

ESTRUTURAÇÃO INSTITUCIONAL DA GESTÃO DA PRODUTIVIDADE JUDICIÁRIA

Área temática: Inovação e desempenho em organizações de justiça

Washington Luis Bezerra de Araújo, Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

Sérgio Mendes de Oliveira Filho, Superintendente da Área Administrativa do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

Miguel Mota dos Santos, Diretor do Núcleo de Qualidade da Informação do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

Resumo: O presente trabalho apresenta iniciativa adotada pelo Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) para melhoria da produtividade. A Estruturação Institucional da Gestão da Produtividade Judiciária tem como objetivo realizar, com celeridade e qualidade, o julgamento de ações judiciais. Entre as várias ações, o TJCE, em 2019, criou o Comitê Permanente de Apoio à Produtividade dos Magistrados para auxiliar a Presidência da Corte na tomada de decisões estratégicas acerca da melhoria de produtividade na prestação jurisdicional. As atividades do Comitê são auxiliadas por 4 (quatro) núcleos: 1) Núcleo de Qualidade da Informação (NQI): setor que auxilia as varas na melhoria dos dados dos sistemas judiciais, realiza o saneamento de acervos, presta orientações aos(as) usuários(as) e, por fim, identifica padrões de inconsistências nos dados, a fim de propor ações preventivas para aperfeiçoamento das informações e subsidiar, com dados técnicos, os trabalhos do mencionado Comitê; 2) Núcleo de Produtividade Remota (NPR) e Núcleo de Apoio a Produtividade do 2º Grau (NAP): atuam produzindo atos judiciais (despachos, decisões e sentenças) nas unidades que o Comitê indica, bem como efetiva os expedientes necessários; 3) Núcleo Permanente de Apoio às Comarcas do Interior (Nupaci): atua no interior do Estado do Ceará produzindo expedientes nas unidades com maior número de expedientes pendentes. As medidas adotadas pelo TJCE trouxeram vários avanços, entre os quais o maior número de julgamentos e de baixas processuais da década, e a redução da taxa de congestionamento em 5 (cinco) pontos percentuais.

Palavras-chave: Produtividade; Desempenho; Tomada de Decisão; Inovação.

Introdução

O presente relatório técnico tem como objetivo apresentar os bons resultados alcançados pelo Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) por meio da Estruturação Institucional da Gestão da Produtividade Judiciária.

Elaborado anualmente pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o “Relatório Justiça em Números” é, desde 2004, a principal fonte de mensuração da atividade judicial, utilizando indicadores internacionalmente reconhecidos para apuração da eficiência e da economicidade dos tribunais e das unidades judiciárias, tais como taxa de congestionamento, número de casos novos por magistrado e índice de atendimento à demanda (IAD). Esse levantamento estatístico contém dados de orçamento, recursos humanos

e litigiosidade, constituindo-se em um diagnóstico do desempenho da atividade judicial brasileira e abrangendo informações de 90 (noventa) tribunais. Trata-se, portanto, de um importante instrumento de transparência e governança do Judiciário.

Por alguns anos, o TJCE apresentou desempenho insatisfatório de produtividade quando comparado aos outros tribunais de médio porte, chegando a ficar em último lugar no *ranking* concebido pelo “Relatório Justiça em Números”. Vários fatores contribuíam para esse resultado: a alta demanda, o acervo acumulado, o reduzido quadro de servidores(as), etc. Para fazer frente a esse quadro, a Gestão do Tribunal de Justiça verificou a necessidade de melhorar e acompanhar a produtividade, buscando o aprimoramento da prestação jurisdicional e da utilização dos recursos disponíveis.

Ainda no período de transição entre gestões, buscou-se planejar uma maneira de reduzir a taxa de congestionamento, que girava em torno de 78% (setenta e oito por cento), a pior entre os tribunais de médio porte. O TJCE apresentava elevado acervo processual em parte de suas unidades, acarretando uma taxa de congestionamento insatisfatória. Assim, com a necessidade de promover a celeridade na prestação jurisdicional, bem como o saneamento dos dados informados ao CNJ, foi implantada a Estruturação Institucional da Gestão da Produtividade Judiciária. Uma das principais providências foi a criação, no início de 2019, do Comitê Permanente de Apoio à Produtividade dos Magistrados, por meio da Resolução do Tribunal Pleno nº 02/2019, bem como do Núcleo de Qualidade da Informação (NQI), do Núcleo de Produtividade Remota (NPR) e do Núcleo Permanente de Apoio às Comarcas do Interior (Nupaci), buscando auxiliar a Presidência do TJCE na tomada de decisões estratégicas acerca da melhoria da produtividade.

Funcionamento

O Comitê Permanente de Apoio à Produtividade dos Magistrados se reúne mensalmente e analisa os indicadores e os painéis criados especificamente para ajudar na escolha das unidades que receberão o apoio dos Núcleos anteriormente mencionados.

Nas reuniões, são verificadas as unidades com maior impacto no congestionamento do TJCE, ou seja, aquelas que, além de apresentarem elevada taxa de congestionamento, também contêm acervo elevado, bem como tendência de aumento da taxa. Esses indicadores são alcançados mediante diagnóstico de congestionamento das unidades de 1º Grau, com base na análise de casos novos *versus* casos julgados e casos novos *versus* casos baixados, estudo produzido pela Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e pelo NQI. Ao se mensurar a taxa de congestionamento das unidades, é possível depreender o impacto que cada vara possui no congestionamento do TJCE e, por meio da utilização dos quantitativos de casos novos, baixas e julgamentos, indicar a tendência da taxa de congestionamento para os exercícios futuros. O cálculo da taxa é obtido pela seguinte fórmula:

$$TC = \frac{\text{Pr o cessos Pendentes}}{(\text{Pr o cessos Pendentes} + \text{Pr o cessos Baixados})}$$

Após o cálculo, a taxa é multiplicada pelo quantitativo de processos pendentes da unidade, obtendo-se o Índice de Congestionamento (IC); quanto maior o IC, maior o impacto da taxa da unidade no congestionamento do TJCE.

De acordo com IC obtido, as unidades, em cada competência, são divididas em 3 (três) grupos: i) Grupo 1 – as 25% (vinte e cinco por cento) com menor IC; ii) Grupo 2 – as 50% (cinquenta por cento) intermediárias; e iii) Grupo 3 – as 25% (vinte e cinco por cento) com maior IC. Este último grupo representa as unidades com maior impacto na taxa de congestionamento do TJCE. Ressalte-se que as unidades de maior IC não necessariamente representam a de maior taxa, uma vez que uma unidade pode ter uma taxa de congestionamento não tão alta, mas um acervo grande, levando a um impacto maior na taxa do TJCE.

A tendência de crescimento, a manutenção e a redução da taxa são mensuradas com base em dois indicadores: processos baixados divididos pelos casos novos e processos julgados dividido pelos casos novos. Os dois indicadores refletem a capacidade de atendimento à demanda com relação aos julgamentos e às baixas processuais. Realizado o referido cálculo, as unidades são classificadas em 4 (quatro) quadrantes: i) 1º quadrante – unidades que julgam e baixam mais processos do que os casos novos (melhor situação); ii) 2º quadrante – unidades que baixam mais do que entra e julgam menos do que entra; iii) 3º quadrante – unidades que baixam menos do que entra e julgam mais do que entra; iv) 4º quadrante – unidades que julgam e baixam menos do que os casos novos (situação de maior criticidade).

As unidades classificadas no 1º quadrante ostentam uma tendência sustentável de redução da taxa de congestionamento. As unidades do 2º quadrante apresentam uma tendência não sustentável de redução da taxa de congestionamento, pois estão baixando mais do que entra, induzindo a redução; não obstante, como estão julgando menos do que entra, reduzirão o estoque de processos aptos a serem baixados no futuro. As unidades localizadas no 3º quadrante expressam uma tendência de aumento da taxa, com possibilidade de redução, pois estão julgando mais processos do que entra, levando a um aumento dos processos passíveis de baixa no futuro. Por fim, as unidades do 4º quadrante representam as unidades com tendência de aumento sustentável da taxa de congestionamento.

As unidades preferencialmente selecionadas para atuação dos núcleos alhures referenciados são aquelas pertencentes ao Grupo 3 (maiores IC) e posicionadas no 4º quadrante. O NPR e NQI então, direcionam sua força de trabalho para a unidade selecionada, e, fazendo uso das melhores práticas, em pouco tempo produz um impacto considerável em sua taxa de congestionamento. O NPR ajudando na produção de atos judiciais e expedientes e o NQI no saneamento dos dados processuais.

Para acompanhamento dos trabalhos e dos resultados foram criados painéis em *software* de *Business Intelligence* (BI), que possibilita a análise da produtividade de cada unidade. Referido painel apresenta produtividade atual, indicadores e suas projeções, e, ainda, a produtividade por unidade.



Figura 1 - Painel de acompanhamento da Produtividade das Unidades Judiciárias

Comitê Permanente de Apoio à Produtividade dos Magistrados

O Comitê é composto pelo(a) Presidente do TJCE, pelo(a) Juiz(Juíza) Auxiliar da Presidência responsável pela Assessoria de Articulação Interna, pelo(a) Juiz(Juíza) Supervisor do NPR no âmbito do 1º Grau, pelo(a) Superintendente da Área Administrativa, pelo(a) Superintendente da Área Judiciária e pelo(a) Secretário(a) de Planejamento e Gestão.

O Comitê tem como atribuições as seguintes: apoiar os(as) magistrados(as) na busca da melhoria da produtividade na prestação jurisdicional; acompanhar a produtividade do Poder Judiciário do Estado do Ceará; identificar necessidades e fatores críticos que possam impactar no congestionamento e no desempenho das unidades judiciárias; propor e supervisionar ações e projetos relacionados à otimização da prestação jurisdicional; propor estratégias de atuação visando à melhoria da produtividade e ao suporte às unidades judiciárias; estabelecer diretrizes e supervisionar a atuação do NQI e do NPR, indicando as unidades contempladas e o prazo de atuação necessários para a redução da taxa de congestionamento dessas unidades; demandar dos(as) gestores(as) dos sistemas automatizações e alterações que se fizerem pertinentes ao aperfeiçoamento dos fluxos processuais; subsidiar a elaboração de atos normativos destinados a tornar fidedignos os dados do sistema judicial eletrônico adotado pelo Poder Judiciário do Estado do Ceará.

Os trabalhos do Comitê são subsidiados pelo NQI e pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), que extraem os dados e elaboram os indicadores e os painéis de acompanhamento, notadamente o de produtividade e o de criticidade.

Núcleo de Qualidade da Informação (NQI)

Composto por 6 (seis) servidores(as), o NQI auxilia as varas na melhoria dos dados dos sistemas judiciais, realiza o saneamento de acervos, presta orientações aos(às) usuários(as) e, por fim, identifica padrões de inconsistências nos dados, a fim de propor ações preventivas para

aperfeiçoamento das informações e subsidiar, com dados técnicos, os trabalhos do Comitê Permanente do Apoio à Produtividade dos Magistrados.

As inconsistências de dados identificadas podem decorrer, por exemplo, de migrações entre sistemas processuais ou da falta de conhecimento sobre a correta utilização das movimentações contidas nas Tabelas Processuais Unificadas (TPU's) do CNJ. O trabalho que vem sendo realizado desde a concepção do NQI visa a ajustar esses dados, auxiliando de maneira na "limpeza" das informações e a consequente redução da taxa de congestionamento.

O trabalho do NQI consiste em intervenções em lote, via banco de dados, treinamentos para os(as) usuários(as), orientações aos(as) magistrados(as), entre outras medidas, tudo a fim de reduzir as inconsistências de dados. Essa atuação se dá diretamente nas unidades judiciárias, bem como de forma macro, à medida que são detectadas inconsistências recorrentes.

Desde sua criação do NQI, foram auxiliadas diretamente 192 (cento e noventa duas) unidades judiciárias em todo o Estado do Ceará, tendo sido baixados, no saneamento, 112.213 (cento e doze mil duzentos e treze) processos.

Núcleo de Produtividade Remota (NPR)

Outra importante iniciativa da Gestão do TJCE é o NPR, composto por 30 (trinta) juízes(as), 25 (vinte e cinco) assistentes de apoio judiciário, 100 (cem) estagiários(as) de pós-graduação e 40 (quarenta) auxiliares operacionais. Sua função é auxiliar na produção de atos judiciais nas unidades indicadas pelo Comitê Permanente de Apoio à Produtividade dos Magistrados.

O NPR atua nas unidades com maior IC, em projetos como o da Reestruturação Judiciária – que vinculou algumas unidades de menor porte a outras mais bem estruturadas – e, quando necessário, em mutirões – a exemplo do julgamento de processos criminais com réus(rés) presos(as).

A produtividade dos membros do NPR é realizada por meio de painel de BI, produzido pelo NQI em conjunto com a SEPLAG.

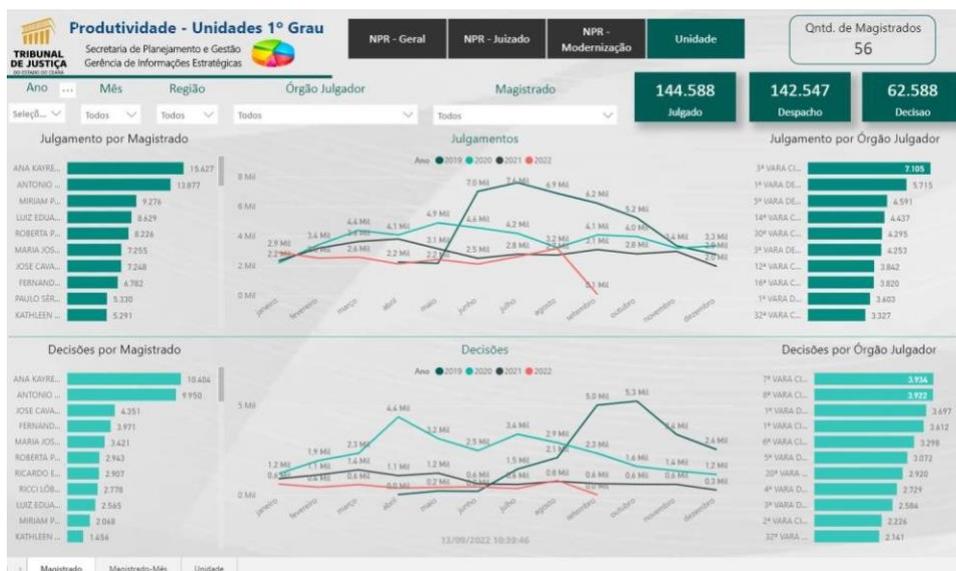


Figura 2 - Painel de acompanhamento da Produtividade do NPR

Desde sua criação foram auxiliadas 216 (duzentas e dezesseis) unidades judiciárias, tendo sido produzidos, até agora, 144.588 (cento e quarenta e quatro mil quinhentos e oitenta e oito) julgamentos, 142.047 (cento e quarenta e dois mil quinhentos e quarenta e sete) despachos e 62.588 (sessenta e duas mil quinhentos e oitenta e oito) decisões.

Núcleo de Apoio a Produtividade do 2º Grau (NAP)

Paralelamente às medidas de apoio às demandas do 1º Grau, as demandas do 2º Grau contam com o auxílio do NAP, coordenado pela Vice-Presidência do TJCE. Desde sua criação, em junho de 2019, até dezembro de 2020, o NAP contabilizou 3.376 (três mil trezentas e setenta e seis) minutas de acórdãos, uma média de 211 (duzentas e onze) por gabinete de desembargador(a). Além disso, foram feitos, no mesmo período, 299 (duzentos e noventa e nove) despachos.

A equipe do NAP é formada por servidores(as) e juízes(as) auxiliares da Vice-Presidência do TJCE, que orientaram e revisam as minutas preparadas pelos(as) estagiários(as) de pós-graduação antes de serem encaminhadas aos gabinetes de desembargador(a) auxiliados, abrangendo competências em Direito Público, Direito Privado e Direito Criminal.

Núcleo Permanente de Apoio às Comarcas do Interior (Nupaci)

Com o passar dos meses, o Comitê Permanente de Apoio à Produtividade dos Magistrados sentiu a necessidade de criação de mais um núcleo, desta vez voltado à elaboração de expedientes no âmbito do interior do Estado do Ceará. Em abril de 2021, o TJCE criou o Núcleo Permanente de Apoio às Comarcas do Interior (Nupaci), que iniciou sua atuação no mês de maio de 2021.

O Nupaci configurou-se como um relevante órgão de atuação e de apoio às unidades jurisdicionais do interior do Estado do Ceará, auxiliando-as na confecção dos mais diversos expedientes de secretaria: certificação de prazos, de trânsito em julgado, de arquivamento e de remessa dos autos ao TJCE, etc. Essa atuação, no sentido de dar regular e efetivo impulsionamento dos processos, mostrou-se fundamental no descongestionamento daquelas unidades.

Atualmente, o Nupaci conta com 1 (um ou uma) juiz(juíza) supervisor(a) e 2 (dois ou duas) coordenadores(as). Além disso, no polo Crato, atuam 36 (trinta e seis) técnicos(as) judiciários(as), enquanto, no polo Eusébio, operam 17 (dezessete), os(as) quais desempenham atividades nos sistemas de tramitação processual do TJCE.

A escolha das unidades a serem auxiliadas é feita por meio de análise de um painel de criticidade específico, que aponta as unidades com maior acervo e com o maior número de expedientes processuais pendentes de análise e/ou efetivação, além de analisar a lotação paradigma.

Desde sua criação, foram auxiliadas 63 (sessenta e três) unidades judiciárias e realizados mais de 180.000 (cento e oitenta mil) expedientes.

Resultados Obtidos

Já no primeiro ano de atuação do Comitê Permanente de Apoio à Produtividade dos Magistrados, devido aos esforços de magistrados(as) e servidores(as) do TJCE com o fito de dar mais celeridade aos processos, foram sentidos efeitos positivos em vários indicadores relevantes. A Corte registrou o maior número de sentenças e baixas processuais da década. Magistrados(as) do Judiciário cearense proferiram 465.416 (quatrocentos e sessenta e cinco mil quatrocentos e dezesseis) sentenças e acórdãos; e as unidades judiciárias realizaram 484.516 (quatrocentos e oitenta e quatro mil quinhentos e dezesseis) baixas processuais entre janeiro e novembro de 2019.

Outros indicadores de 2019 também revelam o crescimento da produtividade. É o caso da taxa de congestionamento, calculada em 69,93% (sessenta e nove vírgula noventa e três por cento), a menor desde 2010. Esse indicador representa o percentual dos processos que tramitaram em 2019 e não foram finalizados no mesmo ano.

É importante ressaltar que os resultados positivos do ano de 2020 foram obtidos num cenário adverso, a saber: o número de novos processos, 444.290 (quatrocentos e quarenta e quatro mil duzentos e noventa), foi o mais elevado dos últimos 10 (dez) anos. Apesar da procura recorde da população pela Justiça, o IAD do TJCE ficou em 109,5% (cento e nove vírgula por cento), indicando que a quantidade de baixas processuais é 9,5% (nove vírgula cinco por cento) maior que o número de processos ingressados até novembro.

Com relação aos resultados, podemos destacar o atendimento aos Juizados da Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher nas Comarcas de Fortaleza e de Juazeiro do Norte, que foram selecionadas por apresentarem uma taxa de congestionamento de 80,2% (oitenta vírgula dois por cento) no início do trabalho do sistema na unidade (em abril de 2019), com aproximadamente 25.000 (vinte e cinco mil) processos pendentes de baixa e 11.000 (onze mil) pendentes de julgamento.

Os núcleos atuaram nas unidades até dezembro de 2019, período em que foram proferidos 10.796 (dez mil setecentos e noventa e seis) julgamentos, 1.766 (mil setecentos e sessenta e seis) decisões interlocutórias e 18.265 (dezoito mil duzentos e sessenta e cinco) baixas processuais. Ao final do período de atuação, as unidades apresentavam taxa de congestionamento de 53,4% (cinquenta e três vírgula quatro por cento) e acervo de 14.206 (quatorze mil duzentos e seis) processos. Caso as unidades não tivessem recebido o apoio do referenciado Sistema de Produtividade, o acervo, em dezembro de 2019, teria sido de, aproximadamente, 24.500 (vinte e quatro mil e quinhentos) processos, muito próximo do valor de abril.

Outro resultado significativo foi obtido nas Varas Cíveis da Comarca de Fortaleza. Os trabalhos também foram iniciados em abril de 2019, com uma taxa de congestionamento de 77,2% (setenta e sete vírgula dois por cento) e, aproximadamente, 120 (cento e vinte mil) processos pendentes de baixa. Já em dezembro, a taxa das unidades era de 54,3% (cinquenta e quatro vírgula três por cento), com um acervo de 84 (oitenta e quatro mil) processos. Caso não houvesse o apoio do NPR, esse acervo fecharia o ano de 2019 com 113.321 (cento e treze mil trezentos e vinte e um) processos. Já no primeiro ano de atuação, foram proferidos 47.054 (quarenta e sete mil e cinquenta e quatro) julgamentos e foram feitas 26.483 (vinte e seis mil quatrocentas e oitenta e três) decisões pelo NPR.

A produtividade do NPR, em 2019, representou 14% (quatorze por cento) do que foi

produzido em todo o 1º Grau de Jurisdição. Já em 2020, mesmo com as dificuldades trazidas pela pandemia do COVID-19, esse índice aumentou para 15%, (quinze por cento), tendo o referido núcleo atuado preferencialmente nas demandas de massa. Em 2021, esse percentual manteve-se acima de 10% (dez por cento).

A Estruturação Institucional da Gestão da Produtividade Judiciária impactou diretamente a produtividade e, conseqüentemente, os indicadores do TJCE. Foram melhorados sobremaneira o IAD e o Índice de Produtividade por Magistrado (IPM), e a taxa de congestionamento do TJCE reduziu 8% (oito por cento) se considerado os anos de 2019, 2020 e 2021.



Figura 3 - Painel de acompanhamento da Produtividade das Unidades Judiciárias

Considerações Finais:

O bom momento do TJCE mostra que o incremento da produtividade também pode ser explicado como uma evolução contínua, baseada nas diretrizes do Planejamento Estratégico 2015-2020. O “Relatório Justiça em Números” de 2019 é um confiável indicativo dessa evolução.

A atuação contínua do Comitê Permanente de Apoio à Produtividade dos Magistrados e de seus núcleos diferencia-se e inova pelo caráter consultivo e de inteligência na análise e no tratamento dos dados e pelas práticas adotadas, o que permite atuação integrada na melhoria da gestão dos acervos processuais e maior perenidade dos resultados alcançados após a intervenção nas unidades escolhidas.

A atuação ordenada e sistematizada na produção de atos judiciais e a realização dos expedientes deles decorrentes vem produzindo resultados promissores para o Poder Judiciário cearense: a produtividade vem aumentando ano a ano, enquanto a taxa de congestionamento vem, conseqüentemente, sendo reduzida.

Ademais, o TJCE tem apresentado significativas melhorias na taxa de congestionamento, nas baixas de acervos, na otimização da força de trabalho das unidades atendidas, entre outros avanços.

A prática promove, diretamente, o aumento da produtividade e a redução do acervo em andamento, buscando o atendimento mais célere das demandas judiciais. Com isso, há aumento da satisfação do(a) jurisdicionado(a) com os serviços prestados pela Justiça do Estado do Ceará.