos de duas naturezas de matérias: cível e criminal. Complementarmente, a Lei de Organização Judiciária de cada unidade da federação indica a distribuição das comarcas entre os municípios, entrâncias e naturezas, que podem ser utilizadas como parâmetro inicial para comparação de unidades judiciárias. Entretanto, esta abordagem não considera questões fundamentais relacionadas ao contexto das unidades, e que podem possuir impacto significativo sobre a sua produtividade (como, por exemplo, a extensão geográfica das comarcas ou o IDH da região). **O objetivo desta etapa é identificar, testar e formalizar parâmetros que diferenciem as unidades judiciárias permitindo a sua organização em grupos de realidades similares.**

Para se organizar os grupos é necessário que sejam **selecionadas variáveis quantitativas e qualitativas que abranjam todas as unidades judiciárias, mas que permitam diferenciá-las.** Por exemplo, quando se analisa uma unidade judiciária de natureza cível é impossível compará-la a uma unidade de natureza criminal, bem como entre duas unidades cíveis, uma possua processo eletrônico implantado e uma segunda unidade cível que não possui.

Diversas variáveis podem ser utilizadas para este agrupamento. Entretanto, quanto maior o seu número, maior a complexidade e a dificuldade de se ter uma quantidade administrável de grupos distintos. Sendo assim, as variáveis serão analisadas em relação ao seu impacto sobre a produtividade das unidades judiciárias de forma a selecionar as mais relevantes. A seguir, estão alguns exemplos de variáveis que poderão ser utilizadas para organizar as unidades em grupos:

- **Natureza:** compreende a natureza cível, criminal ou mista, que define alguns procedimentos específicos e sofre alto impacto de volume processual, considerando ainda a estrutura ou tipo, se é comum ou juizado especial, por exemplo.

- **Competência:** compreende a competência ou especialidade de matéria da unidade judiciária, como por exemplo: mista, cível, criminal, juizado especial, especializada (infância e juventude, fazenda pública, entre outras especialidades), entre outras
- **Processo eletrônico ou TI:** situação em que a unidade se encontra entre a virtualização ou

não do processo judicial e seus procedimentos.

- **Casos novos:** total de novos processos em todas as fases processuais (conhecimento e execução) e processos originários em outras instâncias que desceram para o 1º grau para execução.

### BOX DE CUSTOMIZAÇÕES

Ao longo da leitura do manual, o box indicará algumas customizações ou exemplos adicionais que podem ser utilizados pelos Tribunais, conforme a avaliação da necessidade por parte do Tribunal. A não utilização desses indicadores adicionais não implica na invalidade do modelo, por esta razão são indicados como **opcionais**.

Em relação aos parâmetros de diferenciação das unidades judiciárias, o tribunal pode utiliza ainda:

- **Densidade demográfica da comarca:** total de habitantes sobre o total de km<sup>2</sup>, dos municípios sob a jurisdição da unidade judiciária.
- **Indicadores socioeconômicos da comarca:** Utilização de índices como PIB, IDH dos municípios que compõe a comarca. Além disso, questões como infraestrutura ou segurança podem ser variáveis. Estes serão detalhados no item 1.2.
- **Entrância:** a entrância é mais utilizada para as questões relacionadas à promoção de magistrados. Porém se o Tribunal percebe algum comportamento relevante em relação à demanda, pode analisar a possibilidade de utilizar ou não esse parâmetro.

Cabe a ressalva da importância de se definir esses limites de forma clara e fundamentada.

Na figura a seguir é possível tornar claro o exemplo dos parâmetros de natureza e competência sendo utilizados para a primeira separação de grupos de unidades judiciárias.

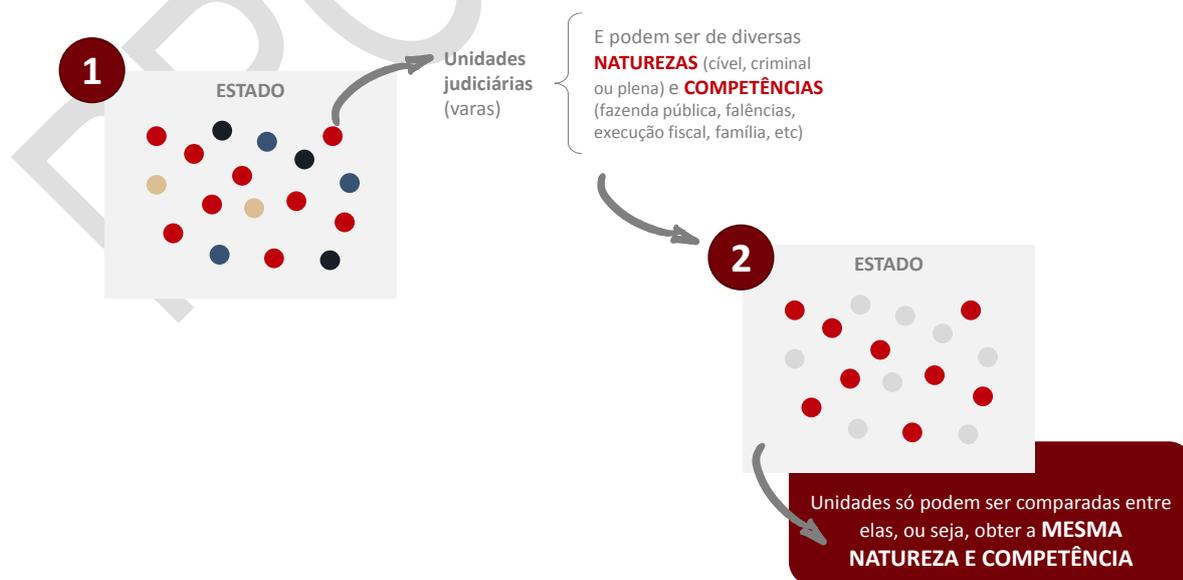


Figura 2 - Agrupamento por natureza e competência

Neste momento é importante que o Tribunal observe informações **qualitativas** sobre o **contexto socioeconômico** do local que devam ser reforçadas no momento posterior de separação em grupos. Nesses casos, essa informação deve ser utilizada para validar ou justificar o posicionamento de uma determinada unidade judiciária em um grupo específico. A título de exemplo, observe o caso a seguir:

- *O Tribunal tomou conhecimento que no curto prazo haveria a instalação de uma operação de extração de minério em uma determinada cidade componente de uma comarca. É esperado um impacto significativo no volume de processos da região, que até então não seria identificado somente a partir de variáveis quantitativas históricas, mas que deve ser observado em uma projeção de demanda futura.*

Cabe ressaltar que **na execução continua do processo de alocação, essa etapa de definição caba sendo na realidade uma revisão ou validação** dos parâmetros já definidos, ao longo dos anos. Deixando de ser executada de forma clara com o tempo.

### 1.1.2. Separar as unidades judiciárias em grupos de competência e demanda similar

O passo seguinte trata da própria separação das unidades judiciárias em grupos de contextos similares. Para isto, será utilizada a Análise de *Clusters*.

A Análise de *Clusters* é um **método multivariado baseado na análise das características dos objetos**, ou seja, é uma maneira sistemática usada para combinar características homogêneas e heterogêneas para formar grupos similares. Esses grupos ou clusters devem ter uma elevada homogeneidade entre seus **objetos (unidades judiciárias)** e também uma heterogeneidade em relação aos demais grupos. Isso quer dizer que as análises podem ser feitas de modo comparativo dentro de um grupo, para auxiliar na visualização de resultados e de comportamentos entre as unidades judiciárias de natureza similar.



Esta análise pode ser conduzida por meio de um **software de estatística**, que irá realizar automaticamente a separação dos grupos de acordo com as variáveis quantitativas. Por este método, será necessário um primeiro momento de separação das unidades judiciárias em amostras menores (de acordo com as variáveis qualitativas).

Por exemplo, um Tribunal que possua 50 unidades judiciárias deverá dividi-las, preliminarmente, em grupos menores que se diferenciem de acordo com o nível de virtualização e a natureza dos processos (cível, criminal, dentre outros). Só então, poderá utilizar o software para a separação automática dos grupos de acordo com as variáveis quantitativas (casos novos, dentre outros).

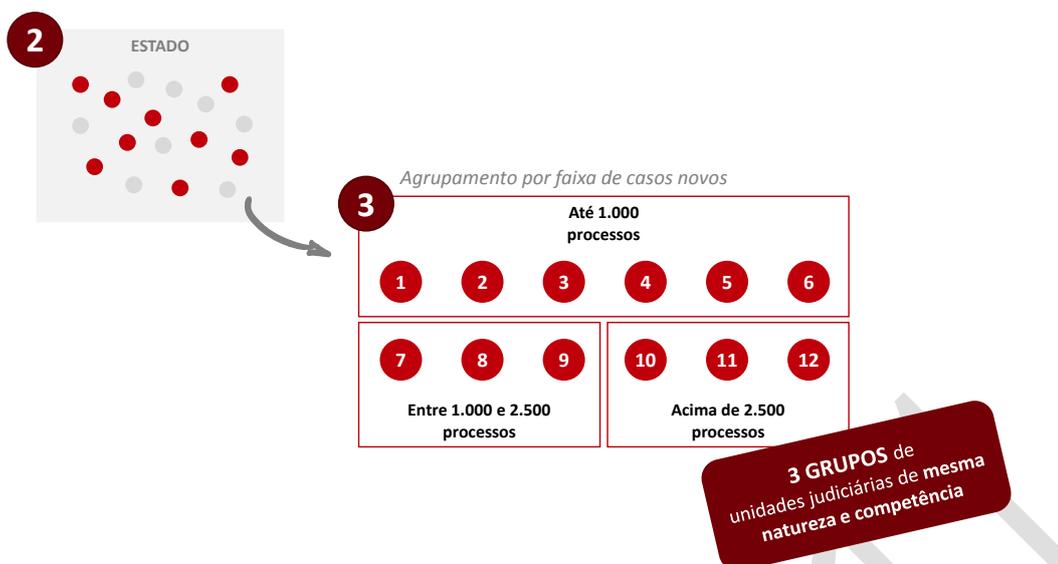


Figura 3 - Subdivisão de varas de mesma natureza e competência em faixa de casos novos

## BOX DE CUSTOMIZAÇÕES

A análise de *clusters* pode ser feita de duas formas: *software* de estatística e o manual. O modelo recomenda o uso do *software*.

- **Separação manual dos grupos:** outra possibilidade é a separação dos grupos de forma empírica, ou seja, definir manualmente em que grupo cada unidade judiciária pertence. Neste caso, o primeiro passo será, necessariamente, a definição dos diferentes ranges possíveis para as variáveis. Por exemplo, no caso da variável quantitativa “casos novos”, seus níveis poderiam ser: até 500 casos por ano, entre 500 e 1.000 casos e acima de 1.000 casos. A partir desta definição para cada variável, o passo seguinte seria a classificação de cada unidade nos níveis de cada variável e, por fim, sua alocação nos grupos apropriados.

## 1.2. Estimar a demanda futura de justiça pela sociedade

Esta atividade irá se concentrar na projeção de demanda de justiça pela sociedade para o próximo exercício, baseado na extrapolação de tendências do passado. Também se prevê a realização de ajustes qualitativos com base em eventos na região das unidades judiciárias que possam impactar significativamente na demanda por justiça. Ela está organizada em dois passos, detalhados em seguida:

- 1.2.1 – Estimar a demanda futura de justiça
- 1.2.2 – Realizar ajuste qualitativo com base em novos acontecimentos locais

### 1.2.1. Estimar a demanda futura de justiça

O Tribunal pode optar por diferentes abordagens para a realização da estimativa de demanda futura de justiça, como a regressão linear simples ou a correlação múltipla. Para a execução de ambas abordagens, é recomendada o apoio técnico da área de estatística, partindo de **ao menos 10 anos de dados históricos das comarcas**.

A abordagem recomendada compreende a aplicação de uma **regressão linear simples** no indicador “casos novos”. A partir do cálculo, é possível examinar a **variação do indicador nos últimos exercícios**, bem como estimar sua variação para o próximo exercício por meio da extrapolação de tendência.

A regressão linear simples é um método de análise de dados que estima um valor esperado de acordo com o comportamento de duas ou mais variáveis e sua relação pode ser representada em uma linha.

Para que essa análise histórica das curvas de congestionamento e produtividade média seja realizada, o tribunal deve coletar os dados dessas variáveis dos exercícios anteriores. Recomenda-se que sejam **ao menos 10 pontos**, que poderiam corresponder a meses, caso não haja sazonalidade no volume de processos novos. Porém, considerando a temporalidade das decisões na esfera pública e a cultura de mensuração de resultados por ano, o ideal é levantar um histórico de processos novos de **ao menos 10 anos** das **comarcas** do tribunal.

A estruturação dos dados dará origem ao gráfico a seguir indicando a tendência de casos novos, assim como o valor estimado para o próximo exercício.

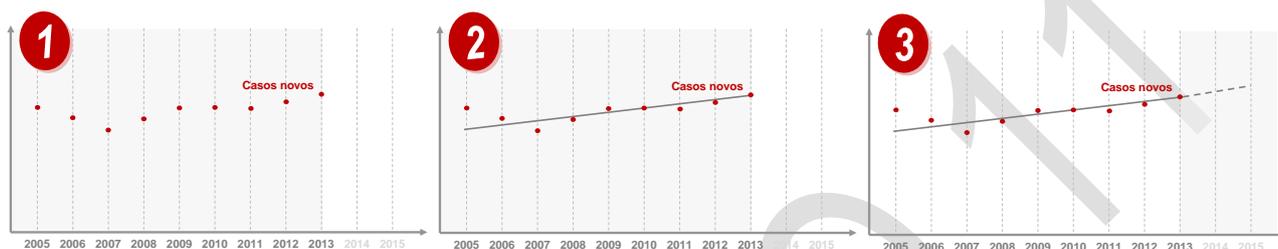


Figura 4 - Regressão linear simples das comarcas

É importante reforçar que para a estimativa de demanda, o volume de casos novos pode ser **feito por comarca** e não por unidade judiciária. Isso se dá pela alta dificuldade que alguns Tribunais encontram em obter uma base histórica de 10 anos para cada unidade judiciária, seja pelo pouco tempo de instalação ou ausência de dados assertivos. **Caso o Tribunal opte por realizar a análise por unidade judiciária, mesmo sem a base de 10 anos por unidade judiciária, a análise caso a caso da estimativa calculada deve ser feita pelo Tribunal.**

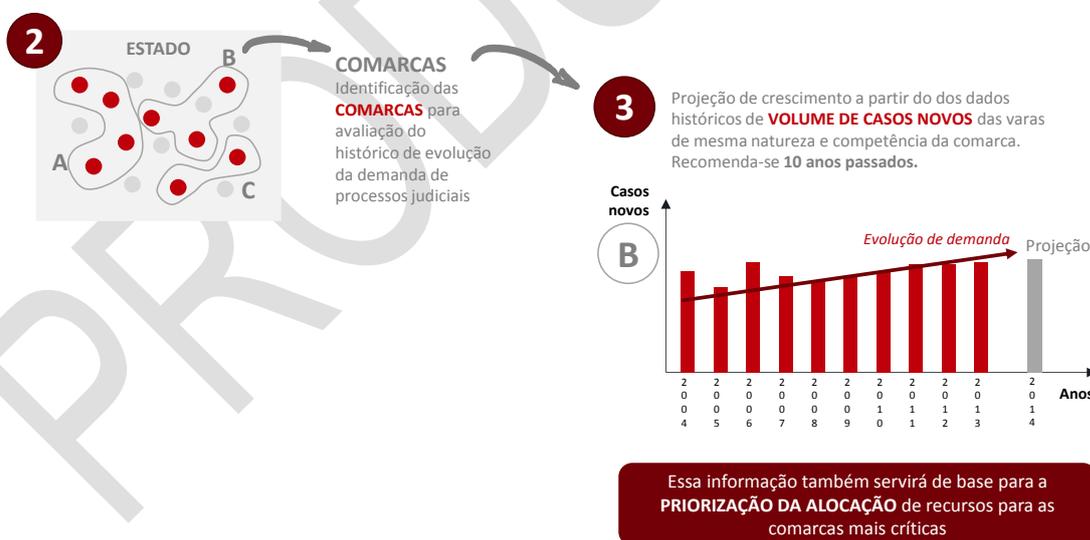


Figura 5 - Estimativa de demanda futura

Em síntese, esta abordagem observa o comportamento passado da variável “casos novos” e assume que ele irá se manter ao longo dos anos seguintes. Trata-se da forma mais simples de realizar a estimativa de demanda da sociedade por justiça. Entretanto, a sua realização considera algumas premissas frágeis, além de apresentar, em alguns casos, certa dificuldade operacional.

Em primeiro lugar, **para esta abordagem ser conduzida de forma minimamente confiável, é necessária a existência de um histórico de casos novos de, no mínimo, 10 anos, o que pode não ser viável na maior parte**

**das unidades judiciárias.** Além disso, ela não leva em consideração potenciais rupturas de demandas causadas por outras variáveis como população, economia local, nível de escolaridade, urbanização, dentre outras.

### BOX DE CUSTOMIZAÇÕES

Utilizando a **correlação múltipla** como abordagem de estimativa da demanda futura da comarca.

A segunda abordagem de estimativa de demanda da sociedade por justiça é, em essência, bastante similar à anterior. Entretanto, ao invés de considerar o comportamento isolado de uma variável (seja temporalmente ou em relação a diferentes casos), considera o comportamento da variável desejada (por exemplo: casos novos) em relação a um conjunto de outras variáveis a quais ela possa estar relacionada. Estas são denominadas variáveis independentes e a hipótese é que sua variação pode ser responsável ou ter alguma relação com a variável desejada. É importante explicitar, contudo, que a análise da correlação múltipla não atesta causalidade; trata-se apenas de uma indicação de comportamento similar entre as variáveis.

Por meio deste cálculo, é possível identificar o nível de relação entre o comportamento da variável desejada (casos novos) e das variáveis independentes escolhidas. A partir desta identificação, a estimativa de casos novos será realizada levando em consideração o comportamento futuro projetado para as variáveis independentes.

A escolha das variáveis independentes é crítica neste processo. Variáveis como população, taxa de urbanização, veículos *per capita*, área com licença para construção *per capita*, dentre outras, são razoáveis de serem utilizadas no cálculo da correlação múltipla. É importante, contudo, estudar as relações simples destas variáveis com a variável desejada, de forma a garantir um mínimo de aderência no comportamento antes da utilização da correlação múltipla.

Uma das vantagens desta abordagem em relação à anterior é que os casos novos de diferentes naturezas do judiciário (Cível ou Criminal, por exemplo) podem variar de forma diferente, em relação a diferentes variáveis independentes (p.ex. Taxa de Urbanização e Nível de Escolaridade).

Da mesma forma que a abordagem anterior, será necessária a coleta de no mínimo 10 pontos no tempo (preferencialmente 10 anos) para cada variável estudada; tanto para a variável desejada, quanto para as variáveis independentes de forma que correlação múltipla apresente resultados confiáveis.

Outro limitador do uso desta abordagem é a sua complexidade. Ao lidar com um número adicional de variáveis, ela sofre com a possibilidade de deixar de fora variáveis importantes para o entendimento do comportamento dos casos novos. Por outro lado, estudar todas as variáveis com potenciais impactos é operacionalmente inviável. De forma que o fundamental é garantir que as variáveis de maior importância hipotética tenham sido consideradas.

### 1.2.2. Realizar ajuste qualitativo com base em novos acontecimentos locais

A extrapolação de tendência realizada no passo anterior para estimar a demanda futura é uma aplicação fria e imparcial de um método estatístico. Entretanto, sua grande simplicidade também é uma das suas principais fragilidades. Ela assume que o futuro será um desdobramento do passado, o que nem sempre é verdade. Este passo tem como objetivo adicionar uma análise qualitativa e de juízo de valor à extrapolação.

Neste passo, questões que possam influenciar significativamente o volume de processos novos de uma determinada unidade judiciária serão identificados, analisados e estimados. Eventos externos de **caráter socioeconômico**, com a construção de uma nova mina ou algum acidente recente de alto porte ou questões similares são alguns exemplos de questões que possam influenciar a demanda. Outros exemplos complementares relacionados a **aspectos sociais** também podem ser observados, surgimento de favelas e aglomerações habitacionais irregulares em centros urbanos que podem causar o aumento de criminalidade, por exemplo.

É importante explicitar que a estimativa do impacto destes eventos sobre o volume de casos novos também é significativamente frágil, dada a natureza dos métodos de previsão (muitas vezes baseadas em juízo de valor ou analogia histórica com outra localidade). É exatamente por isso que apenas casos especiais deverão ser considerados na hora de fazer a análise qualitativa. Na prática, poucas unidades judiciárias irão realmente ter a estimativa prevista no passo anterior alterada. Entretanto, a existência deste passo é fundamental para a robustez do trabalho.



## **ETAPA 02**

Definir estágios de desempenho e calcular produtividade e lotação das unidades judiciárias do grupo

## 2. DEFINIR ESTÁGIOS DE DESEMPENHO E CALCULAR PRODUTIVIDADE E LOTAÇÃO DAS UNIDADES JUDICIÁRIAS DO GRUPO

Após o agrupamento das unidades judiciárias, o próximo passo é entender em qual estágio de maturidade gerencial elas se encontram dentro do grupo que pertencem. Os estágios auxiliam o tribunal a trabalhar estratégias específicas para auxiliar ou reconhecer as unidades judiciárias de cada situação.

O primeiro passo é calcular a produtividade paradigma das unidades judiciárias de **determinado grupo** que estão posicionadas neste estágio. A produtividade paradigma corresponde a uma análise dos diferentes perfis que compõe

a equipe de secretaria e gabinete que conjuntamente geram os melhores resultados desse estágio.

Continuando a análise dos estágios das unidades judiciárias de um mesmo grupo, esta etapa descreverá as atividades que contemplam a definição da produtividade e reconhecimento das unidades judiciárias **faixa verde**.

A última análise de estágios é a das unidades judiciárias **faixa branca**. Essas unidades encontram-se em situação crítica para o jurisdicionado, pois possuem baixa produtividade e alto congestionamento em relação às unidades judiciárias do mesmo grupo a que pertencem.

### 2.1. Separar as unidades judiciárias por desempenho: congestionamento e produtividade

Nesta atividade, as unidades judiciárias dentro de cada grupo serão separadas de acordo com o seu desempenho em relação a dois indicadores: taxa de congestionamento e produtividade. Ela está organizada em três passos, detalhados em seguida:

- 2.1.1 – Levantar as informações das unidades judiciárias e calcular índices
- 2.1.2 – Definir os critérios de classificação das unidades judiciárias
- 2.1.3 – Classificar as unidades judiciárias de acordo com o seu estágio de desempenho

#### 2.1.1. Levantar as informações das unidades judiciárias e calcular índices

Após o agrupamento de unidades judiciárias semelhantes, o passo seguinte é a **análise da situação de cada unidade de um grupo** em relação a dois indicadores: **taxa de congestionamento e produtividade média**. O objetivo é posicionar a unidade comparativamente com as demais do grupo, explicitando seu desempenho externo, ou seja, sua capacidade de atendimento à sociedade (evidenciada pela taxa de congestionamento) e o seu desempenho interno, que indica a capacidade de se realizar o trabalho com os recursos disponíveis (representado pelo número de processos baixados por servidor). Estes dois parâmetros estão evidenciados na tabela a seguir:

TAXA DE CONGESTIONAMENTO DA UJ	PRODUTIVIDADE MÉDIA DA UJ (IPS)
$\left( \frac{\text{processos baixados}}{\text{casos novos} + \text{casos pendentes}} \right)$	$\left( \frac{\text{processos baixados}}{\text{servidores}} \right)$

**ATENÇÃO!** Além das variáveis de processos baixados e casos novos apresentadas na atividade 1.1.1, mais duas variáveis são adicionadas à análise: os **servidores** e os **processos pendentes**.

- **Número de servidores:** corresponde ao total de servidores em cada uma das unidades judiciárias. Neste momento é importante contabilizar também os servidores cedidos para o Tribunal, pois os mesmos atuam no atingimento de resultados da unidade judiciária.
- **Processos pendentes:** total de processos que estão pendentes de baixa no início do ano em todas as fases processuais (conhecimento e execução), conforme o Justiça em Números.

A coleta dos dados de cada unidade judiciária para estes dois indicadores é o primeiro passo da classificação.

### 2.1.2. Definir os critérios de classificação das unidades judiciárias

A definição dos critérios de classificação é um dos aspectos mais importantes e, ao mesmo tempo, mais complexos desta atividade. As unidades deverão ser posicionadas, de forma qualitativa, entre os níveis alto e baixo (tanto para a produtividade, quanto para a taxa de congestionamento). Entretanto, para evitar a arbitrariedade desta divisão, utilizam-se aos valores quantitativos destas variáveis.

Pela alta complexidade dessa decisão não é possível indicar qual é o melhor parâmetro a ser adotado considerando a realidade do Tribunal, pois cada parâmetro possui vantagens e desvantagens de serem utilizados. Por isso, o ponto de partida é a **mediana desses indicadores** (taxa de congestionamento e produtividade).

- **Mediana das unidades judiciárias:** a mediana elimina o problema de *outliers*, uma vez que considera apenas a unidade do meio da distribuição dos casos, independente dos valores de variáveis apresentados. Tende a ser a opção mais sólida, mas pode favorecer desempenhos inferiores se mais da metade do quartil apresentar desempenho significativamente inferior aos demais.

No box de customização, alguns dos parâmetros que podem surgir ao longo das discussões nos Tribunais têm suas vantagens e desvantagens descritas.

#### BOX DE CUSTOMIZAÇÕES

Caso o Tribunal opte por não utilizar a mediana dos valores indicados, ele pode optar por:

- **Média dos valores dos indicadores:** a definição da média de produtividade como ponto de corte é uma das abordagens mais simples. Ela garante que as unidades judiciárias estarão classificadas de acordo com sua proximidade aos casos extremos. O problema é que este critério de separação tende a ser fortemente influenciado por *outliers* (tanto casos extremos no topo da escala quanto em sua base);
- **Critério arbitrário:** trata-se da definição de um valor que separe as unidades seguindo um critério definido por metas políticas ou baseado em benchmarkings externos, ou valores considerados como de referência no mundo todo. Esta opção possui o risco natural de não estar adequada à realidade das unidades.

Outras opções como ou critérios similares também são possíveis. Entretanto, a forma mais adequada de cálculo só será seguramente definida a partir da análise dos dados com esses critérios definidos.

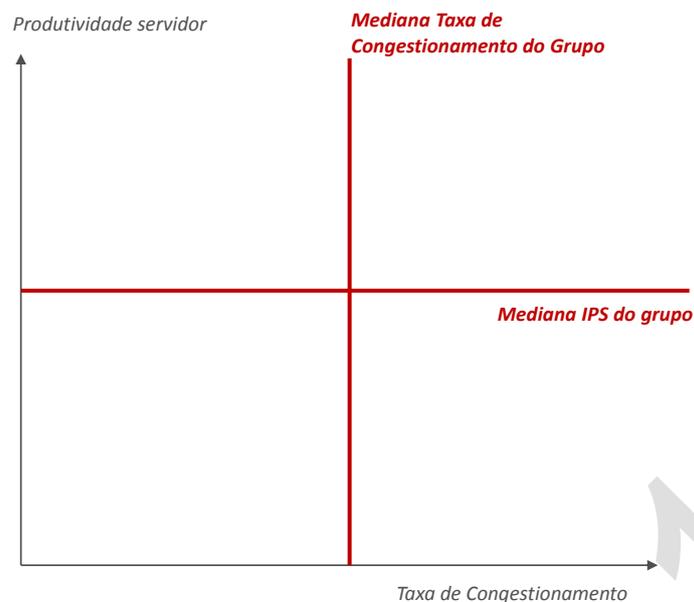


Figura 6 - Critério para classificação de quadrantes de desempenho

### 2.1.3. Classificar as unidades judiciárias de acordo com o seu estágio de desempenho

O resultado da aplicação desses dois indicadores e da definição de seus critérios de separação é um gráfico de posicionamento das unidades judiciárias (dentro de um mesmo grupo), explicitando o seu desempenho, conforme explicitado a seguir:



Figura 7 - Classificação ilustrativa dos estágios de uma unidade judiciária

É possível perceber que apesar dos indicadores possuírem variáveis comuns, os seus produtos oferecem uma análise mais detalhada da unidade judiciária em diversos aspectos. Por exemplo, o indicador de **taxa de congestionamento** fornece ao gestor uma visão de como a unidade judiciária produz seus resultados em relação à proporção da demanda acumulada, de modo que, se o resultado se distancia de 1 (ou 100%), a unidade judiciária apresenta uma característica de alta produtividade. Esta alta produtividade pode ser fruto de uma e/ou duas razões: redução de acervo e/ou alto desempenho nos casos novos.

Já para o indicador de produtividade média, é possível observar o quanto os servidores e magistrados são capazes de produzir, em média, ao longo do exercício. Percebe-se que apesar de algumas produtividades serem baixas, em relação às demais unidades judiciárias, dois cenários podem ser observados: aquele em que a demanda acumulada é baixa, o que restringe a produtividade à demanda de casos novos do local, e aquele em que há uma alta demanda que não é atendida por dificuldades de gestão na unidade judiciária.

A combinação destas duas variáveis gera quatro estágios de desempenho distintos para as unidades judiciárias do mesmo grupo. Cada unidade apresenta uma realidade própria que deve ser tratada de forma específica conforme explicitado a seguir:

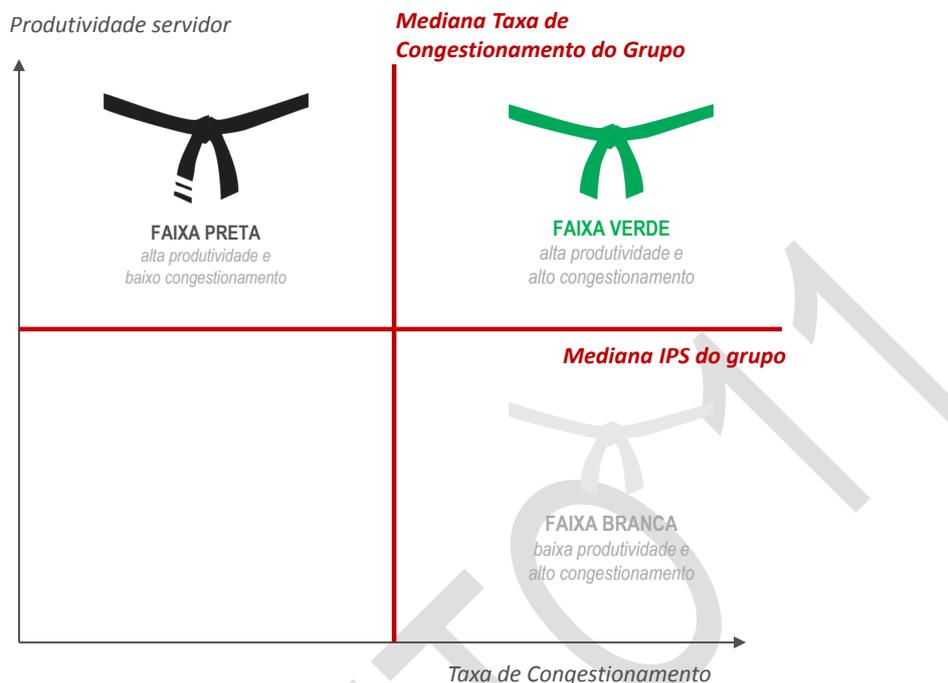


Figura 8 - Localização das unidades judiciárias nos quadrantes de desempenho

- O primeiro estágio é o “**FAIXA BRANCA**”, no qual se localizam as unidades judiciárias com altos índices de congestionamento e baixa produtividade. As unidades neste estágio são as que apresentam as maiores oportunidades de melhoria. Estes casos devem ser alvo de análises mais profundas (inclusive com insumos da Corregedoria) para entendimento dos fatores que as levam a apresentar baixo desempenho. O objetivo é permitir a elaboração de planos de ação que foquem no aprimoramento da unidade (e consequentemente na entrega da justiça), mas que também sejam adequadas as suas necessidades específicas.
- O estágio “**FAIXA VERDE**” é composto pelas unidades que possuem alta produtividade, mas uma alta taxa de congestionamento. Este comportamento torna perceptível a aparente concentração de esforços no aumento da eficiência, resultando em ótimos valores de produtividade. Entretanto, este esforço só é suficiente para lidar com a demanda constante da sociedade. Para, complementarmente, permitir uma entrega mais completa de justiça, pode ser necessário à aplicação de mecanismos adicionais específicos para lidar com processos pendentes ou com uma alta demanda como, por exemplo, a utilização de equipes móveis ou centrais especializadas. Assim que o número de processos pendentes destas unidades for controlado, elas terão possibilidade de evoluir e posteriormente se tornar unidades de produtividade paradigma.
- Por fim, o estágio “**FAIXA PRETA**” é formado pelas unidades judiciárias que possuem alta produtividade e baixo congestionamento, ou seja, são unidades com facilidade maior em lidar com a demanda de casos novos e com os pendentes. Estas unidades apresentam práticas de gestão inovadoras e/ou de alto desempenho que devem ser disseminadas para outras unidades judiciárias. Elas determinam a produtividade paradigma para todas as unidades judiciárias do seu grupo (*cluster*).

**ATENÇÃO!** Recomenda-se o estabelecimento de uma margem de homologação dos estágios, pois algumas unidades judiciárias podem se encontrar muito próximo do limite dos quadrantes e serem classificadas como faixas inferiores de

maneira errônea. Por isso, em linhas gerais recomenda-se a verificação da localização das unidades nos quadrantes, optando sempre que possível pela manutenção da unidade no quadrante de melhor desempenho ou definir uma margem percentual de definição do estágio.

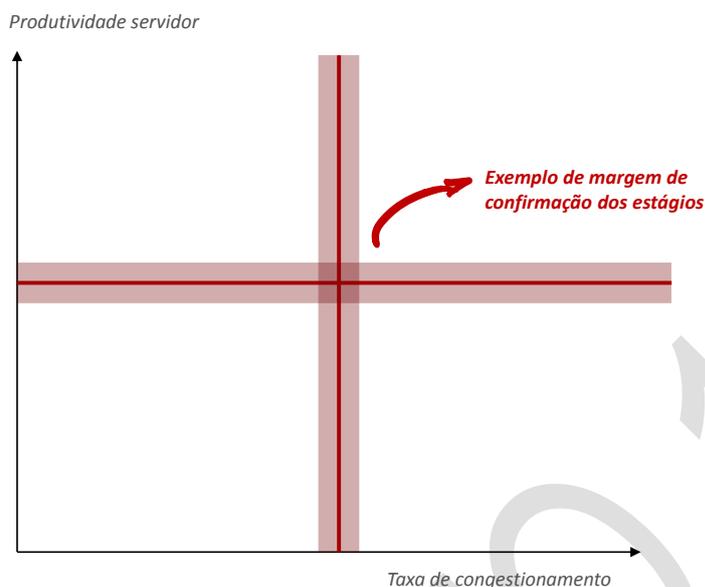


Figura 9 - Exemplo de margem de confirmação dos estágios

Dentre os diversos estágios em que uma unidade judiciária pode se encontrar, o da “**FAIXA PRETA**” é considerado o ideal. Isto se dá em função de as unidades presentes neste estágio apresentarem um desempenho superior, tanto em relação ao atendimento à demanda da sociedade quanto à execução do seu trabalho com alta eficiência.

Entretanto, os estágios não são perenes. Um dos objetivos deste método é exatamente fazer com que as unidades judiciárias migrem dos estágios de desempenho inferior para o de alto desempenho. Esta evolução deverá ocorrer, em grande parte, por meio da execução das atividades descritas a partir da etapa 3 deste manual. A dinâmica desta migração ocorrerá ao longo tempo por meio de dois movimentos. As unidades que se encontram no estágio **Faixa Branca** adotarão as melhores práticas de gestão das unidades de **Faixa Preta** de forma a aprimorarem sua produtividade e alcançarem o estágio de **Faixa Verde**. As unidades presentes no estágio **Faixa Verde**, por sua vez, irão adotar as boas práticas de gestão, apoiadas por mecanismos externos (como equipes de apoio temporárias) focadas em reduzir os casos pendentes e elevar a entrega de justiça à sociedade, ou seja, reduzir o congestionamento.

Dada a realidade de cada estágio, eles serão tratados de forma distinta ao longo das atividades deste manual. Questões específicas como meta de produtividade, ações de melhoria, equipes de apoio, dentre outras, serão tratadas de forma personalizada e adequada à realidade da unidade judiciária presente em cada estágio. As próximas etapas estão estruturadas da seguinte forma:

- Etapa 2.2: Promover melhorias nas unidades **faixa preta**;
- Etapa 2.3: Promover melhorias nas unidades **faixa verde**; e
- Etapa 2.4: Promover melhorias nas unidades **faixa branca**.

As duas atividades seguintes nesta etapa, detalhadas a seguir, focarão no entendimento aprofundado de cada unidade judiciária no que tange ao seu histórico de capacidade no atendimento à demanda de sociedade e na estimativa futura desta demanda, explicitando suas lacunas.

## 2.2. Definir produtividade paradigma das unidades judiciárias do grupo e calcular lotação das unidades judiciárias no estágio faixa preta

Esta atividade irá focar na definição da **produtividade paradigma para as unidades judiciárias faixa preta** a partir dos resultados da atividade 1.1, e suas separações de acordo com os estágios de evolução de desempenho, atividade 2.1. Ela está organizada nos passos detalhados em seguida:

- 2.2.1 – Construir o *ranking* de cada grupo com base na produtividade de cada unidade judiciária
- 2.2.2 – Definir a produtividade paradigma de cada grupo
- 2.2.3 – Calcular lotação necessária das unidades judiciárias e identificar unidades judiciárias de referência

### 2.2.1. Construir o *ranking* de cada grupo com base na produtividade de cada unidade judiciária

Utilizando a produtividade média calculada na atividade 2.1.1, o tribunal passa para a **preparação do cálculo da produtividade paradigma**.

O objetivo deste passo é **identificar quais unidades judiciárias são as mais produtivas, por meio de uma ordenação do tipo *ranking***. Este *ranking* será utilizado para a definição da produtividade paradigma por perfil dentro de cada grupo (passo a seguir) e para a escolha das unidades que serão investigadas em maior profundidade com o objetivo de entender as práticas de gestão que levam a este desempenho superior (atividade 2.1).

Para este passo, **serão utilizadas apenas as unidades judiciárias do estágio Faixa Preta**, uma vez que se tratam daquelas que além de apresentarem uma maior produtividade, também apresentam uma capacidade superior de atendimento à demanda da sociedade (medido pela taxa de congestionamento, conforme visto na atividade 2.1).

### 2.2.2. Definir a produtividade paradigma de cada grupo

A partir dos dados gerados nos dois passos anteriores, é possível determinar a produtividade paradigma de cada perfil dentro de cada grupo. De forma sintética, a **Produtividade Paradigma (PP) é aquela que será utilizada como parâmetro de referência da produtividade de um perfil de trabalho dentro das unidades judiciárias de cada grupo**. Ela será utilizada para calcular a lotação ideal das unidades judiciárias Faixa Preta (atividade 2.2.3), e para recompensar aquelas que apresentarem desempenho superior. Complementarmente, servirá como referência de partida para o cálculo da produtividade esperada para os demais estágios de produtividade.

O cálculo da produtividade paradigma será realizado utilizando as unidades judiciárias posicionadas no quartil superior do *ranking* construído no passo anterior. Neste caso, utilizaremos a **média de produtividade do quartil superior**, pois a definição da média de produtividade do quartil superior como produtividade paradigma reduz ligeiramente o problema da opção anterior, mas ainda apresenta o problema de ser fortemente influenciada por *outliers* (neste caso, tanto casos extremos no topo do quartil quanto em sua base).

#### BOX DE CUSTOMIZAÇÕES

O Tribunal pode optar por utilizar outro parâmetro que não o indicado acima, como por exemplo:

- **Maior produtividade do grupo:** escolher a maior produtividade do grupo como produtividade paradigma. Trata-se da opção mais simples, mas possui um alto risco, uma vez que a unidade mais produtiva do grupo pode ser um *outlier* (ou seja, um caso de exceção), mesmo dentro do mesmo grupo (cluster);
- **Mediana da produtividade:** a mediana elimina o problema de *outliers*, uma vez considera apenas a unidade do meio da distribuição do quartil, independente dos valores de produtividade apresentados. Tende a ser a opção mais sólida, mas pode favorecer desempenhos inferiores se mais da metade do quartil

apresentar desempenho significativamente inferior aos demais.

Outras opções como, por exemplo, média dos três primeiros lugares, ou procedimentos similares também são possíveis. Entretanto, a forma mais adequada de cálculo só será seguramente definida a partir da análise dos dados.

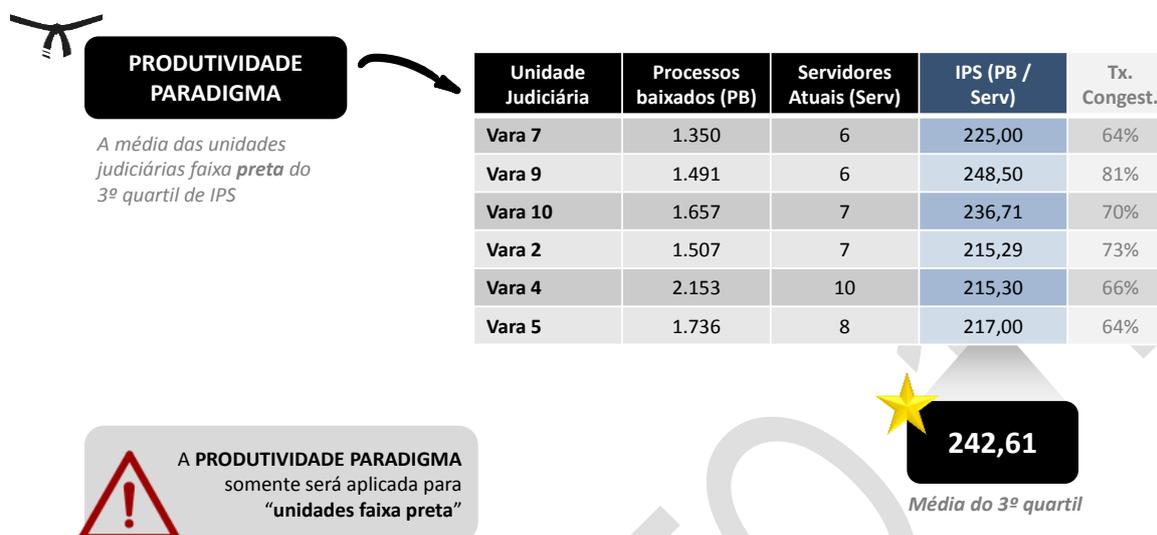


Figura 10 - Exemplo ilustrativo de definição de produtividade paradigma de um grupo (mediana do quartil mais produtivo)

### 2.2.3. Calcular lotação necessária das unidades judiciárias e identificar unidades de referência

Esta atividade é o resultado de todas as atividades realizadas anteriormente. É momento no qual será definido o quantitativo de servidores necessários para cada unidade no estágio faixa preta, considerando a produtividade paradigma e a estimativa de novos processos prevista para o próximo exercício.

Complementarmente, **será utilizado o valor da estimativa de casos novos** de cada unidade judiciária calculado na atividade 1.4. O cálculo da lotação necessária de cada unidade judiciária será realizada por meio de uma regra de três simples utilizando ambos indicadores, conforme a tabela a seguir ilustra:

Aplicação da Produtividade Paradigma IPS nas unidades judiciárias do estágio faixa preta do grupo					
	Produtividade Paradigma (utilizando IPS)	X	Casos Novos Estimados da unidade judiciária	=	Lotação de referência (servidores) da unidade judiciária
VARA 7	242,61	x	1.397	=	6 servidores
VARA 9	242,61	x	1.761	=	7 servidores
VARA 10	242,61	x	1.783	=	7 servidores
VARA 2	242,61	x	1.592	=	7 servidores
VARA 4	242,61	x	1.755	=	7 servidores
VARA 5	242,61	x	1.448	=	6 servidores

Figura 11 - Exemplo de aplicação da PP de servidor para a lotação das unidades judiciárias do estágio

Recomenda-se que as lotações de unidades judiciárias do mesmo estágio sejam semelhantes, **na medida do possível**, a fim de evitar situações de resistência e falta de estímulo ao alcance da produtividade paradigma pelas demais unidades judiciárias do estágio faixa preta do grupo analisado.

## 2.3. Definir produtividade esperada das unidades judiciárias do grupo e identificar as unidades judiciárias de referência no estágio faixa verde

Esta atividade irá focar na definição da **produtividade esperada para as unidades judiciárias faixa verde e branca** a partir dos resultados da atividade 1.1, e suas separações de acordo com os estágios de evolução de desempenho, atividade 2.1. Ela está organizada nos passos detalhados em seguida:

- 2.3.1 – Construir o ranking de cada grupo com base na produtividade de cada unidade judiciária
- 2.3.2 – Definir a produtividade esperada de cada grupo
- 2.3.3 – Calcular lotação necessária das unidades judiciárias e identificar unidades judiciárias de referência

A principal diferença esta etapa e o detalhamento apontado na atividade 2.2 é o estágio em que as unidades judiciárias do grupo se encontram. Desta forma, o tratamento e reconhecimento delas serão descritos na etapa seguinte.

### 2.3.1. Construir o *ranking* de cada grupo com base na produtividade de cada unidade judiciária

Utilizando a produtividade média calculada na atividade 2.1.1, o tribunal passa para a **preparação do cálculo da produtividade paradigma**.

O objetivo deste passo é **identificar quais unidades judiciárias são as mais produtivas, por meio de uma ordenação do tipo *ranking***. Este *ranking* será utilizado para a definição da produtividade paradigma por perfil dentro de cada grupo (passo a seguir) e para a escolha das unidades que serão investigadas em maior profundidade com o objetivo de entender as práticas de gestão que levam a este desempenho superior e as que possuem o desempenho inferior (atividade 2.1).

Para este passo, **serão utilizadas apenas as unidades judiciárias do estágio Faixa Verde**, uma vez que se tratam daquelas que além de apresentarem uma maior produtividade entre os estágios verde e branco, embora apresentem uma capacidade inferior de atendimento à demanda da sociedade (medido pela taxa de congestionamento, conforme visto na atividade 2.1).

### 2.3.2. Definir a produtividade esperada de cada grupo

A partir dos dados gerados nos passos anteriores, é possível determinar a produtividade esperada dentro de cada grupo. De forma sintética, a **produtividade esperada é aquela que será utilizada como parâmetro de referência da produtividade dentro das unidades judiciárias de cada grupo no estágio faixa verde e faixa branca**. Ela será utilizada para calcular a lotação ideal das unidades judiciárias de faixa verde (atividade 2.3.2), e para reconhecer aquelas que apresentarem desempenho superior. Complementarmente, e deve ser analisada em conjunto da produtividade paradigma, definida na atividade (2.2).

O cálculo da produtividade esperada é realizado utilizando as unidades judiciárias posicionadas no quartil superior do *ranking* construído no passo 2.3.1. Neste caso, utilizaremos a **média de produtividade do quartil superior**, pois a definição da média de produtividade do quartil superior como produtividade paradigma reduz ligeiramente o problema da opção anterior, mas ainda apresenta o problema de ser fortemente influenciada por *outliers* (neste caso, tanto casos extremos no topo do quartil quanto em sua base).



**A PRODUTIVIDADE ESPERADA** será aplicada para “unidades faixa verde” e “faixa branca”

**233,20**  
Média do 3º quartil

\* Em alguns casos a **produtividade esperada** pode ser superior à **paradigma**. Isso pode ocorrer pelo **alto volume de estoque** nas varas que compõe o grupo, em especial as varas faixa verde com alto estoque, por exemplo.

Figura 12 - Exemplo de definição de produtividade esperada de cada perfil (mediana do quartil mais produtivo)

### BOX DE CUSTOMIZAÇÕES

O Tribunal pode optar por utilizar outro parâmetro que não o indicado acima, como por exemplo:

- **Maior produtividade do grupo:** escolher a maior produtividade do grupo como produtividade esperada. Trata-se da opção mais simples, mas possui um alto risco, uma vez que a unidade mais produtiva do grupo pode ser um *outliers* (ou seja, um caso de exceção), mesmo dentro do mesmo grupo (*cluster*);
- **Mediana da produtividade do quartil superior:** a mediana elimina o problema de *outliers*, uma vez considera apenas a unidade do meio da distribuição do quartil, independente dos valores de produtividade apresentados. Tende a ser a opção mais sólida, mas pode favorecer desempenhos inferiores se mais da metade do quartil apresentar desempenho significativamente inferior aos demais.
- **Produtividade paradigma:** O tribunal pode ainda atribuir somente o valor da produtividade paradigma, calculado na atividade 2.1, como o valor de referência para as demais unidades judiciárias de todos os estágios do grupo, porém pode gerar prejuízos para as unidades congestionadas e com alta produtividade (faixa verde).

Outras opções como, por exemplo, média dos três primeiros lugares, ou procedimentos similares também são possíveis. Em todos os casos, a forma mais adequada de cálculo só será seguramente definida a partir da análise dos dados.

### 2.3.3. Calcular lotação necessária das unidades judiciárias e identificar unidades de referência

Esta atividade é o resultado de todas as atividades realizadas anteriormente. É momento no qual será definido o quantitativo de servidores necessários para cada unidade no estágio faixa verde, considerando a produtividade esperada e a estimativa de novos processos prevista para o próximo exercício.

Complementarmente, será utilizado o **valor da estimativa de casos novos de cada unidade judiciária calculado na atividade 1.4**. O cálculo da lotação necessária de cada unidade judiciária será realizada por meio de uma regra de três simples utilizando ambos indicadores, conforme a tabela a seguir ilustra:

Aplicação da Produtividade esperada IPS nas unidades judiciárias do estágio faixa verde do grupo

	Produtividade Esperada (utilizando IPS)	X	Casos Novos Estimados da unidade judiciária	=	Lotação de referência (servidores) da unidade judiciária
VARA 6	233,20	x	1.432	=	6 servidores
VARA 1	233,20	x	1.487	=	6 servidores
VARA 12	233,20	x	1.557	=	7 servidores

Figura 13 - Exemplo de aplicação da PE de servidor de secretaria para a lotação das unidades judiciárias faixa verde

## 2.4. Calcular lotação necessária das unidades judiciárias faixa branca considerando produtividade esperada e demandas de casos novos para o próximo ano

Esta atividade é o resultado de todas as atividades realizadas anteriormente. É momento no qual será definido o quantitativo de servidores necessários para cada unidade no estágio **faixa branca**, considerando a **produtividade esperada já calculada na atividade 2.3** e a estimativa de novos processos prevista para o próximo exercício.

Complementarmente, será utilizado o valor da **estimativa de casos novos de cada unidade judiciária calculado na atividade 1.4**. O cálculo da lotação necessária de cada unidade judiciária será realizada por meio de uma regra de três simples utilizando ambos indicadores, conforme a tabela a seguir ilustra:

Aplicação da Produtividade esperada IPS nas unidades judiciárias do estágio faixa branca do grupo

	Produtividade Esperada (utilizando IPS)	X	Casos Novos Estimados da unidade judiciária	=	Lotação de referência (servidores) da unidade judiciária
VARA 8	233,20	x	1.255	=	5 servidores
VARA 11	233,20	x	1.217	=	5 servidores
VARA 3	233,20	x	1.327	=	6 servidores

Figura 14 - Exemplo de aplicação da PE de servidor de secretaria para a lotação das unidades judiciárias faixa branca



## **ETAPA 03**

Visitar as unidades judiciárias de referência e promover melhorias para cada estágio

### 3. VISITAR AS UNIDADES JUDICIÁRIAS DE REFERÊNCIA E PROMOVER MELHORIAS PARA CADA ESTÁGIO

*Em seguida, o tribunal direciona-se a algumas das unidades judiciárias mais produtivas dos estágios faixa preta e verde para conhecer de perto e entender as práticas que auxiliam no atingimento de resultados internos e externos de referência no estágio.*

*Neste momento, microindicadores, práticas, experiências e esforços por atividade são levantados, a fim de serem disseminados para todo o tribunal.*

*O tribunal também visita algumas unidades judiciárias faixa branca que possuam baixa produtividade para identificar as principais dificuldades encontradas pelos magistrados e servidores.*

*Após, o tribunal analisa as necessidades específicas das unidades judiciárias de cada estágio, levantando práticas e oportunidades de melhoria que sejam necessárias ou possam ser institucionalizadas.*

#### 3.1. Visitar as unidades judiciárias referência nos estágios faixa preta e faixa verde e entender boas práticas e fatores de produtividade

Conforme visto na atividade 1.1, as unidades judiciárias possuem aspectos semelhantes entre si, principalmente em relação ao contexto no qual estão inseridas (como nível de virtualização dos processos ou densidade demográfica atendida) e podem ser agrupadas de acordo com as suas similaridades. No entanto, como a atividade 2.1 mostra, mesmo aquelas dentro do mesmo grupo, podem apresentar produtividades significativamente distintas. Isto se deve, em grande parte, às práticas de gestão adotadas por cada unidade judiciária.

Conforme tende a acontecer em diversas organizações, tanto públicas quanto privadas, muitas destas práticas ficam restritas a aquelas áreas que as construíram. O mais relevante destas práticas, é que, muitas vezes, **elas não envolvem altos gastos ou esforços para serem implantadas**, e poderiam ser facilmente adaptadas para outras unidades judiciárias, resultando em um impacto significativo sobre a produtividade do Tribunal.

Esta atividade tem como foco a coleta (e preparação para futura replicação) das melhores práticas de gestão adotadas pelas unidades judiciárias de referência. Ela está organizada em dois passos, detalhados em seguida:

3.1.1 – Selecionar as unidades judiciárias de referência

3.1.2 – Realizar as visitas de levantamento de práticas de gestão

##### 3.1.1. Selecionar as unidades judiciárias de referência

Neste passo, serão analisadas as unidades judiciárias presentes no quartil superior dos estágios faixa verde e preta de cada grupo, de forma a serem definidas às de referência que serão visitadas para o levantamento das práticas de gestão.

Existem diversas formas de realizar esta definição, a seguir estão listadas algumas das possibilidades de procedimento para a escolha das unidades de referência, em caráter ilustrativo:

- **Escolha das três unidades superiores em termos de produtividades:** da mesma forma que escolher a maior produtividade do grupo como produtividade paradigma apresentava fragilidade na presença de *outliers*, visitar as três unidades com índices de produtividade mais elevados podem gerar distorções no modelo. Entretanto, esta opção garante que as três “melhores” unidades serão avaliadas em profundidade e, posteriormente, recompensadas;

- **Escolha da unidade do topo, da unidade mediana e da unidade base:** a dispersão da escolha entre os extremos e a mediana do quartil superior permite uma maior fidelidade à realidade da maioria das unidades e evita problemas de *outliers*. Entretanto, dois problemas se colocam. Primeiro, torna mais difícil a avaliação das unidades do topo que receberão recompensa. Segundo, existe a possibilidade de se perder práticas superiores das unidades no topo; e
- **Escolha das que apresentarem maior volume de produção em relação à demanda:** esta opção leva em consideração as das curvas de produção e demanda de cada unidade e define como padrão de escolha aquelas que apresentarem maior volume de produção em relação à demanda. Ou seja, escolhe aquelas que, sem nenhum apoio externo ou alteração no seu dia a dia, irão eliminar todos os processos pendentes mais rapidamente, ao mesmo tempo que atendem à demanda de novos processos da sociedade.

### 3.1.2. Realizar as visitas de levantamento de práticas de gestão

Neste passo, **serão realizadas as visitas e entrevistas com servidores e magistrados das unidades judiciárias de referência** definidas no passo anterior e as que **estão aptas, numericamente, a receber a recompensa e/ou reconhecimento**, a fim de identificar, descrever e categorizar as boas práticas, assim como para o desenvolvimento de planos de ação para a sua implantação nas demais unidades do Tribunal.

Complementarmente, durante as visitas, deverá ser levantado um conjunto de fatores de produtividade, parâmetros de esforços e volumes médios mensais de algumas entregas como: juntada, audiências, dentre outras. Tudo isso de forma a entender, na prática, de que forma as unidades de referência se diferenciam das demais no que tange a execução do trabalho do dia a dia. Detalhamentos adicionais como diferenças de volume de trabalho entre processos nas fases de conhecimento e execução também deverão ser levantados e analisados neste passo. Podem ser fatores de produtividade a serem observados, sejam eles quantitativos ou qualitativos, tais como:

- Percentual de sentenças com julgamento de mérito do total de sentenças
- Percentual de processos com competência delegada no acervo
- Taxa de vazão (processos baixados / casos novos)
- Volume de arquivamentos sem julgamento de mérito ou outro andamento análogo, como suspensão de andamento ou arquivo sem baixa
- Taxa de congestionamento na fase de conhecimento e execução e respectivo peso na taxa de congestionamento da unidade judiciária
- Esforços médios em minutos ou horas para a execução de algumas atividades
- Tempo de queima do acervo em meses
- Idade do acervo
- Volume médio de operações por processo baixado
- Distribuição de trabalho entre servidores, seja por final de numeração de processo ou de atribuições/especializações de trabalho
- Perfil e qualificação dos servidores
- Padronizações de procedimentos
- Estabelecimento de metas individuais condicionadas às recompensas por folgas

Além dos fatores listados acima, outros poderão ser levantados conforme as visitas, complementando a análise entre as unidades judiciárias do mesmo grupo.

Por fim, é importante explicitar que se o Tribunal julgar necessário, esta etapa pode servir também como uma **auditoria** para conceder a recompensa para as unidades que estão aptas, de forma a garantir que não haja recompensa a unidades judiciárias que atingiram altos índices de produtividade por meio da manipulação da informação.

	PRINCIPAIS ATIVIDADES	VOLUME DA MÉDIA MENSAL	ESFORÇO UNITÁRIO EM HORAS					OBSERVAÇÕES
			Estagiário	Secretaria	Gabinete	Diretor de Secretaria	Magistrado	
Atendimento ao Público	Atendimentos no balcão	200,00		0,08				
	Atendimento a advogados	100,00			0,12			
Distribuição de Processos	Distribuídos	120,00		0,40				
Instrução de Processos	Audiências de instrução	20,00			0,50		0,50	
	Audiência de conciliação	30,00		0,33				
	Juntadas	22,00	2,00					
Arquivar Processos	Arquivados definitivamente	78,00		0,28				
	Arquivados provisoriamente	20,00		0,12				
	Certificar prazos	22,00	0,50					

Figura 15 - Exemplo ilustrativo de coleta de esforços e volumes das unidades judiciárias de referência

### BOX DE CUSTOMIZAÇÕES

O Tribunal pode optar por realiza uma análise complementar do histórico de atendimento à demanda das unidades judiciárias.

Esta atividade pode ser executada caso o tribunal entenda a necessidade de aprofundamento do entendimento sobre o desempenho de determinadas unidades judiciárias e sua localização em determinado estágio.

O tribunal levanta os dados de desempenho de cada unidade judiciária ou comarca ao longo do tempo em relação a dois indicadores: demanda acumulada e volume de produção.

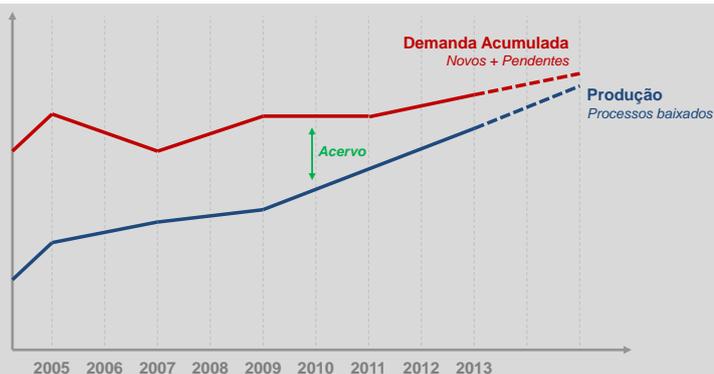
DEMANDA ACUMULADA	VOLUME DE PRODUÇÃO
<i>casos novos + casos pendentes</i>	<i>processos baixados</i>

Estes indicadores são compostos pelas seguintes variáveis:

- **Processos baixados:** Total de processos baixados em todas as fases processuais (conhecimento e execução) no exercício anterior, naquela unidade judiciária.
- **Casos novos:** Total de novos processos em todas as fases processuais (conhecimento e execução) e processos originários em outras instâncias que desceram para o 1º grau para execução.
- **Casos pendentes:** Total de processos que estão pendentes de baixa no início do ano em todas as fases processuais (conhecimento e execução).

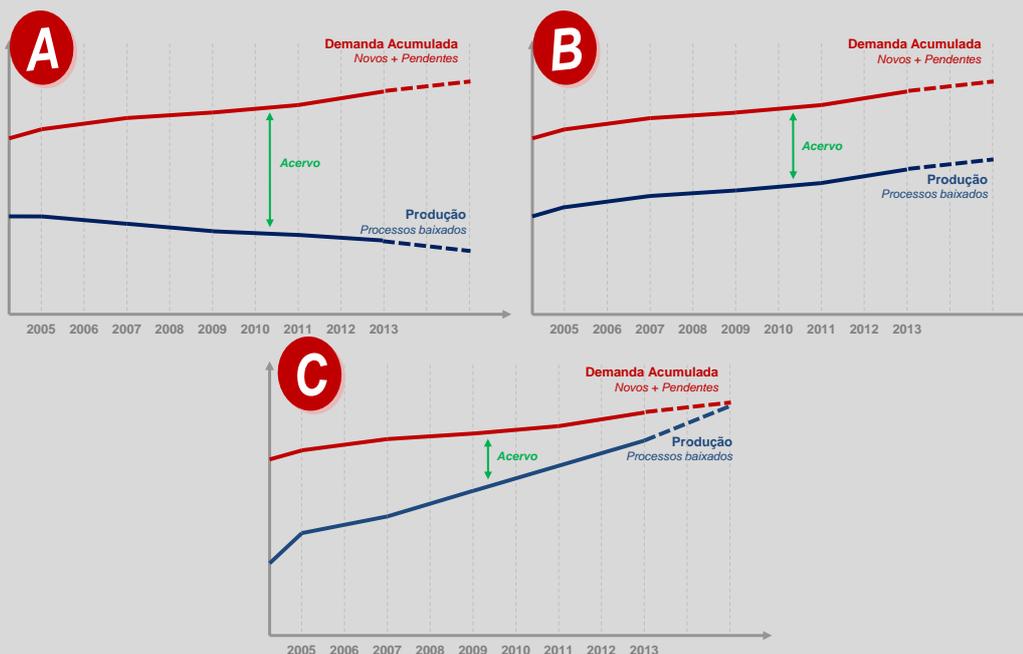
O indicador de demanda acumulada fornece ao gestor uma visão da quantidade de processos que estão acumulando ao longo do tempo, sendo a demanda igual ao somatório de casos novos com casos pendentes. O indicador de produção, por sua vez, indica o quanto a vara conseguiu produzir ao todo durante o período.

Os dados levantados serão utilizados na comparação entre o comportamento da curva de produção em relação à curva de demanda. Esta relação indica a capacidade da vara em entregar justiça à sociedade ao longo do tempo, conforme o gráfico a seguir ilustra:



A análise de ambas as curvas fornece percepções mais detalhadas em relação à situação da entrega de justiça e produtividade ao longo dos anos de cada unidade judiciária. Neste sentido, três comportamentos podem ser identificados independentemente do estágio no qual a unidade se encontra:

- A. **Desequilíbrio crescente:** A Figura A, a seguir, ilustra o desequilíbrio entre a capacidade de entrega de justiça (evidenciada pela curva inferior azul “Produção”) e a demanda por justiça (curva superior vermelha “Demanda Acumulada”). Este desequilíbrio é marcado pela curva de Demanda Acumulada crescendo a uma taxa superior à da Produção. Isto indica que, se nada for feito, os casos pendentes jamais irão se acumular gradualmente ao longo do tempo. Este tipo de situação explicita a importância de ações que melhorem a produtividade da unidade judiciária ou, caso a produtividade esteja próxima do paradigma, indica a necessidade de mais recursos ou mesmo de criação de uma nova unidade judiciária;
- B. **Desequilíbrio estável:** A Figura B ilustra uma unidade judiciária que é capaz de lidar com o volume de novas demandas da sociedade, mas é incapaz de resolver casos pendentes (conforme evidenciado pelo paralelismo entre as curvas de Demanda Acumulada e Produção). Este caso pode ser tratado, em grande parte, de duas formas principais: (i) por meio do aumento de produtividade da unidade judiciária, fazendo com que a taxa de crescimento de Produção se torne superior à de Demanda Acumulada; ou (ii) no caso de unidades que já estejam próximas à produtividade paradigma, o volume de casos pendentes pode ser resolvido por meio de intervenções externas como uma equipe móvel especializada em resolução de casos pendentes; e
- C. **Tendência ao equilíbrio:** A Figura C apresenta uma unidade judiciária que está, gradualmente, se aproximando do equilíbrio entre entrega de justiça e demanda da sociedade (evidenciado pela convergência entre as curvas de Produção e Demanda Acumulada). Este caso indica que a unidade judiciária, independentemente de qualquer ação externa, irá eliminar seus casos pendentes conseguindo atender plenamente as demandas da sociedade. Trata-se da situação ideal para a maior parte das unidades e será o objetivo da aplicação das melhorias de gestão previstas para as próximas etapas.



## **3.2. Levantar necessidades de capacitação das unidades judiciárias, especialmente, as faixas brancas**

As principais dificuldades de gestão encontradas em uma unidade judiciária podem ser fruto de diversos fatores, um deles a falta de capacitação da equipe de trabalho alocada naquela unidade. Esta atividade tem como foco o levantamento das necessidades de capacitação de magistrados e servidores das unidades judiciárias, em especial das unidades faixa branca. Por isso, algumas atividades são necessárias:

- 3.2.1 – Identificar a lacuna de competências das unidades judiciárias
- 3.2.2 – Definir e executar capacitações com base em competências e estágios

### **3.2.1. Identificar a lacuna de competências das unidades judiciárias**

Um dos passos importantes para o fortalecimento da gestão e amadurecimento da gestão de pessoas é a definição de capacitações orientadas às lacunas de competências. Caso o tribunal possua os processos de gestão de pessoas baseados em competências, ele pode orientar melhor as prioridades e definições de capacitações a serem realizadas no Tribunal.

O primeiro passo é, a partir das informações das avaliações de competência (ou avaliações de desempenho), identificar as lacunas mais comuns entre os servidores de cada estágio. Essa primeira análise já poderá indicar algumas características sobre o tipo de perfil de servidor encontrado em cada um dos estágios, por exemplo.

Com as informações sobre os tipos de competência que merecem o desenvolvimento em um número determinado de unidades judiciárias, o Tribunal poderá priorizar e planejar melhor a execução dessas ações de desenvolvimento para um número maior de pessoas, otimizando também o tempo de preparação da ação e até na avaliação dos resultados dessa ação.

Em linhas gerais, é importante que essa identificação e detalhamento dos programas específicos de capacitação para cada estágio, conforme as lacunas mais recorrentes, seja feito em conjunto com a Escola Judicial ou análoga, de modo que as ações de desenvolvimento estejam sempre coordenadas.

### **3.2.2. Definir e executar capacitações com base em competências e estágios**

Considerando na análise de competências descrita acima, a experiência de sucesso das unidades de alto e médio desempenho, ou o próprio conhecimento da natureza do trabalho e as premissas básicas para bem executá-lo, o tribunal lista então os principais temas que impactam diretamente na produtividade.

Por isso, são temas que podem ser abordados em capacitações:

- Trabalho em equipe e gestão de conflitos
- Gestão do dia a dia
- Gestão de processos
- Direito processual cível
- Direito processual criminal/penal
- Ferramentas de sistemas (processo eletrônico, malote digital, entre outros)
- Padronizações de procedimentos e rotinas adotadas pelo TJ
- Conciliação e mediação
- Atendimento ao público

Desta forma, o tribunal pode incluir temas que são fatores de sucesso para o aumento de produtividade em unidades judiciárias de alto e médio desempenho, disseminando-as internamente, assim como questões de relacionamento interpessoal que possam vir a ser relevantes para o dia a dia de trabalho de uma unidade judiciária. Além disso, a Escola Judicial, ou análoga, pode ser uma ótima fonte de criação dos conteúdos e cursos a serem construídos para este público, adequando a linguagem ao dia a dia do tribunal.

Esta capacitação pode acontecer em uma periodicidade mínima anual, e conta com o convite a participação de todas as unidades judiciárias que se encontram neste estágio. Ela também pode ser realizada com grupos mistos de magistrados e servidores em conteúdos comuns, como gestão do dia a dia, trabalho em equipe, gestão de pessoas e outros.

O tribunal deve decidir se opta pela execução das capacitações para **todas as unidades** judiciárias no estágio faixa branca ou **somente algumas selecionadas**. Além disso, decide se estabelecerá a obrigatoriedade para algumas das unidades judiciárias ou não. Em caso de definição pela opção da obrigatoriedade, o tribunal deve comunicar de forma clara e transparente sobre a sua necessidade.

Cabe ressaltar que o tribunal **pode ampliar as capacitações para todas as unidades judiciárias, conforme a sua capacidade de atender à demanda**, mas é importante que as **unidades do estágio faixa branca tenham prioridade** nos treinamentos, a fim de incentivar a mudança de estágio.

### **3.3. Visitar seleção de unidades judiciárias faixa branca e apoiar nas necessidades específicas de transformação**

A partir da participação das unidades faixa branca no treinamento, e da percepção de interesse em mudar de comportamento, é que o tribunal selecionará unidades interessadas em executar a etapa a seguir.

- 3.3.1 – Levantar necessidades específicas de capacitação das faixas brancas selecionadas
- 3.3.2 – Consultoria interna do próprio tribunal e capacitação in loco
- 3.3.3 – Padronização de procedimentos
- 3.3.4 – Grupos focais de melhoria de relações interpessoais
- 3.3.5 – Apoio gerencial

#### **3.3.1. Levantar necessidades específicas de capacitação das faixas brancas selecionadas**

Esta atividade tem como foco o auxílio às unidades judiciárias interessadas em colocar em prática os frutos das capacitações e aumentar a entrega de justiça e produtividade em relação às unidades do grupo em que está inserida. Com o apoio do tribunal, essas unidades terão acompanhamento mais próximo do tribunal no dia a dia, melhorando a gestão e os resultados.

A partir da análise de fatores de produtividade, a exemplo das unidades judiciárias no estágio faixa preta e faixa verde, o tribunal analisa a situação desses fatores nas unidades judiciárias faixa branca que demonstraram maior interesse em alterar a situação atual dos resultados.

Neste momento o tribunal visita as unidades selecionadas para analisar alguns dos fatores que podem estar dificultando a produtividade. Por isso, o tribunal pode analisar os seguintes indicadores e informações:

- Percentual de sentenças com julgamento de mérito do total de sentenças
- Percentual de processos com competência delegada no acervo
- Taxa de vazão (processos baixados / casos novos)
- Volume de arquivamentos sem julgamento de mérito ou outro andamento análogo,
- Taxa de congestionamento na fase de conhecimento e execução e respectivo peso na taxa de congestionamento da unidade judiciária
- Esforços médios em minutos ou horas para a execução de algumas atividades
- como suspensão de andamento ou arquivo sem baixa

- Tempo de queima do acervo em meses
- Idade do acervo
- Volume médio de operações por processo baixado
- Distribuição de trabalho entre servidores, seja por final de numeração de processo
- ou de atribuições/especializações de trabalho
- Perfil e qualificação dos servidores
- Padronizações de procedimentos
- Estabelecimento de metas individuais condicionadas às recompensas por folgas

Identificadas os fatores que dificultam o aumento da produtividade, o tribunal pode atuar de forma mais efetiva no tratamento desta situação, seja por meio de capacitações, desenvolvimento de gestores, entre outros.

### 3.3.2. Consultoria interna do próprio tribunal e capacitação *in loco*

Após a análise das principais lacunas da unidade judiciária, o tribunal pode utilizar da boa prática de **consultores internos**. Essa consultoria interna é composta de servidores do próprio tribunal que voluntariamente se cadastram para atuar como instrutores de capacitações *in loco* em unidades judiciárias de seu foro. Esta prática visa dois principais objetivos:

- **Valorização do servidor:** a partir do reconhecimento de sua experiência em procedimentos de secretaria e a promover o desenvolvimento da habilidade de ensino e aprendizagem, além do técnico, valorizando o conhecimento explícito e tácito desenvolvido ao longo da sua trajetória profissional no tribunal.
- **Constante renovação e motivação dos instrutores:** como são vários os instrutores cadastrados por foro, sempre há novas ideias, práticas e experiências a serem compartilhadas com o tribunal. Desta forma, favorece a gestão do conhecimento e a ampliação de práticas e procedimentos possíveis para diversas unidades judiciárias.
- **Disseminação de padronizações:** a partir dos conteúdos disponibilizados pelo tribunal, as padronizações de procedimentos são mais eficientemente disseminadas. É comum que em razão dos manuais de padronização serem extensos, a leitura e disseminação do conteúdo é muitas vezes prejudicada, desta forma, a presença desse instrutor facilita na ampla divulgação dessas práticas.

Assim como um consultor, o olhar externo consegue identificar de forma mais clara alguns hábitos ruins que muitas vezes são pouco percebidos na correria do dia a dia. A partir da técnica de questionamento e análise de processos, por exemplo, o consultor interno do tribunal consegue identificar lacunas. O tribunal pode, a partir da disponibilidade financeira, fornecer algum benefício ou gratificação aos instrutores voluntários.

### 3.3.3. Padronização de procedimentos

A **padronização** é importante para que todos os servidores tenham capacidade de realizar as mesmas atividades com o mesmo esforço, fazendo com que a ausência ou substituição de servidores não gere prejuízos para a realização das atividades cotidianas da secretaria. Entre as principais padronizações estão:

- **Padronização de procedimentos:** é a formalização de como as atividades devem ser executadas, a fim de que elas sejam executadas da melhor maneira possível, primando pela qualidade e eficiência do serviço. Ela pode ser instituída por meio de manuais e *checklists* para as atividades, que devem ser amplamente divulgados e repassados as unidades judiciárias. O material deve ser de fácil entendimento e preferencialmente com figuras e com textos simples e curtos, para que o aprendizado seja rápido e intuitivo.
- **Padronização da estrutura da secretaria:** é a formalização do leiaute das prateleiras, caixas, mesas e postos de trabalho, para que a secretaria fique organizada de maneira com que os servidores saibam exatamente a localização de cada processo em sua respectiva etapa, para que as atividades manuais sejam realizadas de modo mais eficaz e para que o servidor tenha que se deslocar menos para realizar as atividades. Este leiaute além de aumentar a eficiência das atividades, mantém a secretaria organizada e o ambiente mais agradável e adequada aos servidores. Esta prática também requer um manual para sua implantação, mas recomenda-se

também uma equipe para auxiliar a organização e explicar a importância de manter a padronização. Além disto, o Tribunal pode criar etiquetas padrão e adquirir mobiliário e material de escritório semelhante para as varas.

### **3.3.4. Grupos focais de melhoria de relações interpessoais**

Algumas equipes podem enfrentar problemas de relacionamento que acabam gerando impactos negativos na produtividade. Para tratar esses problemas, o tribunal pode destacar alguns profissionais de psicologia, por exemplo, para atuar de forma com grupos focais dirigidos para melhoria das relações interpessoais na própria unidade judiciária. O objetivo é melhorar a interação entre todos os membros da equipe.

### **3.3.5. Apoio gerencial**

O apoio gerencial trata-se de um apoio especializado ao gestor, como uma capacitação específica de gestão e liderança ou até mesmo a utiliza a ferramenta de *coaching* como insumo para trabalhar melhor o papel de gestor de uma unidade. Além de apoio de liderança, outras técnicas podem ser disseminadas, tais como:

- Gestão do dia a dia;
- Gestão de processos;
- Gestão da mudança;
- Gestão de pessoas;
- Liderança;
- Entre outros.



# ETAPA 04

Promover melhorias estruturantes no Tribunal

## 4. PROMOVER MELHORIAS ESTRUTURANTES NO TRIBUNAL

*Esta trata da promoção de melhorias estruturantes no próprio Tribunal, que em muitos casos será discutida ao longo da implantação do modelo e gestão da alocação, e que poderão gerar impactos na alocação e nos grupos.*

*O primeiro passo é a avaliação de necessidade e relevância das unidades judiciárias existentes. Identificando, em seguida, a necessidade e disponibilidade da criação de centrais especializadas, pontos de atendimento ou demais estruturas que auxiliem na alocação de recursos que suportem a redução do congestionamento.*

*Além disso, o tribunal pode ainda identificar a necessidade de adoção de tecnologia que gere os mesmos resultados acima descritos.*

*A adoção de melhorias relacionadas ao desenvolvimento de pessoas também é considerado como uma transformação para o tribunal, pois o capital humano é a essência do trabalhador do conhecimento.*

*Por fim, a apresentação de melhorias de resolução e prevenção de litígios e conflitos, que pode auxiliar no controle de demandas de justiça que poderiam ser solucionadas sem a intervenção do Judiciário.*

### 4.1. Avaliar a manutenção, criação, instalação e expansão de unidades judiciárias

A representatividade do judiciário no território brasileiro pode ser materializada na forma de unidades judiciárias, instaladas fisicamente nos municípios, como uma das diversas formas de percepção de acesso à justiça pela sociedade. Entretanto, estruturas como essas são muitas vezes caras para as despesas públicas quando são instaladas sem uma necessidade real de criação em razão da demanda de processos.

Esta atividade consiste na análise da viabilidade e necessidade de criação de novas unidades judiciárias, instalação, manutenção, expansão e até desativação de estruturas físicas de unidades judiciárias em determinados municípios do estado. Tudo isso visando no uso consciente do dinheiro público e na racionalização da distribuição de recursos entre essas unidades.

#### 4.1.1. Criação e instalação de unidades judiciárias

A criação de unidades judiciárias deve considerar aspectos de litigiosidade e dados socioeconômicos como um dos principais critérios de análise. Cabe ressaltar que a **criação de unidades** na Lei de Organização Judiciária do estado **não está condicionada à instalação dessas unidades**, por isso a sua criação deve observar características como:

- Melhorias significativas de indicadores sociais relacionados à saúde e educação nos municípios, como exemplo o PIB dos Municípios calculado pelo IBGE;
- Estimativa de crescimento dos casos novos;
- Distância elevadas entre o município e a capital ou grande centro urbano;
- Viabilidade e disponibilidade orçamentária para instalação e manutenção da unidade judiciária;
- Necessidade de ampliação de acesso à justiça, por meio da representatividade do judiciário na localidade.
- Entre outras.

Para a **instalação de unidades judiciárias** já criadas em Lei, outras variáveis devem ser observadas além das indicadas na criação de unidades. Entre elas a disponibilidade de recursos para que a instalação e manutenção dessa estrutura, sem que traga prejuízos para a distribuição de recursos entre as unidades judiciárias já existentes. Ou seja, pode considerar:

- **Histórico do número de processos distribuídos:** evolução ou decréscimo do número de processos distribuídos no município;

- **Comarcas:** existência de comarcas já instaladas no mesmo município e suas respectivas demandas;
- **Indicadores dos municípios da comarca:** considerar o Índice de Desenvolvimento Humano do Município (IDHM), densidade demográfica, número de habitantes, número de eleitores e receita tributária do município;
- **Distância de outra unidade judiciária:** considerar a distância em quilômetros da unidade judiciária mais próxima, assim como infraestrutura para acesso.
- **Disponibilidade orçamentária:** para obras de construção ou expansão de prédios, além de sua manutenção periódica;
- **Disponibilidade de recursos humanos:** para alocação ou realocação de recursos humanos;
- **Disponibilidade de outros recursos:** de equipamentos para os postos de trabalho;

#### 4.1.2. Manutenção, desativação ou expansão de unidades judiciárias

A análise da necessidade ou não da existência de uma unidade judiciária já instalada deve ser uma questão continuamente analisada pelo tribunal. Em linhas gerais, a instalação de uma determinada unidade pode ter tido origem em fundamentos políticos mais relevantes aos técnicos e objetivos de custos, por exemplo. Porém, essas distorções podem ser corrigidas a partir da decisão de desativá-las ou expandi-las, por exemplo.

Deve-se iniciar a análise comparando as unidades judiciárias do mesmo grupo nos seguintes aspectos:

- Demanda de casos novos
- Taxa de congestionamento
- Custos excessivos na gestão predial ou afins

Ao final dessa avaliação, o tribunal deve verificar quais atitudes tomar diante dos resultados obtidos: manutenção, expansão ou desativação da unidade judiciária. A **manutenção** consiste na permanência da unidade judiciária, caracterizada pela justificativa de demanda processual em comparação com as unidades judiciárias do mesmo grupo.

Aquelas unidades judiciárias que possuem uma baixa demanda de casos novos e um baixo congestionamento, em relação às unidades do mesmo grupo, são as primeiras a serem analisadas. Este comportamento pode indicar que em razão da baixa quantidade de processos, a unidade é incapaz de produzir mais que as unidades do mesmo grupo, justificando a **desativação**. Entretanto, mesmo justificada a necessidade de manutenção ou desativação, ainda pode-se encontrar barreiras legais (em função da Lei de Organização Judiciária, por exemplo) e até barreiras políticas para se alterar essas unidades judiciárias. Neste sentido, para que esta possibilidade seja mais factível para o Tribunal, pode-se criar marcos legais, como a criação de Resoluções baseadas em estudos como o desse modelo, por exemplo, que indiquem informações suficientes para suportar a decisão de desativação de varas.

Como uma alternativa à desativação está também a **expansão de naturezas e/ou competências**. Esta ação trata-se da análise de demandas das unidades judiciárias da mesma comarca que estejam em condições de distribuir processos de outras naturezas com a unidade judiciária de pouca demanda. Ou seja, deveria considerar:

- Unidades judiciárias com alta demanda de casos novos e pendentes que possuam naturezas diferentes;
- Paralisação temporária de distribuição de processos em unidades de mesma natureza que possuam acervo representativo, a fim de equalizar a demanda de trabalho;
- Agregação de naturezas à unidade com baixa demanda, tais como juizados especiais, especialização de matérias cíveis ou criminais, por exemplo.

#### 4.1.3. Unidades judiciárias itinerantes

Alguns municípios dos estados não possuem uma infraestrutura mínima básica ou demanda de processos suficientes que justifiquem a instalação de uma unidade judiciária. Porém, o tribunal pode estrategicamente verificar que a intervenção presencial do magistrado em momentos pontuais traga efeitos positivos sobre determinada região, ou

grupo de processos. Desta forma, uma alternativa cabível é a **implantação da justiça itinerante**, que ampliam o acesso à justiça as populações mais afastadas das unidades judiciárias já instaladas.

O posto de justiça itinerante é composto de meios de transporte, tais como ônibus, vans ou embarcações, que se deslocam no estado para atender a população. Duas alternativas mais comuns podem ser observadas:

- O atendimento à população ocorre no próprio meio de transporte ou
- O tribunal efetua parcerias com autoridades e órgãos dos municípios visitados para a cessão de espaços públicos, tais como salas de assembleias legislativas, prefeitura, escolas e ginásios para a realização de audiências e atendimento ao público.

A itinerância pode ser atribuída a uma determinada comarca que abrange o município visitado, ou também como uma **equipe específica** que tem como **única ou principal** atribuição o suporte ao magistrado da comarca responsável na realização das atividades operacionais características da itinerância. Esta equipe é composta seguindo as **mesmas diretrizes** de alocação **de uma Vara**, porém atua de forma itinerante, de acordo com as rotas definidas pelo Tribunal.

É importante que esta ação seja divulgada aos habitantes dos municípios, e também que **haja representantes de diversos setores** nesta equipe, contando com juízes, membros do Ministério Público, OAB e demais entidades interessadas.

Neste momento também pode-se realizar atividades de cunho social, com parceria de entidades interessadas para a realização de ações sociais, como campanhas de saúde, cidadania, conscientização e esportivas.

## 4.2. Definir estratégias de centrais especializadas

A especialização no trabalho gera maior celeridade, padronização e qualidade nos serviços prestados, sendo muito utilizada para atividades manuais e rotineiras. Na realidade dos Tribunais de Justiça, existe uma série de atividades que se encaixam neste perfil, e que além de demandarem um grande esforço em horas dos servidores para sua realização, não estão diretamente relacionadas com a entrega de justiça ou condicionadas à atuação do magistrado.

Algumas dessas centrais podem ser criadas para suportar as **unidades judiciárias concentradas em edifícios específicos do tribunal ou que abrangem uma mesma região territorial**. Dentre as unidades estão:

- **Central de distribuição e autuação de processos:** é responsável pelo serviço de distribuição equitativa de novos processos e sua respectiva autuação, que compreende as seguintes atividades: recebimento do processo, criação de número, cadastramento, colocação de capa e carimbar e assinar as folhas. A central distribui os processos de maneira igual entre as varas, sendo responsável também por este deslocamento. Estes serviços só são necessários caso o Tribunal não possua um sistema de processo eletrônico.
- **Central de mandados:** esta central recebe e distribui os mandados entre os oficiais de justiça, gerando maior controle, evitando a sobrecarga de trabalho e proporcionando maior celeridade na realização da atividade, além de gerir a distribuição de trabalho em casos de licenças e férias de oficiais de justiça.
- **Central de correspondências:** toda entrada e saída de correspondências são de responsabilidade desta central, que além de receber os documentos, preparar, endereçar e encaminhar para envio, também realiza a distribuição dos documentos recebidos para os setores responsáveis.
- **Central de cálculo:** o cálculo de sentenças, penas e outras atualizações específicas de cálculos são realizadas por profissionais especializados na capital ou demais centros urbanos.
- **Central de atendimento à população e advogados:** Os atendimentos são atividades importantes para tirar dúvidas dos jurisdicionados acerca do andamento de seus processos e também para atender as demandas dos advogados. Estas atividades devem ser executadas por profissionais devidamente capacitados, com habilidades para lidar com pessoas e também conhecimento específico sobre o andamento de processos. Atualmente grande parte dos Tribunais executam as atividades de atendimento nas próprias unidades

judiciárias, e muitas vezes os profissionais que executam estas atividades não são devidamente capacitados ou a descrição de seu cargo não designa tal atividade, o que caracteriza como desvio de função.

- **Varas especializadas regionais:** trata-se de uma migração do processo entre comarcas próximas, mas com um grau de especialização da matéria. Por exemplo, instala-se uma Vara Regional Especializada na capital que atenda mais algumas comarcas próximas, geralmente de cidades conurbadas ou bem próximas ao centro urbano em que a vara regionalizada está instalada. O atendimento ao público e demais procedimentos que exigem a presença do jurisdicionado são feitos onde o processo é protocolado, mas a análise de provas e sentenciamento, por exemplo, são feitos pela vara regional especializada.

Para alguns tribunais que possuem o processo eletrônico, além de algumas centrais listadas acima, outras unidades especializadas podem existir. Entre elas estão as:

- **Ponto de atendimento regional:** as estruturas físicas de unidades judiciárias são muitas vezes caras e dispendiosas para se manter em regiões de pouco volume processual. Além disso, com o advento do processo eletrônico, **grandes espaços físicos** não se fazem tão necessários como anteriormente, pois algumas atividades, como a de armazenagem de autos, são eliminadas do dia a dia de uma secretaria. Para varas únicas, que muitas vezes possuem um volume processual menor que comarcas de entrâncias superiores, uma alternativa factível com o processo eletrônico é a **aglomeração física de varas únicas de comarcas mais próximas** em um único centro urbano, geralmente o mais desenvolvido entre elas, associada à **descentralização de pontos de atendimento à população** localizados em *shoppings*, rodoviária ou outro edifício **nos municípios sede** da comarca ou no foro de jurisdição **de cada vara única**. Ou seja, o tribunal não precisa construir prédios em comarcas de pouco movimento processual, constrói unidades que abarcam mais de uma vara única e promove a cooperação e distribuição mais equitativa de trabalho entre os servidores e magistrados dessas varas únicas mais próximas. Essas centrais remotas, ou pontos de atendimento, possuem um servidor específico para o atendimento, protocolo e remessa de provas, além de uma sala para **audiência via vídeo conferência**, também preparada para a audiência presencial, caso seja necessária a presença do magistrado.

### 4.3. Definir estratégias de adoção de tecnologia

A partir da virtualização de processos, algumas atividades manuais, repetitivas ou que agregam pouco valor ao processo judicial são automatizadas, aumentando a celeridade na tramitação interna no tribunal (o chamado tempo morto do processo), trazendo mais controle na **divisão equitativa de demanda de trabalho** aos servidores e no controle de **produtividade**.

Entre algumas atividades que podem ser automatizadas estão:

- Distribuição de processos
- Autuação de processos
- Controle de prazos processuais
- Cargas de processos às partes e interessados
- Expedição automática de mandados para as centrais
- Expedição automática de correspondências físicas
- Expedição automática de alvarás e certidões
- Confecção de Memorandos e demais comunicações internas
- Entre outras.

Por isso, a exemplo das varas únicas regionalizadas, novas estruturas de apoio ao processo virtual podem existir, uma delas é o **Centro de Processamento Eletrônico**. Estes centros, localizados na sede de tribunais e grandes centros urbanos, são compostos de serviços especializados, de modo que os servidores lotados neles sejam **altamente especializados** nas atividades do seu respectivo centro.

Estes centros realizarão as atividades cartorárias remotamente, como expedição de mandados, comunicações e demais documentações, diminuindo a necessidade de pessoal em toda a extensão territorial do estado. Para as atividades de gabinete também pode existir um centro de processamento específico, principalmente para cálculo penal.

O objetivo principal desta prática é diminuir o tempo gasto com atividades que não sejam diretamente relacionadas com a entrega de justiça, e utilizar os recursos humanos de maneira mais eficaz, recompensando-os de acordo com seu desempenho.

Uma figura importante para estes centros é de um **coordenador**. Este coordenador é o responsável por gerir a unidade e tirar eventuais dúvidas dos servidores nas atividades desempenhadas. É fundamental que este profissional tenha um alto conhecimento específico nas atividades do seu centro de processamento.

A implantação dos centros e de um bom sistema facilita a instalação de **remuneração ou recompensa por produtividade**, pois é possível determinar exatamente quais atividades foram executadas pelos servidores. Isto além de motivar os servidores, faz com que haja um aumento na produtividade do Tribunal como um todo.

Para que esta prática funcione corretamente, é necessário que as unidades possuam **boa comunicação com a sede** do Tribunal, que o **sistema não apresente falhas** e também que haja um **servidor com capacidade e confiabilidade** para guardar a documentação gerada.

#### 4.4. Definir estratégias de contratação, desenvolvimento e recompensa de pessoas

Os recursos humanos são peças fundamentais para a entrega de serviços judiciários, por isso a sua gestão deve ser feita considerando diversos aspectos técnicos e comportamentais específicos dessa natureza de serviço. O tribunal deve estar atento às necessidades de recursos para o trabalho e sua corresponsabilização no suporte ao desenvolvimento para gerar mais valor ao serviço. Por isso, algumas práticas relacionadas a pessoas podem ser executadas. Esta atividade está organizada conforme os quatro passos, detalhados a seguir:

- 4.4.1 – Contratação de servidores e terceirizações
- 4.4.2 – Desenvolvimento de pessoas e carreira
- 4.4.3 – Padronizações de trabalho e capacitações
- 4.4.4 – Programas de qualidade de vida e saúde ocupacional

##### 4.4.1. Contratação de servidores e terceirizações

A contratação de novos servidores e a utilização de terceirizações são questões altamente difundidas nas agendas da Alta Administração dos órgãos públicos. Desta forma, algumas práticas podem ser observadas nesse sentido, são elas:

- **Contratação de servidores por concurso público:** a contratação de novos servidores deve ser baseada em critérios quantitativos que indiquem a necessidade de alocação de recursos em razão dos esforços das atividades que são executadas. Para que um projeto de lei de criação e também os projetos de provimento de cargos, devem estar pautados em informações claras e objetivas de quantitativo de pessoal relacionado à atividade que se desempenhará. Isso é necessário para uma melhor aplicação de recursos que trazem um grande impacto financeiro para as despesas públicas, sempre observando os limites fixados na Lei de Responsabilidade Fiscal.
- **Gratificação por aumento de jornada:** essa gratificação para aumento da jornada de trabalho, de 6 horas para 8 horas, pode ser uma alternativa aumentar a produtividade do Tribunal, mas com compensação

financeira, ficando como opção para o servidor a adesão a gratificação. Nesse caso, algumas metas de aumento de produtividade podem ser fixadas, a fim de garantir maior retorno ao tribunal.

- **Terceirizações:** o gasto com a folha de pagamento para serviços **não ligados à área fim (ou negócio) do tribunal** pode ser tratado com a terceirização. Entre as terceirizações mais comuns estão:
  - **Laudos e serviços técnicos:** muitos TJs não possuem profissionais de psicologia, odontologia, medicina e serviço social em todo o território de seu estado, fazendo com que a prestação jurisdicional fique morosa e cara para o Tribunal. Com a terceirização destes serviços, serão menores e estes serviços serão mais rápidos e com maior capilaridade no território do estado. Neste caso há o cadastramento de profissionais destas áreas e o pagamento por serviço prestado, ao invés de incorporação destes profissionais no quadro.
  - **Serviços gerais:** a terceirização de serviços gerais, como portaria, limpeza, manutenção, vigilância, ascensoristas e motoristas é uma alternativa à redução do impacto desses profissionais na folha de pagamento e foco da alocação de servidores na prestação jurisdicional, via unidade judiciária, ou apoio operacional para suporte de infraestrutura dela.
- **Estagiários e jovens aprendizes:** segundo o parágrafo 2º do Art. 1º da Lei de Estágio (Lei 11.788/08), “o estágio visa ao **aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho**”. Ou seja, o seu fim é pedagógico, devendo os tribunais se atentarem ao objetivo descrito na Lei. Por isso, a distribuição desse tipo de recurso deve observar a capacidade dos supervisores de estágio em contribuir para o atingimento do objetivo de desenvolvimento deste recurso, além das necessidades operacionais das unidades judiciárias. Recomenda-se que sejam distribuídos como critério de recompensa, por exemplo, no qual são observados critérios objetivos como a capacidade dos gestores da unidade contribuírem para a formação do educando e no atingimento de objetivos do tribunal.
- **Contratação de estagiários de pós graduação:** a contratação de estagiários de pós graduação deve ser baseada em critérios quantitativos que indiquem a necessidade de alocação de recursos em razão dos esforços das atividades que são executadas. A seleção de estagiários de pós graduação deve ser realizada pelos magistrados e deve obedecer a critérios qualitativos que materializem as necessidades objetivas e específicas das unidades judiciárias. Os estagiários de pós graduação devem ser alocados nos gabinetes e a quantidade deve obedecer a um limite máximo de recursos estipulado pelo Tribunal.

Cabe ressaltar que a boa prática de uso das terceirizações deve ser utilizada considerando com muita cautela todas as **obrigações legais** necessárias para que isto ocorra, sobretudo para evitar **problemas trabalhistas** e de **desvio de função**. Neste quesito, deve ser ainda observado a normatização do número de computadores ao número de servidores da unidade judiciária, impossibilitando o terceirizado de utilizar os computadores e exercer atividades não aderentes à prestação do seu serviço.

#### 4.4.2. Desenvolvimento de pessoas e carreira

Os servidores são recursos em constante evolução, por isso o desenvolvimento de uma trajetória profissional é uma das principais dificuldades dentro de órgãos públicos que estão restritos à Leis e normas. Porém algumas alternativas são possíveis, entre elas:

- **Desenvolvimento de plano de carreira:** estabelecer a aplicação de classes e faixas a determinadas entrâncias, grupos ou situação da unidade judiciária do grupo para estimular o desenvolvimento e valorização de servidores do tribunal. O plano de carreira contém não só as tabelas salariais, como também as trilhas de

evolução da carreira dentro do tribunal, observadas as restrições legais de cada estado. O plano de carreira observa os caminhos possíveis que um servidor pode atuar e se profissionalizar no tribunal. No caso dos estagiários de pós graduação que atuam diretamente no gabinete, seria interessante o estudo da possibilidade de contratação dos mesmos em caso de desempenho significativo, avaliado portanto pelo Juiz responsável em conjunto com a equipe de RH do Tribunal.

- **Gerenciamento por competências:** utilizar da ferramenta de competências para dar base ao sistema de gestão de recursos humanos, na maior parte de seus processos. Por exemplo:
  - **Trilha de desenvolvimento:** estabelecer trilha de desenvolvimento de servidores para as carreiras que desejam percorrer a partir da definição de competências necessárias para a atuação e as capacitações necessárias para desenvolvê-la.
  - **Avaliação de desempenho e/ou de competências:** utilizar da avaliação de desempenho como ferramenta de aplicação da trilha de desenvolvimento ou de recompensa por atingimento de metas. Valorizando o esforço dos servidores que contribuirão mais com a sociedade no atendimento à demanda, mesmo que seja um servidor alocado em área de suporte.
  - **Levantamento de capacitações:** descrever capacitações, cargas horárias, objetivo e conteúdo básico das capacitações necessárias para o desenvolvimento de uma determinada competência.
- **Definição de requisitos para Funções Comissionadas e Cargos em Comissão:** a utilização das funções comissionadas e dos cargos em comissão, quando distribuídos a servidores efetivos, costuma ser uma forma de valorização da carreira e desenvolvimento desse servidor. Porém, em alguns lugares alguns cargos limitam a atuação e troca de experiências e oportunidades para servidores, pois tratam-se de cargos e não funções. Desta forma, duas soluções, conjuntas ou não, são possíveis:
  - **Transformação de cargos em funções comissionadas:** transformação de cargos como Oficial de Justiça, Diretor de Secretaria (ou análogo), entre outros exemplos, em função comissionada para motivação e ampliação da possibilidade de crescimento no tribunal. Ou seja, enquanto um servidor efetivo em fim de carreira poderia estar desmotivado com a rotina de 20 ou 30 anos como oficial de justiça, por exemplo, um servidor mais novo e motivado poderia estar mais ativo e focado em atingir mais resultados. Em alguns casos, pela impossibilidade de ampliação de funções comissionadas por Lei, uma alternativa é a complementação dos adicionais ao cargo, como o de Oficial de Justiça que possui adicional de periculosidade no trabalho. A mesma transformação poderia acontecer com um Diretor de Secretaria, que alterna a responsabilidade de gestão da equipe de uma unidade judiciária e também é reconhecido pela capacidade de gerir o trabalho. A remuneração do comissionado deve ser indenizatória, ou seja, só existe enquanto ele exercer a função; **se mudar de função, perde a verba extra.**
  - **Definição de critérios mínimos para exercer a função comissionada ou cargo em comissão:** tanto para o servidor efetivo, quanto para o indicado externo a ocupar um cargo em comissão devem obedecer critérios mínimos de ocupação da cadeira. Entre elas está a formação superior, cursos e experiência em justiça, por exemplo, a depender do cargo que esteja em pauta. O objetivo é valorizar o desenvolvimento dos servidores e a sua capacidade de ocupar cargos mais estratégicos dentro do tribunal, valorizando a continuidade das ações e o conhecimento do negócio tribunal.
- **Unificação de quadros de 1º e 2º graus (e áreas administrativas):** excluir a segregação de quadros de pessoal entre graus e sua impossibilidade de transitar entre eles, podendo haver a redistribuição conforme a necessidade de pessoal do tribunal.

- **Análise e Gestão do Clima Organizacional:** a realização de pesquisa de clima organizacional já ocorre na maioria dos tribunais e tem como função identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho dos servidores, bem como capacitação e realização profissional, condições físicas de trabalho, relacionamento interpessoal/departamental, etc. Neste tópico sugerimos então que além da realização de pesquisas de clima, análises mais profundas sejam feitas, que os problemas sejam identificados e planos de ação sejam então criados a fim de melhorar o nível de satisfação e motivação dos servidores, que produzirão mais e melhor, alcançando assim níveis de excelência na prestação do serviço a clientes internos e a população.
- **Construção de dispositivos como o Banco de Talentos:** A criação de Bancos de Talentos surgiu da necessidade cada vez maior de se encontrar pessoas qualificadas e com o perfil compatível ao desempenho das funções a serem exercidas, é fato comprovado o desperdício da competência humana ao se lotar serventário por carência no setor, sem a observância de sua formação e habilidades. Com a criação do Banco de Talentos no tribunal, o processo seletivo fica muito mais rápido e justo, cada servidor terá seu “currículo” arquivado neste banco, com a descrição de sua trajetória e desempenho no tribunal, lá estarão registrados ainda os anseios de remanejamento dos servidores dentre outras particularidades. Isso reduz o tempo de seleção pois as áreas determinam quais os requisitos importantes e todos os candidatos selecionados estarão enquadrados no perfil estabelecido. Com esta facilidade basta digitar o perfil desejado e todos os “currículos” são selecionados automaticamente.

#### 4.4.3. Padronizações de trabalho e capacitações

A **padronização** é importante para que todos os servidores tenham capacidade de realizar as mesmas atividades com o mesmo esforço, fazendo com que a ausência ou substituição de servidores não gere prejuízos para a realização das atividades cotidianas da secretaria. Entre as principais padronizações estão:

- **Padronização de procedimentos:** é a formalização de como as atividades devem ser executadas, a fim de que elas sejam executadas da melhor maneira possível, primando pela qualidade e eficiência do serviço. Ela pode ser instituída por meio de manuais e *checklists* para as atividades, que devem ser amplamente divulgados e repassados as unidades judiciárias. O material deve ser de fácil entendimento e preferencialmente com figuras e com textos simples e curtos, para que o aprendizado seja rápido e intuitivo.
- **Padronização da estrutura da secretaria:** é a formalização do leiaute das prateleiras, caixas, mesas e postos de trabalho, para que a secretaria fique organizada de maneira com que os servidores saibam exatamente a localização de cada processo em sua respectiva etapa, para que as atividades manuais sejam realizadas de modo mais eficaz e para que o servidor tenha que se deslocar menos para realizar as atividades. Este leiaute além de aumentar a eficiência das atividades, mantém a secretaria organizada e o ambiente mais agradável e adequada aos servidores. Esta prática também requer um manual para sua implantação, mas recomenda-se também uma equipe para auxiliar a organização e explicar a importância de manter a padronização. Além disto, o Tribunal pode criar etiquetas padrão e adquirir mobiliário e material de escritório semelhante para as varas.

No tocante às **capacitações**, diversas ações podem ser executadas para os servidores e magistrados, por meio das Escolas Judiciais ou de Magistratura dos TJs, estas que possuem participação fundamental na **formação, capacitação e reciclagem** de servidores e magistrados. Entre as inúmeras capacitações que podem ser desenvolvidas, destacam-se:

- **Capacitação específica para Oficiais de Justiça:** com conteúdos de perpassam desde o direito processual até aulas de defesa corporal, para situações de risco.
- **Capacitação específica para Diretores de Secretaria:** com conteúdos entre liderança, gestão do dia a dia, gestão de processos e direito processual.

- **Capacitação específica para Assessores de Magistrado:** com conteúdos detalhados em Direito, com preferência para as especializações e principais demandas das unidades judiciárias que pertencem, oficinas de elaboração de minutas de sentença entre outros conteúdos.
- **Capacitação específica para Diretores de Foro:** com conteúdos relacionados à gestão de processos, pessoas, dia a dia, liderança, planejamento estratégico, gestão de indicadores entre outros.
- **Capacitação específica para Servidores:** com conteúdos relacionados à gestão de processos, dia a dia, relacionamento interpessoal, atendimento, planejamento estratégico, direito processual e demais conteúdos de direito, entre outros conteúdos

Para a realização dessas capacitações, o tribunal pode utilizar os próprios servidores com instrutores, que voluntariamente se cadastram para realizar os treinamentos em sem foro. Essa prática, descrita em maior detalhe no subitem da atividade 4.3, traz benefícios que vão além do investimento financeiro para a realização desta ação. Além da capacitação conduzida por instrutores estão as seguintes técnicas e ferramentas:

- Educação à distância (EAD)
- Treinamentos *in loco*
- Treinamentos regionais

#### 4.4.4. Programas de qualidade de vida e saúde ocupacional

A qualidade de vida no trabalho também é uma das atuações que o tribunal pode implantar práticas estruturantes. Nesse aspecto, várias práticas são executadas nos tribunais, dentre elas estão:

- Ginástica laboral
- Grupos de corrida, e de canto coral
- Programa de preparação para aposentadoria

#### 4.5. Definir estratégias de resolução e prevenção de litígios e conflitos

Esta etapa tem como objetivo a definição de estratégias que incentivem a desjudicialização e a interação com a sociedade no tocante à Justiça. Tudo isso com foco em redução do congestionamento é o estímulo resolução de conflitos por meios não judiciais. Entre elas estão:

- **Mediação e Conciliação:** a mediação é um método de resolução de conflitos no qual uma parte não interessada (mediador) busca a facilitação do diálogo e a um acordo consensual e satisfatório às partes interessadas, de modo que ambas as partes saiam satisfeitas e não há a necessidade de criação de um processo tradicional na justiça, fazendo com que haja uma diminuição no número de novos processos. O conceito de conciliação é bem semelhante ao de mediação, no entanto há uma participação maior da terceira parte, com interações e sugestões para a solução do conflito. Com objetivo de atender a Resolução nº 125 de 2010 do CNJ, e também dar agilidade na solução de conflitos, a criação de núcleos de mediação e conciliação nos Tribunais de Justiça Estaduais são ferramentas integrantes dessa prática, além da capacitação de servidores ou membros da sociedade interessantes em se voluntariarem para esta atividade. É de suma importância que o tribunal preocupe-se em **capacitar esses voluntários** e com cursos de reciclagem periódicos.
- **Juízes leigos:** a instituição de Juízes Leigos nos Juizados Especiais tem como objetivo a redução do tempo e custo dos processos de menor complexidade, diminuindo a demanda de atividades aos Juízes Togados. Esta prática não está só ligada diretamente à ideia de eficiência, mas sim ao próprio acesso à justiça. Os Juízes Leigos tem como atribuição **descentralizar atos em que não é necessária a atuação direta do Juiz Togado**, proporcionando maior agilidade ao julgamento de causas simples. Ou seja, **não há perda do poder decisório** pelos Juízes Togados, e sim uma **desburocratização das atividades judiciárias**. As questões de maior relevância somente poderão ser decididas pelo Juiz responsável, podendo contar com o suporte do Juiz Leigo, mas sendo a palavra final no mérito.

- **Juizados especiais itinerantes:** diferente das varas itinerantes listadas nas estratégias de instalações de unidades judiciárias, a principal característica desse tipo de prática é a diminuição da interposição de processos em casos típicos solucionáveis por meio da conciliação. Por exemplo, a justiça do trânsito, que de uma forma ágil, por meio de uma van e um profissional capacitado na mediação, pode-se resolver um conflito sem a judicialização deste.
- **Justiça comunitária:** em algumas comunidades, a intervenção do judiciário na prevenção da judicialização pode ser feita com a parceria com líderes comunitários em alguns bairros. A justiça comunitária trata-se de uma capacitação de um voluntário do bairro ou região em questão, que atua como um mediador de conflitos na sua comunidade, de modo que esses conflitos sejam resolvidos sem a intervenção do judiciário.
- **Parcerias com universidades:** dentre várias parcerias que podem ser feitas com universidades para a capacitação e estudos acadêmicos do judiciário, outras ações em particular podem ser úteis ao tribunal quando se fala em força de trabalho especializada. Para o atendimento de famílias e partes por profissionais como assistentes sociais e psicólogos, a universidade pode prover o apoio a partir de graduandos e pós-graduandos. O **servidor especializado do tribunal atua como um coordenador** e o graduando executa atividades **sob sua supervisão**, como por exemplo, o acompanhamento de famílias ou a elaboração de relatórios de abrigos.
- **Prevenção de litígios:** alguns tribunais possuem ações proativas de trabalho com a comunidade para a prevenção de litígios, sejam com os maiores litigantes ou com a parceria do governo. Cada Tribunal e magistrado pode avaliar a forma como atuar no estímulo a desjudicialização.



# ETAPA 05

Definir metas, estágios e planos de ação para  
alocação

## 5. DEFINIR METAS, ESTÁGIOS E PLANOS DE AÇÃO PARA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (WORKSHOP)

*Após a avaliação dos apontamentos da alocação de recursos humanos entre as unidades judiciárias e da identificação das melhorias estruturantes que o tribunal deseja implantar nos próximos exercícios, é necessária a realização de um workshop para a tomada de decisão dos dirigentes do tribunal.*

*O tribunal pode analisar o grau de participação das unidades judiciárias na complementação de informações qualitativas sobre os cálculos obtidos nas etapas anteriores.*

*Em seguida, são construídos os cenários de alocação dos recursos disponíveis, observando a necessidade,*

*disponibilidade e melhorias estruturantes. A alta administração está munida de informações estratégicas de alocação e de disponibilidade orçamentária para decidir melhor.*

*Neste momento o Tribunal também definirá as metas de alocação de recursos para o próximo ciclo, além de definir recompensas para aquelas que atingirem as metas definidas para o ciclo.*

*A partir das decisões do corpo diretivo do tribunal, o tribunal prepara o plano de implantação da alocação de recursos nas unidades judiciárias.*

### 5.1. Definir critérios de redistribuição e elaborar cenários de alocação

Para subsidiar o workshop de apresentação de metas para o próximo ciclo, o Tribunal deve definir os critérios e elaborar cenários de alocação para subsidiar a decisão sobre a distribuição da força de trabalho entre as unidades judiciárias. Desta forma, são realizadas as seguintes atividades:

5.2.1 – Definir critérios de redistribuição de servidores

5.2.2 – Elaborar cenários de alocação de recursos humanos entre as unidades judiciárias

#### 5.1.1. Definir critérios de redistribuição de servidores

Um ciclo de alocação de recursos humanos pode ser realizado anualmente ou bianualmente. Em ambos cenários, o cálculo da lotação necessária não deve ser implantado em sua totalidade no primeiro momento, pois pode gerar, além da resistência, uma desestabilidade nas rotinas de unidades judiciárias que redistribuem ou receberiam uma alta quantidade de servidores.

Por isso, Tribunal define os **critérios que serão utilizados para escalonar a redistribuição** em cada ciclo do processo de alocação. Alguns critérios podem ser utilizados, conforme a realidade do órgão e do próprio grupo de unidades judiciárias, como por exemplo:

- Definir **valor máximo** padrão de servidores que podem ser disponibilizados por unidade judiciária. Este critério pode prejudicar unidades judiciárias com baixa lacuna de pessoal, em detrimento das unidades com uma alta lacuna, pois não garante o atendimento à demanda e pode até favorecer o congestionamento.
- Definir **percentual** de disponibilização em relação à lacuna de necessidade e disponibilidade, para cada um dos dois ciclos de redistribuição. Este critério favorece as unidades judiciárias com uma lacuna pequena em relação àquelas com uma maior distorção de quadro de pessoal, equilibrando melhor a demanda, sem que ela seja percebida de forma mais negativa, caso o valor selecionado for segundo o critério acima.

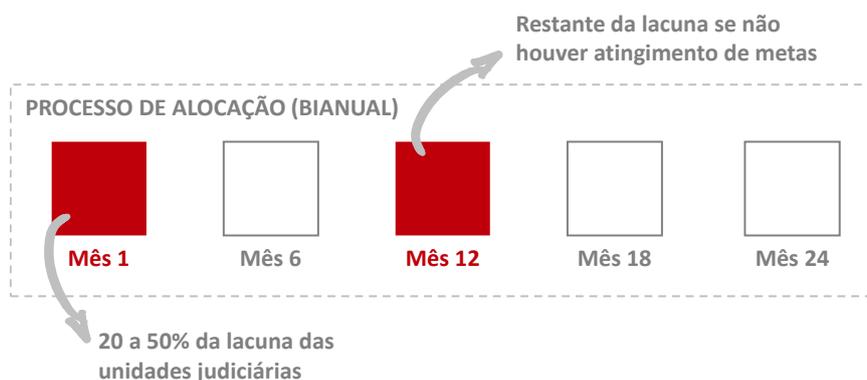


Figura 16 - Exemplo ilustrativo de um critério de redistribuição

É importante ressaltar que essa lacuna deve observar algumas características da unidade judiciária, por isso recomenda-se a criação de um ranking para ordenação de unidades judiciárias que terão prioridade no recebimento, bem como a lista de unidades judiciárias que cederão primeiro. Novamente, alguns critérios devem ser definidos para essa definição. Como sugestão de hierarquia de indicadores, temos:

DISPONIBILIZAÇÃO DE SERVIDORES	RECEBIMENTO DE SERVIDORES
1. Maior lacuna entre necessário e disponível	1. Maior lacuna entre necessário e disponível
2. Estágio (branca, verde, preta)	2. Estágio (preta, verde, branca)
3. Idade do acervo (mais antigo)	3. Idade do acervo (mais novo)
	4. Taxa de vazão

Figura 17 - Exemplo de critérios de ranking de distribuição

### 5.1.2. Elaborar cenários de alocação de recursos humanos entre as unidades judiciárias

A partir do entendimento da necessidade de pessoal das unidades judiciárias de todos os grupos, o tribunal estabelece alguns cenários de distribuição e realocação de recursos humanos entre essas unidades. Leva-se em consideração também o impacto da evolução da demanda, situação das unidades judiciárias e principalmente as melhorias de transformação do tribunal que tenham sido aprovadas.

O tribunal de posse das informações dos cálculos das lotações de cada unidade judiciária de todos os grupos, bem como das justificativas enviadas pelas unidades judiciárias, observa as variáveis que representam condições futuras e prováveis, já analisadas que poderão impactar no contingente de pessoas e no volume do serviço a ser prestado, que são:

- Melhorias estruturantes, como:
  - previsão de concurso público;
  - nomeação de servidores;
  - instalação de novas varas;
  - incorporação de vara por outras comarcas;
- Aumento da demanda devido ao crescimento da região;
- Número de casos pendentes, e outros.

O primeiro passo é a **avaliação das lacunas** entre a necessidade e a disponibilidade de pessoal da cada unidade judiciária. Em seguida, o tribunal analisa as justificativas de revisão do cálculo que foram encaminhadas pelos gestores das unidades judiciárias que se manifestaram. Após essa análise, o tribunal lista em colunas:

- **Lotação de pessoal atual (A):** corresponde ao somatório de pessoas de cada perfil alocado atualmente na unidade judiciária, ou seja, a disponibilidade atual;
- **Lotação de pessoal calculada (B):** corresponde ao produto do cálculo de lotação de pessoal executado nas atividades 2.1, 3.1 e 4.1, conforme o estágio de cada unidade judiciária, ou seja a necessidade quantitativa calculada;
- **Lotação paradigma definida (C):** corresponde ao valor final estimado pelo tribunal após a complementação de justificativas das unidades judiciárias que se manifestaram, corregedoria e tribunal sobre o que seria o quadro de pessoal esperado. Ao final dos ciclos de dimensionamento esta deveria ser a lotação final das unidades judiciárias.

	LOTAÇÃO ATUAL (A)	LOTAÇÃO CALCULADA (B)	LACUNA (B - A)	LOTAÇÃO PARADIGMA (C)
VARA L	1	2	1	2
VARA I	2	2	0	2
VARA K	3	2	-1	2
VARA Y	2	2	0	2
VARA G	2	2	0	2
VARA P	3	2	-1	2

Figura 18 - Exemplo de cálculo de disponibilidade de recursos em unidades judiciárias

## 5.2. Conduzir workshop metas e estágios para o próximo ciclo de alocação e reconhecer unidades judiciárias de referência

A comunicação das mudanças no processo de alocação de recursos merece um destaque para o sucesso da implantação do modelo de alocação de recursos. Por isso, tornar as metas, estágios e resultados do Tribunal acessíveis, diminui os riscos do impacto negativo dos resultados e metas definidas.

5.3.1 – Preparar workshop de alocação de recursos

5.3.2 – Definir recompensas para os servidores das unidades judiciárias que superam a produtividade paradigma

5.3.3 – Reconhecer as unidades judiciárias que obtiveram melhoria de produtividade

5.3.4 – Decidir sobre a alocação de recursos humanos considerando as restrições da LOA aprovada

### 5.2.1. Preparar workshop de alocação de recursos

Como dito anteriormente, o principal objetivo desse evento é divulgar amplamente a transformação do Tribunal no que diz respeito à alocação de recursos. Por isso é importante começar pela definição do público que participará de cada momento do workshop de alocação e em quais momentos eles serão envolvidos. Neste primeiro momento, vários atores podem ser envolvidos em momentos específicos. Para a **primeira execução do modelo**, é também interessante estudar a possibilidade de convidar autoridades do CNJ, do Tribunal ou do Judiciário Local, que sejam pertinentes, para a abertura oficial do evento.

Outros aspectos logísticos como a data e local em que o evento ocorrerá, cerimonial, coffee-break e outros, também devem ser indicados nesse momento. Recomenda-se o uso de check-lists para controlar a execução das tarefas de preparação logística para o evento.

O envolvimento das áreas de estratégia e comunicação é importante, se possível divulgando antecipadamente o que acontecerá nos próximos dias, e orientando a Presidência no alinhamento das transformações com a estratégia definida para o órgão.

### 5.2.2. Definir recompensas para os servidores das unidades judiciárias que superam a produtividade paradigma

A premissa central que conduziu o método de alocação de servidores nas unidades judiciárias de um Tribunal até o momento foi a de que unidades que apresentam contextos similares (mesmo nível de virtualização, densidade demográfica similar, dentre outros) deveriam apresentar produtividade similar. E que qualquer diferença significativa de produtividade entre unidades de um mesmo grupo (*cluster*) poderia ser explicada por diferentes práticas de gestão. Com base nesta premissa, foi possível determinar a produtividade paradigma (que todas as unidades de um mesmo grupo são capazes de alcançar) e quantos servidores seriam necessários, de acordo com este parâmetro, para atender a estimativa de novos processos da sociedade.

O objetivo desta atividade é prover incentivo adicional às unidades de um Tribunal de forma a motivá-las ao alcance da produtividade paradigma. Este incentivo terá a forma de recompensas para a equipe, dentre as diversas formas estão:

- **Recompensa financeira (prêmio) aos servidores integrantes das unidades judiciárias que igualem ou superem a produtividade paradigma:** Esta abordagem estimula o espírito de trabalho em equipe, já que a recompensa individual é diretamente relacionada à produtividade de toda a equipe. O valor fixado pode ser estipulado pelo próprio tribunal ou utilizar referências financeiras proporcionais à tabela salarial, como por exemplo:
  - Valor correspondente a um vencimento da primeira faixa salarial de técnico judiciário **para todos** os servidores da unidade judiciária, exceto o magistrado, por restrições já listadas na Lei Orgânica da Magistratura Nacional.
  - Valor específico a ser dividido por toda a equipe da unidade judiciária.
- **Recompensa não financeira:** a utilização de sorteio de folgas aos servidores pelo atingimento de metas individuais por toda a equipe ou até de metas de equipe por semana ou mês, por exemplo, também é uma forma não financeira de valorizar o esforço da equipe e seu respectivo resultado. São exemplos de recompensas:
  - Dias de folga para a equipe, sorteadas por servidor a partir do atingimento de metas periódicas
  - Dias de folga para a equipe, escalonadas entre os servidores
  - Bolsas de estudo, extensão ou pós-graduação, por exemplo, para servidores
  - Sorteio de viagens com diárias e passagens, com o apoio patrocinado de Associações e Sindicatos, por exemplo

Em qualquer uma das situações, é fundamental que haja a divulgação dos resultados em locais de fácil acesso a todos os servidores envolvidos, de modo que haja visibilidade do desempenho global das unidades de cada grupo. Pode-se, ainda, realizar uma **sessão solene de divulgação e premiação** das unidades judiciárias contempladas com as recompensas.

Esta recompensa deve ser entregue considerando os insumos gerados da etapa 2.2, de entendimento das práticas e fatores de produtividade, e cabe a cada Tribunal definir o valor ideal de recompensa, de modo que **não impacte negativamente no orçamento, mas também seja um valor atraente aos servidores**. Por isso, a verificação dos

limites das recompensas financeiras deve ser calculado com base na disponibilidade orçamentária do órgão, além de estabelecer um limite de utilização delas entre as unidades judiciárias.

### 5.2.3. Reconhecer com a aplicação de equipes móveis as unidades judiciárias que obtiveram melhoria de produtividade

Esta atividade só será executada a partir do segundo ano de alocação, quando analisarmos os resultados da primeira redistribuição de pessoal. O objetivo desta atividade é prover incentivo adicional às unidades de um Tribunal de forma a motivá-las ao alcance da produtividade paradigma, pois possuem bons níveis de produtividade, mas alto acervo. Este incentivo terá a forma de reconhecimento para a equipe, dentre as diversas formas estão:

- **Reconhecimento de unidades judiciárias que trabalham para enfrentar acervos:** reconhecer o esforço das unidades judiciárias a partir da divulgação dos resultados atingidos ao longo dos anos na redução do acervo, a variação da **redução desse acervo por conta própria** ou o aumento de produtividade com bons fatores de produtividade. Esta ação tem impacto não só na motivação dos servidores dessas unidades, em função do seu reconhecimento de alta produtividade, mas também sensibiliza as demais unidades a produzirem tanto quanto a unidade em questão.
- **Recompensa não financeira:** a utilização de sorteio de folgas aos servidores pelo atingimento de metas individuais por toda a equipe ou até de metas de equipe por semana ou mês, por exemplo, também é uma forma não financeira de valorizar o esforço da equipe e seu respectivo resultado.
- **Recompensa com equipes móveis:** estabelecer uma equipe móvel especializada que visitará as varas para baixar processos em acervo e, ao mesmo tempo. Em tempo, esta mesma equipe de apoio pode efetuar treinamentos para os servidores nos sistemas, atividades e procedimentos padrão estabelecidos para as unidades judiciárias.
- **Recompensa com equipes temporárias:** a equipe temporária trata-se de um contingente de pessoal extraordinário que é alocado por um tempo determinado pelo próprio tribunal e claramente comunicado à unidade judiciária e Diretor de Foro sobre a sua permanência. Esta equipe temporária auxilia na estabilização da demanda e aumento de produtividade. A utilização dessas equipes deve ser **bem comunicada** do seu caráter temporário e de não corresponder à lotação regular da unidade judiciária.
- **Recompensa com a retirada de processos da unidade judiciária:** uma outra possibilidade é a retirada temporária de processos do acervo para a sede do tribunal, onde uma equipe especializada dedicada a esta atividade, com experiência e excelência nas atividades de secretaria de vara, atua no tratamento desses processos. Como consequência, a demanda de trabalho na unidade judiciária, que recebe este benefício, diminui e permite uma melhor vazão das atividades, como recompensa pela boa produtividade.

Cabe ressaltar que as unidades judiciárias que tiveram aumento significativo de produtividade em razão de ação anterior de equipes móveis ou outras recompensas do exercício passado, estão fora da disputa por auxílio no exercício. Permitindo que evoluam na melhoria contínua sem ajuda constante do tribunal e dando oportunidade para outras unidades judiciárias do mesmo estágio mudarem de comportamento e evoluírem para o estágio faixa preta.

Para seleção da vara para recebimento da equipe, é preciso considerar os seguintes parâmetros, em especial a variação desses parâmetros, sempre para valores superiores:

- Produtividade do magistrado
- Taxa de congestionamento da vara

- Acervo
- Processos novos
- Análise qualitativa dos fatores de produtividade

Sugere-se que haja um acompanhamento dos indicadores das varas visitadas para verificação dos resultados das visitas e identificação de pontos de melhoria e atenção. Em qualquer uma das situações, é fundamental que haja a divulgação dos resultados em locais de fácil acesso a todos os servidores envolvidos, de modo que haja visibilidade do desempenho global das unidades de cada grupo.

O reconhecimento por meio de **algum tipo de prêmio financeiro não é recomendado para as unidades judiciárias deste estágio**, de modo que as unidades judiciárias faixa preta tenham o devido estímulo a prêmios exclusivos de seu estágio, por entregarem justiça de forma mais célere sob a ótica do jurisdicionado.

#### **5.2.4. Decidir sobre a alocação de recursos humanos considerando as restrições da LOA aprovada**

Esta atividade concentra toda a etapa decisória final sobre a pré-decisão feita com base em informações quantitativas e qualitativas que suportam esse momento. Sua principal característica é a interação total do Comitê de Alocação nas decisões finais sobre a alocação de pessoal, que serão descritas a seguir.

Após o trabalho inicial de coleta e análise de informações, o tribunal então valida as decisões relativas à alocação de pessoal, considerando as premissas de cenários e as restrições impostas pela LOA aprovada. Desta forma, o Comitê de Alocação aprova as decisões que cabem às melhorias estruturantes, redistribuição e contratação de pessoal.

Para subsidiar a decisão, que pode encontrar diversas entraves na restrição orçamentária aprovada na LOA, recomenda-se a utilização de premissas ou critérios de priorização de ações que podem ser:

- Impacto na redução da taxa de congestionamento;
- Impacto no aumento da produtividade;
- Grau de alinhamento com o Planejamento Estratégico do Tribunal;
- Grau de alinhamento com o PPA do Estado.

Após definido a alocação de pessoal, as informações são repassadas ao Departamento de RH do Tribunal e o mesmo é responsável por executar o plano de alocação.

Seguindo a característica do Judiciário, recomenda-se a abertura do workshop com a apresentação do marco de alocação de recursos no Tribunal. Para isso, é fundamental que a Presidência do órgão faça uma abertura e composição de mesa, com os envolvidos que sejam relevantes nesse momento como: representantes da magistratura, representantes dos servidores, diretorias técnicas e diretoria estratégica e outros.

Neste momento são apresentadas as metas, estágios e melhorias estruturantes priorizadas para o próximo ciclo, bem como os planos de recompensa criado para motivação dos servidores. (No segundo ano de alocação, este momento deve ser marcado também pela apresentação dos resultados do ciclo anterior de alocação, bem como premiação e reconhecimento das equipes, magistrados e/ou servidores pelo desempenho satisfatório ao longo do ciclo). Após apresentação inicial, são conduzidas as reuniões técnicas com o Comitê e Diretorias para a discussão do próximo ciclo.

De posse dos resultados obtidos da etapa quantitativa do modelo, o Comitê de Alocação e os gestores das áreas técnicas realizam os ajustes finos com base em informações qualitativas, a fim de definir os estágios e as metas de cada unidade judiciária e comarca.

Estes ajustes são necessários para evitar que haja rebaixamento de unidades judiciárias para estágios inferiores por pequenas diferenças numéricas. Ao final, são apresentadas no encerramento do workshop. Recomenda-se que a Presidência do Tribunal assina ato ou portaria com as metas e resultados definidos para o ciclo.

### BOX DE CUSTOMIZAÇÕES

A responsabilidade pela decisão alocativa pode ser definida pelo Tribunal, cabendo a recomendação da utilização de um colegiado com representantes de magistrados, servidores e do órgão, o denominado Comitê de Alocação. Desta forma, pode-se utilizar as seguintes estruturas de governança:

- **Alta Administração:** pode ser representada pelo Presidente do Tribunal ou pela figura do Tribunal Pleno, que aprova as decisões finais sobre a redistribuição de pessoal, sempre considerando as premissas das etapas anteriores do modelo de alocação de recursos humanos.
- **Comitê de Alocação:** colegiado composto de representantes de magistrados, servidores, Presidência e RH ou outra área técnica responsável pela gestão do processo de alocação de recursos. Órgão que possua autonomia para decidir sobre a alocação e legitimidade de magistrados e servidores para tomar decisões.

## 5.3. Elaborar plano de implantação da alocação de recursos humanos nas unidades judiciárias

A partir das decisões tomadas na etapa anterior, o tribunal deve preparar a implantação delas, definindo planos de ação. Para isso é importante estudar as opções de movimentação de pessoal possíveis e a construção do plano de ação para viabilização dessas alterações.

- 5.4.1 – Levantamento de opções de remoção, redistribuição e contratação de pessoal
- 5.4.2 – Remoção de servidores e alocação em unidades judiciárias de difícil provimento
- 5.4.3 – Elaboração do plano de ação para alocação de recursos humanos

### 5.3.1. Levantamento de opções de remoção, redistribuição e contratação de pessoal

A partir da listagem das lacunas entre o existente, o calculado e o ponderado, o tribunal é capaz de identificar as unidades judiciárias que estão em situação de déficit ou de superávit de pessoal. Para a redistribuição de pessoal alguns cenários internos devem ser construídos, são eles:

- **Cenário de melhorias estruturantes:** considera as melhorias estruturantes priorizadas que impactam na necessidade de pessoal para as unidades existentes e as que poderão ser instaladas ou desativadas, por exemplo. Além das melhorias estruturantes relacionadas às unidades judiciárias, outras que impactam diretamente na carreira ou tecnologia, por exemplo, também devem ser consideradas no cálculo ponderado de necessidade de pessoal. Ou seja, transformações estruturantes podem gerar ganhos e impactos diretos na forma como a unidade funcionará e necessitará de recursos.
- **Cenário de redistribuição de pessoal:** verificação de consideráveis números de pessoal aptos para a redistribuição, verificando as comarcas e foros a que pertencem. Além disso, a identificar o quantitativo de profissionais que possuam restrição para **remoção ou permuta**, listando a real disponibilidade de pessoal para a movimentação.

- **Cenário de contratação de pessoal:** geralmente ocorre após a elaboração do cenário anterior, na qual deve calcular o impacto de novas contratações dos cargos inexistentes para a redistribuição e que por isso exigiram a contratação de pessoal. Para que esse cenário seja construído, cálculos sobre o impacto orçamentário, limites da Lei de Responsabilidade Fiscal, cálculos previdenciários, custos e receitas de concursos públicos e outros cálculos desses novos servidores deve ser realizados.

Após a análise das mudanças desejadas pelo tribunal no tocante aos três cenários internos acima, o tribunal também deve se preparar para cenários externos que impactam nessas decisões, entre eles está:

- **Contingenciamento ou déficit de receitas do Estado:** esta variável, mais comum, pode limitar a aplicação de decisões de alocação de recursos humanos, pois tratam-se de restrições legais ou de cunho econômico traduzidas no orçamento e que inviabilizam a execução das estratégias estruturantes ou de contratação de pessoal, por exemplo.

Entre algumas dicas recomendáveis estão: a definição de critério de arredondamento do cálculo de pessoal do modelo, a supremacia dos critérios do modelo na definição dos cenários e o nível de flexibilidade de alteração dos cálculos do modelo, que recomenda-se ser a menor possível.

### 5.3.2. Remoção de servidores e alocação em unidades judiciárias de difícil provimento

O tribunal dispõe de diversos recursos, entre eles os recursos humanos, que são alocados em unidades judiciárias, as quais compõem foros. Uma das maiores dificuldades, sobretudo para estados de grande extensão territorial, é a alocação de servidores em unidades de difícil provimento ou até a remoção de servidores entre unidades. Por isso, alguns aspectos sobre esses temas devem ser observados:

- **Remoção:** definir critérios de remoção de servidores, a fim de reduzir o impacto negativo na produção da unidade judiciária em razão da ausência de pessoal ou alta rotatividade. Por isso, os editais de remoção abertos aos servidores podem observar alguns dos critérios abaixo:
  - Tempo mínimo de permanência na comarca;
  - Desempenho no concurso ou nota do curso de formação;
  - Necessidade de acompanhamento de cônjuge;
  - Seleção interna para remoção;
  - Tempo de serviço no tribunal;
  - Utilizar o quantitativo da comarca para realizar os aumentos e decréscimos de pessoal;
  - **Em caso de vacância: prevê a distribuição para a comarca que tem maior necessidade.**
- **Realocação:** Para o processo de realocação, deve ser feita uma forte sensibilização a fim de conscientizar as pessoas da necessidade de determinadas ações, além disso deve constar nos novos editais a possibilidade de realocar as pessoas entre comarcas. Os critérios de realocação devem ser similares ao da remoção, bem como:
  - Tempo mínimo de permanência na comarca;
  - Desempenho no concurso ou nota do curso de formação;
  - Necessidade de acompanhamento de cônjuge;
  - Seleção interna para remoção;
  - Tempo de serviço no tribunal.
- **Incentivo a interiorização:** criar incentivos financeiros ou não financeiros, para estimular a interiorização e alocação em unidades judiciárias de difícil provimento. O objetivo é garantir que a prestação jurisdicional seja

atendida e os servidores possuam alguma forma de reconhecimento que se deslocam para regiões pouco visadas.

- **Incentivo financeiro:** pagamento de bolsa proporcional às distâncias da capital, por exemplo.
- **Incentivo não financeiro:** bolsa de capacitações ou outros auxílios.

### 5.3.3. Elaboração do plano de ação para alocação de recursos humanos

Após o estudo das possibilidades de movimentação de pessoal, o tribunal lista as ações que deverão ser implantadas ao longo dos próximos exercícios. Isso quer dizer que mudanças estruturantes tendem a ser implantadas em mais de uma gestão, pois trazem impactos maiores e esforços diferentes de melhorias contínuas que possam ser implantadas no curto prazo.

Por isso, as descrições dos planos de ação devem conter:

- Nome da ação
- Responsável pela coordenação da implantação
- Período e prazo para implantação
- Principais atividades e seus prazos de conclusão
- Resultado esperado
- Status de andamento da implantação
- Envolvidos na ação
- Priorização ou importância da ação

PLANO DE AÇÃO						
AÇÃO	STATUS	RESPONSÁVEL	ÍNICIO	FIM	RESULTADO ESPERADO	Priorização
1. Nome da ação	<input type="radio"/>					
1.1 Atividade da ação		Responsável pela ação				
1.2						
1.3						
1.4						
1.5						
1.6						
1.7						
2. Nome da ação 2	<input type="radio"/>					
2.1						
2.2						
2.3						
2.4						
2.5						

Figura 19 – Imagem ilustrativa de exemplo de plano de implantação

#### OBSERVAÇÃO:

Para o segundo ano de alocação, a atividade “Avaliar os resultados do ano anterior” deve ser criada e compor a primeira fase da etapa 5. Entretanto, para os ciclos subsequentes de alocação, esta atividade marca o fim da análise dos estágios das unidades judiciárias e dos grupos e parte para as decisões sobre a alocação e seu devido acompanhamento.

#### 5.1 AVALIAR OS RESULTADOS DA ALOCAÇÃO DO ANO ANTERIOR

As avaliações dos resultados de alocação do ano anterior são compostas de duas principais momentos que serão descritos a seguir:

5.1.1 – Calcular os ganhos e resultados da alocação anterior

5.1.2 – Coletar junto às unidades judiciárias complementos na alocação de pessoal, detalhando seus argumentos e justificativas

### 5.1.1 CALCULAR OS GANHOS E RESULTADOS DA ALOCAÇÃO ANTERIOR

Ao longo da verificação desses indicadores históricos, o Tribunal pode identificar

Neste momento, é importante avaliar o impacto das decisões de alocação nos indicadores de resultado das unidades judiciárias, por isso o Tribunal compara, entre outras informações:

- Os ganhos de redução da taxa de congestionamento
- Os ganhos de aumento da produtividade (IPS)
- O volume de unidades judiciárias que mudaram de estágio
- A redução de estoque de processos

Estas informações serão de suma importância para a apresentação dos resultados no workshop de metas e alocação.

### 5.1.2 COLETAR JUNTO ÀS UNIDADES JUDICIÁRIAS COMPLEMENTOS NA ALOCAÇÃO DE PESSOAL, DETALHANDO SEUS ARGUMENTOS E JUSTIFICATIVAS

Ao final das etapas de análise de cada situação das unidades judiciárias dos grupos, e da aplicação dos cálculos da produtividade paradigma e desejada nas demais unidades judiciárias e da contribuição do RH com o propósito de justificar alguma complementação ou consideração de um critério ou situação atípica como premissa de redistribuição de pessoal, o tribunal dá a oportunidade da complementação da análise pelo gestor da unidade judiciária, **como etapa opcional**.

Esta ação pode se dar em razão de alguma informação qualitativa que a unidade judiciária pode fornecer ao tribunal para elucidar possíveis resultados da aplicação do cálculo de produtividade. De modo que os gestores da unidade judiciária que sentem a necessidade de complementar ou justificar o cálculo final obtido tenham a oportunidade de se manifestarem, podendo ser levadas em consideração ou não na redistribuição de pessoal, a critério do tribunal.

O tribunal define um prazo para a manifestação dos diretores de foro sobre a complementação dos cálculos de lotação, que são definidos a partir da produtividade do estágio de cada unidade judiciária componente do foro. Deve ficar claro que análises e contribuições do RH com relação as Varas já foram consideradas até então, e que somente as causas listadas mais abaixo devem ser consideradas para formulação das exceções ou complementações. O diretor do foro ou o próprio juiz titular da unidade judiciária, conforme o critério adotado pelo tribunal, **informa as exceções ou complementações** de cálculo com informações como:

- Existência de número representativo de afastamentos de servidores e magistrados;
- Existência de pessoa com deficiência (PCD) que impacte no quantitativo do quadro;
- Alta rotatividade de servidores e suas principais razões;
- Maquinário obsoleto;
- Entre outros.

Essas complementações devem estar **diretamente relacionadas à produtividade** da unidade judiciária, auxiliando no entendimento de possíveis causas-raiz de problemas que os números, em um primeiro momento, são incapazes de relatar. A intervenção da unidade judiciária deve ser feita com o propósito de justificar alguma necessidade ou apontar a necessidade que já não foi tratada e ponderada pelo RH.

Outro ponto muito importante é a **forma de se comunicar essa participação** das unidades judiciárias nessa justificativa. A **gestão das expectativas** de que todos os argumentos serão aprovados e ou das solicitações atendidas deve ser feito de forma clara e transparente. Caso o tribunal observe que o passo de compartilhamento dessa atribuição de análise é um passo largo para o momento, ele pode iniciar com a inserção gradual das unidades no processo.

Para este processo a **participação da Corregedoria** do tribunal é recomendável. Como esta unidade acompanha periodicamente o desempenho das unidades judiciárias e por consequência possui informações complementares que também são úteis nesse momento, a corregedoria fornece então um parecer sobre as unidades judiciárias que se pronunciaram por meio de justificativas ou complementações.

Desta forma, de posse das manifestações das unidades judiciárias e da corregedoria, o tribunal possui autonomia para considerar as informações fornecidas na revisão dos cálculos de lotação de pessoal em cada uma das unidades do grupo, validando a necessidade de pessoal esperada de cada unidade judiciária.



# ETAPA 06

Gestão da alocação de recursos humanos

## 6 GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A execução do primeiro ciclo de redistribuição de servidores e o acompanhamento dos resultados da implantação das decisões alocativas é realizado pelo tribunal e disseminado também entre as unidades judiciárias.

O segundo passo é o acompanhamento periódico de indicadores de congestionamento e produtividade de cada unidade judiciária e dos grupos pelo tribunal, garantindo que os resultados esperados sejam atendidos.

Em paralelo, as unidades judiciárias acompanham em suas áreas o desempenho nos mesmos indicadores, sendo capazes de estabelecer planos de ação internos

para a implantação de melhorias contínuas que corrijam distorções no atingimento das metas.

O primeiro grande marco se dá no segundo ciclo de redistribuição de pessoal, realizado após o primeiro ano de alocação. Nele são analisados os resultados preliminares da alocação e o impacto nos resultados e metas para o ciclo.

Além disso, o tribunal estabelece os eventos de acompanhamento periódico com os principais responsáveis e envolvidos no modelo de alocação para acompanhar os resultados parciais do modelo, fazendo correções pontuais em regime de exceção que possam surgir ao longo do exercício.

### 6.1 Executar 1º onda de redistribuição de recursos (1º mês)

A mudança no quadro de pessoal, calculada com base nas definições finais do workshop de alocação, deve ser bem estruturada e comunicada, a fim de evitar resistências por falta de clareza do que será realizado neste momento.

Para que essa mudança seja feita sem gerar prejuízos de produtividade e motivação, recomenda-se a execução das redistribuições de pessoas em ciclos. Ou seja, calculada a lacuna entre quadro de pessoal necessário e disponível, o Tribunal define um limite, ou percentual, de alocação de disponibilização de lacunas e a ordem de disponibilização de recursos das unidades judiciárias, como vimos na atividade 5.2.

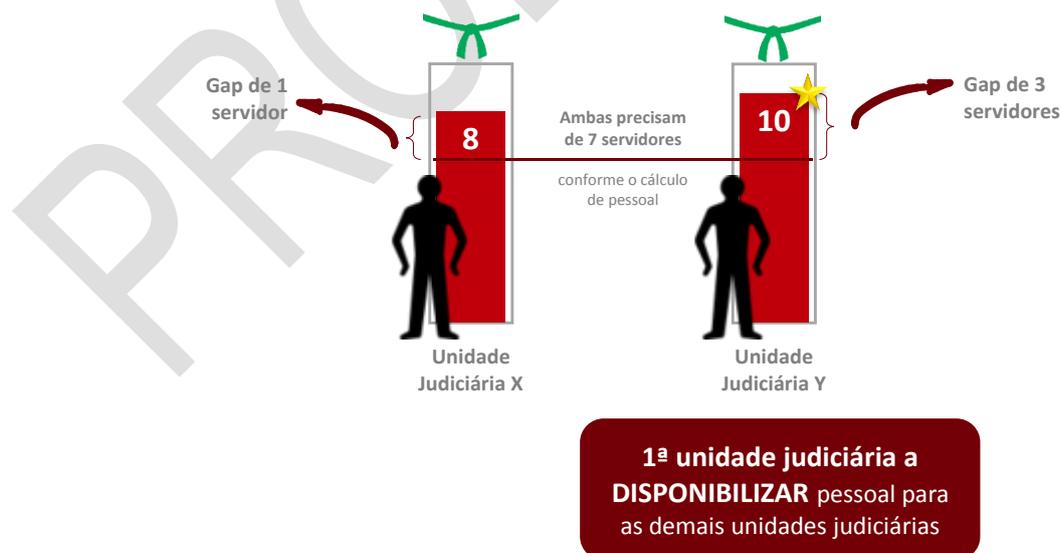


Figura 20 - Exemplo de disponibilização de servidores

O Comitê de Alocação conduz ativamente esta etapa, validando as unidades judiciárias que receberão pessoas e as que disponibilizarão recursos. Recomenda-se o emprego dos mesmos critérios utilizados na redistribuição para o recebimento de recursos.

Para o sucesso dessa etapa é fundamental que haja uma ampla divulgação e transparência destes critérios, processos e normativos, para garantir a compreensão dos servidores quanto a redistribuição.

Nesta etapa não é realizada a redistribuição completa da lacuna dos servidores calculada, pois o objetivo é que apenas um percentual ou limite seja disponibilizado para a redistribuição, reduzindo os impactos que a alta mudança pode gerar.

Além disso, não é objetivo do Tribunal informar que a unidade não necessita de servidores, unicamente, mas sim de que existem unidades judiciárias em situação mais crítica que elas, e que isso gera um impacto para todo o Tribunal na redução do sucesso de resultados estratégicos.

O Tribunal pode optar por consolidar os pedidos de remoção realizados pelos próprios servidores, a fim de unir os interesses pessoais aos resultados institucionais, conforme o parágrafo anterior.

## **6.2 Analisar resultados parciais e elaborar planos de ação (6º mês)**

Durante o exercício, o Tribunal deve acompanhar os resultados parciais da alocação e eventualmente realizar alguns ajustes de percurso que possam ter sido causados por questões externas, por exemplo. Neste momento, a coleta e análise dos resultados pelo Comitê fornece os insumos para a construção de planos de ação, que visem o atingimento dos resultados do serviço prestado pelo Tribunal.

6.2.1 – Definição de responsáveis pelo acompanhamento e monitoramento de informações

6.2.2 – Levantamento e análise de resultados parciais

### **6.2.1 Definição de responsáveis pelo acompanhamento e monitoramento de informações**

A próxima etapa é o acompanhamento dos indicadores de congestionamento e de produtividade, a fim de observar o impacto da alocação na redução e aumento desses indicadores, respectivamente.

O acompanhamento é feito observando a comparação de resultados entre unidades judiciárias do mesmo grupo. Ou seja, a base de **comparação do grupo** é determinada pelo **melhor resultado** do cálculo de um determinado item ou indicador **de uma unidade judiciária** do grupo. Essa base estabelece uma matriz de unidades do mesmo grupo que torna a gestão transparente e comparável. Conforme a figura a seguir:

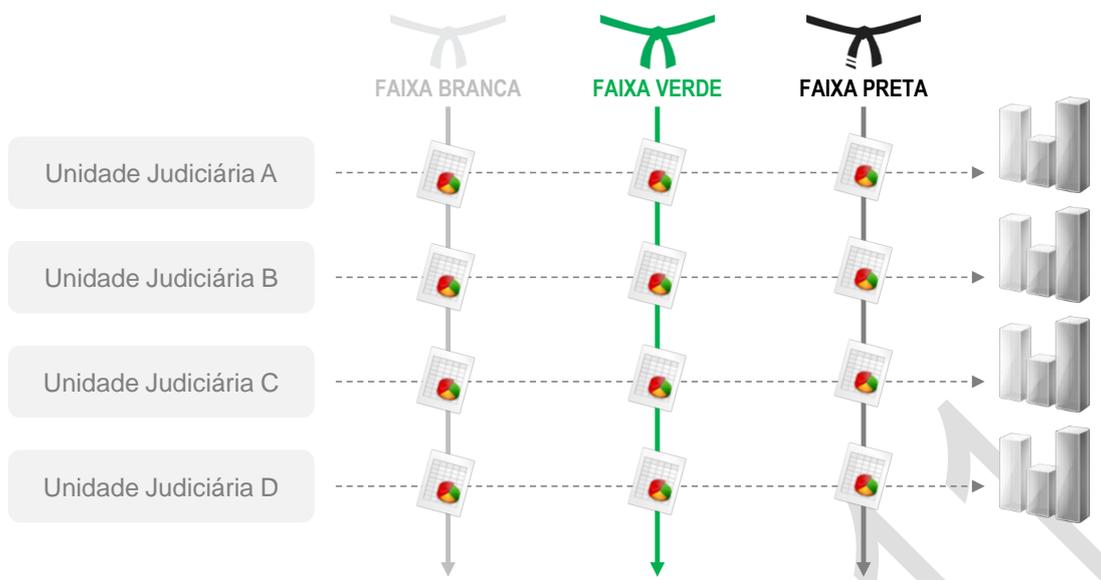


Figura 21 - Imagem ilustrativa de comparação de indicadores entre unidades judiciárias de um grupo

Para a execução do gerenciamento matricial, algumas atribuições devem ser distribuídas, por exemplo:

TRIBUNAL DE JUSTIÇA OU COMITÊ	UNIDADE JUDICIÁRIA OU DIRETOR DE FORO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsável por atualizar e disponibilizar a Matriz de Acompanhamento</li> <li>Elaborar relatórios e gráficos que fomentem as intervenções a serem realizadas nas Unidades Judiciárias</li> <li>Disponibilizar material de boas práticas por grupo</li> <li>Validar e acompanhar os planos de ação criados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsável por mensurar e reportar os resultados complementares de produtividade e congestionamento mensalmente ao TJ</li> <li>Identificar fatores que podem auxiliar na identificação de fatores causais dos desvios observados nos macro-indicadores de produtividade e taxa de congestionamento</li> <li>Identificar pontos de melhoria incrementais e estruturantes</li> <li>Criar e operacionalizar planos de ação corretivos</li> </ul>

O acompanhamento ocorre da seguinte forma: o Tribunal de Justiça consolida as informações de cada unidade judiciária localizada em sistemas de informação e registros mensalmente. Caso o tribunal julgue necessário, as informações podem ainda ser **validadas** pelo responsável pelos dados da unidade judiciária ou foro, ou apenas **utilizada a premissa de que os dados do sistema são os corretos** e não necessitam de validação por parte da unidade judiciária. Cabe ressaltar que para os tribunais que não dispõem de informações em sistemas informatizados, o envio das informações ao tribunal deve ser feito pela unidade judiciária ou comarca mensalmente.

### 6.2.2 Levantamento e análise de resultados parciais

O tribunal, de posse dessas informações monitora o desempenho das unidades a partir do cruzamento dos indicadores de **produtividade** e **congestionamento** das diversas unidades judiciárias, analisando-as **dentro do seu grupo e situação**, quais sejam: faixas brancas, verdes e pretas.

Por meio desta comparação e transparência, o tribunal é capaz de ressaltar as lacunas entre o realizado e o previsto, motivando as unidades judiciárias a se qualificarem e melhorarem seus processos a fim de alcançar a produtividade referência do grupo. Nesse caso, unidades judiciárias podem estar com indicadores de produtividade satisfatórios, mas sem ocorrer o mesmo no de congestionamento. **A disponibilização dessas informações e o tratamento com planos de ação são essenciais neste momento**, cabendo ao Tribunal a análise sobre a disponibilidade de envio dos resultados parciais a cada uma das unidades judiciárias.

Dentre as informações acompanhadas, são recomendadas para o monitoramento e análise:

- Resultados dos indicadores de congestionamento e produtividade das unidades judiciárias do grupo;

- Resultados dos demais indicadores complementares das unidades judiciárias do grupo;
- Gráficos de Gestão à Vista;
- Relatórios comparativos por Grupo;
- Informações gerais acerca da implantação do modelo;
- Meta definida para o ano;
- Desempenho esperado para atingimento da meta;
- Desempenho esperado de acordo com produtividade atual.

Este material auxiliará as unidades a identificarem as necessidades de correção de trajetória além de facilitar o entendimento das causas da sua menor produtividade ou taxa de congestionamento em comparação a outras do mesmo grupo. Neste sentido, o acompanhamento de alguns micros indicadores, ou indicadores complementares, podem auxiliar nesta análise, tais como:

- Percentual de sentenças com julgamento de mérito do total de sentenças;
- Taxa de congestionamento na fase de conhecimento e execução e respectivo peso na taxa de congestionamento da unidade judiciária;
- Esforços médios em minutos ou horas para a execução de algumas atividades;
- Tempo de queima do acervo em meses;
- Volume médio de operações por processo baixado;
- Acervo em meses;
- Distribuição de trabalho entre servidores, seja por final de numeração de processo ou de atribuições/especializações de trabalho;
- Padronizações de procedimentos; e
- Estabelecimento de metas individuais condicionadas a recompensas por folgas

Cabe ressaltar que **unidades judiciárias diferentes** dentro do mesmo grupo podem obter os **melhores valores dos indicadores complementares**. Ou seja, as unidades judiciárias que possuem os melhores resultados nos macro indicadores de congestionamento e produtividade podem não ser as melhores em todos os micro indicadores acima.



Unidade Judiciária	Produtividade de Referência	Realizado	Resultado	%	Status
Unidade Judiciária A	70,80	68,00	-2,80	-4%	▼
Unidade Judiciária B	70,80	71,00	0,20	0%	▲
Unidade Judiciária C	70,80	50,00	-20,80	-29%	▼
Unidade Judiciária D	70,80	48,00	-22,80	-32%	▼

Figura 22 - Figura ilustrativa de acompanhamento de unidades judiciárias

O Tribunal, no conhecimento de sua realidade local, pode optar por incluir nessa etapa um período de consulta, na qual as unidades judiciárias podem enviar percepções e sugestões de melhoria a execução do modelo. Essas sugestões serão debatidas pelo Comitê, ao longo das reuniões de acompanhamento do processo de alocação.

Durante essas reuniões, alguns assuntos específicos podem ser debatidos pelo Comitê, como por exemplo:

- Reenquadramento de uma unidade judiciária em outro grupo;
- Ajuste pontual nas referências de produtividade e/ou taxa de congestionamento;
- Inserção de indicadores complementares de análise;

- Elaboração de plano de ação específico para unidade judiciária;
- Alocação temporária em razão de exonerações, licenças saúde e maternidade; e
- Mudanças críticas de regulação que exijam redistribuição de pessoal.

### 6.3 Avaliar agrupamento, desempenho e estágios das unidades judiciárias (12º mês)

O objetivo das reuniões é então discutir a necessidade de algum ajuste da lotação das unidades judiciárias, ou seja, analisar a evolução das unidades judiciárias e ponderar o seu desempenho em relação às demais, corrigindo problemas **exógenos e/ou excepcionais** que interferem na programação da alocação de pessoas.

Estas reuniões devem incluir a alta administração do Tribunal e os principais atores envolvidos no processo, conforme sugestão abaixo:

**Presidência do Tribunal:** a participação da alta gestão é importante para dar força política às decisões do comitê.

**Diretor Geral:** o diretor geral tem o papel de gerenciar a execução das deliberações do comitê, além de realizar o controle da execução das ações propostas.

**Corpo diretivo:** o corpo diretivo será o responsável por executar as ações e apresentar os resultados, subsidiando as reuniões com relatórios e indicadores de execução. Além disto, serão responsáveis por difundir as deliberações pela organização. Como exemplo, podem ser os Diretores de Recursos Humanos, Planejamento e Orçamento e Corregedoria.

Nestas reuniões, deve ser realizada uma revisão dos parâmetros de alocação de pessoas, se necessário, gerando ações como, por exemplo:

- Reenquadramento de uma unidade judiciária em outro grupo;
- Ajuste pontual nas referências de produtividade e/ou taxa de congestionamento;
- Inserção de indicadores complementares de análise;
- Alocação temporária em razão de exonerações, licenças saúde e maternidade; e
- Mudanças críticas de regulação que exijam redistribuição de pessoal.

### 6.4 Definir ajustes de metas e estágios e executar 2ª onda de redistribuição (12º mês)

Após 12 meses do início da execução do modelo, o segundo relatório de resultados parciais é preparado pelas diretorias e discutido pelo Comitê de Alocação de Recursos. Nessa reunião, o Comitê tomará como base os critérios de realocação utilizados na primeira onda de redistribuição. Como por exemplo:

- Estágio em que a unidade judiciária se encontra;
- Maior lacuna entre necessário e disponível;
- Índice de produtividade do servidor da unidade judiciária (IPS);
- Idade do estoque.

Nesta etapa, é realizada mais uma rodada de redistribuição de pessoal, agora considerando um percentual ou limite maior de disponibilização em relação à lacuna calculada e o quadro atual na unidade judiciária. Para que essa redistribuição ocorra, a lista de unidades a disponibilizar e a receber poderá ser revisada, dada a volatilidade do quadro de pessoal no muito comum no serviço público.

O tribunal pode coordenar as ações de realocação com os mecanismos de remoção já existentes no órgão. Por isso, antes do início da redistribuição, o Tribunal pode abrir o período de inscrição no processo de remoção. Neste período, os servidores que possuam interesse em trabalhar outras comarcas ou unidades judiciárias devem se inscrever e inserir

as opções de alocação. Estas intenções de alocação serão analisadas antes da redistribuição de pessoal, com objetivo de atender ao máximo o bem estar dos servidores e as necessidades do TJ.

Além disto, algumas percepções e sugestões de melhoria a execução do processo ou de melhorias estruturantes podem ser levantadas e consolidadas. As proposições colhidas são analisadas e são discutidas com os gestores do modelo para aperfeiçoamento da implantação do processo e do próprio Tribunal.

## 6.5 Analisar resultados parciais e elaborar planos de ação (18º mês)

O tribunal, de posse dessas informações monitora o desempenho das unidades a partir do cruzamento dos indicadores de **produtividade** e **congestionamento** das diversas unidades judiciárias, analisando-as **dentro do seu grupo e situação**, quais sejam: faixas brancas, verdes e pretas.

Por meio desta comparação e transparência, o tribunal é capaz de ressaltar as lacunas entre o realizado e o previsto, motivando as unidades judiciárias a se qualificarem e melhorarem seus processos a fim de alcançar a produtividade referência do grupo. Nesse caso, unidades judiciárias podem estar com indicadores de produtividade satisfatórios, mas sem ocorrer o mesmo no de congestionamento. **A disponibilização dessas informações e o tratamento com planos de ação são essenciais neste momento**, cabendo ao Tribunal a análise sobre a disponibilidade de envio dos resultados parciais a cada uma das unidades judiciárias.

Dentre as informações acompanhadas, são recomendadas para o monitoramento e análise:

- Resultados dos indicadores de congestionamento e produtividade das unidades judiciárias do grupo;
- Resultados dos demais indicadores complementares das unidades judiciárias do grupo;
- Gráficos de Gestão à Vista;
- Relatórios comparativos por Grupo;
- Informações gerais acerca da implantação do modelo;
- Meta definida para o ano;
- Desempenho esperado para atingimento da meta;
- Desempenho esperado de acordo com produtividade atual.

Este material auxiliará as unidades a identificarem as necessidades de correção de trajetória além de facilitar o entendimento das causas da sua menor produtividade ou taxa de congestionamento em comparação a outras do mesmo grupo. Neste sentido, o acompanhamento de alguns micros indicadores, ou indicadores complementares, podem auxiliar nesta análise, tais como:

- Percentual de sentenças com julgamento de mérito do total de sentenças;
- Taxa de congestionamento na fase de conhecimento e execução e respectivo peso na taxa de congestionamento da unidade judiciária;
- Esforços médios em minutos ou horas para a execução de algumas atividades;
- Tempo de queima do acervo em meses;
- Volume médio de operações por processo baixado;
- Acervo em meses;
- Distribuição de trabalho entre servidores, seja por final de numeração de processo ou de atribuições/especializações de trabalho;
- Padronizações de procedimentos; e
- Estabelecimento de metas individuais condicionadas a recompensas por folgas

Cabe ressaltar que **unidades judiciárias diferentes** dentro do mesmo grupo podem obter os **melhores valores dos indicadores complementares**. Ou seja, as unidades judiciárias que possuem os melhores resultados nos macro indicadores de congestionamento e produtividade podem não ser as melhores em todos os micro indicadores acima.



Unidade Judiciária	Produtividade de Referência	Realizado	Resultado	%	Status
Unidade Judiciária A	70,80	68,00	-2,80	-4%	▼
Unidade Judiciária B	70,80	71,00	0,20	0%	▲
Unidade Judiciária C	70,80	50,00	-20,80	-29%	▼
Unidade Judiciária D	70,80	48,00	-22,80	-32%	▼

Figura 23 - Figura ilustrativa de acompanhamento de unidades judiciárias

O Tribunal, no conhecimento de sua realidade local, pode optar por incluir nessa etapa um período de consulta, na qual as unidades judiciárias podem enviar percepções e sugestões de melhoria a execução do modelo. Essas sugestões serão debatidas pelo Comitê, ao longo das reuniões de acompanhamento do processo de alocação.

Durante essas reuniões, alguns assuntos específicos podem ser debatidos pelo Comitê, como por exemplo:

- Reenquadramento de uma unidade judiciária em outro grupo;
- Ajuste pontual nas referências de produtividade e/ou taxa de congestionamento;
- Inserção de indicadores complementares de análise;
- Elaboração de plano de ação específico para unidade judiciária;
- Alocação temporária em razão de exonerações, licenças saúde e maternidade; e
- Mudanças críticas de regulação que exijam redistribuição de pessoal.

## 6.6 Divulgar dos resultados finais do ciclo (24º mês)

Esta etapa é importante para reforçar os benefícios da aplicação do modelo nos resultados do Tribunal. Neste momento, é importante divulgar os resultados do segundo ano de execução. Para a esta etapa, sugere-se:

- Avaliação dos resultados obtidos;
- Debate de melhorias ao processo;
- Premiação às unidades judiciárias que atingiram as metas.

Assim como o primeiro ano do ciclo de alocação deve ser acompanhado de algumas análises específicas em relação aos resultados do período, o mesmo deve ser analisado ao final do ciclo de alocação anterior. Essas informações subsidiará o workshop de alocação, indicado na fase de preparação. Podem ser analisados:

- Mudança de estágio das unidades judiciárias;
- Evolução do indicador de produtividade
- Evolução da taxa de congestionamento

**Na prática, é recomendado que esta etapa seja realizada em conjunto com o workshop de preparação do próximo ciclo de alocação, descrito no capítulo anterior.**

## 6.7 Realizar reuniões periódicas de avaliação da alocação de recursos e seu impacto na entrega de justiça e produtividade, definindo planos de ação nas unidades judiciárias

A cultura de gestão do dia a dia é fundamental para que unidades descentralizadas de um sistema tenham controle das rotinas e melhorem a execução do trabalho a cada dia. As atividades seguintes apresentam os dois principais momentos que as próprias **unidades judiciárias** podem executar para melhorar a gestão das rotinas diárias:

6.7.1 Reuniões internas

6.7.2 Planos de ação

### 6.7.1 Reuniões internas nas unidades judiciárias

As unidades judiciárias, de posse do relatório comparativo enviado pelo Tribunal de Justiça, mensalmente, analisam a evolução de seus indicadores em paralelo com a das outras unidades do mesmo grupo, e convoca reunião de gestão. Esta reunião pode ocorrer no final de cada mês ou quando for mais interessante para cada unidade ou comarca.

Estas reuniões devem incluir a participação do magistrado da unidade judiciária e os principais atores envolvidos no processo, ou seja, pessoas que tenham o conhecimento do problema e que podem ajudar a identificar as causas raízes do mesmo, conforme exemplo abaixo:

- **Juiz ou Diretor do Foro:** a participação da alta gestão é importante para dar força política às decisões e fomentar a participação de todos envolvidos. aprovados. Além disso, é responsável por subsidiar as reuniões da UJ ou Diretor de Foro com o Tribunal, fornecendo relatórios e indicadores de execução. Além disto, será responsável por difundir as deliberações pela organização.
- **Diretor de Secretaria:** o diretor de Secretaria detém o conhecimento geral dos processos realizados da unidade judiciária e têm um relacionamento direto com quem executa as atividades, conhecendo suas atividades, limitações e qualidades. Neste sentido ele está habilitado a sugerir o dono das atividades e gerir os planos de ações que forem
- **Servidores:** será importante para ajudar na identificação das causas raízes e no desmembramento dos indicadores. Além disto, será responsável por executar as ações e apresentar os resultados.

Para dinâmica desta reunião algumas ferramentas podem ser utilizadas:

- **Método dos “Por Quês?”:** estimulando o questionamento de procedimentos e quebra de paradigmas relacionados a atividades burocráticas do dia a dia, como por exemplo, a certificação de prazo duplicada, que é feita em carimbo e em registro no sistema.
- **Diagrama de causa e efeito:** também conhecido como espinha de peixe, o método tenta estudar a causa-raiz de um determinado problema, ajustando os problemas nas causas para se evitar que o problema ocorra novamente. Por exemplo, em um caso no qual as correspondências para a capital sempre voltam, identificar qual o motivo do retrabalho: seria o endereço do remetente cadastrado incorretamente? Ou o tipo de remessa feito de forma incorreta?
- **Diagrama de Pareto:** trata-se da aplicação de um gráfico de barras que ordena em ordem decrescente as frequências das ocorrências (causas) e permite a localização de problemas vitais e a eliminação de futuras

perdas. Em uma secretaria o volume de retrabalho por procedimento pode ser um ótimo indicador, assim como, o total de despachos, certidões, agendamentos, correspondências refeitas.

Todos eles têm como função mostrar a relação entre um conjunto de causas (processo) que provoca um ou mais efeitos. Na análise dos desvios dos resultados, estes auxiliam na identificação das causas fundamentais, a partir das quais são definidas as ações corretivas a serem incluídas nos planos de ação.

Enfim, no momento de identificar causas e pensar em soluções que nos levem a um melhor resultado, devemos sempre que possível recorrer às boas práticas das unidades judiciárias registradas no Grupo. As boas práticas nos permitem ter um caminho de aprendizagem mais curto, pois aprendemos com os erros e acertos de outros que possuem uma realidade bem próxima a nossa, sem demandar o mesmo tempo e custo.

Vale ressaltar que as soluções apontadas nesta reunião podem ser três tipos:

- Ações preventivas ou corretivas para ajustar a forma de execução das atividades dentro da unidade judiciária;
- Melhorias contínuas a serem implantadas e padronizadas; ou
- Melhorias estruturantes, que demandarão um novo projeto que será priorizado em um novo ciclo do Tribunal de Justiça, bem como aquisição de nova ferramenta de TI, etc.

Outra informação relevante é que as reuniões devem ser periódicas, podendo acontecer a cada mês ou bimestre. Desta forma, o tribunal que julgar relevante pode ainda solicitar à unidade judiciária o envio de algum relatório bimestral de acompanhamento dessas reuniões, para auxiliar no controle e avaliação da evolução da cultura de gestão.

#### 6.7.2 Planos de Ação

O Plano de Ação contém ações preventivas ou corretivas, que por sua vez devem ser descritas em atividades claras e objetivas, que oportunizem a efetiva melhoria dos serviços jurisdicionais. Além disso:

- Devem possuir prazos bem determinados de forma incentivar o seu início e término, mas que sejam também exequíveis; e
- Responsável definido e ações com apenas um dono, evitando assim mal entendidos que afastem a unidade judiciária da referência de produtividade e congestionamento do grupo.

Tão logo, os planos de ações preventivos ou corretivos sejam definidos, a unidade judiciária ou o Diretor do foro deve repassá-lo ao Tribunal de Justiça. Este acompanha a execução das atividades lá descritas em conjunto com o Juiz da Unidade ou Diretor do Foro. As atividades serão realizadas pelos servidores com a supervisão do Diretor de Secretaria.

Durante a operacionalização das ações, mensalmente reuniões para análise da efetividade dos planos de ação devem ser realizadas. Para estas reuniões, deve haver a construção de relatórios simples e objetivos que permitam uma visibilidade gerencial da situação das ações que estão sendo implementadas, e que registrem eventuais ideias e boas práticas provenientes do monitoramento, tornando os processos de trabalho mais fluidos e eficientes dentro das Unidades Judiciárias.

Por fim, estas reuniões periódicas devem ser vistas como rituais de gestão que sustentam o bom funcionamento das unidades judiciárias e com isto assegura o bom e eficiente serviço prestado à sociedade. Desta forma, seu grande desafio é manter uma cultura de melhoria contínua entre todos os colaboradores das Unidades Judiciárias, para que mesmo após a implantação do modelo de alocação de pessoas e definição de indicadores de Produtividade e Taxa de Congestionamento, todos continuem a refletir sobre a melhor maneira de se trabalhar.



# ANEXOS

# ANEXOS

## GUIA DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para compreender melhor a estrutura do Guia de Implantação, é importante frisar alguns conceitos rápidos sobre a gestão da mudança e o desenvolvimento organizacional, que estão apresentados na introdução do material.



Figura 24 - Imagem ilustrativa do Guia de Implantação dos modelos

Para o sucesso da implantação dos modelos alocativos, a leitura do manual é imprescindível. Por isso o conteúdo deste documento tomará como referência algumas etapas descritas em detalhes nos manuais.

O Guia de Implantação está dividido em duas grandes seções: implantação e execução dos modelos alocativos. Este material servirá de apoio à definição das ações necessárias, dicas e recomendações de atuação do Tribunal para a melhor implantação do processo alocativo de recursos humanos e de recursos orçamentários.

A figura abaixo apresenta de forma gráfica cada um dos ciclos que serão descritos.

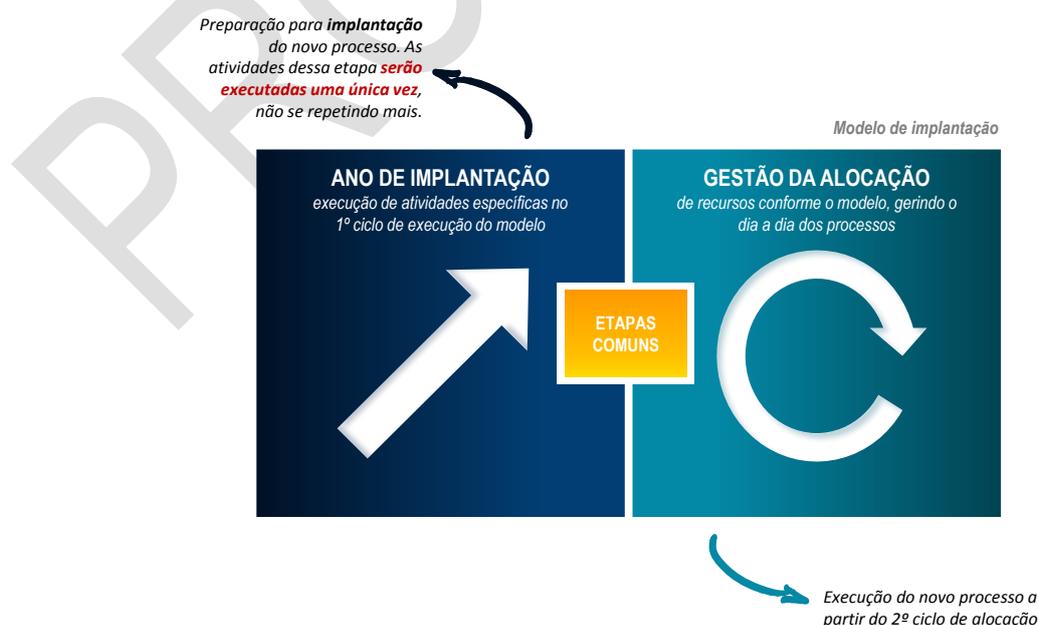


Figura 25 - Estrutura do Guia de Implantação

A utilização total, parcial ou adaptada deste guia é facultativa a cada Tribunal, cabendo aos gestores definir de que maneira ele se encaixa na sua realidade. O importante é o engajamento para que haja um aprimoramento nas práticas de gestão e que isto agregue maior valor aos serviços prestados.

## **PRIMEIRO ANO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO**

Durante a implantação, a mudança é mais acentuada, gerando resultados no curto prazo e a quebra de paradigmas. O foco é a comunicação.

Este capítulo contém o detalhamento das ações necessárias para a preparação para a execução do primeiro ciclo de mudança no TJ. Ele se concentra no detalhamento do 1º ano de implantação das mudanças nos processos, que deve ser iniciada pela preparação dos processos, entendendo como eles ocorrem atualmente, bem como levantando os ajustes normativos que deverão ser realizados.

Após o entendimento das alterações, inicia-se a etapa de comunicação e execução do primeiro ano do modelo e ajustes no processo, conforme a realidade local.

## **GESTÃO DO DO MODELO**

Já no 2º ciclo de execução do processo, a sedimentação das mudanças e os ajustes ao novo processo são executadas. O estímulo às melhorias contínuas e o fortalecimento dos novos paradigmas são o foco.

Neste capítulo o foco é detalhar mais sobre a gestão do dia a dia dos novos processos de alocação de recursos. Por isso, o detalhamento das ações seguirá a especialidade do assunto: orçamento e recursos humanos.

Para o ciclo orçamentário, a primeira observação importante é que o gerenciamento matricial de despesas será preparado e executado no primeiro ano, e somente servirá de base para o exercício seguinte.

No ciclo de recursos humanos, entretanto, isso não ocorrerá. Desta forma, a execução do 1º ciclo de alocação de recursos humanos já ocorrerá normalmente.



Banco Mundial

elogroup▶