



Melhoria do Controle do Acervo Processual de Vara - Método: Ciclos de Planejamento

Cláudio Delgado de Freitas - Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região
Divanda Lima de Freitas Cavalcanti - Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região

Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da justiça

RESUMO

Entregar uma prestação jurisdicional mais célere e eficiente tem sido a tônica das organizações judiciárias do país e uma das formas para o desenvolvimento dessa missão é por meio de planejamentos orientados a uma meta. O presente trabalho vem propor a melhoria do controle do acervo processual de Vara a partir da aplicação de ciclos semanais de planejamento, objetivando aumentar a eficiência na entrega dos resultados nos processos judiciais com a definição de metas consideradas crucialmente importantes. A abordagem trazida agrega quatro etapas para a execução desses ciclos: Focar no crucialmente importante; Atuar nas medidas de Direção; Manter placar envolvente; e Criar cadência de responsabilidade. O relatório técnico traz a experiência realizada em uma Vara do Trabalho com com acervo processual, em fase de cumprimento de sentença, na ordem de aproximadamente 1750 processos, com uma demanda de aproximadamente 350 processos por servidor, relatando o modo de aplicação desses ciclos, demonstrando-se os passos a serem seguidos nessa aplicação, assim como apresenta as ferramentas que auxiliam o desenvolvimento dessa trilha. Seguindo-se à aplicação dos ciclos de planejamento, apuram-se os resultados, onde se destaca um acréscimo de confecção de documentos e movimentações processuais da ordem de 27% (vinte e sete por cento) em 3 meses de aplicação. O relato tem como protocolo de desenvolvimento a lógica CIMO e como base teórica As 4 Disciplinas da Execução.

Introdução

Tornar as instituições mais eficazes é um dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 da ONU, especificamente o ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes (ONU, 2019).

O ODS-16 traz o tema eficiência, que é princípio constitucional da administração pública (BRASIL, 1988). Portanto, no campo do direito constitucional, a temática abordada pela ONU se entrelaça com o modo de gestão pública gerencial instituída no Brasil com a reforma

1





administrativa proposta por Bresser Pereira (1998, p. 80), face necessidade de gerir a coisa pública de forma compatível com os avanços tecnológicos, ágil, descentralizada e medindo seus resultados.

O ODS-16 e a Constituição Federal (BRASIL, 1988) convergem também no tema instituições responsáveis, expresso nesta segunda pelo direito à razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação (CF - artigo 5º, inciso LXXVIII). Segundo Tucci (2017, p. 6): “a excessiva duração do litígio vulnera a garantia do devido processo”, na perspectiva de que um processo longo pode não se apresentar como entrega de justiça.

Com fundamento nos princípios constitucionais da eficiência, da razoável duração do processo e em atendimento ODS-16, descreve-se o presente relato técnico, que tem como protocolo de desenvolvimento a lógica CIMO (BIANCOLINO et al, 2012).

O relato traz a experiência desenvolvida numa Unidade Judiciária de 1º grau de TRT de pequeno porte, com grande acervo processual tramitando em fase de cumprimento de sentença (1.743 pendentes de baixa em 25/05/2024), com força de trabalho reduzida (5 servidores atuando nessa fase), resultando em média 348,6 processos por servidor.

Em contraponto a esse acervo, os casos novos recebidos figuram na faixa média anual de 0751 a 1000 processos (período de 04/2020 a 03/2023). Essa oposição acarreta o dimensionamento de quadro funcional, por norma do CNJ, num quantitativo incompatível com a demanda da citada fase. Essa incompatibilidade “força de trabalho” versus “acervo processual” constituiu-se a problemática que deu ensejo à aplicação prática descrita.

A boa prática compõe-se no desenvolvimento de método de ciclos de planejamento semanal para melhoria da eficiência no controle do acervo processual da Vara em estudo, onde se define quais processos serão trabalhados na semana, tendo como base de escolha a meta definida como crucialmente importante para uma prestação jurisdicional efetiva.

A metodologia apresentada se funda em quatro elementos para sua execução: focar no crucialmente importante - MCI (Meta Crucialmente Importante); Atuar nas medidas de Direção; Manter placar envolvente; Criar cadência de responsabilidade, conforme ensina Mcchesney et al (2017, p 19/26).

A priorização das tarefas propostas no método tem como fim melhorar a prestação jurisdicional, como consequência os reflexos nos indicadores estatísticos e pretensão de redução do tempo de tramitação e quantidade de processos.

Para o Sistema de Justiça, o método se mostra relevante porque, a partir do direcionamento dos processos a serem trabalhados com foco na meta definida, pretende-se alcançar mais eficiência na prestação jurisdicional.

2





O presente relatório objetiva socializar a boa prática com os demais Órgãos do Poder Judiciário e servir de base para aprimoramento da prática bem como ensinar aglutinação de outras ferramentas, tais como robôs e IA generativa, para tornar o planejamento e desenvolvimentos dos ciclos mais dinâmicos e automatizados.

Características da boa prática

Para Mcchesney et al (2017, p 19/26), dentro de qualquer organização, o verdadeiro inimigo da execução é o trabalho diário, que os autores denominam *redemoinho*, porque entendem ser gasta enorme quantidade de energia apenas para manter em funcionamento a operação do dia a dia, além de que, torna mais difícil executar qualquer algo novo.

Seguem afirmando que executar o *redemoinho* e ter metas estratégicas, embora sejam diferentes, são necessários à sobrevivência de qualquer organização. E não é diferente no Judiciário, onde se tem metas estabelecidas pelo CNJ (2024) a serem cumpridas, índices de desempenho de Varas do Trabalho, prêmios de excelência que estimulam pensar em ações para cumprimento dessas metas e buscam maior eficiência na prestação jurisdicional.

Para os autores, *redemoinho* e metas são importantes, mas devem ser tratados de forma separada, visto que o primeiro muitas vezes é urgente e as segundas têm caráter de necessidade e uma boa equalização para execução de ambas segue o quantitativo de 80% da capacidade da equipe dedicada ao *redemoinho* e 20% dedicada à meta.

Assim, a Unidade Judiciária objeto da prática, possui tramitação processual diária, com um elenco de atos para serem praticados como: minutar decisões, expedir comunicações processuais, confeccionar alvarás, movimentar processos para tarefas específicas e num volume maior do que a capacidade de trabalho dos servidores nela lotados, o que traz a característica de uma Vara que necessita priorizar as atividades a serem executadas.

O recorte temporal da aplicação se deu entre 29/04/2024 a 31/07/2024.

Planejamento, desenvolvimento e implementação

O planejamento da boa prática iniciou-se pela necessidade tanto de se distribuir tarefas aos servidores da Unidade de forma sistemática como para se ter uma forma de medir a sua execução, visto que mais da metade dos servidores que atuam nessa fase processual desempenham suas atividades de forma remota, em regime de teletrabalho.

O trabalho se iniciou após uma correição ordinária na Unidade, onde seria necessária a distribuição de processos que necessitavam de atuação por recomendação da Corregedoria.





Com isso, fez-se uma reunião com a equipe e apresentou-se o cenário inicial dos processos a serem trabalhados, bem como se estabeleceu prazos para o cumprimento de cada recomendação.

Para acompanhamento da evolução do cumprimento dessas recomendações foram criadas planilhas no excell, com os números dos processos, responsável e uma coluna de Feitos com uma caixa de seleção com tendo “sim” ou “não”, conforme Figura 1. Para acompanhamento da evolução do planejado foi criada uma tabela dinâmica (Figura 2).

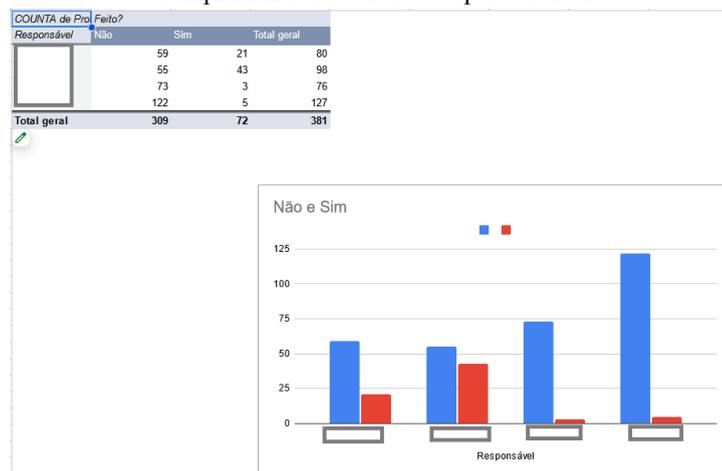
Figura 1 - Designação de responsabilidade de processo por servidor



	D	J	K
	Processo	Responsável	Feito?
1			Sim
2	0000010		Não
3	0000018		Não
4	0000022		Não
5	0000023		Sim
6	0000024		Sim
7	0000024		Sim
8	0000024		Sim

Elaborado pelos autores - 2024

Figura 2 - Tabela dinâmica para acompanhamento do cumprimento das atividades por servidor



Elaborado pelos autores - 2024





Como a prática de planejar indicando os processos a serem trabalhados teve resultado positivo, de forma que o cumprimento se deu, no caso de algumas recomendações da correição, em prazo inferior ao determinado, resolveu-se implementar a ideia para as operações do dia a dia e, também, para implementação de uma meta importante.

Assim, com base nas 4 disciplinas da execução (MORAES, B. et al, 2017), implementou-se os ciclos de planejamento semanais, estes com fundamento na abordagem ágil, seguindo etapas do Scrum: Planejamento, Execução, Revisão e Retrospectiva (SUTHERLAND, 2019).

A primeira disciplina, focar no crucialmente importante, levou-se a definir com meta crucialmente importante (MCI) “todos os processos da Vara devem ficar, no máximo, 2 meses sem movimentação processual”, a meta deve ser atingida no prazo de 6 meses.

A MCI definida teve por base o fato de haver processos sem tramitação, e que não estavam sobrestados, desde março/2023, portanto, deixá-los com até 2 meses sem movimentação seria um ganho de celeridade para o jurisdicionado, embora ainda esteja longe do ideal.

Ressaltando que a MCI deve ser buscada em 20% do tempo de trabalho da equipe, ficando 80% desse tempo destinado às operações do dia a dia da Vara (*redemoinho*).

Podem ser MCI nas varas do trabalho, a redução do acervo processual em execução em X por cento; a redução de prazo para expedição de alvarás para X dias, o aumento de conciliações na fase de cumprimento de sentenças em X por cento; entre outras.

No planejamento, incluiu-se no tempo das operações do dia a dia da Vara uma atividade exclusiva para expedição de alvará - *Planejamento semanal - expedir alvará*, como forma de dar um tratamento especial para essa atividade de grande entrega de valor ao jurisdicionado.

O desenvolvimento do método de ciclos de planejamento processa-se seguindo os passos a seguir.

No primeiro dia da semana, o gerente da Vara planeja as atividades da semana de acordo com a meta (MCI), com atividades específicas, distribuindo-as em 03 tipos de atividade: *Planejamento semanal - encaminhamento*, *Planejamento semanal - cumprimento*, e *Planejamento semanal - expedir alvará*, numa quantidade equilibrada para todos os servidores, e de acordo com a numeração final do número do processo. No caso em relato, iniciou-se com 60 processos por semana, sendo 48 de encaminhamentos e cumprimentos e 12 de expedição de alvarás.

Os tipos de atividade têm o seguinte escopo: o *Planejamento semanal - encaminhamento*, que contempla os processos que necessitam de ordem judicial para prosseguir e/ou que estão nas tarefas de análise, prazo vencido e cumprimento de providências (desde que vencido); o *Planejamento semanal - cumprimento*, que se refere aos processos que precisam de expedição





de Mandado, Ofício, Carta Precatória, Precatório/RPV, realização de diligências eletrônicas, preparação para leilão, entre tantos outros; e por fim o *Planejamento semanal - expedir alvará*, que é específico para citada expedição, com forma de tratar esse momento processual de forma diferenciada.

Foram criadas também mais 2 tipos de atividades: a atividade *Planejamento semanal - não planejado* para ser incluída naqueles processos que, por ensejarem urgência na apreciação, foram trabalhados durante o ciclo sem estarem contemplados no planejamento semanal. Também foi criada a atividade *Incluir no planejamento* para identificar aqueles processos que devem ser priorizados no próximo ciclo, dentre eles, os pedidos pertinentes de advogados e partes.

Seguindo o desenvolvimento do método, o gerente analisa o PJe como um todo, seus agrupamentos e tarefas e inclui a atividade *Planejamento semanal* específica, conforme já descrito, indicando como data de prazo, a data limite para cumprimento da atividade e associando o nome do responsável nominal pelo cumprimento, na atividade.

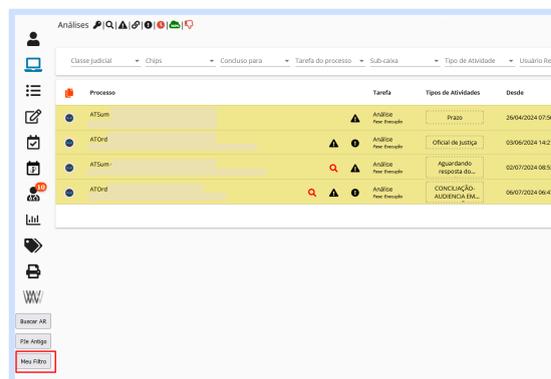
Essa distribuição é realizada utilizando-se a opção de GIGS em lote com o auxílio do Plugin MaisPJe (Figura 3 e Figura 4).

Figura 3 - Escolha por final de processo para designação em lote no PJe - MaisPJe



Elaborado pelos autores (2024)

Figura 4 - Filtro por final de processo para designação em lote no PJe - MaisPJe



Elaborado pelos autores (2024)



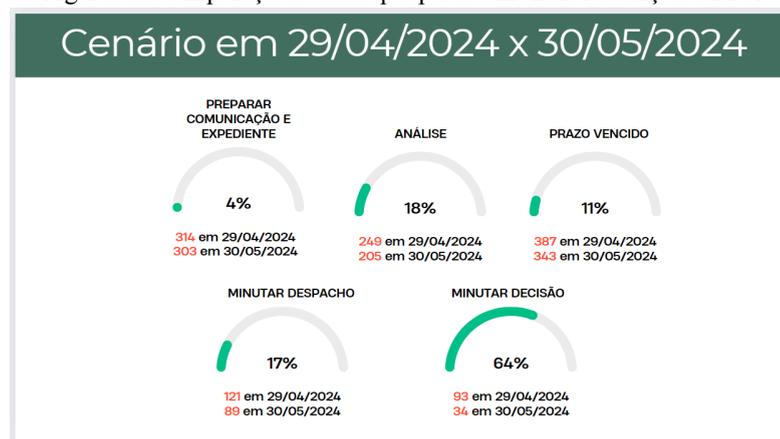


Encerrado o planejamento é realizada a reunião semanal com todos os servidores, iniciando-se com *feedback* da equipe sobre o cumprimento do planejamento da semana anterior, onde os servidores relatam os sucessos alcançados e/ou impedimentos ocorridos para o caso de não cumprimento integral do planejado. Nesse momento, cada membro da equipe apresenta o seu placar da semana.

Durante esse *feedback*, ajustes e melhorias podem ser propostos pela equipe para implementação no próximo ciclo de planejamento. Exemplos de ações decorrentes dos *feedbacks*: a redução de quantidade de atividades de 60 para 50 processos por semana; definição de como proceder quando da impossibilidade de cumprimento do planejado.

Findo a apresentação da equipe, o gerente da Unidade demonstra, por meio de painéis comparativos, o quanto o planejamento foi cumprido de forma geral e o quanto se avançou em termos de cumprimento da MCI - Figura 5.

Figura 5 - Comparação do estoque para demonstrar avanço da MCI



Elaborado pelos autores (2024)

Após, apresenta-se o planejamento da semana que se inicia com a divulgação do painel com as atividades designadas para cada membro da equipe, para que possam acompanhar seu desenvolvimento das tarefas diariamente - Figura 6.



Figura 6 - Painel do Planejamento Semanal



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Encerrada a reunião, verifica-se a presença das 4 disciplinas da execução.

A Disciplina 1 - *Foco no crucialmente importante* definida, apresentada e acompanhada por todos da equipe, qual seja: *todos os processos da Vara devem ficar, no máximo, 2 meses sem movimentação processual*, que deve ser atingida no prazo de 6 meses.

A Disciplina 2 - *Atuar nas medidas de Direção*, onde se verificam suas duas características: ser preditiva, visto que com a indicação dos processos a serem trabalhados no ciclo, pode-se prever o quanto de avanço na MCI que, no caso, observa-se com as movimentações dos processos nas tarefas. Outra característica é ser influenciada pelos membros da equipe, demonstrada pela designação de responsabilidade nominal para o processo, o que leva a estar no controle da equipe a realização do planejado.

Do mesmo modo, encontra-se presente no método a Disciplina 3 - *Manter placar envolvente*, onde os membros da equipe acompanham, diariamente, a evolução do cumprimento das suas atividades.

Por fim, a Disciplina 4 - *Criar cadência de responsabilidade*, que com o ritmo de reuniões regulares, os membros da equipe se responsabilizam mutuamente pela produção do resultado.

No tocante à Disciplina 3 - *Manter placar envolvente*, para permitir a apresentação do cumprimento diário do planejado, fez-se necessária prévia criação de Tipos de atividades específicas, em funcionalidade própria do sistema PJe e, após a designação das atividades para os servidores, fez-se a coleta de dados do ambiente D-1 do PJe (base de dados com 01 dia de atraso). A partir dessa coleta, foi desenvolvido um painel de BI - *Business Intelligence*





que mostra, no período planejado, as atividades designadas, bem como o progresso da execução das atividades - Figura 6.

O painel BI construído, denominado de Painel de Produtividade, permite aferir 2 tipos de dados: o primeiro traz a execução do planejamento, e o segundo informa a quantidade de movimentações e documentos produzidos em determinado período - Figura 7.

Figura 7 - Painel de Produtividade



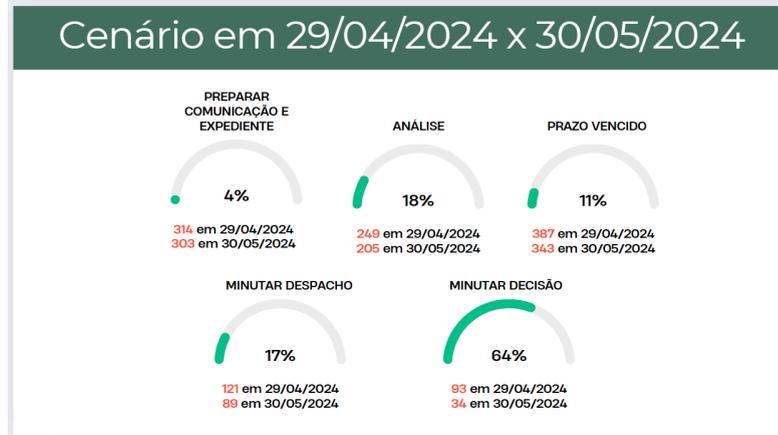
Elaborado pelos autores (2024)

Resultados alcançados

Quanto aos resultados obtidos, o método foi testado inicialmente no período de 29/4/2024 a 30/5/2024 e como forma de análise desses resultados, comparou-se o estoque represado em tarefas selecionadas no início e fim dos períodos acima. A Figura 8 demonstra uma redução do acervo, considerando todas as tarefas em geral, da ordem de 16%. Ressalta-se que neste período foram incluídos no planejamento o cumprimento de recomendações pós-correição em conjunto com o planejamento ordinário das tarefas, o que levou a crer que, num período de atividades apenas ordinárias, o índice de redução seria maior.



Figura 8 - Comparação do estoque

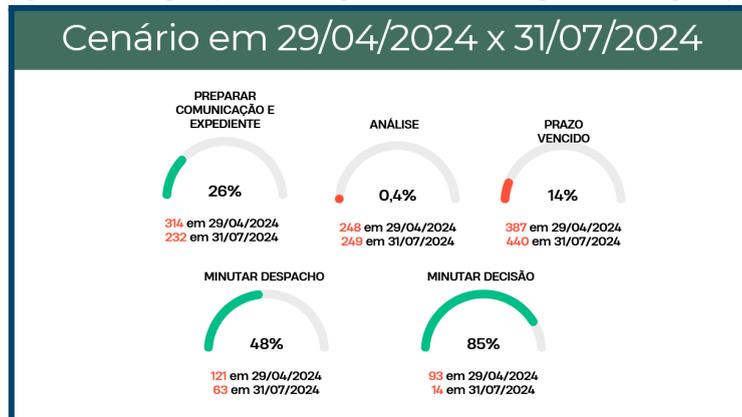


Elaborado pelos autores (2024)

Ao final dos 3 meses de aplicação, a tarefa de Preparar Comunicação e Expedientes reduziu 26% do seu acervo; Minutar Despacho reduziu 48% do acervo e Minutar Decisão teve ser acervo reduzido em 85%. Já em relação à tarefa de Análise, não houve redução e sim o aumento de 1 processo no acervo e em relação à tarefa de Prazo Vencido houve aumento de 14% no acervo (Figura 9), o que se justifica porque reflete um aumento na movimentação processual, em consonância com a MCI que é deixar os processos com, no máximo de 2 meses sem movimentação. No caso do prazo vencido, o processo mais antigo em 31/07/2024 data de 21/03/2024.

Ressalta-se que o atingimento da meta tem como prazo 6 meses. Em 3 meses de aplicação, saiu-se de processos datados de março de 2023 para março de 2024, ou seja, o processo mais antigo sem movimentação data de 4 meses.

Figura 9 - Comparação do estoque durante todo o período da aplicação



Elaborado pelos autores (2024)

Sob a ótica de movimentos e expedientes produzidos pela Vara nos 3 meses anteriores à aplicação dos ciclos de planejamento e os 3 meses após essa aplicação, apurado no painel 2 de produtividade, verificou-se que houve um aumento de 27% de produção - Figura 10.

Figura 10 - Apuração dos movimentos e documentos produzidos



Elaborado pelos autores (2024)

Ainda como resultados alcançados, destacam-se como pontos positivos trazidos pelo método: condicionar o responsável pela gerência da Unidade a estar sempre analisando o PJe de forma macro, evitando o microgerenciamento; alimentação do relatório de produtividade dos servidores com a conclusão das atividades, de forma que este relatório possa ser usado como comprovação do teletrabalho; manter uma rotina de reunião com a equipe, com data e hora certa, como facilitador de comunicação principalmente com quem está em trabalho remoto; gerar engajamento dos servidores que passam a propor melhorias ao método.

Conclusões e recomendações

Concluindo, é importante ressaltar os fatores conjunturais da Unidade Judiciária objeto da aplicação. A Vara objeto do presente relato técnico tem a necessidade de priorizar suas atividades, vez que possui um acervo com tramitação processual com atraso. Nesse contexto, o planejamento se mostra eficaz, porque reduziu de 13 meses para 4 meses o tempo máximo de tramitação dos processos que estavam sem movimentação.

Porém, considera-se que o método também possa ser aplicado àquelas Unidades Judiciárias cuja tramitação processual é fluida, em que não há atividades em atraso. O ciclo de planejamento com base nas disciplinas da execução pode ser aplicado para que a Unidade





implemente melhorias importantes, por meio de definição de MCIs que possam aumentar a eficiência na prestação jurisdicional, destinar 20% do seu tempo de trabalho para essa Meta.

Como sugestões de MCIs para essas Unidades sem atraso, traz-se: Redução de tempo médio de duração da execução em X% em X meses; Fazer novas buscas patrimoniais em X processos com prazo de prescrição intercorrente em X meses; Aumentar em X% as conciliações em execução, entre outros.

Como recomendação, sugere-se o desenvolvimento de robôs que façam a designação de atividades de planejamento de forma automática, com base em parâmetros informados, tais como: numeração de processos; quantidade de processos de tarefa; responsável; prazo final; atividade.

Também como recomendação, sugere-se o uso da inteligência artificial para buscar os processos a serem planejados a partir de informações fornecidas.

E como recomendação futura para o método, além dessas acima citadas, seria desenvolver ou medir a complexidade do cumprimento da atividade planejada, com um sistema de pontuação, por exemplo, para melhor medir a produtividade dos servidores e o melhor dimensionamento da quantidade de processos a serem designados.

Referências

BIANCOLINO, C. A., KNISS, C. T., MACCARI, E. A., RABECHINIO JR., R. (2012).

Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista De Gestão E Projetos*, 3(2), 294–307. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9467>. Acesso em: 1 jun. 2024.

BRASIL. **Constituição Federal.** Brasília, DF, 1988. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 28 mai. 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A Reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**, editora Lua Nova: Revista de Cultura e Política, v. 45, São Paulo, pp.49-95. 1988a. Disponível em:

<https://www.scielo.br/ln/a/xQZRPfMdrHyH3vjKLqtmMWd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 mai. 2024





CNJ. Metas Nacionais 2024. **Conselho Nacional de Justiça**. Brasília, DF, 2024. Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/12/metas-nacionais-aprovadas-no-17o-enpj-1.pdf>. Acesso em: 16 set. 2024

MORAES, B., MCCHESENEY, C, COVEY, S., HULING, J. **As 4 Disciplinas da Execução**. ed. Editora Alta Books; 1. ed. Rio de Janeiro, 2017.

ONU. **Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Organização das Nações Unidas. Brasil. [S.l.], 2019. 6 p. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>>. Acesso em: 20 Mai de 2024.

SUTHERLAND, J., SUTHERLAND, J.J. **Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. Editora Sextante; 1.ed. Rio de Janeiro, 2020.

TUCCI, J. R. C. e. (1997). **Tempo e processo: uma análise empírica das repercussões do tempo na fenomenologia processual : civil e penal**. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais.. 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/82/edicao-1/principio-da-eficiencia>. Acesso em: 29 mai. 2024.

