

CRISTIANO GOMES MAZZINI

TRANSFORMAÇÃO JUDICIAL: MANUAL DE EFICIÊNCIA E INOVAÇÃO PARA GABINETES JUDICIAIS



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE RONDÔNIA
TRIBUNAL DE JUSTIÇA



CORREGEDORIA GERAL DA JUSTIÇA
RONDÔNIA



EMERON
ESCOLA DA MAGISTRATURA DO
ESTADO DE RONDÔNIA - DESDE 1986
Conhecimento a Serviço da Cidadania

Homenagem

Dedico este esforço à memória daqueles que vieram antes de mim.

Dedico, especialmente, ao meu falecido pai: um homem reto, de caráter inflexível, de pouca escolaridade, mas de imensa inteligência e sabedoria. Seu exemplo sempre ecoará em mim, em meus filhos e nos filhos de seus filhos!

Agradecimentos

À minha esposa, mulher forte e dedicada, e aos meus filhos, que são a expressão viva do que fiz de melhor em minha vida.
À minha equipe na 8ª Vara Cível.

Às colegas que acreditaram no trabalho proposto e aceitaram integrar esta obra.

À Administração do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, que sempre apoiou esta iniciativa.



TRANSFORMAÇÃO JUDICIAL: MANUAL DE EFICIÊNCIA E INOVAÇÃO PARA GABINETES JUDICIAIS

CRISTIANO GOMES MAZZINI



É expressamente proibido reproduzir sem autorização do Autor, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrônico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro.

As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Não participe ou encoraje a pirataria eletrônica de materiais protegidos.

O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Para Autorizações, contactar o Autor. (cristianomazzini@tjro.jus.br)

FICHA TÉCNICA:

Título: TRANSFORMAÇÃO JUDICIAL: Manual de Eficiência e Inovação para Gabinetes Judiciais

Autor: Cristiano Gomes Mazzini

Revisora: Juliana de Miranda Monteiro (julianamonteiro1705@gmail.com)

Editora: Escola da Magistratura do Estado de Rondônia

Editor Responsável: Áureo Virgílio Queiroz

Editores Assistentes: Eduardo Ribeiro dos Santos e Jean Carlo Silva dos Santos

Capa: Cristiano Gomes Mazzini

Diagramação: Ronaldo Marcelo Avelino Knyppe

Impressão e acabamentos: NUGRAF/TJRO

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Biblioteca Servidora Maria da Conceição Peres

M477t Mazzini, Cristiano Gomes

Transformação judicial : manual de eficiência e inovação para gabinetes judiciais [livro eletrônico] / Cristiano Gomes Mazzini. – 1. ed. – Porto Velho : Escola da Magistratura do Estado de Rondônia, 2025.

Publicação digital (e-book) no formato PDF.

ISBN 978-65-991244-8-8

1. Poder Judiciário – Rondônia. 2. Guia Estratégico. 3. Gestão de Gabinetes Judiciais. I. Mazzini, Cristiano Gomes. II. Título.

CDU 34:004

Bibliotecária: Dyeyme Ferreira Moraes da Costa – CRB 11/1.213

Sumário

Prefácio	11
Introdução	13

CAPÍTULO 1

CONHECIMENTOS PREPARATÓRIOS DA GESTÃO DE GABINETES – a introdução de conhecimentos prévios para uma abordagem mais eficiente	15
1.1 Tecnologias disruptivas como incremento às atividades de gestão e judiciais – um breve esboço	15
1.2 Ferramentas de gestão e tecnologia	16
1.3 Ferramentas de Inteligência Artificial	17
1.4 Desafios na implementação de IA no Judiciário	20
1.5 Considerações éticas no uso de IA	21
1.6 Inteligência Artificial Generativa na gestão de tarefas	22
1.7 Dados, tecnologia e justiça: o papel da jurimetria e da IA na gestão judicial moderna	24
Conclusão	27

CAPÍTULO 2

O INÍCIO DA GESTÃO	28
2.1 Formação da equipe	30
2.2 Líder de equipe	30
2.3 Arranjos internos e estruturais	32
2.4 Divisão de trabalho	33
2.5 Participação dos atores externos	34
2.6 Premissas elementares	35
Conclusão	35

CAPÍTULO 3

PLANEJAMENTO E COLETA DE DADOS	36
3.1 A importância do planejamento estratégico	36
3.2 Criação de cronogramas detalhados	38
3.3 Levantamento de dados e requisitos: a base da eficiência	39
3.3.1 Ferramentas de coleta de dados	39
3.4 Análise dos dados coletados	40
3.5 Estruturação de dados como agentes facilitadores para compreensão	41
3.5.1 Aplicação da jurimetria – a análise dos dados	42
Conclusão	43

CAPÍTULO 4

METAS, CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	44
4.1 Estabelecimento de Metas SMART	44
4.2 Transparência e comunicação de metas	46
4.3 Monitoramento contínuo e ajustes	47
4.4 Desafios na implementação e estratégias de superação	48
Conclusão	50

CAPÍTULO 5

INVESTIMENTO NAS PESSOAS – envolvimento para criar uma cultura de autogestão, visando uma cogestão	51
5.1 Protagonismo da equipe e autogestão	51
5.2 Engajamento e motivação da equipe – <i>Employee Experience</i>	52
5.3 Sistema de recompensas com base no desempenho	55
5.4 Considerações legais e éticas sobre a aplicação de sistemas de recompensa	55
5.5 Capacitação contínua da equipe	58

5.6 Capacitação técnica (<i>Hard Skills</i>)	59
5.7 Capacitação comportamental (<i>Soft Skills</i>)	60
5.7.1 Adicional: capacitação em jurisprudência e normas processuais	61
5.8 Métricas de sucesso para iniciativas de capacitação	61
5.9 Tecnologia na capacitação	62
5.10 <i>Feedback</i> regular	62
5.11 Cuidados especiais	64
Conclusão	65

CAPÍTULO 6

ESTRATÉGIAS DE SIMPLIFICAÇÃO E PRODUTIVIDADE NO GABINETE JUDICIAL	67
6.1 A automação no contexto de gabinete	67
6.2 Métodos de trabalho para automatizar atividades repetitivas	69
6.3 Automação de atos judiciais e uso de modelos	74
6.4 Ferramentas de IA na expedição de atos	75
6.5 Benefícios da padronização/parametrização de tarefas/atos judiciais	75
6.6 <i>Brainstorm</i> com a IA sobre o futuro do Judiciário	76
Conclusão	80

CAPÍTULO 7

MONITORAMENTO CONSTANTE E AJUSTES	82
7.1 Importância do monitoramento regular	83
7.2 Ferramentas de monitoramento e <i>dashboards</i>	84
7.3 Ajustes estratégicos com base no monitoramento	85
7.4 <i>Feedback</i> contínuo e engajamento da equipe	86
7.5 Integrando <i>Feedback</i> externo	88
7.6 Desafios específicos no monitoramento de gabinetes judiciais	89
7.7 Considerações sensíveis ao monitoramento de desempenho	90
Conclusão	91

CAPÍTULO 8

A IMPORTÂNCIA DA FELICIDADE CORPORATIVA – aplicando-se o <i>Employee Experience</i>	92
8.1 Indicadores de satisfação e engajamento	92
8.2 Medindo o impacto a longo prazo	93
Conclusão	94

CAPÍTULO 9

INICIATIVAS DE MELHORIA E SIMPLIFICAÇÃO	95
9.1 Importância da simplificação no ambiente judicial	95
9.2 Revisão e mapeamento de processos	96
9.3 Automação cognitiva e simplificação de decisões	97
9.3.1 Padronização de procedimentos e modelos	97
9.4 Simplificação de procedimentos e capacitação da equipe para um gabinete mais eficiente	98
9.5 Superando desafios para implementação de melhorias	99
Conclusão	100

CAPÍTULO 10

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS MICRO E MACRO	101
10.1 Avaliação de resultados em nível micro	101
10.2 Avaliação de resultados em nível macro	102
Conclusão	104

CAPÍTULO 11

MÉTODO APLICADO NA PRÁTICA – Os casos das 8ª, 5ª e 10ª Varas Cíveis da Capital	105
11.1 8ª Vara Cível da Capital – janeiro de 2024	106
11.2 5ª Vara Cível da Capital	116
11.3 10ª Vara Cível da Capital	120

CAPÍTULO 12

CHECKLIST DE INICIATIVAS – uma ferramenta prática	123
--	-----

CAPÍTULO 13

CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
Bônus: posfácio da IA	130
I – Posfácio do <i>ChatGPT</i>	130
II – Posfácio do Claude	131
III – BIBLIOGRAFIA	132
APÊNDICES	133
APÊNDICE I	134
Sobre o autor	148

Prefácio

A constante busca pela eficiência e inovação no Poder Judiciário tem nos desafiado a repensar práticas, rever estruturas e adotar ferramentas que possibilitem maior celeridade e qualidade na prestação jurisdicional. Neste contexto, é com enorme satisfação que apresento o livro Transformação Judicial: Manual de Eficiência e Inovação para Gabinetes Judiciais, escrito pelo Magistrado Cristiano Mazzini, do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO).

Essa obra é mais do que um compêndio técnico; é um verdadeiro guia estratégico, repleto de experiências práticas e soluções inovadoras, desenhado para auxiliar magistrados e servidores no árduo trabalho de gestão de gabinetes. O autor compartilha, de forma clara e acessível, os métodos que desenvolveu ao longo de sua trajetória, culminando em projetos que transformaram unidades judiciais em verdadeiros modelos de produtividade e engajamento.

Entre os méritos do livro, destaca-se a integração entre tecnologia e gestão estratégica. Ao explorar ferramentas como inteligência artificial, jurimetria e *dashboards* interativos, o autor demonstra como essas inovações podem ser incorporadas às rotinas judiciais para potencializar os resultados. Em suas palavras, “a integração de ferramentas de Inteligência Artificial e automação no ambiente das unidades judiciais representa um avanço significativo na busca por eficiência, celeridade e qualidade na prestação jurisdicional”.

Além disso, o autor trata temas fundamentais como liderança, formação de equipes coesas e estratégias para melhorar o bem-estar organizacional, sempre com foco na valorização do capital humano.

Um dos aspectos mais marcantes da obra é a abordagem humanizada, que lembra a máxima de Peter Drucker: “A gestão é, acima de tudo, sobre seres humanos. Seu trabalho é fazer com que as pessoas sejam capazes de desempenhar com excelência e de alcançar altos níveis de desempenho.” Este pensamento, alinhado ao que é apresentado no livro, reforça que a eficiência do sistema judicial não se alcança apenas com números, mas com o engajamento de pessoas.

Para o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, a relevância desta obra é incontestável. O livro não apenas reflete o compromisso de nossa Instituição com a modernização, mas também serve como inspiração para gestores judiciais em todo o país. A partir das lições apresentadas, é possível construir um Judiciário mais ágil, confiável e próximo das demandas sociais.

Uma das passagens mais impactantes da obra relata os resultados obtidos na gestão da 8ª Vara Cível da Comarca de Porto Velho, na qual, “em apenas seis meses, reduzimos o número de processos conclusos em 84,09%, e os processos paralisados há mais de 30 dias em 90,32%. Esses números não são apenas estatísticas; eles representam vidas impactadas, conflitos resolvidos mais rapidamente e uma equipe que encontrou satisfação e engajamento em seu trabalho”.

Enquanto Diretor da Escola da Magistratura do Estado de Rondônia (Emeron) e desembargador com longa experiência na judicatura, sinto-me honrado em testemunhar a publicação de uma obra que sintetiza o espírito inovador e a dedicação de nossos magistrados. Este livro é um convite à reflexão e à ação, contribuindo para o fortalecimento da Justiça como um todo.

A você, leitor, desejo uma leitura enriquecedora e transformadora. Que as ideias aqui apresentadas inspirem mudanças significativas em suas práticas, impactando positivamente a vida de tantos que dependem de um Judiciário mais eficiente e humanizado.

Alexandre Miguel

Desembargador do TJRO e Diretor da Emeron

Introdução

Minha jornada de envolvimento com a gestão judicial teve início em 2006, quando o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO), por intermédio da Escola da Magistratura do Estado de Rondônia (EMERON), implementou uma pós-graduação pioneira voltada para a gestão judiciária. Tal iniciativa, inédita no país, resultou na criação de um MBA em Poder Judiciário, em convênio com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), o que, a partir dessa decisão ousada e inovadora, não apenas transformou minha carreira, mas também a de muitos colegas, plantando as sementes de uma revolução na gestão judicial do Estado. O programa contribuiu diretamente para o aparelhamento da Instituição, com diversas ferramentas inovadoras implantadas ao longo das últimas décadas, o que também contribuiu, não tenho dúvida, para a conquista do reconhecimento pelo CNJ, com a outorga do Prêmio CNJ de qualidade, na categoria diamante – por seis vezes consecutivas (até o momento).

Nos anos seguintes, o TJRO continuou investindo em nossa capacitação. Participei de cursos da AMANA-KEY, focados em liderança inovadora, e concluí um mestrado com o apoio institucional. Paralelamente, o Tribunal empenhou grandes esforços para nos entregar toda a tecnologia disponível para a atividade fim, montando uma infraestrutura poderosa e, posteriormente, implementando ferramentas de *Business Intelligence* (BI) e *Big Data*. Essas mudanças não se limitavam à modernização dos processos; elas transformaram a tomada de decisões, melhorando a qualidade do serviço que prestamos à sociedade.

Tive a honra de servir à Instituição diretamente na área meio de gestão, quando da minha passagem pela Corregedoria Geral de Justiça, como juiz auxiliar, o que classifico como outro marco importante na trajetória. Ali, pude conhecer de perto o funcionamento de diversas unidades judiciais, entendendo seus desafios específicos e identificando as melhores práticas que poderiam ser aplicadas em outras varas.

Todo o conhecimento que me foi ofertado e a experiência adquirida foram postos à prova em 2024, quando elaborei a iniciativa aqui apresentada, com o objetivo de implementá-la na 8ª Vara Cível da Capital. Assumi a titularidade em 18 de janeiro de 2024, recebendo a unidade com pouco mais de 1.600 processos conclusos, muitos dos quais aguardavam movimentação há mais de 100 dias. O objetivo inicial foi a elaboração de um plano para superar essas dificuldades.

Em pouco mais de 4 meses, a unidade já se encontrava saneada, passando para a segunda fase do projeto, que demandou realinhamento de premissas e alvos focais.

A Corregedoria Geral da Justiça do TJRO reconheceu a validade do projeto e estimulou que a metodologia fosse apresentada aos novos juizes empossados na Instituição. Esse reconhecimento foi importante para a validação do caminho adotado e reforçou o potencial transformador de uma gestão inovadora e centrada nas pessoas.

Os resultados foram impressionantes: em apenas seis meses, reduzimos o número de processos conclusos em 84,09%, e os processos paralisados há mais de 30 dias em 90,32%. Esses números não são apenas estatísticas; eles representam vidas impactadas, conflitos resolvidos mais rapidamente e uma equipe que encontrou satisfação e engajamento em seu trabalho.

Outras tarefas importantes para a consolidação do plano vieram a partir de um convite para colaborar na gestão da 5ª Vara Cível da Capital, compartilhando o projeto que, então, batizei de “Gestão Eficiente de Gabinete Cível – Perspectivas de Gestão da Produtividade e *Employee Experience*” (MAZZINI, 2024). A iniciativa também foi compartilhada com a 10ª Vara Cível da comarca de Porto Velho e obteve números semelhantes.

É a partir dessa trajetória, marcada por desafios e inovações, que nasce este manual. Ele não tem a presunção de se converter em guia técnico, mas representa, verdadeiramente, um convite à transformação. Aqui, o leitor encontrará estratégias testadas e aprovadas, *insights* práticos e uma abordagem que coloca as pessoas no centro da gestão judicial. Meu objetivo é compartilhar métodos que possam inspirar mudanças significativas nas unidades judiciais, criando um Judiciário mais eficiente, ágil e humano.

Nas páginas que seguem, detalho conceitos, premissas, valores e estratégias que permitiram essa transformação e apresento a visão de um Judiciário que não apenas atende às demandas da sociedade, mas que também inspira confiança e respeito. Mais do que um compilado de técnicas, este manual é um chamado à ação. Espero que, ao final, você também se sinta inspirado a implementar essas práticas em sua unidade, contribuindo para um Judiciário que busca a excelência sem perder de vista a valorização das pessoas.

CAPÍTULO 1

CONHECIMENTOS PREPARATÓRIOS DA GESTÃO DE GABINETES – a introdução de conhecimentos prévios para uma abordagem mais eficiente

A gestão de gabinetes judiciais tem se transformado rapidamente em um campo marcado pela integração entre tecnologia, inovação e metodologias organizacionais.

No cenário atual, compreender e aplicar ferramentas tecnológicas avançadas, como inteligência artificial, jurimetria e plataformas de automação, tornou-se essencial para otimizar o desempenho das unidades judiciais e atender às crescentes demandas por celeridade e qualidade na prestação jurisdicional. Além disso, o uso de soluções de *Business Intelligence* e *dashboards* interativos oferece uma base sólida para decisões estratégicas, permitindo que gestores e equipes acompanhem indicadores de desempenho em tempo real e ajustem suas práticas conforme necessário.

Este capítulo apresenta um panorama das principais inovações tecnológicas e ferramentas de gestão disponíveis para o ambiente judicial, explorando desde soluções avançadas de análise de dados até implementação de assistentes virtuais personalizados. Além de destacar os benefícios dessas tecnologias, abordaremos os desafios éticos, organizacionais e operacionais que acompanham sua adoção. O objetivo é fornecer ao leitor os conhecimentos prévios necessários para implementar estratégias eficientes, equilibrando a modernização com os valores fundamentais do sistema de justiça.

1.1 Tecnologias disruptivas como incremento às atividades de gestão e judiciais – um breve esboço

À medida que avançamos, é crucial antecipar as tendências futuras das tecnologias no ambiente judicial. Uma área promissora é o uso de *blockchain* para garantir a integridade e a rastreabilidade de documentos judiciais.

O conceito de *blockchain* surgiu em 2008 a partir do artigo escrito por Satoshi Nakamoto, pseudônimo do suposto criador do *bitcoin*, e que o definiu como “uma rede que marca o tempo das transações, colocando-as em uma cadeia contínua no ‘hash’, formando um registro que não pode ser alterado sem refazer todo o trabalho” (BRUNO, 2022).

Basicamente, a tecnologia surgiu para que o *bitcoin* pudesse existir, mas as possibilidades de uso vão muito além das criptomoedas e com elas não se confunde. *Blockchain* é a tecnologia que possibilitou a criação da *bitcoin* e de outras criptomoedas, como *Ether* e *Litecoin*, mas ela pode ser usada para diversas outras aplicações. Como o próprio nome diz, *blockchain* é uma cadeia de blocos onde cada um deles contém um arquivo e um *hash*, o que garante que as informações desse bloco de dados não foram violadas. O *hash* nada mais é do que uma função matemática que pega uma mensagem ou arquivo e gera um código com letras e números que representa os dados enviados, que podem ser mensagens ou arquivos. Todo bloco criado contém sua própria *hash* e a do bloco anterior, criando uma conexão entre os blocos. É dessa ligação que surge o nome *blockchain* ou corrente de blocos, em português. Já o livro onde todas as correntes de blocos são registradas é o *Ledger*, que pode ser traduzido como livro-razão: uma espécie de documento onde todas as transações são gravadas. Essas informações podem ser acessadas por qualquer pessoa e não podem ser apagadas. Caso haja um erro em uma determinada transação, uma nova transação terá que ser realizada para reverter o erro, sendo certo que ambas as transações permanecerão visíveis. Por fim, as pessoas que ligam uma cadeia de blocos à outra são as chamadas mineradoras: responsáveis por calcular o *'hash'* certo de cada bloco para formar a ligação entre eles. Segundo Don Tapscott, (TAPSCOTT, 2016, prólogo) “O *Blockchain* é o protocolo engenhosamente simples e revolucionário que permite que as transações sejam simultaneamente anônimas e seguras, mantendo um livro razão de valor público e inviolável.” (BRUNO, 2022).

Outra tendência é o uso crescente de realidade virtual (VR) e realidade aumentada (AR) em tribunais. Essas tecnologias têm o potencial de revolucionar a forma como evidências são apresentadas e como júris visualizam cenas de crimes. Embora ainda estejamos nos estágios iniciais, estamos acompanhando de perto os desenvolvimentos nesta área.

A evolução da IA também promete trazer avanços significativos. Esperamos ver sistemas de IA mais sofisticados, capazes de analisar casos complexos e fornecer *insights* mais profundos, possivelmente até prevendo tendências de litígios futuros com base em padrões históricos.

No entanto, à medida que essas tecnologias avançam, será cada vez mais importante manter o equilíbrio entre a inovação e os princípios fundamentais da justiça. Estaremos sempre atentos para garantir que a tecnologia seja uma ferramenta para melhorar, e não para substituir, o julgamento humano no sistema judicial.

1.2 Ferramentas de gestão e tecnologia

A revolução digital trouxe ao Judiciário a oportunidade de integrar tecnologia avançada com métodos de gestão inovadores. A abordagem sistemática que proponho visa conhecer todos os processos de trabalho internos e propor respostas gerenciais que contribuam para melhoria da eficiência na busca dos objetivos estabelecidos. Combina o estabelecimento de metas claras com ferramentas tecnológicas capazes de transformar esse processo. O uso de tecnologias como a Inteligência Artificial (IA), *Business Intelligence* (BI), e outros elementos como a jurimetria, não apenas melhoram a eficiência operacional, mas também aumentam a capacidade de tomar decisões fundamentadas em dados sólidos.

A coleta e análise contínua de dados permitem identificar padrões e gargalos, prever demandas e tomar ações preventivas, aliadas a conscientização, treinamento e integração da equipe a esses indicadores, como forma de responsabilizar todos com a gestão da unidade, permitindo que, nos afastamentos ou desfalques da equipe, a produção seja mantida.

Um olhar holístico, buscando entender o gabinete em uma perspectiva integrada ao todo, como ele se conecta à serventia (no caso de Rondônia, à CPE), recomenda a adoção de tarefas que visam considerar aspectos relevantes à promoção da melhor cultura organizacional, ajustando tais valores ao bem-estar dos colaboradores, prestigiando a comunicação interna, a troca de ideias e a inovação.

A sistematização dessas ações facilita a criação de metas claras, permite ajustes contínuos e torna o acompanhamento do desempenho mais eficiente.

De plano, é importante que nos familiarizemos com instrumentos, ferramentas e conceitos elementares iniciais, como a IA Generativa, jurimetria, ferramentas de *Business Intelligence* (BI) e softwares de apresentação, entre outros.

1.3 Ferramentas de Inteligência Artificial

A integração de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) e automação no ambiente das unidades judiciais representa um avanço significativo na busca por eficiência, celeridade e qualidade na prestação jurisdicional.

Atualmente, existem soluções tecnológicas amplamente disponíveis no mercado que, mediante integração com sistemas processuais, contratação de serviços especializados ou customização para atender às especificidades do Poder Judiciário, podem transformar radicalmente o dia a dia dos gabinetes. Embora algumas dessas ferramentas não estejam acessíveis às unidades (isoladamente consideradas), seu potencial inspira inovações que podem ser adaptadas às necessidades pontuais.

Plataformas como *CaseText* e *Lex Machina*, por exemplo, oferecem funcionalidades avançadas para pesquisa jurídica e análise preditiva, auxiliando na fundamentação de decisões e na antecipação de litígios. Ferramentas de automação, como *UiPath* e *Automation Anywhere*, permitem a execução de tarefas repetitivas, como triagem de processos ou organização de documentos, liberando a equipe para atividades mais complexas. Já soluções de *Business Intelligence*, como *Power BI* e *Qlik Sense*, proporcionam uma visualização clara de dados estratégicos, facilitando a gestão de metas, a análise de produtividade e o monitoramento de desempenho.

Além disso, assistentes virtuais personalizados, como os disponibilizados pelo *ChatGPT* ou *Jasper AI*, podem ser configurados para revisar textos, elaborar minutas e fornecer sugestões baseadas em modelos previamente definidos. Outras ferramentas, como *DeepL* para tradução de documentos ou *Otter.ai* e o *Google AI Studios* para transcrição de audiências e outros arquivos de áudio, complementam o ecossistema tecnológico, aprimorando tanto a comunicação quanto a eficiência administrativa.

Embora a implementação total dessas soluções dependa de integrações sistêmicas e pagamentos de subscrições – o que obriga, por muitas vezes, a submissão da demanda a decisões institucionais mais amplas –, explorar suas capacidades oferece valiosos *insights*. Conhecer essas ferramentas permite que magistrados e servidores compreendam o que é possível e visualizem como a tecnologia pode ser adaptada para atender às demandas específicas do sistema judiciário. Essa reflexão pode inspirar a proposição de melhorias práticas e acessíveis, contribuindo para que as unidades judiciais avancem em direção à modernização e à excelência operacional.

Segue uma lista com ferramentas potenciais:

1. Ferramentas de Análise e Pesquisa Jurídica

- ROSS Intelligence (ou similares): Atualmente descontinuado, mas alternativas podem ser exploradas em CaseText ou Fastcase.
- CaseText: Ferramenta robusta para pesquisa jurídica inteligente. Acesse em: <https://casetext.com/>.

2. Automação de Fluxos e Gestão Documental

- Kira Systems: Para análise avançada de contratos e documentos. Acesse em: <https://kirasystems.com/>.
- Legislate: Ferramenta para criação automatizada de documentos jurídicos. Saiba mais em: <https://www.legislate.tech/>.

3. Ferramentas de Previsão e Jurimetria

- Lex Machina: Oferece análise preditiva de litígios. Acesse em: <https://lexmachina.com/>.
- Premonition: Especializada em análises preditivas baseadas em Big Data. Conheça em: <https://premonition.ai/>.

4. Chatbots Jurídicos e Atendimento Automatizado

- DoNotPay: Um chatbot jurídico automatizado. Acesse em: <https://donotpay.com/>.
- LawGeex: Para revisão automatizada de documentos jurídicos. Saiba mais em: <https://www.lawgeex.com/>.

5. Ferramentas de Automação de Audiências e Tradução

- Otter.ai: Ferramenta para transcrição automática. Acesse em: <https://otter.ai/>.
- DeepL: Uma das melhores plataformas de tradução. Conheça em: <https://www.deepl.com/>.

6. Plataformas de Business Intelligence (BI) e Análise de Dados

- Power BI: Plataforma da Microsoft para análise de dados. Acesse em: <https://powerbi.microsoft.com/>.
- Qlik Sense: Ferramenta robusta para visualização de dados. Saiba mais em: <https://www.qlik.com/>.
- Tableau: Solução de BI focada em dados visuais. Explore em: <https://www.tableau.com/>.

7. Ferramentas de Revisão e Redação Avançada

- Grammarly Premium: Para revisão gramatical e estilística. Acesse em: <https://www.grammarly.com/>.
- Writesonic: IA para redação avançada. Saiba mais em: <https://writesonic.com/>.
- Jasper AI: Ferramenta para geração de textos técnicos e criativos. Acesse em: <https://www.jasper.ai/>.

8. Automação Processual e Mineração de Dados

- UiPath: Líder em automação robótica de processos (RPA). Acesse em: <https://www.uipath.com/>.
- Automation Anywhere: Outra opção de RPA. Saiba mais em: <https://www.automationanywhere.com/>.
- MonkeyLearn: Ferramenta para análise e classificação de textos. Explore em: <https://monkeylearn.com/>.

9. Ferramentas de Gestão de Tempo e Produtividade

- Trello: Plataforma de gerenciamento de tarefas. Saiba mais em: <https://trello.com/>.

- Clockify: Monitoramento de tempo para maior eficiência. Acesse em: <https://clockify.me/>.

10. Assistentes de Realidade Aumentada e Virtual

- *Spatial*: Para reuniões e simulações virtuais. Conheça em: <https://spatial.io/>.
- Microsoft Mesh: Realidade mista para colaboração. Explore em: <https://www.microsoft.com/en-us/mesh>.

11. Análise de Sentimento e Interpretação de Linguagem

- IBM Watson Tone Analyzer: Para análise de tom e sentimento. Saiba mais em: <https://www.ibm.com/watson/products-services/tone-analyzer/>.
- Google Cloud Natural Language AI: Para análise semântica de textos. Acesse em: <https://cloud.google.com/natural-language/>.

1.4 Desafios na implementação de IA no Judiciário

Apesar dos benefícios evidentes, a implementação de IA no sistema judiciário enfrenta desafios significativos. Um dos principais obstáculos é a resistência à mudança dentro das instituições (SILVA; CREPALDI; FEVORINI, 2014). Muitos profissionais temem que a IA possa substituir funções humanas ou comprometer a qualidade das decisões judiciais.

Para superar essa resistência, é crucial investir em programas abrangentes de capacitação, além de se estabelecer premissas elementares que resguardem os usuários da justiça do uso inadequado das ferramentas à disposição. O ideal é implementar um programa de treinamento em etapas, começando com *workshops* introdutórios sobre IA e progredindo para sessões práticas de uso das ferramentas. Isso não apenas aumenta a aceitação da tecnologia, mas também melhora significativamente a eficiência da equipe.

Paralelamente, é necessário assegurar que a qualidade e a integridade dos dados utilizados pelos sistemas de IA obedeçam a um rigoroso protocolo de verificação de dados, no qual uma equipe dedicada revise regularmente as entradas e saídas do sistema, confirmando a precisão e a confiabilidade das informações processadas, o que demanda um compromisso hercúleo dos integrantes da equipe.

1.5 Considerações éticas no uso de IA

O uso da inteligência artificial (IA) no Judiciário levanta questões éticas importantes, principalmente em relação à transparência, equidade e justiça das decisões. Garantir que os algoritmos não perpetuem ou ampliem preconceitos existentes no sistema judicial é um dos desafios centrais da adoção dessa tecnologia. A experiência comparada reforça o fato de que essas preocupações éticas são universais, como demonstrado na abordagem proinovação do Reino Unido e na ordem executiva norte-americana sobre IA.

No contexto britânico, princípios como segurança, explicabilidade, justiça e responsabilidade permeiam a regulamentação, assegurando que a IA seja usada de forma ética e confiável. Além disso, a transparência é destacada como essencial para construir confiança pública, garantindo que decisões baseadas em IA possam ser entendidas e contestadas quando necessário. Já nos Estados Unidos, a ordem executiva enfatiza o compromisso com os direitos civis, a equidade e a proteção contra vieses e discriminações exacerbadas pelo uso de IA. A governança clara e a responsabilização dos desenvolvedores e usuários são apresentadas como pilares essenciais para um uso ético e confiável da IA.

No Brasil, a Resolução nº 332 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) consolida uma base normativa que guia o desenvolvimento e o uso da IA no Poder Judiciário. A norma estabelece diretrizes para garantir que o uso da IA respeite os direitos fundamentais, promovendo segurança jurídica, transparência, e a não discriminação. Entre os principais pontos, destacam-se a obrigatoriedade de auditorias para identificar e corrigir preconceitos nos modelos, a proteção de dados sensíveis e a transparência no funcionamento das ferramentas. Além disso, a resolução exige que qualquer decisão auxiliada por IA seja revisada por magistrados, reforçando o caráter subsidiário e não vinculante da tecnologia.

Em nossa abordagem, priorizamos a implementação da “IA explicável”, garantindo que as decisões geradas por esses sistemas possam ser entendidas e rastreadas por humanos. Para isso, mantemos um protocolo de auditoria regular, revisando exaustivamente as decisões geradas com o apoio da IA para assegurar que estejam alinhadas com os princípios de justiça e equidade. É essencial lembrar que a IA deve ser vista como uma ferramenta de apoio, nunca como uma substituição ao julgamento humano. Assim, todas as decisões, judiciais ou administrativas, passam por revisão humana antes de serem finalizadas, garantindo que o discernimento e a experiência dos magistrados continuem sendo o núcleo do processo decisório.

A utilização de IA nas práticas judiciais, ao invés de ser algo revolucionário,

deve ser encarada como uma evolução natural dos processos, tal como a introdução de tecnologias passadas, como máquinas de escrever, computadores e impressoras, ou até mesmo a realização de audiências por videoconferência. Todas essas inovações, em seu tempo, também suscitaram questionamentos éticos e operacionais, mas, em todos os casos eventualmente, seus benefícios foram reconhecidos e integrados às rotinas.

Discussões sobre a necessidade de rotular um ato como “feito por IA” nos remetem a comparações inusitadas, como imaginar que cálculos estruturais feitos com IA precisariam ser registrados nas pedras fundamentais de edifícios ou que cirurgias planejadas com auxílio de IA levassem marcas no organismo dos pacientes. É fundamental refletirmos se esse tipo de preocupação excessiva não camufla, em muitos casos, o medo da inovação, que poderia limitar o potencial de uso dessas ferramentas.

Por outro lado, deve-se reconhecer que balizas éticas são indispensáveis para regular o uso da IA, mas é preciso modular esses limites com cuidado para evitar a criação de dilemas éticos desnecessários ou o excesso de regulamentações que tornem o uso de IA contraproducente. Quando regras e padrões éticos são estabelecidos sem uma visão pragmática, há o risco de dificultar a aplicação prática da IA e transformar uma oportunidade de avanço em um novo entrave operacional.

Portanto, enquanto avançamos no uso da IA, devemos adotar uma postura de equilíbrio: não minimizar os riscos éticos, mas também não permitir que o medo do novo paralise as oportunidades. É crucial tratarmos a IA como uma ferramenta de apoio eficiente, que, quando usada com responsabilidade, pode trazer benefícios imensos à administração da justiça e à sociedade como um todo. Afinal, o crescimento exponencial da tecnologia não espera; cabe a nós garantir que a inovação caminhe lado a lado com a ética e a eficiência.

1.6 Inteligência Artificial Generativa na gestão de tarefas

A inteligência artificial tem se consolidado como uma ferramenta indispensável no Judiciário, permitindo uma transformação profunda na forma como as atividades são realizadas e impulsionando a eficiência na condução de processos judiciais. Entre as tecnologias mais promissoras, destaca-se o *ChatGPT*, que já começa a revolucionar as rotinas de gabinetes judiciais ao auxiliar em tarefas que demandam precisão, agilidade e adaptabilidade. Sua aplicação transcende a automação básica, configurando-se como uma solução estratégica que combina o poder da tecnologia com a capacidade humana, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente e inovador.

Uma das funcionalidades mais marcantes do *ChatGPT* é sua capacidade de revisar e aprimorar textos com rapidez e qualidade. Ele corrige erros ortográficos, gramaticais e estilísticos, ajustando o tom e a linguagem para diferentes públicos, como magistrados, partes ou advogados. Essa habilidade não apenas reduz o tempo de revisão, mas também eleva a clareza e a consistência dos documentos, garantindo que minutas e decisões atendam aos mais altos padrões de qualidade. Além disso, o sistema se adapta aos padrões específicos de cada gabinete, sugerindo alternativas baseadas em exemplos jurídicos e contribuindo para a uniformidade documental. Sua capacidade de facilitar a colaboração entre assessores transforma a produção interna, alinhando-a às diretrizes institucionais e otimizando o tempo da equipe.

O *ChatGPT* também se destaca pela possibilidade de criar modelos personalizados para atender às demandas específicas de cada gabinete. Essas configurações permitem que o sistema seja utilizado para revisar peças processuais, auxiliar na elaboração de sentenças e realizar análises jurisprudenciais. Essa personalização economiza tempo, amplia a capacidade analítica da equipe e promove uma gestão mais estratégica dos processos. Com sua capacidade de aprender continuamente a partir dos *feedbacks* recebidos, o sistema se adapta ao estilo e às preferências do magistrado e dos assessores, refinando suas sugestões para que se tornem cada vez mais alinhadas à linguagem e aos objetivos institucionais.

A automação de fluxos de trabalho é outro benefício expressivo. O *ChatGPT* organiza processos administrativos e operacionais, categorizando documentos, triando processos por complexidade e sugerindo encaminhamentos baseados em precedentes jurídicos. Essa funcionalidade reduz gargalos, melhora a organização do fluxo de trabalho e permite respostas mais rápidas às demandas judiciais. Imagine um gabinete judicial no qual cada assessor conta com um assistente virtual altamente personalizado, treinado para compreender os padrões de redação da unidade. Esse assistente não apenas revisa textos e sugere alterações embasadas em jurisprudência e normas processuais, mas também automatiza a triagem inicial de processos e propõe rascunhos de minutas para casos mais simples.

Esse tipo de integração não substitui o trabalho humano, mas amplifica sua eficácia. A equipe ganha mais tempo para tarefas críticas, como a análise de situações inéditas e a construção de argumentos complexos, enquanto a IA assume as demandas repetitivas e operacionais. O impacto é evidente: maior eficiência, redução de erros e aumento da produtividade do gabinete, aliados a entregas de qualidade superior. Além disso, o *ChatGPT* pode ser emprega-

do para atividades de gestão, análise de dados, estruturação de estratégias e elaboração de *insights* gerenciais, tornando-se um recurso essencial para unidades judiciais que buscam modernizar suas práticas.

Com uma implementação ética e planejada, o *ChatGPT* demonstra ser mais do que uma ferramenta tecnológica: é um catalisador de mudanças profundas no judiciário. Sua flexibilidade e adaptabilidade o tornam ideal para atender às exigências de celeridade e acessibilidade que caracterizam o cenário contemporâneo. Ele transforma o tempo antes dedicado a tarefas repetitivas em oportunidades para inovações estratégicas, consolidando-se como um aliado indispensável na construção de um Judiciário mais moderno, eficiente e acessível.

1.7 Dados, tecnologia e justiça: o papel da jurimetria e da IA na gestão judicial moderna

A jurimetria, como conceituada por Marcelo Guedes Nunes, é uma disciplina que utiliza métodos estatísticos para investigar o funcionamento da ordem jurídica, articulando três elementos essenciais: a taxonomia, que organiza conceitos e categorias; o método, que especifica a abordagem quantitativa empregada; e o objeto, que delimita o foco de aplicação. Ao combinar dados quantitativos com a análise jurídica, a jurimetria oferece ferramentas para compreender decisões judiciais, padrões processuais e desempenho de unidades judiciais. Embora sua utilização tenha se expandido consideravelmente nas últimas décadas, não se trata de uma prática nova. Desde suas origens, em análises rudimentares, evoluiu para se tornar uma metodologia sofisticada e indispensável, especialmente com o advento da tecnologia e o acesso a grandes volumes de dados, que ampliaram sua capacidade de monitorar a produtividade, prever gargalos e ajustar estratégias de gestão (NUNES, 2016).

Os avanços tecnológicos foram determinantes para que a jurimetria adquirisse o protagonismo atual, como destacado por Loevinger (1963), ao sublinhar que essa disciplina transcende a resolução de problemas numéricos. Ela encontra sinergia com técnicas computacionais modernas, permitindo análises preditivas que otimizam recursos e operações. Um exemplo marcante foi observado na 5ª e 8ª Varas Cíveis da Capital, onde análises jurimétricas identificaram altas taxas de paralisação em casos de contratos bancários e na execução de ordens de “JUDS”. Com base nesses dados, foram implementadas estratégias organizacionais baseadas no método Pomodoro, o que resultou em maior eficiência e agilidade na resolução dos processos (ZABALA; FABIANO FEIJÓ SILVEIRA, 2014).

O uso de inteligência artificial associado à jurimetria potencializa ainda mais sua eficácia. A integração de GPTs personalizados em rotinas de gestão não apenas facilita a identificação de padrões complexos, mas também antecipa gargalos processuais, permitindo a alocação preventiva de recursos. Na 8ª Vara Cível da Capital, um desses modelos foi incorporado para estimular debates sobre as aspirações da unidade, promovendo *insights* de gestão que direcionaram revisões estratégicas e tornaram a operação mais eficaz. Além disso, ferramentas de *Business Intelligence* (BI), como *Qlik Sense* e *Tableau*, foram utilizadas para criar análises em tempo real que fundamentaram decisões gerenciais. Com isso, a jurimetria transcendeu sua função inicial de análise de dados, consolidando-se como uma aliada indispensável na modernização do Judiciário, ao integrar tecnologia, análise preditiva e eficiência operacional.

Outro aspecto central da jurimetria é sua capacidade de permitir comparações entre unidades judiciais semelhantes por meio de benchmarks. Essa prática possibilita avaliar o desempenho de uma unidade em relação a outras com características similares, seja pelo volume processual seja pelo tipo de litígio. Ao identificar padrões de sucesso, essas comparações ajudam a replicar boas práticas, além de destacar áreas onde há margem para melhoria, guiando ajustes operacionais. Tais dados são também fundamentais para a definição de metas para equipes, utilizando como referência unidades de alta produtividade, o que reforça o potencial transformador da jurimetria em termos de planejamento e execução estratégica.

Ferramentas de BI como *Tableau*, *Power BI* e *Qlik Sense* têm se mostrado essenciais nesse processo, especialmente no contexto do Judiciário brasileiro. Essas plataformas oferecem *dashboards* interativos e relatórios automatizados que simplificam a visualização e análise de grandes volumes de dados. No Judiciário, são utilizadas para monitorar fluxos processuais, comparar o desempenho de diferentes unidades e garantir o cumprimento de metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Essa sinergia entre tecnologia e análise de dados cria um ecossistema robusto para apoiar a tomada de decisões informadas.

No contexto brasileiro, ferramentas desenvolvidas especificamente para o Judiciário, como o Módulo Gabinete e a LEXIA, destacam-se como exemplos de inovação tecnológica. O Módulo Gabinete permite a gestão centralizada de processos, oferecendo funcionalidades como monitoramento de prazos e produção de estatísticas detalhadas de produtividade. Já a LEXIA, uma assis-

tente virtual baseada em IA, auxilia magistrados na análise e redação de decisões judiciais, integrando-se aos sistemas de processo eletrônico. Rondônia, em particular, tem se consolidado como um polo de inovação nesse campo. Ferramentas como a AssessorIA, atualmente em fase de testes, prometem introduzir funcionalidades avançadas de IA generativa, que agilizarão ainda mais as rotinas diárias, trazendo benefícios tangíveis aos usuários internos.

Recentemente o STF lançou a MARIA, sigla para Módulo de Apoio para Redação com Inteligência Artificial e que é um sistema que usa a inteligência artificial generativa para auxiliar na produção de diversos tipos de textos. Inicialmente, a ferramenta será aplicada em três frentes: resumo de votos, relatórios em processos recursais e análise inicial de processos de reclamação. Foi desenvolvida por um pool de empresas e teve por base sistemas de outros Tribunais⁰¹.

Dashboards configurados adequadamente têm potencial para transformar a gestão de gabinetes judiciais ao consolidar métricas e indicadores-chave em uma interface ágil e visualmente clara. Em Rondônia, o modelo de atualização “dia + 1” garante que os dados reflitam o status mais recente da unidade, permitindo uma gestão proativa. Painéis bem estruturados possibilitam visualizar, em tempo real, números como processos paralisados, prazos próximos de vencimento e a produtividade individual dos assessores. Essa funcionalidade permite que gestores identifiquem rapidamente gargalos e ajustem as operações com precisão, delegando tarefas de maneira equilibrada e evitando atrasos processuais. Imagine um cenário em que o gestor monitora processos e redistribui demandas antes que elas se tornem um problema significativo. Esses *dashboards* não apenas otimizam o fluxo de trabalho, mas também fortalecem o comprometimento da equipe com as metas estabelecidas.

A apresentação de dados de maneira impactante também desempenha um papel crucial no engajamento das equipes. Ferramentas como o *Gamma.app* possibilitam a criação de relatórios visuais que tornam informações complexas acessíveis e envolventes. Com essas apresentações, gestores podem demonstrar à equipe como a unidade está posicionada em relação a outros juízos similares, identificando pontos fortes e áreas a melhorar. Essa abordagem estimula a colaboração e promove um ambiente de aperfeiçoamento contínuo, no qual as metas não são apenas claras, mas também inspiram a equipe a alcançá-las. Relatórios comparativos também podem servir como base para reuniões estratégicas, envolvendo a equipe na definição de objetivos operacionais baseados em resultados concretos.

01 <https://noticias.stf.jus.br/postsnoticias/stf-lanca-maria-ferramenta-de-inteligencia-artificial-que-dara-mais-agilidade-aos-servicos-do-tribunal/>
<https://noticias.stf.jus.br/postsnoticias/supremo-inaugura-maria-primeira-ferramenta-do-tribunal-com-inteligencia-artificial-generativa/>

Essas iniciativas não demonstram somente o impacto direto da tecnologia no desempenho das unidades judiciais, mas também reforçam a importância de soluções adaptadas às demandas locais. A escalada tecnológica no Judiciário, com notícias constantes de inovações que transformam gabinetes em centros de alta eficiência⁰², ilustra o potencial inexplorado que ainda reside na combinação de jurimetria, inteligência artificial e análise de dados. Em um cenário de crescente complexidade processual, essa tríade se consolida como um pilar fundamental para um sistema de justiça mais ágil, eficiente e orientado para resultados. Ao mesmo tempo, essas transformações exigem uma abordagem equilibrada, que valorize a inovação sem negligenciar os princípios éticos e humanos que sustentam o sistema judicial.

Conclusão

A integração de tecnologias emergentes no ambiente judicial marca o início de uma transformação profunda na gestão de gabinetes e na tramitação de processos. Desde o uso de ferramentas de inteligência artificial, como o *ChatGPT* e assistentes virtuais personalizados, até soluções avançadas de jurimetria e automação de fluxos, a modernização tecnológica tem o potencial de otimizar significativamente o desempenho das unidades judiciais. Tecnologias como *blockchain*, realidade aumentada e plataformas de análise preditiva ampliam as possibilidades de inovação, proporcionando maior eficiência e agilidade no dia a dia dos tribunais. Além disso, *dashboards* interativos e ferramentas de *Business Intelligence* viabilizam o monitoramento em tempo real de indicadores-chave, permitindo uma gestão proativa e ajustada às metas institucionais. Essas ferramentas não apenas facilitam a tomada de decisões, mas também promovem a coesão e o engajamento da equipe.

No entanto, o uso dessas tecnologias exige uma abordagem equilibrada, que valorize tanto a inovação quanto os princípios éticos e humanos do sistema judicial. A adoção de sistemas de IA explicável e a revisão humana de decisões automatizadas garantem que a tecnologia seja uma aliada, e não uma substituta, do julgamento humano. A resistência à mudança, a necessidade de capacitação contínua e a observância de questões éticas são desafios que devem ser superados por meio de treinamento, conscientização e planejamento estratégico. Por fim, a capacidade de adaptar essas inovações às realidades específicas de cada unidade judicial, respeitando as particularidades locais, é essencial para consolidar um Judiciário mais eficiente, transparente e conectado às demandas contemporâneas.

⁰² <https://www.gabinetedesembargadorsaboia.com/post/gabinete-do-desembargador-saboia-zera-o-gabinete-com-auxilio-de-ia-gestao-e-inovacao>
<https://portal.tjpe.jus.br/web/portal/-/desembargador-alexandre-pimentel-zera-acervo-do-gabinete-com-o-uso-da-inteligencia-artificial>

CAPÍTULO 2

O INÍCIO DA GESTÃO

Com muito acerto, o texto seminal do desembargador José Renato Nalini, em seus “Dez Recados ao Juiz do Terceiro Milênio” (NALINI, 1999), ainda no milênio passado, já oferecia uma reflexão essencial sobre o papel do magistrado na sociedade contemporânea, e destacava a necessidade de abandonar posturas conservadoras, por uma perspectiva experimentalista que permitisse repensar rotinas, explorar novas ferramentas tecnológicas e romper barreiras institucionais. Nalini reforçava que o juiz deveria atuar como um líder, distribuindo responsabilidades de forma estratégica, promovendo a colaboração dentro de sua equipe e fomentando a inovação no Judiciário, observando a velocidade como atributo indispensável para a justiça moderna, necessariamente integrado com a qualidade técnica e ética (1999). Para ele, a ética é o eixo central que deve guiar todas as transformações no sistema de justiça, consolidando o juiz como um agente de mudança comprometido com a evolução institucional e com a realização de sua função social em um mundo em constante transformação.

Os desafios enfrentados pelo juiz moderno, então, vão muito além da tradicional função de decidir conflitos. Embora a produção de atos judiciais ainda seja o núcleo de sua atuação, o magistrado contemporâneo está inserido em uma realidade que exige multifuncionalidade e adaptabilidade. Ele não apenas deve proferir decisões, mas também gerir demandas administrativas, corrigir minutas preparadas por sua equipe, participar de comissões institucionais e contribuir ativamente para a evolução das atividades no tribunal como um todo. Essa multiplicidade de responsabilidades exige não apenas preparo técnico, mas também habilidades de gestão, liderança e visão estratégica que transcenda o individualismo.

A correção de minutas, por exemplo, não é uma tarefa mecânica ou meramente revisional. Ela implica a responsabilidade de assegurar que as decisões elaboradas pela equipe estejam alinhadas aos princípios de justiça, equidade e legalidade, ao mesmo tempo que reflitam o estilo e a interpretação jurídica do magistrado. Isso requer um olhar atento e didático, de modo a orientar os assessores no aprimoramento de suas habilidades e garantir a uniformidade e a qualidade das peças produzidas pelo gabinete.

Além disso, o envolvimento em comissões e grupos de trabalho no tribunal representa um aspecto desafiador e indispensável do papel do juiz moderno. Esses espaços muitas vezes demandam soluções inovadoras para problemas

institucionais, revisão de procedimentos administrativos ou formulação de políticas internas que impactam a eficiência e a acessibilidade da justiça. Participar desses esforços exige habilidades de colaboração, liderança e a capacidade de mediar interesses distintos, ao mesmo tempo em que se mantém o compromisso com os objetivos institucionais.

Outro desafio relevante é a necessidade de contribuir para a evolução do tribunal em sua totalidade. Isso inclui participar de discussões estratégicas sobre a modernização do Judiciário, a introdução de novas tecnologias e a melhoria dos fluxos processuais. O juiz moderno deve estar engajado com as tendências emergentes, como a transformação digital, o uso de inteligência artificial e a implementação de ferramentas de gestão de dados, integrando essas inovações à prática cotidiana de forma ética e eficiente.

Nesse cenário, conciliar todas essas responsabilidades com a produção de decisões de qualidade e no tempo adequado é um grande desafio logístico e mental. A gestão do tempo torna-se uma habilidade essencial, uma vez que o magistrado precisa dividir seu foco entre tarefas operacionais, decisões técnicas e compromissos estratégicos. Essa multiplicidade de demandas pode gerar sobrecarga, e, por isso, torna-se imprescindível que o juiz adote ferramentas de apoio à gestão, delegue responsabilidades sempre que possível e promova um ambiente colaborativo dentro do gabinete.

Além disso, como líder, o juiz deve ser uma figura agregadora, capaz de inspirar e orientar sua equipe por meio do exemplo. Seu comprometimento, sua postura ética e dedicação ao trabalho são fundamentais para criar uma cultura organizacional que valorize a produtividade, a coesão e o respeito mútuo. Quando o magistrado se apresenta como um modelo de integração e liderança técnica, ele não apenas fortalece o desempenho do gabinete, mas também contribui para a construção de um Judiciário mais eficiente e confiável.

Portanto, o juiz moderno não é apenas o guardião da justiça no sentido tradicional, mas também gestor, líder e inovador. Ele é desafiado diariamente a equilibrar seu papel técnico com uma atuação institucional mais ampla, sem perder de vista o compromisso ético e a responsabilidade de servir à sociedade de maneira célere e justa. Esses desafios, embora complexos, também oferecem oportunidades de crescimento pessoal e profissional, permitindo ao magistrado redefinir e aprimorar continuamente sua contribuição para o sistema de justiça.

Este capítulo abordará como formar uma equipe coesa e competente, selecionar um líder de equipe que apoie a gestão estratégica, organizar o espaço

físico de forma acolhedora e produtiva, estabelecer métodos de divisão de trabalho, ouvir atores externos e, por fim, construir premissas sólidas que orientarão a condução dos trabalhos. A partir dessas bases, é possível implementar uma gestão que combine eficiência técnica, harmonia organizacional e compromisso com a entrega de justiça célere e de qualidade.

2.1 Formação da equipe

A formação da equipe é uma etapa crucial para o sucesso do gabinete. O ideal é contar com um grupo homogêneo no potencial de trabalho, mas diverso nas características interpessoais, de modo a promover um ambiente equilibrado e colaborativo. A equipe deve ter alta capacidade de escrita, habilidades analíticas e disposição para aprender continuamente. A escolha dos integrantes pode ser feita considerando características como currículo, experiências anteriores, capacidade de redação e raciocínio lógico.

Uma das formas mais eficazes de selecionar a equipe é por meio da aplicação de testes práticos, como a redação de um texto jurídico. Isso permite avaliar a técnica, a clareza de pensamento, a capacidade de organização e a atenção aos detalhes. Outra abordagem útil é a resolução de casos concretos, simulando situações reais do gabinete para verificar como os candidatos analisam questões jurídicas, elaboram soluções e estruturam argumentos.

Além dessas técnicas, outros métodos também podem ser explorados. Entrevistas estruturadas podem ajudar a identificar as habilidades interpessoais e a capacidade de trabalho em equipe. A aplicação de testes de perfil comportamental pode oferecer *insights* sobre como o candidato lida com pressão, prazos e colaboração. Finalmente, o uso de estudos de caso em grupo permite avaliar como os candidatos interagem entre si, negociam ideias e colaboram na resolução de problemas complexos.

A composição final da equipe deve levar em conta não apenas as habilidades técnicas, mas também a compatibilidade com a cultura organizacional e os valores institucionais. Diversidade em experiências e perspectivas pode enriquecer o trabalho coletivo, enquanto uma visão compartilhada de propósito e comprometimento fortalece a coesão do grupo.

2.2 Líder de equipe

O líder de equipe desempenha um papel fundamental na gestão do gabinete, servindo como elo entre o magistrado e os demais assessores. Além de dominar a análise de processos e a redação de minutas, o líder deve ter grande

capacidade gerencial, habilidade para coordenar fluxos de trabalho e aptidão para interpretar dados e propor soluções estratégicas. Em Rondônia, o cargo de Coordenador(a)-Assessor(a) reúne essas características e é essencial para o bom funcionamento do gabinete.

Entre as responsabilidades do líder, destaca-se a coordenação das atividades diárias da equipe. Ele organiza as tarefas, assegurando que sejam distribuídas de maneira equilibrada e cumpridas dentro dos prazos. Esse trabalho envolve não apenas planejar e monitorar o fluxo de trabalho, mas também propor melhorias contínuas nos procedimentos internos para aumentar a eficiência e a qualidade dos resultados.

Outra atribuição importante é o monitoramento de indicadores de desempenho. Ao acompanhar dados como produtividade, prazos e metas, o líder de equipe identifica gargalos e propõe ajustes estratégicos. Esse acompanhamento constante permite que o gabinete mantenha a eficiência mesmo em períodos de alta demanda, alinhando-se aos objetivos institucionais.

Além disso, o líder representa o gabinete em reuniões e outras demandas institucionais, garantindo a integração com diferentes unidades e setores do Poder Judiciário. Essa função é essencial para promover a troca de informações, alinhar expectativas e fortalecer o papel do gabinete como parte de um sistema mais amplo.

A pessoa deverá fomentar a capacitação da equipe, o que também é um aspecto essencial de sua função, identificando as necessidades de treinamento, incentivando o compartilhamento de boas práticas e a promoção de um ambiente de aprendizado contínuo. Com isso, garante-se que a equipe esteja preparada para lidar com os desafios do cotidiano e se adapte às mudanças tecnológicas e processuais.

A postura do líder deve ser de apoio e inspiração, incentivando a colaboração e o engajamento de todos. Ele também atua como mediador em situações de conflito, garantindo que a equipe mantenha o foco no trabalho e nos objetivos comuns.

Finalmente, o líder deve trabalhar em estreita parceria com o magistrado, elaborando relatórios estratégicos que ofereçam uma visão clara do desempenho do gabinete e apoiem a tomada de decisões. Essa colaboração fortalece a gestão como um todo, alinhando as atividades do gabinete às metas mais amplas do Judiciário.

2.3 Arranjos internos e estruturais

O ambiente físico do gabinete desempenha um papel de destaque na produtividade e no bem-estar da equipe. Um espaço de trabalho bem organizado e acolhedor pode promover o sentimento de pertencimento e integração entre os colaboradores.

A ideia de criar ambientes harmoniosos não é nova; o feng shui, desenvolvido pelos chineses há cerca de cinco mil anos, combina filosofia, design de interiores, magia e bom senso para organizar espaços de forma harmoniosa.

A prática busca alinhar ambientes às forças da natureza, promovendo equilíbrio e harmonia para seus ocupantes. Baseia-se na energia vital Chi, uma força invisível que, segundo a crença chinesa, influencia tanto os espaços quanto o corpo humano, conforme estudos de acupuntura. Equilibra as forças complementares do vento (Yang), ativa e dinâmica, e da água (Yin), passiva e receptiva, demonstrando que o alinhamento adequado dessas energias pode impactar positivamente a vida das pessoas (VIEIRA, 2005).

Essa técnica utiliza conceitos como os oito trigramas e os 64 hexagramas do I Ching, um sistema simbólico de dualidades que representa a interação entre o céu, a terra e os seres humanos. Além de harmonizar espaços domésticos ou de trabalho, ele teve raízes na observação da natureza pelos antigos agricultores chineses, que associavam a produtividade das lavouras ao local de plantio. Essa arte, portanto, transcende a estética, promovendo uma conexão equilibrada entre as forças naturais e a experiência humana nos espaços habitados (2005).

Para quem é mais pragmático, o exemplo de empresas como o Google é bastante inspirador. A gigante de tecnologia criou espaços de trabalho que incentivam a criatividade e a colaboração, áreas de descanso confortáveis, paredes com cores estimulantes e objetos decorativos que refletem a identidade da equipe, o que a torna exemplo de como pequenos ajustes podem fazer grande diferença.

No ambiente forense, essas práticas podem ser adaptadas com sucesso. Solicitar o apoio do setor de engenharia e arquitetura da Instituição, permitir que a equipe integre o processo de decisão sobre o layout do gabinete, a escolha de cores para as paredes ou a inclusão de elementos decorativos com os quais se identifiquem, tudo isso pode criar um senso de pertencimento.

Plantas naturais, quadros motivacionais ou com o uso de pop art e disposições funcionais das estações de trabalho são exemplos de melhorias simples, mas impactantes.

Outra solução possível é o uso, por exemplo, da funcionalidade da “Visão em tempo real” do *ChatGPT* para, ilustrativamente, mostrar o ambiente e fornecer suges-

tões para melhoria de layout interno, elementos de coloração e até, exemplificativamente, ajudar a aplicar o feng shui para mentes mais cartesianas, por que não?

Além disso, a ergonomia deve ser uma prioridade. Cadeiras confortáveis, iluminação e mesas adequadas melhoram a saúde e o conforto dos colaboradores, aumentando a produtividade. Um ambiente bem planejado é essencial para que a equipe se sinta valorizada e motivada. Tudo isso é possível, apesar de tratarmos de instituições públicas, desde que se realize por meio de projetos, pedidos direcionados às unidades corretas, com justificativas plausíveis.

2.4 Divisão de trabalho

Uma divisão equilibrada de tarefas é a base para um gabinete eficiente e justo. Ao planejar como o trabalho será distribuído, é essencial levar em conta tanto o volume de processos quanto a complexidade das tarefas, garantindo que todos os membros da equipe contribuam de forma proporcional.

A utilização de critérios objetivos, como os dígitos finais dos processos, é uma prática consolidada no Judiciário e pode facilitar a organização interna. Conforme a Resolução nº 65 do CNJ, o dígito final do número sequencial do processo pode ser usado para designar o responsável pela sua análise. Essa metodologia é eficiente e reduz a subjetividade na alocação das tarefas. Para equipes menores, é possível atribuir múltiplos dígitos a cada assessor, enquanto em situações de afastamento o número imediatamente superior ou inferior pode ser usado para redistribuir os processos de forma ágil e transparente.

Além da divisão por dígitos, outras abordagens podem ser exploradas. Por exemplo, os processos podem ser separados por tipos de atos processuais, como minutas de sentenças, decisões interlocutórias ou despachos. Outra possibilidade é organizar o trabalho com base na natureza das pretensões jurídicas, atribuindo casos de maior complexidade a assessores mais experientes.

Em situações específicas, no entanto, a divisão de tarefas pode não se limitar apenas aos dígitos ou à escolha técnica. É indispensável que o juiz, como gestor de pessoas, compreenda as habilidades e limitações de cada membro da equipe, utilizando esses conhecimentos para potencializar os resultados do gabinete. Essa abordagem personalizada exige um olhar atento às competências e áreas de desenvolvimento de cada assessor, promovendo um ambiente mais colaborativo e equilibrado. Trabalhar com uma “equipe à disposição do gabinete” envolve não apenas alocar tarefas, mas também motivar e capacitar os integrantes para que possam alcançar o máximo de sua performance.

A aplicação de métodos de administração do tempo, como o *Time Blocking* ou o Método Pomodoro, também pode otimizar a produtividade. Essas modalidades ajudam a dividir o tempo em blocos dedicados a tarefas específicas ou, no caso, aos processos de responsabilidade do servidor afastado, reduzindo interrupções e aumentando o foco e equilibrando as tarefas internas.

Ao adotar diferentes estratégias de divisão de trabalho, o gabinete se torna mais flexível e adaptável às demandas. Isso não apenas melhora a eficiência operacional, mas também promove um ambiente de trabalho mais equilibrado e satisfatório para todos os envolvidos. Quando o juiz exerce uma gestão de pessoas efetiva, reconhecendo as potencialidades da equipe e ajustando a distribuição de tarefas conforme necessário, os resultados são multiplicados: produtividade aumentada, engajamento fortalecido e um gabinete alinhado aos objetivos institucionais e à entrega de uma justiça célere e de qualidade.

2.5 Participação dos atores externos

A construção de um plano de gestão eficiente também depende da escuta ativa de atores externos, como advogados, promotores, defensores públicos e servidores de outras áreas do sistema judicial, como o cartório ou a Central de Processamento Eletrônico (CPE). Essas vozes trazem perspectivas valiosas sobre as dificuldades enfrentadas por quem interage diretamente com o gabinete e ajudam a identificar áreas que necessitam de melhorias.

Realizar reuniões periódicas com esses profissionais é uma forma eficaz de coletar *feedbacks*. Nessas ocasiões, questões como agilidade na tramitação, clareza das decisões e acesso à informação podem ser discutidas de maneira colaborativa. Um canal direto de comunicação, como um endereço de e-mail exclusivo ou uma plataforma online como o WhatsApp ou balcão virtual, também pode facilitar o envio contínuo de sugestões e críticas construtivas.

Além disso, é essencial analisar padrões de manifestações e recursos para compreender quais áreas demandam maior atenção ou ajustes. Esse monitoramento contribui para identificar possíveis falhas ou inconsistências nos procedimentos e orienta intervenções pontuais que aumentam a qualidade e a confiabilidade do trabalho do gabinete.

O envolvimento desses atores no planejamento não apenas melhora o serviço prestado, mas também fortalece a relação de confiança entre o gabinete e os usuários externos, promovendo uma justiça mais acessível e participativa.

2.6 Premissas elementares

Todo plano de gestão eficiente deve estar fundamentado em premissas claras que orientem as atividades e alinhem a equipe aos objetivos institucionais. Clareza, transparência, comunicação, *feedbacks* regulares, monitoramento constante e participação de todos os envolvidos são pilares essenciais para a construção de um ambiente de trabalho organizado e produtivo.

Essas premissas devem estar em consonância com a missão, a visão e os valores do Poder Judiciário, mas podem ser complementadas por elementos específicos da unidade, refletindo suas prioridades e características. Por exemplo, a unidade pode adotar como princípios internos a agilidade processual, a excelência técnica e o compromisso com a inovação, criando uma identidade própria que inspire e motive a equipe.

Além disso, é fundamental estabelecer canais abertos de comunicação e mecanismos regulares de *feedback*. O diálogo contínuo permite ajustes rápidos e garante que todos os membros da equipe se sintam ouvidos e engajados. Monitorar constantemente o progresso das metas estabelecidas e compartilhar os resultados com clareza cria um ambiente de corresponsabilidade e transparência, essencial para o sucesso do plano de gestão.

Conclusão

O início da gestão de um gabinete judicial exige cuidado e planejamento. A formação de uma equipe competente e diversa, a escolha de um líder estratégico, a organização do espaço de trabalho e a divisão equitativa de tarefas são elementos indispensáveis para construir uma base sólida. Além disso, ouvir os atores externos e definir premissas claras e compartilhadas fortalece o alinhamento da unidade com os objetivos institucionais e garante um desempenho consistente e eficiente.

Ao combinar organização interna, diálogo com partes interessadas e visão clara de propósitos, o gabinete pode não apenas atender às demandas do presente, mas também se preparar para os desafios futuros. O resultado é uma gestão equilibrada e eficaz, comprometida com a entrega de justiça de forma ágil, técnica e humana.

Este capítulo reforça que o sucesso de um gabinete começa com um planejamento bem estruturado, no qual cada detalhe é considerado para criar uma dinâmica de trabalho harmônica e eficiente. Nos capítulos seguintes, aprofundaremos estratégias e ferramentas que consolidam essas práticas iniciais, transformando o gabinete em uma unidade de excelência.

CAPÍTULO 3

PLANEJAMENTO E COLETA DE DADOS

Antes de qualquer premissa de conteúdo mais técnico, é importante estabelecer questões que são caras à unidade, ao seu gestor e transmiti-las à equipe.

É claro que, em geral, todas as unidades judiciais compartilham a missão, a visão e os valores⁰³ estabelecidos pela Instituição, que, no caso do TJRO, é “Oferecer à sociedade efetivo acesso à justiça”, “Ser uma instituição acessível que promova Justiça com celeridade, qualidade e transparência”, respeitando questões relativas a diversidade, inclusão, cooperação, ética, imparcialidade e inovação, firmando compromissos com o respeito, a governança, probidade, sustentabilidade e integridade.

Todavia, sem ignorar a questão macroinstitucional, o foco aqui deverá alinhar valores envolvidos na rotina da unidade, de forma clara. O que é a prioridade para a unidade naquele momento deverá ser sondado para que o planejamento estratégico prestigie e responda a tais anseios. Essa é a gênese de qualquer intervenção.

3.1 A importância do planejamento estratégico

O sucesso de qualquer gestão, seja no setor público ou privado, depende de um planejamento estratégico bem estruturado. No contexto judicial, no qual a quantidade de processos em tramitação pode facilmente sobrecarregar a equipe, o planejamento eficaz é ainda mais crucial. A falta de um plano claro pode resultar em processos paralisados, excesso de trabalho para a equipe, gargalos, retrabalho, além de perdas de prazo e ineficiência.

O planejamento apresenta-se como função de esteio às atividades administrativas, por servir de base para as demais e determinar o que deve ser feito, os objetivos a serem alcançados, quais controles serão adotados e que tipo de gerenciamento será necessário para a obtenção de resultados satisfatórios (GRANGEIA, 2007).

O planejamento estratégico permite não apenas a organização das tarefas diárias e a distribuição equitativa do trabalho, mas também a definição de metas claras e tangíveis. Quando bem estruturado, o plano atua como um guia que assegura que todos os membros da equipe saibam suas responsabilidades e o que é necessário para atingir os objetivos da unidade.

03 <https://www.tjro.jus.br/institucional/institucional-conheca-pj>

Aliás, um dos valores que integram o funcionamento harmônico de uma unidade é a equidade, cuja consecução é construída, essencialmente, por um planejamento estratégico bem feito.

A participação equitativa refere-se à capacidade de organizar, conduzir e contribuir de forma equilibrada em reuniões, independentemente da localização dos participantes. No Google, a prática de participar virtualmente de reuniões provenientes de diferentes escritórios já é comum. Contudo, nos últimos 18 meses, a implementação de novas ferramentas ampliou as possibilidades de interação igualitária entre os participantes. Recursos como “levantar a mão”, perguntas e respostas, e salas simultâneas foram projetados para promover uma comunicação estruturada e ordenada, mesmo em grupos distintos, garantindo que todos possam contribuir de maneira organizada (PRASAD SETTY, 2022).

Nesta mesma linha, em relação à clareza, o especialista em marketing e comunicação Pedro Marinho Neto, quando ouvido pelo Jornal Estado de Minas, mencionou que a comunicação eficiente é frequentemente subestimada por gestores, que assumem que suas mensagens são uniformemente compreendidas por todos os níveis da organização. Contudo, a realidade no setor público mostra que, à medida que se desce na hierarquia, a clareza e a atenção às necessidades específicas diminuem, gerando insatisfação e prejudicando a produtividade e a execução de políticas públicas. Estudos apontam que a comunicação é a segunda habilidade mais valorizada em ambientes organizacionais, ficando atrás apenas da liderança, que, por sua vez, depende da comunicação clara e objetiva para delegar responsabilidades e engajar equipes. A ineficiência nesse aspecto resulta em projetos mal executados, perda de tempo e até mesmo acidentes no ambiente de trabalho, como evidenciado por pesquisas que identificam a comunicação deficiente como a principal causa de falhas em 57% dos projetos de TI e em 70% dos acidentes hospitalares. Para superar esses desafios e garantir eficiência, é essencial adotar práticas que valorizem a escuta ativa, a compreensão mútua e a percepção cuidadosa dos sinais verbais e não verbais, promovendo a troca de informações clara e alinhada às metas institucionais (MF PRESS GLOBAL, 2019).

O papel que o gestor deverá desempenhar é o de principal facilitador desse planejamento, sendo o responsável por garantir sua correta implementação, além de ajustar estratégias conforme necessário. Essa liderança eficaz inclui várias das tarefas já abordadas até o momento, entre outras, como o levantamento de dados, a eleição de estratégias e eleição e discussão de métodos, criação de cronogramas detalhados, delegação clara das tarefas e comunicação contínua com a equipe, monitorando o progresso e proporcionando *feedback* regular.

Por fim, é o gestor quem irá tangenciar e apresentar o foco do trabalho (acervo, processos paralisados, redução de processos conclusos), que poderá se

basear nas metas do CNJ ou na identificação de outros padrões a serem alcançados conforme, por exemplo, o desempenho das unidades similares, número de processos conclusos, e, enfim, deverá focar em frentes que remetam à melhoria da unidade.

3.2 Criação de cronogramas detalhados

Um dos pontos de partida para um planejamento bem-sucedido é a criação de um cronograma detalhado. Ele deve englobar tanto as fases preparatórias quanto as tarefas seguintes, metas diárias, semanais e mensais, permitindo a visão clara do progresso e dos ajustes necessários.

Ele deve ser dividido em fases principais, que englobarão necessariamente:

- a. **Levantamento de dados e requisitos;**
- b. **Fixação de meta diária:** Definir metas diárias específicas, como o número de processos a serem movimentados ou concluídos. As metas diárias mantêm o fluxo de trabalho constante e impedem que o volume de processos se acumule;
- c. **Fixação de meta semanal:** Estabelecer metas semanais mais amplas, como a finalização de um percentual do acervo processual ou a movimentação de processos antigos;
- d. **Fixação de meta mensal:** Para metas de longo prazo, o planejamento mensal deve focar na redução do acervo de processos paralisados, atingindo metas específicas para a conclusão de casos complexos ou de longa data;
- e. **Estabelecimento de resultado esperado em médio e longo prazo.**

Cada etapa deverá indicar os responsáveis designados. Isso inclui dividir a equipe em grupos ou atribuir processos por tipo de matéria, dígitos ou tarefas, sempre considerando a carga de trabalho e a especialização de cada assessor, mas sem deixar de observar a necessidade primordial da serventia e do usuário do sistema de justiça.

É claro que em uma unidade cujo desafio seja muito grande, haverá a necessidade de capacitação interna para que preferências, aptidões ou especializações sejam transcendidas para um outro momento de calma.

A jurimetria deve ser uma ferramenta útil aqui, auxiliando no equilíbrio entre o número de processos por assessor, por exemplo, levando em conta o tempo

médio de tramitação e a complexidade dos casos. Poderá identificar pretenções mais comuns, causas conexas, matérias idênticas.

Finalmente, nesse momento, devem ser avaliados e previstos os afastamentos que serão levados a termo, principalmente no período em que o plano estiver em sua fase aguda de aplicação. Essa organização dos afastamentos é uma parte sensível do planejamento. O gestor deverá criar um calendário detalhado de férias e licenças, redistribuindo o trabalho entre a equipe e garantindo que a produção da unidade não seja comprometida pela ausência de membros.

3.3 Levantamento de dados e requisitos: a base da eficiência

O levantamento de dados e sua coleta é fundamental para qualquer plano de ação eficaz. Sem dados estruturados, não é possível medir com precisão o desempenho da unidade, identificar gargalos ou prever demandas futuras. A coleta de dados contínua fornece uma visão clara da situação atual do gabinete e é essencial para monitorar o progresso ao longo do tempo.

Aqui pode surgir algum dilema entre as premissas eleitas para a gestão, na medida em que o aprendizado advindo da leitura dos dados poderá informar necessidades mais urgentes. É preciso ter flexibilidade para a revisão do plano a qualquer tempo e, identificada a necessidade de mudança, promovê-la de forma a prestigiar a eficiência.

3.3.1 Ferramentas de coleta de dados

Existem diversas ferramentas disponíveis para a coleta de dados no contexto judiciário. Entre as mais utilizadas em Rondônia, destacam-se o *Qlik Sense*, o EOLIS. Em outros tribunais podem ser utilizadas outras ferramentas de BI, o que não afasta a premissa desta etapa. Essas ferramentas permitem que o gestor colete dados sobre a produtividade dos assessores, o número de processos paralisados, o tempo médio de tramitação e outros indicadores-chave.

a) *Qlik Sense* (ou ferramentas de BI)

Segundo a plataforma Alura, “o *Qlik Sense* é a plataforma de construção de *front-ends*, de dados via *dashboard*, que tem como fonte de dados arquivos de texto, planilha do Excel, base de dados e é a forma de visualizar os resultados também disponíveis através de todo esse catálogo de ferramentas da Qlik”⁰⁴.

04 <https://www.alura.com.br/conteudo/qlik-sense-conhecendo-ferramenta#:~:text=O%20Qlik%20Sense%20%C3%A9%20a%20plataforma%20de%20constru%C3%A7%C3%A3o%20de%20front-cat%C3%A1logo%20de%20ferramentas%20da%20Qlik>.

Em outras palavras, é uma ferramenta de *Business Intelligence*, utilizada para analisar e visualizar grandes volumes de dados processuais. Ela permite que gestores e assessores monitorem o progresso dos processos de trabalho, eventos e produção em tempo rápido (d+1), identificando gargalos e áreas que precisam de atenção imediata.

Em unidades que têm seus dados hospedados em outras plataformas, como o *Power BI*, a premissa é a mesma.

b) EOLIS

Ferramenta voltada para a gestão de acervos processuais, permitindo a visualização detalhada do andamento de cada processo. Criado internamente no TJRO, o EOLIS permite que o gestor identifique facilmente os processos que estão paralisados ou fora dos prazos, estabeleça correções e promova ações gerenciais e corretivas rápidas.

3.4 Análise dos dados coletados

Coletar dados é apenas o primeiro passo; sua análise cuidadosa e criteriosa é o que transforma a informação em ação. Essa análise é que facilita e entrega ao gestor a compreensão do desempenho da equipe, e possibilita que identifique padrões e faça previsões. Com base nesses dados, o gestor pode criar e ajustar o plano de ação, atribuir responsabilidades e definir prioridades de forma mais eficiente.

a) Identificação de padrões

A análise de dados revela padrões que podem ser utilizados para melhorar a gestão da unidade. Por exemplo, a análise de processos paralisados por mais de 30 dias pode indicar quais assessores estão sobrecarregados, ou quais tipos de processos estão demorando mais para serem finalizados. A identificação desses padrões possibilita ações direcionadas, como a redistribuição de processos ou a priorização de determinados tipos de litígios.

Exemplo prático: monitoramento de processos conclusos

A análise contínua dos processos conclusos permite identificar gargalos processuais. Por exemplo, se uma vara possui um grande volume de processos paralisados em uma determinada fase, como a sentença, o gestor pode investigar se há um problema referente ao direcionamento de pretensões para determinada unidade, ou se há conexão entre as pretensões, ou outra forma de identidade que

permita emprestar tratamento mais ágil e eficiente àqueles processos. Com essa análise, é possível ajustar as atribuições e monitorar de perto o desempenho da equipe, planejar a elaboração de uma decisão que permita abarcar eventuais casos semelhantes ou mesmo destacar algum membro da equipe para voltar seus esforços à solução daqueles casos.

3.5 Estruturação de dados como agentes facilitadores para compreensão

A utilização de ferramentas de apresentação, inteligência artificial (IA) e jurrimetria tem se tornado essencial para a estruturação e visualização de dados estatísticos de forma clara e acessível. O cenário atual é marcado por um crescimento exponencial de informações disponíveis, especialmente no âmbito jurídico, no qual decisões judiciais, processos e documentos legais geram grandes volumes de dados. No entanto, a compreensão desses dados é frequentemente prejudicada por sua complexidade e dispersão. Nesse contexto, ferramentas de apresentação como gráficos interativos, *dashboards* e infográficos têm se destacado por traduzirem informações densas em formatos visuais intuitivos, permitindo comunicação mais eficiente e direcionada.

Em sua obra, Stephen Few (FEW, 2012) aborda como a boa apresentação visual dos dados pode melhorar a clareza e a compreensão. Ele argumenta que gráficos bem desenhados ajudam a reduzir a sobrecarga cognitiva e a acelerar decisões. Estudos citados no livro mostram que representações visuais podem aumentar significativamente a retenção e a análise crítica dos dados. Portanto, a ideia é de que o uso de gráficos bem projetados para comunicar informações quantitativas de maneira eficiente potencializa a adesão das pessoas à proposta e ainda melhora o impacto interno de como aquelas informações devem ser encaradas.

A escolha por uma visualização que reduza a sobrecarga cognitiva, permitirá que os leitores processem as informações mais rapidamente, favorecendo a adoção do conceito de processamento pré-atentivo, aquele que ocorre abaixo do nível de consciência e permite que certas características visuais sejam percebidas muito rapidamente (FEW, 2012).

Aqui, a inteligência artificial desempenha papel central e promissor na tarefa de integrar técnicas de análise de dados e geração de conteúdo para identificar padrões e tendências em grandes volumes de informações.

Ainda, em uma análise de cunho mais empírico e acadêmico, ferramentas de IA, como algoritmos de *machine learning* e processamento de linguagem natural, são capazes de processar decisões judiciais em escala massiva, destacando padrões jurisprudenciais, probabilidades de resultados e outros *insights* úteis (KATZ; II; BLACKMAN, 2017).

Em paralelo, a jurimetria – que combina estatística com análise jurídica – utiliza essas mesmas ferramentas para oferecer um panorama quantitativo das práticas judiciais. Por experiência, a combinação entre IA e jurimetria pode reduzir significativamente o tempo de análise de processos e gerar previsões mais precisas, aumentando a eficiência da gestão em gabinetes.

Por fim, a interseção entre apresentação, IA e jurimetria promove a compreensão integrada e estratégica dos dados estatísticos. Ao estruturar a informação de maneira visualmente atraente e respaldada por análises robustas, as equipes de gabinete conseguem interpretar melhor os dados, comunicar *insights* de forma mais clara e embasar decisões críticas. Isso não apenas facilita o entendimento de informações complexas por parte de *stakeholders* diversos, mas também aprimora a transparência e eficiência nos fluxos de trabalho. Em um mundo cada vez mais orientado por dados, essas ferramentas se tornam pilares fundamentais para transformar números brutos em inteligência acionável.

Uma sugestão para estruturar os dados coletados é a de usar ferramentas de IA que permitam a elaboração de apresentações que condensem os elementos para que sejam mais palatáveis e visualmente agradáveis. O *Gamma.app* é uma dessas ferramentas.

Além de ser uma ferramenta de apresentação, o *Gamma.app* também facilita a coleta de dados por meio de relatórios detalhados que podem ser usados para convencimento da equipe e criação de estratégias visuais de fácil compreensão, garantindo o engajamento e a colaboração de todos os membros do gabinete.

De interface amigável, alta usabilidade por qualquer indivíduo, independentemente de letramento digital, permite a criação de um plano de trabalho simples e visual que poderá ser ofertado à equipe de forma a facilitar a comunicação. A ferramenta faz uso de IA para a geração de “lâminas” a partir de um *prompt* simples e permite que sejam customizados tanto em conteúdo quando em aparência.

3.5.1 Aplicação da jurimetria – a análise dos dados

A jurimetria, fundamentada em métodos estatísticos e ampliada pelo uso de tecnologias como inteligência artificial e ferramentas de *Business Intelligence*, oferece uma abordagem estratégica para a gestão judicial. Por meio da análise de padrões processuais e desempenho das unidades, permite prever gargalos, otimizar recursos e desenvolver estratégias eficazes e se consolida como um instrumento essencial para aprimorar a eficiência e a qualidade das decisões judiciais, equilibrando inovação tecnológica e gestão proativa.

Quando apoiada pelos recursos tecnológicos disponíveis, desempenha um papel crucial na gestão das unidades judiciais, permitindo a compreensão mais profunda dos padrões processuais, auxiliando a previsão de tendências

e otimização da gestão. A análise jurimétrica pode revelar, por exemplo, correlações entre tipos de processos e seus tempos médios de tramitação, permitindo a alocação mais eficiente de recursos tecnológicos e humanos.

Na 8ª e na 5ª Varas Cíveis da Capital implementamos um sistema de análise jurimétrica que nos permitiu identificar que certos tipos de ações, como as de contratos bancários, tinham taxa de paralisação em gabinete bastante importante e representavam um grande volume do acervo concluso. Com essa informação, pudemos alocar recursos adicionais e desenvolver estratégias específicas para esses casos, resultando em melhoria significativa na taxa de resolução. O mesmo ocorreu em relação ao número de processos paralisados para a elaboração de ordens de “JUDS”, o que provocou o estabelecimento de tarefas concentradas a partir de método Pomodoro.

Ainda é importante reconhecer que a integração de IA na análise de dados judiciais pode proporcionar *insights* mais profundos. Podem ser criados GPTs de gestão, com instruções para a identificação de padrões complexos nos dados processuais, prevendo gargalos potenciais antes que eles ocorram.

Na 8ª Vara Cível da Capital implementamos um GPT em que debatemos, com frequência, as aspirações e resultados da unidade, além de produzir *insights* de gestão que permitem a revisão das estratégias, quando necessário. Isso nos permite alocar recursos preventivamente, reduzindo significativamente o número de intervenções reativas.

Conclusão

O planejamento estratégico e a coleta sistemática de dados são pilares fundamentais para uma gestão judicial eficiente. A combinação entre ferramentas tecnológicas modernas (como *Business Intelligence*, Inteligência Artificial e jurimetria) e uma liderança atenta às necessidades da equipe permite não apenas a organização do trabalho, mas também a identificação precisa de gargalos e oportunidades de melhoria. O gestor, ao utilizar estas ferramentas de forma integrada, consegue tomar decisões mais assertivas e adaptar estratégias conforme as demandas emergentes da unidade.

Mais do que simplesmente coletar e analisar dados, o sucesso da gestão judicial moderna depende da capacidade de transformar informações em ações práticas e comunicá-las de forma clara à equipe. Esta abordagem holística, que combina tecnologia, gestão de pessoas e planejamento estratégico, cria um ambiente de trabalho mais eficiente e equilibrado, no qual as metas são desafiadoras, mas alcançáveis, e cada membro da equipe compreende seu papel no processo de melhoria contínua da prestação jurisdicional.

CAPÍTULO 4

METAS, CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

4.1 Estabelecimento de Metas SMART

O estabelecimento de metas eficazes é um dos pilares centrais para a eficiência na gestão de qualquer equipe, especialmente em um ambiente de alta demanda como um gabinete judicial. No entanto, muitas vezes metas são definidas de maneira vaga ou inalcançável, o que gera frustração e desorganização. As metas SMART (Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais) fornecem uma metodologia eficaz para assegurar que os objetivos estabelecidos sejam não apenas compreendidos, mas também realizáveis dentro de um cronograma adequado.

A definição detalhada de metas SMART:

- a. **Específicas (*Specific*):** Uma meta específica responde às perguntas “o quê?”, “por quê?”, “quem?” e “onde?”. Não basta dizer “aumentar a produtividade”. Um exemplo claro seria: “Reduzir o número de processos paralisados há mais de 30 dias no gabinete para menos de 50 processos até o final do trimestre.” Aqui, a meta detalha qual o objetivo exato (reduzir processos), com quem será realizado (equipe do gabinete), o porquê (aumentar a celeridade) e o prazo (três meses).
- b. **Mensuráveis (*Measurable*):** Metas precisam de indicadores claros para que o progresso possa ser monitorado. Sem a mensuração, não há como saber se a meta está sendo atingida ou não. Exemplos de metas mensuráveis incluem “minutar 15 processos por assessor por dia” ou “reduzir o acervo de processos paralisados em gabinete de 100 para 60 dias”. A mensuração é o que fornece os números para acompanhar o desempenho.
- c. **Atingíveis (*Achievable*):** As metas precisam ser desafiadoras, mas realistas. Ao avaliar se a meta é tangível, o gestor deve considerar os recursos disponíveis, o tempo e a capacidade da equipe, além de verificar o desempenho das unidades similares. Se a meta é reduzir os processos paralisados há mais de 100 dias, de 500 para 50 em um mês, é necessário garantir que a equipe tenha tempo e recursos suficientes para cumprir essa meta, levando em consideração os obstáculos, como processos mais complexos, urgentes, conclusão diária ou a necessidade de reorganização interna.

- d. **Relevantes (*Relevant*):** Elas devem ser relevantes e diretamente alinhadas com os objetivos mais amplos da unidade judicial. Metas que não impactam diretamente a celeridade processual, a vida do jurisdicionado ou a qualidade do trabalho podem acabar desviando o foco da equipe. Por exemplo, ao estabelecer uma meta de redução de processos, ela deve estar ligada ao planejamento estratégico da unidade e as metas estabelecidas pelo CNJ (Conselho Nacional de Justiça), como a Meta 1, que visa julgar mais processos do que os distribuídos.
- e. **Temporais (*Time-bound*):** O prazo final para o cumprimento da meta é um componente essencial. Sem um prazo, as metas podem ser continuamente adiadas. Metas como “reduzir o tempo de tramitação de sentenças em 25% dentro de seis meses” ou “resolver determinados processos em 45 dias” estabelecem prazos que ajudam a equipe a se organizar e priorizar.

Exemplo: revisão da qualidade das decisões

Além de focar em metas quantitativas, um gabinete também pode estabelecer metas para a melhoria da **qualidade das decisões judiciais**. Uma meta SMART seria: “Revisar a redação e ortografia, com o uso de ferramentas de IA, em 100% das minutas de sentença em processos complexos nos próximos três meses, assegurando que ao menos 90% estejam de acordo com as normas de clareza, simplicidade e coesão estabelecidas para linguagem simples.” Outra viável seria a de “padronizar e revisar 100% dos modelos da unidade, no prazo de 100 dias”. Isso envolve objetivos claros (como revisar todas as minutas de determinado nicho de processos), mensurável (90% de conformidade), alcançável (com os recursos e o tempo adequados), relevante (impacta diretamente na qualidade das decisões), e temporal (três meses).

Exemplo: redução de processos paralisados

No contexto de um gabinete com acúmulo de processos, a meta pode ser definida como: “Reduzir o número de processos paralisados por mais de 40 dias de 300 para 100 até 30 de junho de 2025.” Essa meta detalha exatamente o que precisa ser feito, como será medido o progresso, e estabelece um prazo específico, motivando a equipe a trabalhar de forma contínua.

4.2 Transparência e comunicação de metas

Embora essa premissa já tenha sido explorada – a clareza enquanto valor inarredável do processo de gestão –, é importante reiterar que essa transparência na comunicação das metas é essencial para o sucesso do planejamento estratégico.

Toda a equipe precisa estar ciente das metas estabelecidas e das suas responsabilidades para que o trabalho em equipe seja eficaz. Essa transparência fortalece o senso de responsabilidade e incentiva o protagonismo individual.

É importante que, nessa altura, eleita a metodologia para a apresentação de dados à equipe, mantenha-se a ideia de que deve estar atrelada a uma efetiva comunicação visual.

Prosseguindo, em conclusão parcial, para que os dados coletados sejam compreendidos e utilizados de forma eficaz pela equipe, é essencial transmitir as informações de maneira clara, direta e atraente. Nesse sentido, o uso de ferramentas de inteligência artificial, como o *Gamma.app*, destaca-se como solução moderna e intuitiva. Com recursos que permitem criar apresentações visuais impactantes, essas tecnologias tornam os dados mais acessíveis e interessantes, maximizando o engajamento e a assimilação. Ao alinhar informações estatísticas e resultados analíticos com design interativo e funcional, ferramentas de IA tornam o processo de comunicação mais eficiente, favorecendo a colaboração e a tomada de decisão estratégica.

A participação ativa da equipe na compreensão dos *insights* gerados por sistemas de *Business Intelligence* (BI) e análise jurimétrica é indispensável para o sucesso das iniciativas. Durante a transmissão desses conhecimentos, é fundamental criar um ambiente que encoraje perguntas, opiniões e discussões. Isso permite ajustar as abordagens às necessidades do grupo e identificar oportunidades de melhoria. Além disso, incluir os usuários no processo decisório a partir de relatórios e painéis interativos contribui para aumentar a sensação de pertencimento e o compromisso com os objetivos, transformando dados em ações concretas e resultados efetivos.

Para garantir que todos os membros da equipe compreendam as metas e o plano de ação, é essencial estabelecer uma comunicação clara, contínua e envolvente. Reuniões iniciais, como as de *kick-off*, são cruciais para alinhar expectativas, apresentar os objetivos e detalhar o cronograma das atividades. Esses encontros oferecem um espaço colaborativo para que todos compreendam seu papel no projeto e se sintam conectados a um objetivo comum e permitem o uso das já mencionadas ferramentas interativas, que podem ser usadas para criar apresentações visuais que reforcem o tom, tornando as reuniões mais dinâmicas e engajantes.

A comunicação não deve se limitar a momentos pontuais, sendo enriquecedoras interações que estimulem o envio de *feedbacks* regulares, que estimulará a manutenção do foco e do alinhamento da equipe.

Informações sobre o progresso das atividades, compartilhamento de decisões e atualização do desempenho das metas também contribui para manter todos cientes das prioridades.

Relatórios automatizados gerados por ferramentas de *Business Intelligence*, como o EOLIS, podem ser uma alternativa prática para visualizações claras e acessíveis.

O reforço positivo também se apresenta como estratégia poderosa. Reconhecer esforços e celebrar conquistas individuais ou coletivas aumenta o engajamento e estimula a adesão às práticas estabelecidas.

A manutenção de uma comunicação contínua é igualmente importante para o sucesso do trabalho em equipe. Utilizar redes sociais ou plataformas digitais para atualizações rápidas e frequentes mantém as informações ao alcance de todos, garantindo que as metas e avanços estejam sempre visíveis. A combinação de interações regulares, ferramentas tecnológicas eficazes e práticas de reconhecimento cria um fluxo de comunicação eficiente, capaz de transformar dados em ações e promover um ambiente colaborativo orientado por resultados.

4.3 Monitoramento contínuo e ajustes

Nenhum plano deve ser imutável. Obviamente, deve existir uma espinha dorsal, um núcleo rígido, um caminho, mas pequenas variações ajustes são naturais.

Comunicar essas informações à equipe é indispensável para o sucesso do plano. Essa etapa está intrinsecamente ligada ao estabelecimento das metas, que devem ser desafiadoras, mas viáveis. Metas que não atendam a esse equilíbrio correm o risco de se tornarem apenas elementos decorativos e desmotivadores para todos os envolvidos. Por isso, é fundamental que sejam planejadas com realismo e, caso surjam obstáculos, o gestor deve monitorá-las continuamente, acompanhando o progresso e estando preparado para realizar ajustes sempre que necessário.

Esses ajustes podem envolver redistribuir tarefas, redefinir prazos ou até mesmo reformular completamente as metas, adaptando-as às necessidades emergentes da unidade. Essa flexibilidade é essencial para garantir que os objetivos permaneçam alcançáveis e alinhados com as demandas e prioridades do trabalho em equipe.

Com o uso de *dashboards* e relatórios automatizados, o gestor pode acompanhar o progresso da equipe em tempo real, identificando rapidamente qualquer desvio no plano e corrigindo o curso antes que problemas maiores ocorram.

Exemplo: ajustes de metas semanais

Hipoteticamente, se em uma semana específica a equipe não alcançar a meta planejada, devido a um aumento inesperado no número de novos processos, caberá ao gestor agir de maneira estratégica para ajustar os objetivos da semana seguinte. Esse ajuste deve começar com uma reavaliação detalhada das prioridades, redistribuindo tarefas entre os membros da equipe de forma que a carga de trabalho seja equilibrada e as metas de longo prazo permaneçam viáveis. O gestor pode, então, adotar uma abordagem mais analítica, revisitando as caixas de processos já concluídos para identificar padrões, classes, assuntos ou pretensões repetitivas.

Esses elementos, quando detectados, podem ser agrupados e decididos em bloco, otimizando o tempo e os recursos da equipe. Além disso, processos que permitam decisões mais ágeis ou compartimentadas devem ser priorizados, liberando capacidade operacional para lidar com as novas demandas.

Esse método não apenas garante maior eficiência no fluxo de trabalho, mas também reforça a capacidade da equipe de se adaptar a circunstâncias imprevistas, mantendo o foco na qualidade e nos objetivos estratégicos da unidade. Por fim, essa prática promove um ambiente de trabalho mais dinâmico e resiliente, no qual desafios são tratados como oportunidades para inovar e melhorar processos.

4.4 Desafios na implementação e estratégias de superação

A implementação de um sistema robusto de planejamento e coleta de dados não é isenta de desafios. Alguns dos obstáculos mais comuns incluem:

- a. **Resistência à mudança:** Muitos profissionais podem se sentir desconfortáveis com a ideia de ter seu desempenho constantemente monitorado.

Estratégia: Implementar a mudança gradualmente, enfatizando os benefícios para a equipe e envolvendo-a no processo de planejamento, além de instruí-la no que pode melhorar e deixando claro o que se almeja. A demonstração do desempenho de outras pessoas, como forma de atestar a viabilidade do plano é válida, mas deve ser sopesada e apresentada de forma positiva.

b. **Sobrecarga de dados:** O excesso de informações pode levar à paralisia na tomada de decisões. A multiplicidade de parâmetros à disposição, muitas vezes, cria confusão e tira a equipe do foco. Em uma determinada semana, ao estabelecer que a meta é debelar a conclusão diária e, dois dias depois, movimentar-se a unidade para a ordem cronológica e, nos três dias seguintes, mencionar-se que o ideal é focar em alguma das metas do CNJ, a equipe fica confusa e desestimulada. Quando mencionamos a necessidade de revisões, havendo necessidade, não é sobre isso que falamos, mas de correção de rotas, não giros de 360º! A coleta de dados em exagero também toma tempo!

Estratégia: Focar em métricas-chave de desempenho (KPIs) cuidadosamente selecionadas, evitando a coleta de dados desnecessários.

c. **Falta de habilidades técnicas:** Nem todos os membros da equipe podem estar familiarizados com as ferramentas de análise de dados.

Estratégia: Oferecer treinamentos regulares e suporte técnico contínuo para a equipe.

d. **Integração de sistemas:** Diferentes sistemas podem não se comunicar eficientemente, criando silos de informação.

Estratégia: Investir em soluções que evitem multiplicidade de cliques ou alternância de janelas. Outra solução é a de sugerir momentos de pausa para que o plano seja visitado, evitando-se a dispersão em atividades que demandam alta concentração.

O planejamento estratégico e a coleta eficiente de dados são fundamentais para a gestão moderna de unidades judiciais. Ao implementar essas práticas, considerando os desafios éticos e práticos, podemos criar um sistema judicial mais eficiente, transparente e justo. A experiência na 5ª Vara Cível da Capital serve como um exemplo inspirador do que pode ser alcançado quando essas estratégias são aplicadas de forma consistente e cuidadosa.

Conclusão

O capítulo reforça a importância de estabelecer metas claras, factíveis e estrategicamente alinhadas, utilizando a metodologia SMART como base para criar objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais. Essa abordagem não apenas organiza o trabalho da equipe, mas também proporciona uma visão estratégica que conecta o esforço diário às metas de longo prazo da unidade. A comunicação eficaz das metas, combinada com o uso de ferramentas modernas de apresentação e análise, como o Gamma.app e o EOLIS, facilita o engajamento da equipe e o acompanhamento do progresso. Essa clareza e transparência são elementos essenciais para criar um ambiente colaborativo, no qual todos os membros compreendem suas responsabilidades e contribuem de maneira alinhada para os objetivos institucionais.

Além disso, o capítulo destaca a importância do monitoramento contínuo e da flexibilidade para ajustar metas e estratégias de acordo com as necessidades emergentes. Com a utilização de dados confiáveis e análises criteriosas, o gestor pode identificar padrões, prever gargalos e propor soluções práticas que otimizem os resultados, como a redistribuição de tarefas e a priorização de processos críticos. O foco na comunicação, na capacitação técnica da equipe e na superação de desafios operacionais permite que o trabalho seja conduzido de forma eficiente e resiliente. Em última análise, o estabelecimento de metas bem definidas, o uso de tecnologia e a liderança adaptável transformam o planejamento em um instrumento poderoso para alcançar excelência na gestão da unidade.

CAPÍTULO 5

INVESTIMENTO NAS PESSOAS – envolvimento para criar uma cultura de autogestão, visando uma cogestão

A gestão eficiente de equipes judiciais exige atenção à valorização dos servidores, com ênfase em estratégias que promovam o protagonismo individual, engajamento coletivo e a autogestão. Essa abordagem favorece um ambiente em que os colaboradores se sentem reconhecidos, desafiados e motivados a contribuir com excelência para os objetivos institucionais.

Entre os mecanismos mais eficazes para atingir esses resultados estão as estratégias de *Employee Experience* (EX) e os sistemas de recompensas, que, quando implementados com observância dos marcos legais e éticos, fortalecem o senso de pertencimento e impulsionam a produtividade.

No serviço público, essas iniciativas devem respeitar princípios constitucionais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A aplicação de recompensas simbólicas, como certificados, elogios formais e flexibilização de horários, é mais compatível com o ordenamento jurídico, evitando custos diretos e possíveis conflitos legais. Além disso, é fundamental garantir critérios objetivos e transparentes de reconhecimento, promovendo inclusão, colaboração e trabalho em equipe.

Combinando essas práticas com capacitações e *feedbacks* contínuos, gestores podem criar ambientes de trabalho mais motivadores, éticos e alinhados com o interesse público, resultando em maior eficiência administrativa e qualidade no serviço prestado à sociedade.

5.1 Protagonismo da equipe e autogestão

Uma equipe eficiente e autossuficiente se constrói fundamentalmente sobre os pilares da confiança e responsabilidade compartilhada. Quando os membros da equipe são incentivados a assumir protagonismo e exercer autogestão em suas atividades, naturalmente desenvolvem maior autonomia decisória e responsabilidade individual, elementos essenciais para o desenvolvimento profissional e para a eficiência do trabalho coletivo.

A delegação inteligente de tarefas emerge como elemento central neste processo, devendo ser realizada de forma equitativa e considerando as compe-

tências específicas de cada membro da equipe. Este processo de distribuição de responsabilidades, quando bem executado, fortalece o sentimento de pertencimento e valorização individual, sem que isso signifique ausência de supervisão. Pelo contrário, representa um empoderamento consciente da equipe para que cada integrante gerencie suas atividades com eficiência e responsabilidade, sempre alinhado às metas coletivas da unidade.

O gestor pode fortalecer este protagonismo individual através de estratégias como a distribuição de projetos alinhados aos interesses e pontos fortes de cada servidor, além de avaliações periódicas de desempenho que permitem discutir progressos e identificar oportunidades de melhoria. Uma abordagem particularmente eficaz é a formação de grupos de trabalho autogerenciados, responsáveis por partes específicas do acervo processual ou por projetos de melhoria definidos. Estes grupos, ao se reunirem regularmente para discutir o andamento do trabalho e tomar decisões colaborativas, desenvolvem autonomia sem prescindir totalmente da supervisão do gestor.

No contexto específico do gabinete, a autogestão pode ser implementada através da divisão de processos por tipo de matéria, permitindo que cada assessor assuma a gestão integral de sua carga de trabalho e defina suas prioridades. O gestor, neste cenário, atua como facilitador e monitor do progresso geral, oferecendo suporte quando necessário e garantindo que as ações individuais permaneçam alinhadas aos objetivos coletivos da unidade. Esta abordagem não apenas otimiza o fluxo de trabalho, mas também promove um ambiente mais dinâmico e profissionalmente estimulante.

5.2 Engajamento e motivação da equipe – *Employee Experience*

Manter a equipe engajada e motivada é um desafio constante, especialmente em um ambiente de alta pressão como o judiciário. O engajamento é crucial para garantir que os servidores estejam alinhados com os objetivos do gabinete, enquanto a motivação é o combustível que impulsiona a produtividade e a eficiência. Aqui, então, apresentamos o conceito de *Employee Experience*.

De acordo com Jacob Morgan (MORGAN, 2017), a compreensão desse instituto exige a consideração tanto da perspectiva dos colaboradores quanto da organização. Sob o ponto de vista dos colaboradores, essa experiência reflete a realidade cotidiana de trabalhar na empresa. Já para a organização, o *Employee Experience* consiste naquilo que é idealizado como a experiência que os funcionários devem ter no ambiente de trabalho. No entanto, Morgan ressalta a importância de um alinhamento efetivo entre essas perspectivas, pois,

mesmo que a empresa acredite estar agindo de forma adequada e com foco no bem-estar dos colaboradores, tais ações podem não ser percebidas dessa maneira pelos funcionários. Isso pode gerar mal-entendidos, especialmente quando a comunicação não é clara e consistente. Assim, é indispensável que qualquer estratégia voltada para o *Employee Experience* seja construída com base em um conhecimento aprofundado sobre a equipe interna, garantindo que as ações tomadas sejam compreendidas e alinhadas às expectativas dos colaboradores (INES et al., 2022).

Nesse sentido, o *Employee Experience* pode ser interpretado como uma jornada que o colaborador vivencia dentro da organização, desde seu primeiro contato como candidato até seu desligamento. Durante essa trajetória, é essencial que as ações da empresa sejam percebidas como claras e intencionais, reforçando o compromisso com os colaboradores. Sugere-se que o conceito pode ser analisado a partir de três perspectivas: a do colaborador, que vivencia a realidade de trabalhar na empresa; a da organização, que projeta e constrói a experiência esperada para seus funcionários; e a da integração desses dois olhares. Estudos envolvendo entrevistas com gestores e colaboradores destacam a importância de alinhar essas visões para garantir práticas de *Employee Experience* efetivas (INES et al., 2022).

Outra perspectiva interessante envolve a associação entre a ideia de que, para que uma organização consiga estabelecer percepções positivas junto a seus usuários externos, é essencial contar com colaboradores alinhados e engajados com seus objetivos estratégicos. Nesse contexto, torna-se fundamental investir na capacitação e no bem-estar das equipes, por meio de uma estratégia de gestão de pessoas conhecida como *Employee Experience* (Experiência do Colaborador). Essa abordagem tem como objetivo principal valorizar cada membro da equipe, reconhecendo a importância de suas contribuições individuais para o sucesso da organização (CAETANO; CORRÊA, 2021).

Aqui, então, há uma clara vinculação entre os conceitos de *Customer Experience* e de *Employee Experience*, já que não há como proporcionar ao usuário externo uma experiência satisfatória e de eficiência sem levar em consideração a premissa de que devem integrar um clima organizacional saudável, com valorização do capital humano (CAETANO; CORRÊA, 2021, p. 97).

O *endomarketing*, que é o *marketing* institucional interno, alinha-se como instrumento e estratégia focal para ampliar a interação entre a organização e o colaborador.

O Endomarketing é utilizado como uma estratégia de convencimento e persuasão com o cliente interno, seja qual for o assunto. Através dessas ações, geralmente é proporcionado ao colaborador um ambiente acolhedor, que o remete a um sentimento de importância no local em que ele

está trabalhando. Como menciona Brum (2005, p. 35), “Endomarketing nada é mais do que um processo educativo através do qual as empresas ensinam as pessoas que nelas trabalham a viver e conviver com esses conceitos tão importantes”. Um colaborador que não se sente bem onde está poderá ser improdutivo, não trazer bons resultados, prejudicar a sua saúde física e emocional tornando-se infeliz, difamar a empresa para terceiros e, até mesmo, desenvolver doenças, como diz Brum: Quando alguém não encontra prazer na sua atividade profissional, costumamos dizer que está vivendo a “síndrome do trabalho vazio”, muito comum nas pessoas que passam o dia olhando para o relógio e contando os minutos para o término do expediente (BRUM, 2003, p. 14). De acordo com Chiavenato (2014, p. 179), a desmotivação pelo trabalho é um sentimento movimentado pela ausência de incentivos. As pessoas, para esse autor, buscam algum tipo de motivação em um possível reconhecimento salarial ou até mesmo no ambiente de trabalho com o objetivo de obter automotivação para compensar o desgosto que vem sentindo. (2021, p. 197–198)

Em outras palavras, a metodologia de **Employee Experience** e a promoção da felicidade corporativa são estratégias eficazes para aumentar o engajamento e a satisfação no ambiente de trabalho. A felicidade no ambiente de trabalho não é apenas um bônus, mas um fator que impacta diretamente a produtividade e a qualidade do trabalho realizado. Um servidor satisfeito está mais propenso a se engajar em suas tarefas, a colaborar com os colegas e a permanecer na equipe por mais tempo.

ALEXIA, por exemplo, é uma ferramenta desenvolvida com o objetivo de melhorar a produtividade sem sobrecarregar a equipe, permitindo que servidores e magistrados foquem em atividades que exigem maior análise e tomada de decisão. De qualquer forma, queremos nos referir a outras iniciativas que buscam a participação efetiva do colaborador, sua autogestão, o investimento em sua capacitação, *feedbacks* constantes, sua valorização institucional, internamente no nível da microunidade de lotação, além de outras iniciativas possíveis no ambiente corporativo público.

As estratégias podem envolver iniciativas que visem a modificação do espaço físico de trabalho, sessões para expressar e validar o esforço da equipe (reforço positivo), encontros fora da organização (atividades ao ar livre, almoços, jantares), pequenas celebrações internas (cafés da manhã, atividades culturais).

Programas de reconhecimento individual e recompensas também devem ser pensados e estimulados. O reconhecimento das conquistas individuais e coletivas tem um impacto direto na motivação da equipe. Quando os servidores percebem que seus esforços são notados e valorizados, eles se sentem mais inclinados a manter o desempenho ou até mesmo superá-lo.

A Implementação de Espaços de Convivência dentro do ambiente de trabalho é outro exemplo de incentivo ao engajamento. Esses espaços proporcionam um ambiente de descontração e interação social entre as pessoas, promovendo o bem-estar e incentivando o trabalho colaborativo. O tratamento digno jamais será exagerado.

5.3 Sistema de recompensas com base no desempenho

O sistema de recompensas pode ser uma excelente forma de motivar a equipe, reconhecendo os assessores que atingem ou superam suas metas. Isso pode ser feito por meio de um reconhecimento formal, como prêmios ou certificados de excelência, ou até mesmo bonificações, dependendo das políticas do tribunal.

5.4 Considerações legais e éticas sobre a aplicação de sistemas de recompensa

A adoção de sistemas de reconhecimento e recompensa no serviço público é uma estratégia valiosa para engajar servidores, aumentar a produtividade e fortalecer o ambiente de trabalho. No entanto, sua aplicação exige uma abordagem que respeite os marcos legais e éticos que regem a Administração Pública.

Diferentemente do setor privado, no qual a maior flexibilidade permite de forma menos burocrática o uso de recompensas financeiras ou benefícios exclusivos, o serviço público está condicionado aos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, descritos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Esses princípios, além de servirem como diretrizes, são salvaguardas para a transparência, igualdade de tratamento e o compromisso com o interesse público.

Um sistema de reconhecimento, para ser efetivo e juridicamente válido, deve ser firmado no princípio da legalidade, que impõe que todo programa seja respaldado por normativas ou regulamentos internos. Isso significa que não é permitido conceder benefícios ou recompensas financeiras que não estejam previstas nas legislações que regulam as carreiras públicas, além de terem sua legitimidade atribuída, geralmente, ao gestor máximo da organização. Alternativamente, práticas simbólicas e não financeiras, como certificados, menções honrosas, elogios funcionais ou capacitações, encontram maior compatibilidade com o ordenamento jurídico vigente.

Outra necessidade é a de que o programa deve ser desenhado de maneira impessoal, com critérios objetivos que garantam igualdade de condições a todos os servidores, evitando qualquer percepção de favoritismo ou subjetividade. Por fim, a moralidade exige que o reconhecimento seja utilizado para fins legítimos e institucionais, excluindo qualquer possibilidade de promoção pessoal de gestores ou manipulação política. Ademais, questões éticas são fundamentais para preservar a confiança no serviço público e garantir a integridade dos processos administrativos.

Todo sistema de reconhecimento deve ser pautado pela transparência, com critérios amplamente divulgados e compreensíveis, para que os servidores saibam exatamente como são avaliados e quais comportamentos ou resultados são valorizados.

Também é essencial que as iniciativas respeitem a diversidade do corpo de servidores, criando oportunidades inclusivas que contemplem diferentes perfis e atribuições. Dessa forma, evita-se que tais programas causem divisões ou descontentamentos no ambiente de trabalho. Outra preocupação ética envolve a privacidade e o respeito aos servidores, especialmente ao realizar menções públicas ou divulgar resultados de premiações.

Embora o potencial transformador dos sistemas de reconhecimento seja evidente, é preciso ter atenção aos riscos associados à sua implementação. Por exemplo, um sistema que careça de critérios claros pode ser interpretado como injusto ou discriminatório, gerando insatisfação na equipe e minando o objetivo inicial de motivação. Para mitigar esse risco, é indispensável que os critérios de avaliação sejam definidos com base em indicadores prévios e objetivos, como desempenho em tarefas, cumprimento de metas ou contribuição direta para a eficiência da organização.

Da mesma forma, a ausência de regulamentação formal pode levar a problemas de incompatibilidade legal, principalmente se o programa envolver benefícios financeiros (o que não é o caso em gabinetes judiciais).

Nesse caso, é prudente priorizar recompensas simbólicas ou práticas que não representem custos diretos, como horários flexíveis ou a concessão de cursos e treinamentos. Ainda, é importante evitar que o reconhecimento promova competitividade excessiva ou rivalidades entre servidores. Práticas que enfatizem o trabalho em equipe, como prêmios coletivos ou celebrações institucionais, são formas eficazes de equilibrar os interesses individuais e coletivos.

Esse equilíbrio é bastante sensível, mas realizável. Exemplos de sistemas bem-sucedidos incluem práticas simples, porém simbólicas, e diplomas de

mérito, que formalizam o reconhecimento por contribuições relevantes. Menções honrosas em boletins internos, murais ou reuniões, elogios funcionais, são igualmente eficazes para reforçar o senso de valorização e pertencimento. Outra alternativa interessante é o uso de prêmios imateriais, como o incentivo e a facilitação para que a equipe participe de cursos, seminários ou treinamentos, que contribuem diretamente para o crescimento profissional dos servidores.

Iniciativas como flexibilização de horários, desde que compatíveis com as normas internas e atribuições e sem prejuízo ao funcionamento do órgão, podem servir como incentivo relevante e alinhado à legislação. Pequenos gestos, como a celebração de marcos importantes ou a realização de eventos culturais internos, também são estratégias que promovem engajamento sem infringir normas legais.

Por fim, é crucial refletir sobre o propósito e os limites dessas iniciativas no contexto do serviço público. Sistemas de reconhecimento e recompensa, quando bem implementados, não apenas aumentam a motivação dos servidores, mas também contribuem para a eficiência administrativa e para a entrega de resultados de qualidade à sociedade. Contudo, é imprescindível que essas práticas sejam pautadas pelo interesse público e pela conformidade com as normas legais e éticas. Assim, ao alinhar essas iniciativas aos princípios constitucionais e às necessidades institucionais, os gestores podem criar ambientes de trabalho mais inclusivos, motivadores e produtivos, sem comprometer a integridade e a confiança que a sociedade deposita no serviço público.

Resumidamente, ao implementar sistemas de recompensa e reconhecimento no serviço público, é crucial considerar as implicações legais e éticas. Algumas considerações importantes incluem:

- a. **Respaldo legal e normatização:** Todo sistema de recompensas no serviço público deve estar formalmente regulamentado, respeitando a legislação vigente e os princípios constitucionais, como legalidade, impessoalidade e moralidade. Recompensas financeiras, por exemplo, são restritas, enquanto prêmios simbólicos ou capacitações são mais compatíveis com o ordenamento jurídico.
- b. **Objetividade e transparência nos critérios:** Os critérios de reconhecimento devem ser claros, objetivos e amplamente divulgados, baseando-se em indicadores como desempenho, contribuição para projetos e cumprimento de metas, garantindo igualdade de oportunidades para todos os servidores.

- c. **Foco na ética e inclusividade:** O programa deve promover um ambiente de valorização sem causar divisões ou privilegiar determinados servidores. Iniciativas inclusivas, que respeitem a diversidade de funções e perfis, são fundamentais para evitar percepções de favoritismo ou discriminação.
- d. **Recompensas não monetárias e alinhadas ao interesse público:** Priorizar formas de reconhecimento como certificados, menções honrosas, treinamentos, flexibilização de horários ou celebrações internas, que não envolvam custos diretos e estejam alinhadas aos objetivos institucionais.
- e. **Promoção de colaboração e trabalho em equipe:** Combinar prêmios individuais e coletivos para reforçar o senso de pertencimento e colaboração, evitando rivalidades e promovendo um ambiente de trabalho harmônico e produtivo.

5.5 Capacitação contínua da equipe

Agora que já se procedeu ao levantamento de dados e à fixação de cronogramas e metas, é preciso ter no horizonte que a contribuição do gestor deve ir além da mera fiscalização de ações e adequações. O gestor-juiz deve investir tempo na capacitação interna, em uma instrutoria de sua equipe.

A capacitação contínua não é apenas um investimento no desenvolvimento individual dos servidores, mas uma estratégia essencial para o aprimoramento constante da produtividade do gabinete. À medida que as demandas judiciais se tornam mais complexas e as tecnologias avançam, é imperativo que a equipe esteja em constante evolução. Ela não deve representar uma ação pontual, mas um processo contínuo, que integre tanto o aprimoramento técnico quanto o comportamental.

Deve envolver não só discussões jurídicas ou de gestão, mas, antropológicas, comportamentais, sociais, que gerem reflexões, análises críticas e empáticas. Ainda, resenhas sobre decisões difíceis tomadas, o que o motivou a decidir por aquele caminho, as avaliações e ponderações que exercitou até formar o processo decisório definitivo.

Dito isso, muitas vezes uma conversa informal sobre as rotinas e o dia a dia da equipe pode representar a melhor capacitação para determinado período, na medida em que deixará o ambiente leve e aberto para que a equipe também exerça seu potencial de comunicação.

De qualquer forma, é preciso investir no aprimoramento técnico-formal e comportamental da equipe. Isso é parte do processo e não deve ser negligenciado.

5.6 Capacitação técnica (*Hard Skills*)

O aprimoramento das habilidades técnicas dos servidores é crucial para que possam lidar com as novas ferramentas e sistemas que facilitam o trabalho no gabinete. Isso inclui:

- a. **Domínio de ferramentas de BI:** Ferramentas como *Power BI* e *Qlik Sense* ajudam na coleta e análise de dados processuais, permitindo que a equipe visualize o progresso em tempo real e identifique gargalos rapidamente. Os servidores devem ser treinados para interpretar gráficos e relatórios gerados por essas plataformas, transformando dados brutos em *insights* práticos. Além disso, conhecer seu desempenho é fundamental para o crescimento pessoal e a autocrítica.
- b. **Automação e Inteligência Artificial:** Com a crescente integração de **ferramentas de IA**, como o **Módulo Gabinete** e a **LEXIA**, é essencial que a equipe saiba transitar nesse universo cibernético, utilizando-o para automatizar tarefas rotineiras, ganhar tempo e aumentar a produtividade – e seu bem-estar. O treinamento específico em automação de tarefas repetitivas, ainda que isso signifique apenas a compartimentação de tarefas, é essencial para liberar os assessores para trabalhos mais complexos.
- c. **Jurimetria:** A equipe deve dominar o uso da jurimetria para compreender e aplicar dados de forma estratégica. Ferramentas de jurimetria permitem prever o tempo de tramitação de processos, identificar padrões em decisões judiciais e otimizar o trabalho. O treinamento nesse campo deve incluir a leitura e interpretação de dados, além da aplicação prática na gestão do gabinete. Programar os prazos de retorno dos processos para as caixas, de forma alternada, por exemplo, ajusta o fluxo de entrada e organiza a unidade em períodos de crise. Quando há muitos JUDS a serem feitos e, exemplificativamente, executam-se todos em força tarefa, é preciso ter a compreensão de que a maioria voltará ao gabinete em conclusões simultâneas, sendo, portanto, essencial prever e possibilitar que venham gradativamente.

5.7 Capacitação comportamental (*Soft Skills*)

A capacitação comportamental é igualmente importante para promover um ambiente de trabalho colaborativo e eficiente. Entre as habilidades comportamentais mais necessárias estão:

- a. **Gestão do tempo:** Saber priorizar tarefas é crucial em um ambiente judicial. Treinamentos sobre gestão de tempo ajudam a equipe a lidar com prazos apertados e a organizar melhor o volume de trabalho diário.
- b. **Trabalho em equipe e comunicação:** A boa comunicação e a colaboração entre os membros da equipe são fundamentais para garantir que as metas sejam atingidas. Treinamentos que promovam a assertividade, escuta ativa e resolução de conflitos são altamente recomendados.
- c. **Liderança:** Mesmo os servidores que não estão em posições formais de liderança podem se beneficiar de treinamentos em habilidades de liderança. A promoção da autogestão e do protagonismo, discutidos mais adiante, requer que cada servidor saiba tomar decisões e liderar projetos dentro de suas funções.
- d. **Atendimento ao público:** O atendimento ao público no âmbito dos serviços judiciais é essencial para garantir o acesso à justiça de forma efetiva, transparente e inclusiva. Como ponto de contato direto entre o Judiciário e os cidadãos, ele desempenha um papel crucial na orientação sobre direitos e deveres, na solução de dúvidas e no encaminhamento de demandas. Um atendimento eficiente não apenas reduz a burocracia e agiliza processos, mas também fortalece a confiança do público no sistema de justiça, contribuindo para a percepção de que o Judiciário é um espaço acessível e comprometido com a resolução de conflitos de maneira justa e célere. Aqui, a introdução de conceitos sobre escuta ativa, a importância do contato visual e a comunicação clara e simples são elementos de grande valor para o crescimento da equipe.
- e. **Empatia:** A empatia é um componente essencial no relacionamento humano e, no contexto judicial, desempenha um papel ainda mais relevante. Colocar-se no lugar do outro permite compreender as dificuldades, ansiedades e expectativas dos cidadãos que recorrem à justiça, muitas vezes em momentos de grande vulnerabilidade. A prática da empatia não apenas humaniza o atendimento, mas também facilita a comunicação e a resolução de conflitos, promovendo uma interação mais respeitosa e acolhedora. Quando agentes judiciais demonstram empatia, criam um ambiente de confiança mútua, essencial para fortalecer o vínculo entre o Judiciário e a sociedade. Exercícios que treinem a validação, o reforço positivo, a autorreflexão e o compartilhamento de histórias de impacto experimentadas pela equipe são caminhos que facilitam a inserção desse componente tão importante.

5.7.1 Adicional: capacitação em jurisprudência e normas processuais

Além de habilidades técnicas, um cronograma de capacitação eficaz pode incluir sessões regulares de atualização em **jurisprudência** e **normas processuais**. O Judiciário brasileiro passa por mudanças constantes, e os servidores precisam estar atualizados sobre novas decisões do STJ ou STF, sobre as alterações no Código de Processo Civil, por exemplo. A cada trimestre, o gabinete pode promover uma sessão de estudos sobre jurisprudência relevante e atualizações legislativas.

Um gabinete pode implementar um cronograma de capacitação que inclua:

- a. **Mensalmente:** Treinamento em novas funcionalidades de BI e IA, além de atualizações jurídicas.
- b. **Trimestralmente:** Sessões de desenvolvimento comportamental, como gestão de tempo e comunicação assertiva.
- c. **Semestralmente:** *Workshops* completos sobre jurimetria e análise de dados, incluindo o uso de ferramentas de BI como *Qlik Sense*, para garantir que a equipe esteja sempre atualizada.

5.8 Métricas de sucesso para iniciativas de capacitação

Para garantir que os esforços de capacitação estejam gerando os resultados desejados, é crucial estabelecer métricas claras de sucesso. Essas métricas não apenas justificam o investimento em treinamento, mas também ajudam a identificar áreas que necessitam de ajustes. Algumas métricas importantes incluem:

- a. **Taxa de aplicação do conhecimento:** Medir quanto do conhecimento adquirido está sendo efetivamente aplicado no trabalho diário.
- b. **Impacto na produtividade:** Avaliar se houve aumento na produtividade após os treinamentos; por exemplo, redução no tempo de elaboração de minutas.
- c. **Satisfação dos participantes:** Coletar *feedback* dos servidores sobre a relevância e qualidade dos treinamentos.
- d. **Redução de erros:** Monitorar se há diminuição nos erros ou retrabalhos após as capacitações.
- e. **Progresso nas metas SMART:** Verificar se as metas estabelecidas estão sendo atingidas mais facilmente após os programas de capacitação.

5.9 Tecnologia na capacitação

A integração de tecnologias modernas no processo de capacitação pode ampliar significativamente o alcance e a eficácia dos programas de treinamento. Algumas abordagens incluem:

- a. **Plataformas de *E-learning***: Utilizar plataformas como Moodle ou Canvas para criar roteiros personalizados, permitindo que os servidores acessem o conteúdo de forma flexível.
- b. ***Micro learning***: Implementar programas de aprendizado em pequenas doses, utilizando vídeos curtos ou módulos interativos que podem ser acessados durante breves pausas no trabalho.
- c. **Realidade Virtual (VR) e Realidade Aumentada (AR)**: Para treinamentos mais complexos, como simulações de audiências, o uso de VR pode proporcionar uma experiência imersiva e realista.
- d. **Gamificação**: Incorporar elementos de jogos nos treinamentos para aumentar o engajamento e a retenção do conhecimento.

Exemplo prático: Está em desenvolvimento um programa de *micro learning* utilizando uma série de vídeos de até 5 minutos sobre atualizações jurisprudenciais e outros temas relevantes e modernos. Estes vídeos serão enviados periodicamente aos servidores, que podem assisti-los em momentos de menor movimento. Após três meses de implementação, aplicaremos um questionário anônimo e que envolva a validade da iniciativa, além de coletar outras informações válidas.

5.10 Feedback regular

A comunicação clara e contínua, como já mencionado exaustivamente, é um dos elementos essenciais para manter a equipe alinhada com as metas e os objetivos traçados pelo gabinete. Sem uma comunicação eficaz, é fácil que mal-entendidos e desalinhamentos comprometam o progresso das metas e criem atritos entre os membros da equipe. Ela envolve a via de retorno, o *feedback*.

O *feedback* regular é vital para que os servidores saibam o que está funcionando bem e onde há espaço para melhorias.

Isso importa em ampliar o espectro da comunicação eficiente no gabinete judicial, enriquecendo-a, evitando ambiguidades e garantindo que todos compreendam suas funções e responsabilidades.

Para tanto, o uso de ferramentas digitais de comunicação, como plataformas de colaboração online (por exemplo, **Microsoft Teams**, **Google Meet** ou **Google Workspace**, **Google Drive**, **WhatsApp**), pode facilitar o compartilhamento de informações, a organização de tarefas e a integração da equipe, especialmente em ambientes com trabalho remoto ou híbrido.

O *feedback* contínuo, tanto positivo quanto construtivo, é o que vai permitir eventuais correções de rumo, quando necessárias, de forma a promover o aprendizado, sem desmotivar os servidores. Já o reconhecimento das conquistas individuais e coletivas mantém o moral elevado e incentiva a melhoria contínua. Recomendam-se, aqui, sessões individuais e coletivas.

- **Feedback individualizado:** Sessões de *feedback* individual devem ser realizadas regularmente. Nesses encontros, o gestor pode discutir o desempenho de cada servidor, fornecendo orientações específicas sobre como melhorar e sugerindo novas formas de capacitação.
- **Feedback coletivo:** Em reuniões de equipe, é importante destacar o progresso coletivo e celebrar as metas alcançadas. Isso reforça a coesão do time e o senso de pertencimento.

Exemplo: ferramentas de *Feedback* digital

Além das reuniões presenciais ou por videoconferência, o gestor pode adotar **ferramentas digitais de *feedback***, como pesquisas anônimas, para que os servidores forneçam *insights* sobre a gestão e o ambiente de trabalho. Ferramentas como **Google Forms** ou **SurveyMonkey** permitem coletar *feedback* em tempo real, ajudando o gestor a ajustar práticas e identificar áreas de insatisfação que talvez não sejam verbalizadas em reuniões formais.

O *feedback* construtivo individual pode ser realizado a cada duas semanas, e o gestor analisa o desempenho com base nas metas estabelecidas, fornecendo orientação para os próximos passos. Isso garante que cada membro da equipe esteja ciente de suas conquistas e áreas de melhoria, incentivando o desenvolvimento contínuo.

5.11 Cuidados especiais

Como já abordado, é um desafio constante lidar com a resistência de servidores à participação em cursos e treinamentos, especialmente quando há uma percepção de que o tempo dedicado a essas atividades poderia ser utilizado

para produzir mais. Essa visão, embora compreensível diante da alta carga de trabalho, se reflete na necessidade de planejamento estratégico por parte do gestor para integrar a capacitação ao expediente de forma que não prejudique a produtividade geral. Estabelecer rodízios na equipe e delimitar períodos diários dedicados ao aprendizado, como reservar uma hora do expediente para cursos *online*, pode ser uma solução eficaz. Essa abordagem não apenas preserva a rotina de produção, mas também reforça a mensagem de que o desenvolvimento contínuo é parte essencial do trabalho no gabinete.

Além disso, a capacitação deve ser apresentada como um investimento no próprio servidor, mostrando como a aquisição de novas habilidades contribui para otimizar processos, reduzir retrabalhos e, conseqüentemente, aliviar a carga de trabalho a longo prazo. É papel do gestor criar um ambiente que valorize e priorize a aprendizagem, esclarecendo que a capacitação não é uma interrupção no fluxo de trabalho, mas sim uma ferramenta estratégica para alcançar metas de maneira mais eficiente e com menor desgaste. Com planejamento adequado, cursos podem ser integrados ao cronograma do gabinete sem comprometer prazos ou metas institucionais.

Outro aspecto crucial para a gestão de pessoas é o cuidado com a saúde mental da equipe. O aumento substancial do uso de fármacos, o adoecimento emocional e a prevalência de *burnout* em ambientes judiciais são reflexos da pressão constante e da dificuldade de equilibrar demandas com o tempo disponível. Quando as metas ultrapassam a capacidade real de execução dentro do horário de trabalho, é comum que as pessoas levem tarefas para casa, comprometendo seu tempo de qualidade e dificultando a recuperação mental e física. O gestor deve estar atento a esses sinais e implementar estratégias para evitar que o trabalho fora do expediente se torne regra, promovendo um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal.

Tornar as metas possíveis de serem alcançadas no horário ordinário é uma ação de gestão indispensável. Isso exige análise criteriosa das demandas, planejamento realista e priorização de atividades. Além disso, a flexibilidade para ajustar metas em períodos de alta demanda ou baixa capacidade operacional é fundamental para preservar o bem-estar da equipe. O uso de ferramentas digitais e automação de tarefas pode ser um aliado poderoso para distribuir a carga de trabalho de forma equilibrada, permitindo que a equipe mantenha o foco em atividades estratégicas sem sobrecarregar sua rotina.

Por fim, promover um ambiente de trabalho que valorize o bem-estar, a saúde e o desenvolvimento contínuo é essencial para o sucesso do gabinete. Sessões regulares de *feedback* podem ser usadas para identificar sinais de esgo-

tamento e ajustar práticas, conforme necessário. Atividades que incentivem a interação social, como pequenos eventos internos ou pausas programadas, ajudam a aliviar a pressão e a fortalecer o espírito de equipe. A gestão do gabinete deve ser, acima de tudo, humana, reconhecendo as limitações e potencialidades de cada servidor, assegurando que as metas sejam alcançáveis e que a saúde e o engajamento da equipe sejam sempre preservados.

Conclusão

A gestão de pessoas no serviço público, especialmente em ambientes de alta pressão como o Judiciário, requer uma abordagem integrada que promova protagonismo, autogestão e engajamento da equipe. Investir na autonomia e na responsabilidade compartilhada fortalece a confiança, valoriza competências individuais e alinha as ações às metas coletivas do gabinete. Estratégias como delegação inteligente de tarefas, formação de grupos autogerenciados e supervisão orientadora permitem que cada servidor desenvolva seu potencial, contribuindo de forma significativa para a eficiência institucional.

Nesse contexto, a capacitação contínua emerge como um pilar essencial para fortalecer a produtividade, a inovação e a coesão das equipes. O desenvolvimento técnico, incluindo o domínio de ferramentas de BI, automação e jurimetria, é indispensável para lidar com demandas complexas e otimizar processos. Por outro lado, o aprimoramento de competências comportamentais, como comunicação assertiva, gestão do tempo e empatia, cria um ambiente colaborativo, humanizado e focado na solução eficaz de conflitos. Essa abordagem dupla prepara as equipes para os desafios do presente, enquanto as capacita para as demandas futuras.

O conceito de *Employee Experience* complementa essas iniciativas ao valorizar a jornada do colaborador dentro da organização, equilibrando a experiência vivida com as expectativas institucionais. Práticas como reconhecimento simbólico, celebrações internas, flexibilização de horários e capacitações personalizadas fortalecem o senso de pertencimento e compromisso, impactando positivamente tanto a satisfação interna quanto a experiência dos usuários externos do serviço público.

A integração da tecnologia ao processo de gestão e capacitação, por meio de ferramentas como plataformas de *micro learning*, gamificação e sistemas de *feedback*, amplia as possibilidades de aprendizado e engajamento. Além disso, práticas regulares de avaliação individual e coletiva garantem o alinhamento constante com os objetivos do gabinete, transformando o potencial da

equipe em resultados concretos. A transparência, a clareza nos critérios de reconhecimento e o respeito à diversidade fortalecem uma cultura organizacional inclusiva e resiliente.

Para que essas iniciativas sejam juridicamente sustentáveis e eticamente corretas, é indispensável observar os princípios constitucionais de *legalidade*, *impressoalidade*, *moralidade*, *publicidade* e *eficiência*. Práticas como certificados de mérito, menções honrosas e capacitações contínuas representam soluções compatíveis com o ordenamento jurídico e as expectativas institucionais. Quando planejadas com sensibilidade ética e foco em resultados, essas iniciativas consolidam um serviço público mais eficiente, transparente e alinhado às demandas contemporâneas.

Ao integrar capacitação, valorização humana e tecnologia, é possível criar um ambiente de trabalho dinâmico e estimulante, no qual as metas são alcançadas com excelência, e os servidores encontram sentido e propósito em suas atividades. Esse equilíbrio, baseado na inovação e no respeito à missão do serviço público, promove um Judiciário mais moderno, justo e eficiente, preparado para os desafios do presente e do futuro.

CAPÍTULO 6

**ESTRATÉGIAS DE SIMPLIFICAÇÃO E
PRODUTIVIDADE NO GABINETE JUDICIAL**

A busca por eficiência e celeridade é um dos desafios enfrentados por gabinetes judiciais, especialmente em contextos de alta demanda e recursos limitados. Nesse cenário, estratégias que integram automação, padronização de fluxos de trabalho e técnicas organizacionais surgem como ferramentas indispensáveis para otimizar o desempenho das equipes. Este capítulo aborda como essas abordagens, amplamente aplicadas em setores administrativos e tecnológicos, podem ser adaptadas à rotina forense, promovendo ganhos significativos de produtividade sem sacrificar a qualidade das decisões judiciais.

Mais do que a simples adoção de tecnologias, a automação descrita neste capítulo incorpora a sistematização de práticas e métodos que permitem a simplificação de tarefas repetitivas, a redução de erros e a padronização de processos. Técnicas como o Método Pomodoro, *Time Blocking* e *Task Batching* exemplificam como a organização do tempo e a concentração em blocos podem melhorar o desempenho individual e coletivo. Adicionalmente, a utilização de modelos padronizados para despachos e decisões, e ferramentas de Inteligência Artificial (IA), como o *ChatGPT*, reforça o papel das inovações tecnológicas na transformação do trabalho jurídico.

Ao longo deste capítulo, exploraremos como a combinação entre ferramentas tecnológicas e técnicas de gestão promove um ambiente de trabalho mais colaborativo e focado, liberando as equipes para concentrarem seus esforços em análises complexas e estratégicas. Com exemplos práticos e enfoque em soluções acessíveis, destacamos o impacto dessas iniciativas não apenas no aumento da eficiência, mas também na valorização do capital humano, essencial para a construção de um gabinete judicial ágil, eficaz e comprometido com a entrega de justiça de qualidade.

6.1 A automação no contexto de gabinete

Quando falamos em automação, podemos imaginar, por exemplo, a construção de uma gama de GPTs que podem auxiliar a equipe a verificar a integridade de petições iniciais, sua adequação aos requisitos do artigo 319 do CPC, recolhimento de custas ou pedido de gratuidade, ou outras tarefas repetitivas e importantes.

No entanto, o que pretendemos é estabelecer a ideia de que a automação em um gabinete judicial transcende aquela tradicionalmente associada ao termo, que pode estar limitada à utilização de ferramentas tecnológicas para a execução de tarefas repetitivas (FILENGA; VIEIRA, 2012). Embora a integração de soluções tecnológicas, como a Inteligência Artificial (IA), seja um dos pilares dessa abordagem, a automação aqui discutida vai além.

Trata-se, principalmente, da adoção de métodos de trabalho, estratégias organizacionais e técnicas que sistematizam rotinas, padronizam fluxos e promovem a melhoria contínua dos processos de trabalho. Esse conceito mais amplo de automação busca não apenas substituir esforços manuais por tecnologias, mas também estruturar práticas que tornam as atividades diárias mais intuitivas, eficientes e menos exaustivas para as equipes (WOMACK, J. P., & JONES, 1997).

No contexto de um gabinete judicial, a automação assume um significado ainda mais amplo e estratégico. Ela abrange a criação de fluxos de trabalho otimizados, que minimizam o esforço manual e liberam os servidores para se concentrarem no que é essencial: a análise crítica e a elaboração de atos judiciais de alta qualidade (FILENGA; VIEIRA, 2012). Tarefas como a elaboração de minutas, revisão de documentos e expedição de atos podem ser significativamente aprimoradas por meio da padronização de procedimentos e adoção de rotinas bem delineadas. Essas práticas não apenas reduzem o tempo gasto em tarefas rotineiras, mas também garantem maior uniformidade, coerência e previsibilidade nos resultados entregues pelo gabinete (MORGAN, 2017).

A escolha de modelos padronizados de trabalho, por exemplo, é uma estratégia que exemplifica como a automação pode ser aplicada sem depender exclusivamente de ferramentas eletrônicas. Modelos de minutas para despachos, sentenças e decisões permitem que os servidores se concentrem no conteúdo jurídico específico, enquanto a estrutura textual já pré-definida oferece um ponto de partida uniforme. Essa abordagem não apenas acelera o fluxo de trabalho, mas também reduz a sobrecarga cognitiva e o risco de erros, proporcionando um ambiente de trabalho mais produtivo e organizado. Além disso, a padronização de fluxos de aprovação e a adoção de técnicas de organização do tempo – como o Método Pomodoro ou o *Time Blocking* – são mecanismos que se inserem na lógica de automação, mesmo quando independentes de soluções tecnológicas.

Ao implementar técnicas organizacionais, o gabinete judicial se beneficia de uma automação que otimiza a utilização dos recursos humanos disponíveis. Métodos como o Pomodoro, *Time Blocking* e o *Task Batching* que, basicamente,

trabalham com ideias de aglutinação de tarefas semelhantes para execução em lote, demonstram como a automação pode se materializar sem a necessidade de sofisticados sistemas eletrônicos.

Agrupar atividades repetitivas, como a revisão de minutas padronizadas ou a análise de decisões similares, diminui o tempo perdido com alternâncias de foco entre diferentes tipos de tarefas e aumenta a eficiência geral do trabalho. Assim, o foco é sempre proporcionar um fluxo de trabalho mais fluido e previsível, reduzindo o desgaste da equipe e promovendo uma dinâmica de execução mais natural.

Essa visão ampliada de automação no gabinete judicial permite não apenas ganhos operacionais, mas também contribui para o bem-estar e a satisfação dos servidores. A simplificação de processos diários, seja por meio de rotinas organizacionais seja por ferramentas tecnológicas, reduz o estresse e favorece um ambiente de trabalho colaborativo. A automação, nesse sentido, transforma-se em um instrumento de valorização da equipe, na medida em que organiza o trabalho de maneira a aproveitar melhor as competências individuais e minimizar os impactos de tarefas desgastantes. Isso cria espaço para que os assessores e magistrados desempenhem papéis mais analíticos e estratégicos, elevando a qualidade do trabalho jurídico produzido.

Portanto, a automação em um gabinete judicial não deve ser vista como uma iniciativa limitada à introdução de novas tecnologias. Trata-se, antes, de uma abordagem abrangente e multifacetada que engloba técnicas, métodos e ferramentas voltados à melhoria dos fluxos de trabalho, à padronização de processos e à redução de esforços desnecessários. Ao transcender sua significação mais comum, o conceito de automação aqui discutido reflete uma visão estratégica, focada na eficiência e na qualidade, que pode ser alcançada por múltiplos caminhos – tecnológicos, organizacionais e humanos.

6.2 Métodos de trabalho para automatizar atividades repetitivas

Entre as iniciativas adequadas para otimizar os recursos humanos disponíveis em um gabinete judicial, destacam-se as técnicas de gestão do tempo e métodos organizacionais que tornam as tarefas repetitivas mais ágeis e menos desgastantes. Essas práticas não apenas maximizam a produtividade, mas também demonstram que a eficiência no trabalho pode ser alcançada de maneira independente da aplicação de sistemas eletrônicos, sendo adaptáveis a diferentes contextos e equipes.

Essas abordagens promovem a organização e o aproveitamento estratégico do tempo, permitindo que os servidores lidem com suas atividades de forma

estruturada e planejada, sem a necessidade de investimentos adicionais em ferramentas tecnológicas. Por meio de sua aplicação, é possível minimizar interrupções, manter o foco nas prioridades e aumentar a previsibilidade das rotinas diárias, criando um ambiente de trabalho mais dinâmico e colaborativo.

A seguir, serão apresentados alguns desses métodos, cada um com suas características e vantagens específicas, que podem ser implementados de forma imediata para aprimorar a produtividade e reduzir o desgaste associado às tarefas rotineiras. Essas estratégias organizacionais oferecem soluções práticas e eficazes para lidar com as demandas diárias do gabinete, promovendo maior equilíbrio e eficiência no trabalho.

Método Pomodoro:

O nascimento do Método Pomodoro encontra suas raízes em um momento de descoberta pessoal de seu criador, Francesco Cirillo, nos anos 1980, enquanto enfrentava os desafios do ambiente universitário. Após o entusiasmo inicial do primeiro ano, Cirillo encontrou-se envolto em um cenário de baixa produtividade e confusão, sentindo que o tempo o controlava, e não o contrário. A percepção de que distrações constantes, interrupções frequentes e uma falta de concentração e motivação estavam no cerne de sua dificuldade o levou a uma reflexão crítica sobre como gerenciar seu tempo e sua energia. Em meio a essa análise, surgiu a ideia de estabelecer um compromisso consigo mesmo: estudar por 10 minutos, uma aposta simples, mas desafiadora (CIRILLO, 2009).

A validação objetiva desse esforço veio na forma de um pequeno timer de cozinha em forma de tomate, o “Pomodoro”, que lhe permitiu medir de maneira concreta sua dedicação. Não foi um processo fácil ou direto, mas, com perseverança, Cirillo começou a perceber um mecanismo subjacente nessa prática aparentemente trivial. O Pomodoro se tornou uma ferramenta poderosa para reorganizar não apenas seu tempo, mas também sua relação com o estudo e, posteriormente, com o trabalho. Esse ponto de partida evoluiu para o desenvolvimento do Método Pomodoro, um método que Cirillo (2009, p. 8) passou a ensinar a grupos, compartilhando com outros o impacto transformador que experimentou.

A ideia central por trás dessa técnica reside na relação humana com o tempo, um conceito que, ao longo da história, tem sido objeto de fascínio e ansiedade. Como Cirillo (2009) observou, o tempo muitas vezes é percebido como uma entidade abstrata que nos escapa, gerando a sensação de que nunca te-

mos o suficiente. Filósofos como Bergson e Minkowski destacam dois aspectos interligados do tempo: o “tornar-se”, que encapsula a medição do tempo em segundos e minutos, e a “sucessão de eventos”, representando a ordem concreta de nossas atividades diárias. O “tornar-se” frequentemente induz ansiedade, por parecer infinito e indeterminado, enquanto a sucessão de eventos oferece um ritmo mais regular e menos opressivo.

Nesse contexto, o Método Pomodoro surge como um contraponto eficaz à ansiedade do “tornar-se”, ao transformar o tempo em um aliado. O método estrutura a passagem do tempo em intervalos concretos e manejáveis, permitindo que cada momento seja vivido com clareza e propósito. Essa abordagem ajuda a canalizar o que Bergson chamou de *élan vital*, a força vital que nos impulsiona a agir, evitando a sensação de opressão pelo tempo que se esgota. Ao reconectar a sucessão de eventos ao ritmo interno das atividades, o Pomodoro não apenas organiza as tarefas, mas também restabelece um senso de controle e satisfação (CIRILLO, 2009).

Ao desenvolver e disseminar sua técnica, seu criador propôs uma solução prática e acessível para um problema universal: a ansiedade gerada pela percepção de que o tempo está acabando. O Método Pomodoro não apenas redefine a forma como as pessoas interagem com o tempo, mas também lhes oferece uma ferramenta para alcançar maior produtividade e foco, transformando minutos em aliados na busca por seus objetivos. A simplicidade do método, ancorada em uma experiência pessoal profundamente reflexiva, continua a inspirar pessoas em diferentes contextos, reforçando sua aplicabilidade e universalidade.

Esse método é, portanto, valiosa e experimentada técnica de gerenciamento de tempo para aumentar o foco e a produtividade em tarefas repetitivas. A divisão em intervalos curtos, chamados “pomodoros”, seguidos por pausas curtas evita a fadiga mental e aumenta a eficiência na execução das atividades.

Aplicação no Gabinete:

- Assessores podem usar o Método Pomodoro para focar intensamente na elaboração de minutas ou revisão de atos, marcação de processos com tags, foco em JUDS ou qualquer outra atividade que demande um “ataque” mais intenso, durante 25 minutos, seguido de pequenas pausas. Isso mantém a produtividade alta, mesmo em tarefas repetitivas.
- Também pode ser aplicado em **reuniões de trabalho**, para garantir que as discussões se mantenham objetivas e dentro do tempo alocado.

Técnica de *Time Blocking*

O método de organização conhecido como *Time Blocking*, ou compartimentação em blocos temporais, oferece uma abordagem estruturada para o gerenciamento de tempo e tarefas, ajudando a recuperar o controle sobre a rotina diária. A ideia central desse método é dividir o dia em blocos específicos, nos quais cada intervalo é dedicado a uma tarefa ou grupo de atividades, como responder e-mails, trabalhar em projetos, realizar exercícios físicos ou até mesmo descansar. Ao contrário de simplesmente listar tarefas a serem realizadas, o *Time Blocking* estabelece quando e por quanto tempo cada atividade será realizada, transformando a programação do dia em um guia claro e objetivo⁰⁵.

Essa estratégia promove maior entendimento sobre como o tempo está sendo gasto e assegura que as tarefas prioritárias sejam concluídas sem que a sobrecarga ou o estresse prejudiquem a qualidade do trabalho. Estudos sobre produtividade apontam que o gerenciamento eficiente do tempo não apenas aumenta o rendimento, mas também contribui para uma vida mais equilibrada e saudável. Por exemplo, o índice Anatomia do Trabalho revelou que 71% dos trabalhadores do conhecimento relataram sentir-se esgotados em 2020, sendo que 32% atribuíram essa exaustão à dificuldade de desconectar-se⁰⁶. O *Time Blocking*, ao criar um planejamento estruturado, ajuda a mitigar essa sensação de esgotamento, garantindo momentos de produtividade intensa e períodos de descanso adequados.

Além de facilitar o cumprimento de compromissos diários, o *Time Blocking* incentiva a priorização e o planejamento antecipado. Uma prática fundamental para implementar o método é a revisão semanal das tarefas, durante a qual são identificadas as demandas prioritárias e organizado o tempo necessário para cada uma delas. Essa revisão é complementada por ajustes diários, que permitem reavaliar as tarefas não concluídas e reorganizar a agenda para o restante da semana. Com dias planejados previamente, o método reduz o tempo perdido decidindo “o que fazer a seguir”, um problema comum que frequentemente compromete a produtividade.

Ao estabelecer blocos dedicados a tarefas específicas, o método também reduz distrações, orientando o foco para o que realmente importa. Se uma interrupção ocorrer, o planejamento permite retornar rapidamente à atividade em andamento, sem necessidade de improvisos. Mais do que uma técnica de produtividade, o *Time Blocking* transforma a forma como as pessoas lidam com seu tempo, promovendo maior controle, eficiência e equilíbrio entre as

05 <https://asana.com/pt/resources/what-is-time-blocking>
<https://www.flowup.me/blog/time-blocking/>
<https://www.zendesk.com.br/blog/administracao-tempo/>

06 <https://asana.com/pt/resources/anatomy-of-work>

demandas de trabalho e os momentos de lazer e autocuidado. Essa abordagem, que integra planejamento, execução e flexibilidade, tem se mostrado uma ferramenta poderosa para alcançar resultados concretos de maneira sustentável.

Em resumo, a iniciativa pode ser representada pelas seguintes premissas e virtudes:

- a. Defina suas prioridades: Determine o que realmente importa para você, seja ter mais tempo para um trabalho importante, reduzir *e-mails* ou aproveitar mais momentos com a família.
- b. Crie um “modelo de *bookend*”: Estabeleça rotinas matinais e noturnas que sirvam como base para organizar o resto do dia.
- c. Separe tempo para tarefas profundas e rasas: Reserve períodos para trabalhos que exigem foco intenso, mas não negligencie atividades mais leves, como reuniões e *e-mails*.
- d. Inclua blocos para tarefas reativas: Planeje momentos específicos para responder mensagens ou participar de chamadas, evitando que essas tarefas tomem todo o seu dia.
- e. Ajuste diariamente: Ao final do dia, revise suas tarefas pendentes e reorganize seus blocos para otimizar o restante da semana.

Benefícios esperados:

- **Mais controle:** Você planeja seu dia em vez de reagir a ele.
- **Redução de distrações:** Sempre sabe o que deve fazer em cada momento.
- **Mais equilíbrio:** Garante tempo para trabalho produtivo, tarefas rotineiras e lazer.
- **Menos estresse:** Elimina a sensação de estar constantemente atrasado.

Exemplo 1:

Um assessor pode reservar algumas horas determinadas do dia para a análise de processos complexos e outros períodos para elaboração de despachos e revisão de minutas mais simples, organizando suas atividades em blocos de tempo previamente definidos.

Técnica de *Task Batching*

O *Task Batching* é uma técnica que envolve agrupar tarefas simples e semelhantes para executá-las de uma só vez. No gabinete, isso pode significar revisar todas as minutas de despachos padronizados ou elaborar decisões semelhantes em um único período de trabalho. Essa técnica reduz o tempo perdido com a alternância entre diferentes tipos de tarefas, aumentando a eficiência.

Exemplo 2:

Um assessor pode dedicar um período específico do dia para concluir sentenças simples, padronizadas, decisões interlocutórias ou despachos de rotina, otimizando o tempo e aumentando a produtividade ao eliminar a necessidade de alternar entre diferentes tipos de tarefas. Isso facilita a execução, por exemplo, quando há grandes volumes de processos similares em caixas específicas (homologação, JUDS, extinções, despachos iniciais).

6.3 Automação de atos judiciais e uso de modelos

A criação e o uso de modelos padronizados para atos judiciais são formas mais eficazes de automação no contexto de um gabinete. Decisões e despachos judiciais, que seguem estruturas semelhantes, podem ser automatizados com o uso de modelos preestabelecidos, economizando tempo e garantindo consistência na redação dos documentos.

A criação de modelos pré-definidos de minutas é uma estratégia essencial para automatizar parte do trabalho do gabinete. Modelos de sentenças, decisões e despachos simples podem ser usados como base, permitindo que os servidores insiram apenas os dados específicos de cada caso. Isso reduz a carga de trabalho manual e acelera o processo de expedição de atos judiciais. O investimento nessas iniciativas pode partir da percepção do próprio gestor; todavia, também é importante integrar a equipe para o levantamento de demandas que “merecem” tal investimento, como forma de otimizar o trabalho. Em Rondônia, o Módulo Gabinete permite a elaboração de modelos padronizados e parametrizados com o nome das partes, movimento do processo, necessidade de outras comunicações, publicação, de forma a facilitar o trabalho do usuário.

Por força de sua integração ao Sinapses, inclusive, há a sugestão de modelos, a depender dos casos e da frequência de uso.

Exemplo:

Um gabinete pode desenvolver modelos para despachos padronizados, como homologações de acordos ou intimações rotineiras. Ao se deparar com processos semelhantes, o assessor só precisa ajustar as informações específicas do caso, utilizando o modelo pronto como base. Caso ele seja parametrizado, a eficiência aumenta.

6.4 Ferramentas de IA na expedição de atos

Além dos modelos, o uso de Inteligência Artificial (IA) pode aumentar ainda mais a eficiência da elaboração de minutas e decisões judiciais. Ferramentas que utilizam IA podem sugerir textos com base em decisões anteriores, oferecendo uma base que pode ser ajustada de acordo com as particularidades do caso.

Também é possível usá-las para aprimoramento do texto, revisão redacional e até como auxiliar de redação.

Organização de pautas de audiência de instrução, com a indicação de pontos de atenção; sugestão de perguntas conforme a natureza da pretensão e característica das testemunhas, alinhadas aos pontos controvertidos; resumos; *insights* para a conciliação, com a indicação de propostas; o uso é extremamente amplo.

Aplicação no Gabinete:

- A IA pode sugerir estruturas de sentenças e despachos com base em padrões já estabelecidos. Por exemplo, para decisões repetitivas ou de mero expediente, o *ChatGPT* pode gerar automaticamente um rascunho, que será revisado e ajustado pelo assessor ou magistrado.

6.5 Benefícios da padronização/parametrização de tarefas/atos judiciais

A automação de tarefas judiciais, tanto por meio da tecnologia quanto pela adoção de métodos de trabalho mais eficientes, oferece uma série de benefícios ao gabinete. Entre os principais estão:

- Aumento da Produtividade:** Ao automatizar tarefas repetitivas, como a elaboração de despachos simples ou a revisão de minutas, a equipe pode dedicar mais tempo a processos mais complexos.

- b. **Redução de Erros:** A padronização e automação garantem que as informações sejam inseridas corretamente e que os atos judiciais sigam uma estrutura consistente.
- c. **Agilidade na Expedição de Atos:** Com a automação de modelos e a utilização de IA, atos judiciais simples podem ser expedidos de forma mais rápida, aumentando a celeridade processual.
- d. **Consistência nas Decisões:** O uso de modelos padronizados e IA garante que as decisões sigam um padrão uniforme, garantindo a coerência e previsibilidade das decisões judiciais.

Embora a automação traga muitos benefícios, sua implementação pode enfrentar desafios – alguns já abordados, como resistências ao processo de mudança e a adaptação a novos métodos.

6.6 *Brainstorm* com a IA sobre o futuro do Judiciário

O futuro da automação promete grandes avanços, passando necessariamente pelo uso de IA Avançada, facilitando a adoção de sistemas que analisam jurisprudência em tempo real; pelo *Blockchain*, para garantir a integridade de documentos; por Automação Cognitiva, nos valendo de sistemas que aprendem e se adaptam; e pelo uso em larga escala de ferramentas dotadas de Realidade Virtual (VR), para simulações de audiências, perícias e treinamentos.

Resolvi fazer um *brainstorm*. Perguntei a quem tem “afinidade” com o assunto, com a “ciência da futurologia”, ao *ChatGPT* em pessoa e obtive os seguintes *insights*. Claro que, como se tratou de exercício provocativo, não tratei de incluir implicações decorrentes da Lei Geral de Proteção de Dados, de direitos fundamentais e de questões éticas.

1. Hologramas para audiências e consultas jurídicas

- **Descrição:** O uso de hologramas poderia permitir que partes e testemunhas participem de audiências de forma imersiva, mesmo à distância. Juízes e advogados poderiam interagir com representações holográficas realistas, aprimorando a percepção de nuances emocionais e gestos, essenciais em julgamentos.
- **Impacto:** Reduz custos de deslocamento e oferece maior inclusão para pessoas com dificuldades de locomoção ou residentes em áreas remotas.

2. Inteligência Artificial para análise preventiva de conflitos

- **Descrição:** Sistemas de IA capazes de identificar potenciais litígios antes que cheguem ao Judiciário, analisando contratos, transações comerciais e outros documentos para sugerir ajustes que evitem disputas legais.
- **Impacto:** Diminui a judicialização e promove um ambiente de maior segurança jurídica.

3. Plataformas de resolução de conflitos por IA mediadora

- **Descrição:** Desenvolvimento de plataformas com IAs especializadas que atuem como mediadoras imparciais, resolvendo conflitos de menor complexidade por meio de negociações automáticas, utilizando linguagem natural e análise de dados das partes.
- **Impacto:** Alivia a sobrecarga de processos judiciais e agiliza resoluções amigáveis.

4. Personalização total de decisões por IA

- **Descrição:** Ferramentas avançadas de IA que analisam, além da jurisprudência, as especificidades culturais, regionais e sociais do caso, adaptando minutas e decisões para refletir melhor a realidade local.
- **Impacto:** Decisões mais inclusivas, coerentes com os contextos regionais, reduzindo recursos e insatisfações.

5. *Digital Twins* (Gêmeos Digitais) do processo

- **Descrição:** Cada processo judicial teria um “gêmeo digital” – uma representação virtual que modela seu avanço, indicando gargalos, atrasos e probabilidades de desfecho em tempo real.
- **Impacto:** Facilita o planejamento estratégico do gabinete e a alocação eficiente de recursos.

6. *Wearables* para monitoramento do bem-estar da equipe

- **Descrição:** Dispositivos vestíveis integrados a plataformas do gabinete monitorariam indicadores como estresse e fadiga dos servidores, sugerindo pausas e melhorias nas dinâmicas de trabalho.
- **Impacto:** Aumenta o bem-estar e a produtividade da equipe, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável.

7. Processamento de emoções em documentos e audiências

- **Descrição:** Algoritmos que analisam a linguagem emocional de petições, depoimentos e manifestações orais para identificar sinais de manipulação, coerção ou distorções intencionais.
- **Impacto:** Melhora a integridade processual e a percepção da verdade em julgamentos.

8. Realidade aumentada para consulta de normas e precedentes

- **Descrição:** Aplicativos de RA que, ao focar em um documento físico ou digital, sobrepõem informações como precedentes relacionados, normas aplicáveis e até sugestões de alterações.
- **Impacto:** Facilita a pesquisa jurídica, acelerando a produção de peças processuais e decisões.

9. Tribunais em ambientes virtuais descentralizados (Metaverso Jurídico)

- **Descrição:** Criação de tribunais virtuais em metaversos, nos quais as partes podem acessar audiências e consultar documentos de maneira imersiva e interativa, com avatares personalizados.
- **Impacto:** Democratiza o acesso à Justiça e permite um sistema mais ágil e acessível.

10. Gestão inteligente do ciclo de vida do processo

- **Descrição:** Plataformas que acompanham todo o ciclo de vida de um processo, desde a distribuição até o arquivamento, sugerindo movimentações, decisões e fluxos de trabalho baseados em padrões e *benchmarks* de eficiência.
- **Impacto:** Reduz a duração média de tramitação processual e melhora a transparência para todas as partes envolvidas.

As sugestões nos levam, novamente, a roteiros de ficção científica, com pidades de filmes de aventura.

Algumas delas já se mostram de utilidade promissora, como as *Wearables* para Monitoramento do Bem-Estar da Equipe ou o Processamento de Emoções em Documentos e Audiências.

Outras parecem retiradas da série *Black Mirror*, como a Personalização Total de Decisões por IA e a que previu a Inteligência Artificial para Análise Preventiva de Conflitos.

Como a curiosidade é grande, fiz a mesma pergunta a outra IA generativa, o Claude e, aparentemente, elas têm “opiniões” semelhantes a respeito do futuro, com as mesmas pitadas de mundo distópico.

- a. **Avatares Holográficos de Assistentes Jurídicos:** IA personificada em hologramas para auxiliar magistrados e servidores, oferecendo consultas jurídicas instantâneas e análise processual em tempo real.
- b. **Plataforma de Previsão de Litígios:** Sistema que analisa padrões socioeconômicos e jurídicos para prever potenciais demandas judiciais, permitindo preparação antecipada de recursos e estratégias.
- c. **DNA Processual Digital:** Tecnologia que cria uma identidade única para cada processo, rastreando todas as suas mutações e desdobramentos ao longo do tempo, incluindo conexões com outros casos.
- d. **Neurodespachos:** Interface cérebro-computador que permite a redação de despachos e decisões diretamente do pensamento do magistrado, com filtragem e formatação automática.
- e. **Ambientes Judiciais Imersivos:** Salas de audiência virtuais com capacidade de reproduzir cenários complexos em 4D, incluindo reconstituições forenses e simulações de acidentes com precisão científica.
- f. **Sistema de Análise Emocional em Tempo Real:** Tecnologia que avalia reações e padrões comportamentais durante depoimentos virtuais, auxiliando a avaliação de credibilidade.
- g. **Blockchain Jurisdicional Inteligente:** Rede que automaticamente identifica e conecta processos relacionados em diferentes jurisdições, facilitando a prevenção e reunião de casos conexos.
- h. **Assistente de Dosimetria Quântica:** Sistema que processa infinitas variáveis simultaneamente para sugerir penalizações mais precisas e proporcionais em casos criminais.
- i. **Certificação Biométrica Multifatorial:** Sistema que combina diversos elementos biométricos (voz, digital, íris, DNA) para autenticação ultra segura de atos judiciais.
- j. **Laboratório Judicial de Simulações:** Ambiente virtual que permite testar o impacto de diferentes decisões em casos complexos, prevendo consequências sociais e econômicas através de modelagem avançada.

Aqui o prêmio “de volta à MATRIX” vai para os neurodespachos, enquanto a iniciativa “Marvel – Thanos/Doutor Estranho” vai para o assistente de Dosimetria Quântica. Piadas a parte, há uma “quase” certeza. Não dá para pensar, seriamente, que algumas dessas sugestões fantásticas sejam verdadeiramente inviáveis ou impossíveis.

Conclusão

A simplificação e a produtividade no contexto de um gabinete judicial requerem uma abordagem que vá além da dependência exclusiva de ferramentas tecnológicas. Neste capítulo, exploramos o conceito ampliado de automação, que incorpora não apenas soluções de Inteligência Artificial, mas também métodos organizacionais e técnicas de gestão do tempo. Essa perspectiva permite a criação de fluxos de trabalho mais eficientes, aliviando a carga manual e direcionando o foco da equipe para atividades de maior valor, como a análise e elaboração de atos judiciais de alta qualidade. Por meio da padronização de procedimentos, da adoção de métodos de trabalho organizados e do uso estratégico de recursos humanos, é possível alcançar ganhos operacionais significativos e promover um ambiente mais colaborativo e menos desgastante.

A utilização de técnicas como o Método Pomodoro, o *Time Blocking* e o *Task Batching* demonstra que a eficiência pode ser alcançada de forma independente da tecnologia, ao organizar e estruturar o tempo de maneira estratégica. Essas práticas ajudam a reduzir distrações, aumentar a previsibilidade das tarefas diárias e otimizar o uso das competências individuais, criando dinâmicas de trabalho mais fluidas e equilibradas. Além disso, a integração de modelos padronizados para a elaboração de minutas e despachos, complementada pelo uso de Inteligência Artificial, consolida um sistema de automação híbrido que une a agilidade da tecnologia à capacidade analítica humana.

A aplicação desses métodos no gabinete não apenas amplia a produtividade, mas também melhora o bem-estar da equipe, ao reduzir a sobrecarga cognitiva e proporcionar maior clareza na execução das tarefas. A parametrização e a padronização de atos judiciais oferecem consistência, agilidade e redução de erros, enquanto a organização do tempo fortalece a capacidade de lidar com demandas complexas sem comprometer a qualidade do trabalho. O resultado é um ambiente que valoriza tanto a eficiência operacional quanto a satisfação dos servidores, equilibrando demandas institucionais com o cuidado humano.

Por fim, as estratégias apresentadas neste capítulo reafirmam que a automação, entendida de forma ampla, é um instrumento multifacetado de transformação organizacional. Ao unir processos tecnológicos e organizacionais, ela se configura como uma ferramenta essencial para a modernização do trabalho no gabinete judicial, garantindo produtividade, qualidade e uma abordagem mais humana na gestão do tempo e dos recursos.

CAPÍTULO 7

MONITORAMENTO CONSTANTE E AJUSTES

Nos capítulos anteriores, apresentamos um conjunto de estratégias e ferramentas fundamentais para transformar a gestão de gabinetes judiciais. Desde a integração de tecnologias como a Inteligência Artificial (IA) e as ferramentas de *Business Intelligence* (BI), até a aplicação de métodos organizacionais, como o Método Pomodoro e o *Time Blocking*, exploramos soluções práticas e inovadoras para otimizar fluxos de trabalho, reduzir gargalos e aprimorar a qualidade das decisões judiciais. A aplicação de metas SMART, o uso de jurimetria e a capacitação contínua das equipes demonstraram-se pilares essenciais para criar um ambiente produtivo e resiliente.

Além da tecnologia, destacamos a importância de práticas humanas e organizacionais. A autogestão, o protagonismo da equipe e a valorização por meio de *feedbacks* constantes e reconhecimento simbólico foram apresentados como elementos indispensáveis para manter o engajamento e a motivação, elementos-chave em ambientes de alta pressão, como o judiciário. As iniciativas de automação, tanto tecnológicas quanto organizacionais, trouxeram uma visão integrada e multifacetada da eficiência, que equilibra inovação e cuidado com o fator humano.

Agora, é momento de avançar. O plano já está em curso!

A próxima etapa envolve a implementação de um sistema robusto de monitoramento contínuo, essencial para assegurar que as estratégias até aqui discutidas entreguem resultados consistentes e alinhados às metas estabelecidas. Sem o acompanhamento constante, mesmo os métodos mais promissores podem perder sua eficácia diante de desafios dinâmicos e inesperados.

Neste capítulo, exploraremos como o monitoramento regular se torna a espinha dorsal da gestão eficiente, permitindo ajustes em tempo real e promovendo uma cultura de responsabilidade compartilhada. Além disso, abordaremos as ferramentas e práticas necessárias para medir o impacto das estratégias, identificar pontos críticos e garantir que o gabinete alcance um fluxo de trabalho sustentável e produtivo. A análise não será apenas um fim, mas um meio para manter a evolução contínua do gabinete judicial.

7.1 Importância do monitoramento regular

O monitoramento regular é essencial para assegurar que o plano de gestão, e as práticas nele estabelecidas, esteja entregando os benefícios esperados. Em um gabinete judicial, o monitoramento envolve tanto o acompanhamento do volume de processos quanto a análise do desempenho da equipe, levando em consideração as iniciativas já trabalhadas até aqui, como o impacto das ferramentas de automação, métodos de trabalho, as metas SMART traçadas e a gestão de pessoas.

O acompanhamento constante permitirá que o gestor identifique rapidamente os pontos críticos no fluxo de trabalho e implemente ações corretivas e proativas. Além disso, o monitoramento regular mantém a equipe alinhada com os objetivos e promove uma cultura de responsabilidade pelos resultados e *accountability*.

O conceito de *accountability* é complexo e, mesmo após décadas de discussão, ainda carece de tradução ou definição consensual no Brasil. Amplamente associado a ideias como responsabilização, prestação de contas, transparência e controle político, o termo assume diferentes nuances dependendo do contexto disciplinar. Em geral, representa a obrigação de agentes públicos ou organizações justificarem suas decisões e ações, assumindo a responsabilidade por seus efeitos e mantendo a integridade. Essa prática reforça a relação entre representantes e representados, sendo central para promover a confiança pública e assegurar uma governança ética e transparente (PEREIRA, 2016).

A *accountability* judicial comportamental foca na transparência e justificativa do comportamento do magistrado, destacando aspectos como integridade, honestidade e, sobretudo, produtividade. Essa abordagem reforça a relevância de códigos de conduta que asseguram a responsabilidade dos juízes em suas interações com partes, advogados, servidores e sociedade (OKU, 2021).

Desta forma, para muito além da questão de acompanhamento de qualquer plano ou método de gestão, o monitoramento regular da unidade deve ser rotina inarredável.

Para que o monitoramento seja eficaz, é essencial que o gabinete estabeleça indicadores-chave de desempenho (KPIs) que possam ser acompanhados de forma regular. Esses indicadores fornecem dados concretos sobre o progresso e ajudam a medir o impacto das estratégias adotadas.

Sugestão de KPIs para monitoramento em um gabinete:

- a. **Tempo Médio de Tramitação dos Processos:** Medir quanto tempo, em média, um processo leva para ser concluído em cada etapa.

- b. Quantidade de Processos Concluídos.
- c. **Produtividade dos Assessores:** Monitorar o número de atos judiciais expedidos por determinado assessor em um período, observando o tipo do ato minutado. *Sugestão: Observar a produção nas unidades análogas, por meio de painéis de BI.
- d. Quantidade de processos atribuídos por assessor.
- e. Data dos processos paralisados no gabinete (conclusos).
- f. **Prazos Processuais:** Acompanhamento do cumprimento dos prazos legais e internos, com alertas automáticos para processos que estão próximos de expirar o prazo.
- g. Número de processos suspensos.
- h. Número de decisões, sentenças, audiências designadas, realizadas e redesignadas (incluindo as unidades análogas).

Também é possível estabelecer KPIS qualitativos, envolvendo a relação numérica de embargos de declaração manejados e providos, por exemplo.

7.2 Ferramentas de monitoramento e *dashboards*

O uso de *dashboards* e ferramentas de *Business Intelligence* (BI) é o que facilitará que os gestores de gabinete criem ou solicitem a criação ao setor de TI e, posteriormente, visualizem esses indicadores de desempenho de maneira clara e acessível.

Dashboards interativos podem ser configurados para exibir os dados mais relevantes em tempo real, facilitando a tomada de decisões rápidas e embasadas.

Painéis relacionais são bastante úteis, por conta do estabelecimento de benchmarks para a mensuração de metas e parâmetros, para que sejam apresentados e compartilhados em reuniões.

Os *dashboards* fornecem uma visão panorâmica de todos os aspectos do gabinete, permitindo que o gestor monitore a produtividade de forma detalhada. Ao integrar dados dos sistemas processuais, essas ferramentas podem mostrar, com agilidade, o andamento dos processos, o volume de decisões expedidas, o cumprimento dos prazos e a eficiência das estratégias implementadas.

Um exemplo prático de *dashboard* interativo é o de um painel que mostre o status de todos os processos sob responsabilidade de um assessor, orientan-

do-os pelos mais antigos, por classes, assuntos, localização física, sinalizando aqueles que estão com prazos de suspensão próximos a expirar. Isso permite que a equipe priorize os processos mais urgentes, garantindo que não ocorram atrasos.

Ferramentas como o *Power BI* e o *Qlik Sense* podem ser utilizadas para gerar esses relatórios interativos, oferecendo *insights* detalhados sobre o andamento do trabalho. Com elas, o gestor tem à disposição uma visão consolidada da performance do gabinete, além de permitir a personalização das métricas conforme as prioridades do momento.

No âmbito do TJRO, foi inserido, junto ao *Qlik Sense*, o *insight advisor*, que é a ferramenta que permite a customização das KPIS conforme exploramos neste tópico, sendo possível promover diversas análises e comparações de forma mais direta e atendendo às necessidades de gestão da unidade.

A desenvolvedora conceituou a ferramenta como sendo um conjunto de recursos que ajuda o usuário a criar seu modelo de dados, criar visualizações e analisar dados, combinando inteligência analítica com interação intuitiva para otimizar a análise de dados. Seus principais recursos incluem a Pesquisa do *Insight Advisor*, que permite buscar visualizações e gráficos com linguagem natural, e o *Insight Advisor Chat*, que oferece uma interface conversacional para explorar dados e gerar *insights*. Com ferramentas como Tipos de Análise, Sugestões de Gráficos e *Associative Insights*, a ferramenta automatiza a criação de gráficos e relacionamentos entre dados, revelando conexões muitas vezes ignoradas. Ela também recomenda associações entre tabelas e ajusta gráficos dinamicamente, conforme alterações no conjunto de dados⁰⁷.

7.3 Ajustes estratégicos com base no monitoramento

Uma vez que os dados são coletados e analisados, é essencial que o gestor faça ajustes estratégicos com base nas informações obtidas a partir das conclusões referentes a eventual não cumprimento das metas ou tarefas estabelecidas, interpretando o porquê de não indicarem um cenário de cumprimento, identificando onde há atrasos ou desempenhos abaixo da linha estabelecida, para que as ações corretivas (e de preferência proativas) possam ser tomadas antes que o problema se agrave. Desta forma, as metas estabelecidas no início do ciclo podem precisar de ajustes ao longo do tempo.

Na hipótese de identificação de algum elemento externo, não previsto ou im-

⁰⁷ https://help.qlik.com/pt-BR/sense/May2024/Subsystems/Hub/Content/Sense_Hub/BusinessLogic/Tutorial/tutorial-what-is-insight-advisor.htm

previsível, como a distribuição de demandas decorrentes de algum evento que atingiu um grupo de pessoas ou de desempenho abaixo do esperado, o gestor deverá reavaliá-las, e ajustá-las, se necessário, para garantir que mantenham a característica de serem realistas e motivadoras. Isso pode incluir estender os prazos, redistribuir tarefas ou ajustar os recursos disponíveis para a equipe.

Falando de forma mais direta, se a meta inicial era reduzir o número de processos paralisados em 50% no trimestre, mas o monitoramento mostra que o volume de novos processos aumentou consideravelmente, o gestor pode revisar o número para 30%, ajustando as expectativas de acordo com a nova realidade.

Outro exemplo é o de considerarmos que o gestor realoque recursos (em sentido amplo) de forma mais eficiente. Na hipótese de um determinado assessor estar sobrecarregado com processos mais complexos, pode ser necessário redistribuir parte de suas responsabilidades para outro membro da equipe. Ferramentas de monitoramento facilitam a identificação desses desequilíbrios, permitindo uma redistribuição rápida e eficaz.

Lado outro é o que envolve a constatação, por meio da análise dos dados, que as ferramentas de automação não estão proporcionando o impacto esperado — como no caso em que, eventualmente, a elaboração de minutas a partir de modelos automatizados esteja demorando mais do que o previsto —, hipótese em que o gestor deverá ajustar os parâmetros ou até considerar a substituição da rotina, do modelo ou da ferramenta por outras frentes mais eficazes.

Finalmente, o monitoramento também envolve a adoção de cuidado para que seja efetivada uma revisão contínua das ferramentas de automação e metodologias implementadas no gabinete. O que funciona hoje pode precisar de ajustes no futuro à medida que as demandas mudam ou novas tecnologias são introduzidas.

A revisão periódica assegura que o gabinete esteja sempre operando com as ferramentas mais adequadas e as melhores práticas de gestão, permitindo que os processos judiciais se mantenham ágeis e eficientes.

7.4 *Feedback* contínuo e engajamento da equipe

O *feedback* regular fornecido à equipe, baseado nos dados obtidos, é essencial para mantê-la alinhada e motivada. Essa transparência na apresentação dos resultados do monitoramento reforça a responsabilidade individual e coletiva, criando um ambiente de confiança e colaboração.

Essa apresentação de cenário poderá ser feita individualmente, claro, mas é importante pontuar que quando feito em reuniões periódicas, permite que o gestor apresente o desempenho e discuta os resultados com a equipe. Essas reuniões podem se basear nos relatórios e *dashboards* gerados, permitindo uma análise objetiva do que está funcionando bem e do que precisa ser ajustado.

Sugerimos que, ao menos a cada mês, seja realizada uma reunião com toda a equipe para discutir o progresso em relação às metas estabelecidas, utilizando dados, *dashboards*, para mostrar o desempenho global e o de cada colaborador, de acordo com a metodologia do início do plano (utilizando os *benchmarks* escolhidos) para que se conheça o status de progressão.

O engajamento é outro fator que impacta diretamente a produtividade e a eficiência no trabalho. Uma equipe motivada é mais propensa a cumprir metas, entregar resultados de qualidade e colaborar para resolver desafios. No ambiente de uma unidade judicial, o engajamento acaba criando conexão direta com a celeridade processual e a qualidade das decisões.

Um servidor engajado está mais focado em suas atividades, tem maior clareza sobre seus objetivos e metas, participa de maneira ativa da busca por soluções, se sente valorizado e parte indispensável da equipe, o que contribui para um ambiente de trabalho saudável.

No entanto, o engajamento não ocorre automaticamente. Ele é construído por meio de estratégias bem elaboradas, que devem considerar tanto os objetivos do gabinete quanto as necessidades individuais de cada membro da equipe.

Ele aumenta quando a equipe tem clareza sobre seu desempenho, o que incentiva seu sentimento de protagonismo e a confiança de que é capaz de gerenciar suas próprias tarefas com mais autonomia, sabendo exatamente o que é esperado, e como pode melhorar.

A criação dessa rede de cogestão, de cooperação, a partir de todos os métodos até aqui adotados, é determinante para evitar solução de continuidade em razão de eventuais desinteresses, cansaço extremo, falta de envolvimento adequado ou de clareza sobre as tarefas que serão desempenhadas, os objetivos traçados e resultados esperados.

A coleta e o uso de dados não são, apenas, ferramentas de monitoramento de desempenho, mas também poderosos recursos para motivar e engajar os servidores. Ao utilizar indicadores claros e objetivos de desempenho, o gestor pode fornecer *feedback* contínuo, reforçar comportamentos positivos e incentivar a superação de metas.

Um assessor que teve um bom desempenho na redução do tempo de tramitação dos processos deve receber *feedback* positivo, baseado em dados concretos que mostram como seu esforço contribuiu para o cumprimento das metas do gabinete. Isso não só reforça o comportamento positivo, mas também dá ao servidor uma noção clara de seu impacto no desempenho geral da equipe.

Exemplo: reconhecimento baseado em métricas

Uma das melhores formas de manter o engajamento elevado é garantir que o esforço dos servidores seja reconhecido. Ao usar dados de desempenho, o gestor pode criar um sistema de reconhecimento baseado em métricas, garantindo que o reconhecimento seja, com regras previamente definidas, justo, transparente e alinhado aos objetivos do gabinete.

- Mensalmente, o gabinete pode premiar os assessores com melhor desempenho em termos de produtividade (número de atos judiciais expedidos) e qualidade (número de decisões revisadas sem necessidade de correção). Isso cria uma cultura de valorização e reconhecimento do esforço, mantendo a equipe motivada.

7.5 Integrando *Feedback* externo

Embora tenha uma validade mais acentuada para comarcas de 1ª entrância ou com poucas unidades judiciais, em razão do fato de que uma unidade pode ser a responsável por 100% dos casos de determinada população, não se deve ignorar as virtudes advindas da inclusão dos usuários externos, com seu *feedback*, para a formação de um quadro analítico mais completo.

A integração dos usuários externos, como advogados, outros operadores do direito e partes, é importante para uma visão completa do desempenho, sendo um indicador eficiente para incentivar a melhoria contínua dos serviços prestados. Algumas estratégias para incorporar esse *feedback* incluem:

- Pesquisas de satisfação regulares:** Implementar questionários breves após a conclusão de processos, focando em aspectos como clareza das decisões, tempo de resposta e facilidade de acesso às informações.
- Canal de comunicação direta:** Estabelecer um meio para que advogados e partes possam fornecer *feedback* sobre sua experiência com o gabinete, seja através de um portal *online* ou um endereço de e-mail dedicado.

- c. **Análise de manifestações e recursos:** Monitorar padrões em recursos e manifestações para identificar áreas de melhoria nas decisões e nos procedimentos do gabinete.
- d. **Encontros periódicos com a OAB, MP e DPE:** Realizar reuniões regulares com representantes da Ordem dos Advogados e de outras instituições, para discutir o desempenho do gabinete e coletar sugestões de melhorias; além de republicano e democrático, possibilita conhecer as necessidades dos usuários para incrementar o serviço da forma mais adequada, o que vai ao encontro de estratégias que facilitam o design de qualquer plano.
- e. **Incorporação de métricas externas:** Incluir/criar indicadores baseados no *feedback* externo nos *dashboards* de monitoramento, permitindo uma visão integrada do desempenho interno e da percepção externa.

A integração desse *feedback* externo nos processos de monitoramento e ajuste pode levar a melhorias significativas na qualidade do serviço prestado e na percepção pública do judiciário.

7.6 Desafios específicos no monitoramento de gabinetes judiciais

O monitoramento em gabinetes judiciais apresenta desafios únicos que precisam ser considerados e abordados de maneira específica:

- a. **Confidencialidade dos processos:** Muitos casos exigem sigilo, o que pode complicar o processo de monitoramento aberto. É crucial desenvolver sistemas que permitam o acompanhamento sem comprometer a confidencialidade das informações sensíveis.
- b. **Variabilidade na complexidade dos casos:** A natureza diversa dos processos judiciais torna difícil estabelecer métricas uniformes. Um sistema de monitoramento eficaz deve ser capaz de considerar essas variações para evitar comparações injustas de produtividade entre assessores que lidam com casos de diferentes complexidades. Caso a divisão tenha sido estabelecida por dígitos, pode acontecer de um ou alguns deles serem formados por grupos de processos mais antigos, mais complexos. Além disso, há a questão sugerida no início desse trabalho relativa à “atração” de processos complexos, ou de outros que tenham uma determinada natureza específica, para um único assessor, circunstância que pode implicar em sobrecarga.

- c. **Equilíbrio entre celeridade e qualidade:** O monitoramento deve balancear a necessidade de eficiência com a manutenção da qualidade das decisões judiciais. Métricas puramente quantitativas podem levar a uma pressão indevida por rapidez em detrimento da qualidade jurídica.
- d. **Integração com sistemas legados:** Muitos tribunais ainda utilizam sistemas antigos que podem não se integrar facilmente com ferramentas modernas de monitoramento. É necessário desenvolver soluções que permitam a coleta e análise de dados mesmo em ambientes tecnológicos heterogêneos.

Para enfrentar esses desafios, é essencial desenvolver sistemas de monitoramento flexíveis e personalizáveis, capazes de se adaptar às peculiaridades de cada gabinete e tipo de processo.

7.7 Considerações sensíveis ao monitoramento de desempenho

O monitoramento intensivo do desempenho da equipe, embora benéfico para a eficiência, pode levantar questão importante que precisa ser cuidadosamente abordada, referente à reação humana decorrente dele.

Desta forma, há que se tenha cuidados, principalmente com:

- a. **Privacidade e saúde mental dos servidores:** Partir de limites claros sobre quais dados serão coletados, e como serão apresentados, garantindo que a exposição seja sempre propositiva e visando incentivar a melhoria, equidade de tratamento e busca pela maior satisfação da equipe e do jurisdicionado.
- b. **Pressão excessiva:** Evitar que o monitoramento constante crie um ambiente de trabalho estressante e contraproducente. Balancear as métricas de desempenho com indicadores de bem-estar da equipe.
- c. **Equidade na avaliação:** Garantir que o sistema de monitoramento não penalize injustamente servidores que lidam com casos mais complexos ou que tenham responsabilidades diferentes.
- d. **Transparência:** Manter a equipe informada sobre quais dados estão sendo coletados, como são interpretados e utilizados nas avaliações de desempenho.

- e. **Direito à contestação:** Estabelecer um processo pelo qual os servidores possam questionar ou esclarecer dados que considerem imprecisos ou não representativos de seu desempenho.
- f. **Uso ético dos dados:** Assegurar que as informações coletadas sejam usadas apenas para os fins declarados de melhoria de desempenho e não para propósitos punitivos ou discriminatórios.

Conclusão

O monitoramento contínuo é essencial para garantir a eficiência e o sucesso das estratégias de gestão em gabinetes judiciais. Ele não apenas possibilita identificar rapidamente gargalos e corrigir desvios, mas também permite ajustar metas e redistribuir recursos de maneira eficaz. Ferramentas como *dashboards* interativos e indicadores-chave de desempenho (KPIs) oferecem uma visão consolidada do progresso e facilitam a análise detalhada das atividades, alinhando a equipe aos objetivos traçados. Além disso, a integração do *feedback* externo de usuários, como advogados e partes, enriquece a percepção do desempenho, promovendo uma abordagem mais colaborativa e orientada à melhoria contínua.

No entanto, a implementação de um sistema de monitoramento deve ser sensível às peculiaridades do ambiente judicial, equilibrando celeridade e qualidade das decisões, respeitando a privacidade dos servidores e garantindo transparência e equidade nas avaliações. Cuidados específicos, como evitar pressões indevidas e estabelecer processos éticos e justos para coleta e uso de dados, são indispensáveis para criar um ambiente de trabalho produtivo e saudável. Com ajustes estratégicos baseados nos dados coletados, os gabinetes podem sustentar melhorias no fluxo de trabalho, engajamento da equipe e qualidade dos serviços prestados à sociedade.

CAPÍTULO 8

**A IMPORTÂNCIA DA FELICIDADE CORPORATIVA –
aplicando-se o *Employee Experience***

A promoção da felicidade corporativa e a implementação da *Employee Experience* (EX) são conceitos fundamentais para criar um ambiente de trabalho positivo. A felicidade corporativa envolve a criação de um espaço onde os servidores se sintam bem tratados, respeitados e motivados, o que tem um impacto direto em sua produtividade e satisfação.

Assim, a gestão também deve investir no bem-estar dos servidores para promover um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Isso inclui a adoção de todas aquelas estratégias mencionadas quando apresentado o instituto do EX, como a customização dos espaços de trabalho, por exemplo.

O conceito de *Employee Experience* coloca o servidor no centro da gestão, promovendo práticas que valorizam a experiência de trabalho e incentivam a motivação a longo prazo. Isso inclui desde o reconhecimento das contribuições até o fornecimento de oportunidades de capacitação contínua e participação ativa no processo de estabelecimento da estratégia e sua gestão.

8.1 Indicadores de satisfação e engajamento

Assim como os KPIs são usados para medir a produtividade e o desempenho, indicadores específicos podem ser utilizados para avaliar o nível de satisfação e engajamento da equipe. Realizar pesquisas anônimas periódicas ou utilizar ferramentas de avaliação de clima organizacional são formas eficazes de entender o nível de engajamento da equipe e identificar áreas de insatisfação que podem ser corrigidas.

Assim, é possível admitir que, digamos, a cada semestre, o gabinete realize uma pesquisa de satisfação anônima para avaliar o engajamento da equipe, com perguntas voltadas à qualidade do ambiente de trabalho, ao relacionamento com a gestão e à percepção das metas e objetivos.

Os dados obtidos por meio das pesquisas de satisfação, aliados ao que foi revelado ao longo do monitoramento contínuo de desempenho, devem ser usados para as reflexões necessárias ao prosseguimento do plano. Se esses indicadores revelarem problemas no ambiente de trabalho, o gestor deverá tomar medidas para corrigir esses pontos.

Essa atenção também é importantíssima na medida em que, no ambiente judicial, desafios como a necessidade de imparcialidade, a monotonia de tarefas repetitivas, a carga emocional de casos sensíveis e a resistência a mudanças em instituições tradicionais exigem abordagens estratégicas para promover o engajamento e o bem-estar das equipes. O reconhecimento público, por exemplo, pode ser limitado pela imparcialidade, tornando essencial o foco em métricas objetivas, como o cumprimento de prazos e a qualidade técnica das minutas. Para lidar com a monotonia de tarefas repetitivas, o rodízio de funções e a inclusão de projetos especiais oferecem maior diversidade e estímulo às equipes.

Casos emocionalmente desafiadores, por sua vez, demandam suporte psicológico e a adoção de práticas como o *mindfulness* para prevenir o esgotamento e melhorar a resiliência. Além disso, a natureza conservadora do Judiciário pode dificultar a aceitação de novas práticas, o que torna fundamental educar sobre seus benefícios e implementar mudanças gradualmente, começando com projetos-piloto para demonstrar resultados concretos. Com essas estratégias, é possível criar um ambiente mais produtivo, equilibrado e adaptável.

Como se verá à frente, a metodologia aqui apresentada já foi aplicada em algumas unidades, inclusive por meio de termo de cooperação judicial e, em nenhum dos casos, optou-se por estabelecer uma gestão anômala por prazo superior a 3 meses, levando-se em consideração a possibilidade de esgotamento da equipe e a necessidade de que os planos sejam adaptados, depois dos tempos de ataque.

Exemplo de Ajuste Estratégico

Caso uma pesquisa de satisfação mostre que os servidores estão se sentindo sobrecarregados ou desmotivados, o gestor pode implementar rodízios de tarefas, oferecer treinamentos adicionais para reduzir a carga mental, ou rever as metas para torná-las mais realistas e motivadoras.

8.2 Medindo o impacto a longo prazo

A avaliação de impacto a longo prazo é crucial para assegurar que as estratégias de engajamento implementadas continuem produzindo resultados positivos de forma sustentável. A inovação contínua, medida pelo número e qualidade das sugestões de melhoria apresentadas pela equipe, demonstra o engajamento ativo e a contribuição para a evolução organizacional.

A saúde organizacional é outro fator central, podendo ser avaliada por meio de pesquisas anuais de clima organizacional, que identificam tendências e áreas de preocupação, como o risco de *burnout*. Paralelamente, a análise da produtividade sustentável verifica se os ganhos de eficiência permanecem consistentes ao longo do tempo sem comprometer o bem-estar dos servidores. Monitorar os índices de afastamento por motivo de saúde também é importante instrumento para compreender a salubridade do entorno, já que esse equilíbrio é que garantirá um ambiente de trabalho saudável e eficaz.

Criar uma espécie de “Índice de Engajamento e Produtividade”, que combine métricas de satisfação, produtividade e inovação, permite identificar avanços e áreas de melhoria, além de orientar metas de aprimoramento contínuo. Com essa abordagem, a unidade pode manter o foco no desenvolvimento humano e operacional, promovendo resultados duradouros e uma cultura de excelência.

Conclusão

A promoção da felicidade corporativa como condutora no processo de criação de um ambiente de trabalho positivo, produtivo e motivador, coloca os servidores no centro da gestão e implica em valorizar suas experiências, reconhecer suas contribuições e oferecer oportunidades contínuas de capacitação.

Estratégias como a customização de espaços, a prática de *mindfulness* e a implementação de rodízios de funções são ferramentas que possibilitam o enfrentamento dos desafios específicos no ambiente judicial, como a monotonia de tarefas repetitivas, a carga emocional dos casos e a resistência a mudanças. Além disso, práticas de engajamento, como a realização de pesquisas de satisfação e a coleta de *feedback* regular, auxiliam na identificação de problemas e na adaptação de metas e rotinas para garantir o equilíbrio e o bem-estar das equipes.

A avaliação contínua de impacto é fundamental para assegurar que as estratégias implementadas mantenham resultados positivos a longo prazo. Indicadores como saúde organizacional, inovação contínua e produtividade sustentável devem ser monitorados de forma estruturada, utilizando ferramentas como um “Índice de Engajamento e Produtividade”. Esse índice permite combinar métricas de satisfação, desempenho e inovação, identificando avanços e áreas de ajuste. Com uma abordagem estratégica e adaptável, os gabinetes podem garantir um ambiente equilibrado e eficiente, focado no desenvolvimento humano e na busca contínua por excelência operacional.

CAPÍTULO 9

INICIATIVAS DE MELHORIA E SIMPLIFICAÇÃO

A eficiência de um gabinete judicial não depende apenas da automação de tarefas ou do engajamento da equipe, mas também da revisão constante dos processos internos e da implementação de iniciativas de simplificação. Simplificar os fluxos de trabalho e reduzir a burocracia são medidas que impactam diretamente a celeridade processual, a satisfação das partes e o bem-estar da equipe. Em um cenário de demandas crescentes, é essencial que o gabinete adote práticas que tornem os processos mais ágeis, sem comprometer a qualidade das decisões.

A melhoria contínua envolve não só a eliminação de tarefas desnecessárias, mas também a padronização de procedimentos e a automatização de etapas repetitivas, criando um ambiente mais fluido e organizado.

9.1 Importância da simplificação no ambiente judicial

A complexidade dos processos judiciais, somada à elevada quantidade de demandas, muitas vezes resulta em fluxos de trabalho excessivamente burocráticos. Isso pode gerar atrasos, acúmulo de processos e insatisfação, tanto dos servidores quanto das partes. A simplificação de procedimentos visa eliminar barreiras desnecessárias, permitindo que o gabinete funcione de maneira mais eficiente e com menos esforço.

A simplificação dos processos de trabalho no ambiente judicial apresenta vantagens significativas que impactam tanto a eficiência interna quanto a percepção externa do sistema de justiça.

Uma das principais vantagens é a redução de erros, pois processos mais claros e simplificados são mais fáceis de seguir e supervisionar. Ao eliminar redundâncias e estabelecer fluxos de trabalho diretos, diminui-se a chance de falhas humanas, o que garante maior precisão e confiabilidade nas decisões tomadas.

Essa clareza processual não apenas melhora a qualidade do trabalho interno, mas também contribui para um ambiente mais organizado e com menor incidência de retrabalho.

Além disso, a simplificação promove a celeridade processual. Com a eliminação de etapas desnecessárias, os fluxos de trabalho se tornam mais ágeis, permitindo que os processos tramitem de forma mais rápida. Isso resulta em na aceleração das decisões judiciais e liberação de tempo para que os servidores e magistrados possam se concentrar em questões mais complexas ou urgentes. Em última análise, essa agilidade beneficia todos os envolvidos, fortalecendo a capacidade do gabinete de cumprir metas e atender às demandas crescentes do sistema judicial.

A satisfação das partes também é diretamente impactada pela simplificação dos processos. Quando as respostas judiciais são entregues de forma mais célere e acessível, cria-se uma percepção de eficiência e justiça por parte de advogados, partes interessadas e outros usuários do sistema. Esse sentimento de confiança no Judiciário é fundamental para fortalecer a credibilidade das instituições e fomentar um relacionamento mais transparente e construtivo entre o gabinete e seus *stakeholders* externos.

Por fim, a desburocratização interna é outro benefício importante proporcionado pela simplificação. Ao reduzir formalidades desnecessárias, os servidores podem dedicar mais tempo a atividades que exigem análise jurídica e tomada de decisão crítica. Isso não apenas aumenta a produtividade, mas também valoriza o trabalho intelectual da equipe, promovendo maior engajamento e senso de propósito. A simplificação, portanto, não é apenas uma questão operacional, mas também estratégica, pois alinha os recursos humanos e técnicos de forma mais eficiente, maximizando o impacto das ações do gabinete.

9.2 Revisão e mapeamento de processos

O primeiro passo para a implementação de melhorias é realizar uma revisão detalhada dos processos internos, identificando gargalos, tarefas duplicadas e procedimentos que podem ser simplificados. O mapeamento de processos é uma técnica que permite visualizar o fluxo de trabalho de maneira clara, facilitando a identificação de etapas que podem ser automatizadas, eliminadas ou otimizadas.

Um exemplo de mapeamento seria a análise detalhada do fluxo de elaboração de despachos, desde o momento em que o processo é recebido no gabinete até a expedição do ato judicial. O mapeamento pode revelar que algumas tarefas, como a revisão duplicada de minutas ou a necessidade de aprovações adicionais, estão atrasando a tramitação dos processos. A partir dessa análise, pode-se simplificar a revisão, delegando-a diretamente ao assessor responsável, ou implementar um sistema de automação para minutas padronizadas.

O *marketplace* do PDPJ⁰⁸ tem o JUMP que permite a visualização de alguns fluxos nas unidades judiciais e que fornece *insights* capazes de orientar alguma correção de rumo.

9.3 Automação cognitiva e simplificação de decisões

O uso de automação cognitiva é uma das maneiras mais eficazes de simplificar a gestão de processos. Ferramentas de Inteligência Artificial (IA), como o *ChatGPT*, *LEXIA*, *AssessorIA*, *Sinapses* acoplado ao Módulo Gabinete, podem ser usadas para sugerir minutas de decisões e despachos com base em modelos já existentes, permitindo que os servidores realizem ajustes rápidos em vez de redigir cada documento do zero.

A automação cognitiva simplifica especialmente decisões e despachos de menor complexidade, como homologações de acordos ou intimações. Ao delegar essas tarefas para ferramentas de IA, o gabinete consegue liberar os servidores para trabalhos mais complexos e aumentar a celeridade processual.

9.3.1 Padronização de procedimentos e modelos

A padronização de procedimentos e a criação de modelos predefinidos para a expedição de atos judiciais são medidas simples, mas altamente eficazes, para garantir consistência e agilidade. Modelos bem definidos evitam que cada decisão ou despacho precise ser elaborado a partir de um novo e singular texto, economizando tempo e garantindo que todos os elementos obrigatórios estejam presentes no documento.

A criação de um banco de modelos padronizados para decisões, baseado nos tipos de processos mais recorrentes, pode incluir sentenças para processos de execução, homologações de acordos ou decisões de mero expediente. Com isso, os servidores podem usar um modelo como base e ajustá-lo rapidamente conforme a necessidade do caso específico.

Um gabinete pode, por exemplo, desenvolver um modelo padrão para um determinado ato recorrente, de forma que, sempre que um processo chegar para a edição desse tipo de ato, o assessor poderá simplesmente adaptá-lo às informações específicas do caso, economizando tempo e garantindo consistência.

Além da padronização e automação, o uso de ferramentas específicas pode facilitar a simplificação de procedimentos no gabinete. Ferramentas de *Business Intelligence* (BI), por exemplo, ajudam a identificar gargalos e oportuni-

⁰⁸ <https://marketplace.pdpj.jus.br/dashboard>

dades de melhoria, oferecendo uma visão clara dos dados e auxiliando na tomada de decisões.

Ferramentas que permitem a visualização dos processos em andamento e ajudam a identificar os pontos que estão atrasando a tramitação são essenciais para o monitoramento contínuo e para a análise de dados processuais, oferecendo *insights* sobre onde os ajustes podem ser feitos para simplificar os fluxos de trabalho.

9.4 Simplificação de procedimentos e capacitação da equipe para um gabinete mais eficiente

A simplificação de processos judiciais e administrativos no gabinete é uma iniciativa indispensável para aumentar a eficiência, reduzir gargalos e melhorar a experiência tanto da equipe interna quanto das partes externas. Essa abordagem envolve a eliminação de procedimentos redundantes, o foco em fluxos de trabalho ágeis e a capacitação contínua dos servidores para garantir que as mudanças sejam compreendidas e aplicadas de maneira eficaz. Quando implementada de forma planejada, a simplificação contribui para a celeridade processual e para a qualidade das entregas judiciais, promovendo um ambiente de trabalho mais organizado e produtivo. Muitas vezes, procedimentos são mantidos no fluxo de trabalho por força do hábito, mesmo quando já não são necessários ou relevantes. A realização de auditorias internas regulares permite identificar essas atividades obsoletas e reavaliar seu propósito.

Por exemplo, elaborações artesanais de minutas de decisões simples são um desperdício de tempo, que poderia ser redirecionada para tarefas mais complexas e de maior impacto. A eliminação dessas etapas desnecessárias não apenas otimiza o trabalho da equipe, mas, também, libera recursos preciosos para serem aplicados de forma mais estratégica. A simplificação não beneficia apenas o gabinete internamente; ela também exerce um impacto positivo sobre as partes externas, como advogados e cidadãos que buscam soluções rápidas e eficazes para seus conflitos.

Ao adotar fluxos de trabalho mais ágeis, como modelos automatizados para intimações e homologações, com determinações de atos via Diário da Justiça Eletrônico, ou movimentações baseadas em preclusão lógica ou temporal, é possível reduzir significativamente os prazos de tramitação. Isso se traduz em maior satisfação das partes, pois o tempo entre uma solicitação e a resposta é encurtado, fortalecendo a confiança no sistema judicial.

A indicação de movimentação de retorno para determinada caixa, fora do fluxo, também é recomendável em casos específicos, que também atalharão sua identificação e solução nos casos em que a providência judicial demanda alguma providência prévia simples.

A agilidade nas decisões aumenta a percepção de eficiência e acessibilidade, valores fundamentais para qualquer instituição que busque excelência na prestação de serviços públicos. No entanto, a implementação de melhorias e práticas simplificadoras requer um compromisso contínuo com a capacitação da equipe. Como dito exaustivamente, uma equipe bem treinada é o lastro do sucesso das mudanças, pois é por meio dela que os novos fluxos de trabalho se tornam operacionais.

Treinamentos práticos e *workshops* periódicos permitem que a equipe compreenda as novas diretrizes e explore ferramentas de automação com segurança e eficiência.

A conjunção de simplificação e treinamento contínuo forma a base para um gabinete mais eficiente, tanto no âmbito interno quanto no impacto sobre as partes externas.

A eliminação de redundâncias, combinada com o engajamento da equipe em novas práticas, promove uma transformação significativa, tornando os processos mais claros, céleres e eficazes. Com isso, o gabinete não apenas se alinha às expectativas de eficiência e qualidade do sistema judicial, mas também fortalece sua reputação como uma unidade focada na inovação e no serviço de excelência.

9.5 Superando desafios para implementação de melhorias

As iniciativas de simplificação e produtividade, já exploradas ao longo deste manual, reforçam o papel central de uma gestão eficiente no ambiente do gabinete judicial. Estratégias como a eliminação de procedimentos redundantes, a adoção de modelos padronizados e o treinamento contínuo da equipe foram destacadas como fundamentais para otimizar os fluxos de trabalho e elevar a celeridade processual. Por exemplo, a análise crítica das atividades realizadas permite identificar etapas desnecessárias, como revisões duplicadas, que podem ser eliminadas sem prejuízo à qualidade das entregas.

A implementação de ferramentas de automação, aliada a métodos de organização do tempo, como o *Time Blocking* e o Método Pomodoro, demonstrou-se eficaz para a execução de tarefas repetitivas e para a gestão do acervo processual. Essas práticas simplificam a rotina dos servidores, reduzindo a sobrecarga e proporcionando um ambiente de trabalho mais estruturado e colaborativo.

Por fim, a capacitação contínua dos servidores se apresenta como elemento indispensável para o sucesso dessas iniciativas. *Workshops*, treinamentos práticos e discussões periódicas asseguram que a equipe esteja alinhada às novas diretrizes e ferramentas, garantindo que as mudanças implementadas sejam bem compreendidas e efetivamente aplicadas. Juntas, essas abordagens consolidam o gabinete como uma unidade produtiva, inovadora e capaz de atender com excelência às demandas judiciais.

Conclusão

Reforçou-se a centralidade de iniciativas de simplificação e melhoria como pilares de uma gestão eficiente no gabinete judicial. O foco na eliminação de redundâncias, aliado à padronização e automação de processos, oferece ganhos significativos em produtividade, celeridade e qualidade. Ao promover fluxos de trabalho mais enxutos e ágeis, o gabinete se alinha às expectativas de partes externas e de servidores, estabelecendo-se como uma unidade que entrega resultados com eficiência e precisão. Essa abordagem fortalece a confiança no sistema judicial e contribui para um ambiente de trabalho mais organizado e dinâmico.

Contudo, a concretização dessas melhorias exige comprometimento com o treinamento contínuo da equipe. A capacitação, por meio de *workshops* e práticas voltadas para o uso de novas ferramentas e métodos, garante a adesão dos servidores às mudanças, fomentando um ambiente colaborativo e inovador. A combinação de simplificação, automação e capacitação contínua forma uma base sólida para um gabinete que não apenas atende às demandas crescentes do Judiciário, mas também se destaca como referência em excelência operacional e inovação.

CAPÍTULO 10

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS MICRO E MACRO

Como mencionado, toda iniciativa de melhoria e automação implementada em um gabinete precisa ser avaliada de forma rigorosa para garantir que os resultados esperados estejam sendo alcançados. Essa avaliação contínua dos processos deve envolver tanto perspectivas em nível micro (desempenho individual, produtividade diária) quanto em nível macro (impacto geral nas operações do gabinete e na celeridade processual).

Neste capítulo, discutiremos as ferramentas, métricas e práticas recomendadas para realizar uma avaliação abrangente dos resultados, e como essa análise pode orientar os ajustes e aprimoramentos contínuos na gestão.

10.1 Avaliação de resultados em nível micro

A avaliação em nível micro refere-se à análise de resultados de curto prazo, com foco em atividades individuais e no desempenho imediato. Fundamental para ajustar práticas e otimizar os processos no dia a dia do gabinete, avaliar os resultados em nível micro permite que o gestor observe o impacto das estratégias nas rotinas individuais dos servidores, identificando pontos de melhoria e áreas nas quais os recursos podem ser melhor alocados.

Esses indicadores, focados no nível micro, permitem um acompanhamento detalhado da produtividade e da qualidade do trabalho realizado por cada servidor e pela equipe como um todo. Dessa forma, torna-se possível identificar tanto as áreas que necessitam de ajustes quanto os pontos fortes que podem ser maximizados, garantindo um desempenho consistente e alinhado às metas do gabinete.

Entre os principais indicadores, destaca-se a produtividade dos assessores, que mede o número de atos judiciais expedidos por servidor em um período específico. Esse dado fornece uma visão clara da capacidade de entrega individual e da contribuição para o fluxo geral de trabalho.

Outro aspecto relevante é a taxa de correções necessárias, que contabiliza as decisões ou despachos que exigem revisão ou ajustes após sua elaboração. Esse índice é fundamental para avaliar a qualidade técnica das minutas e identificar oportunidades para treinamentos ou melhorias nos processos. O tempo médio de conclusão de atos é outro indicador estratégico, pois revela a eficiência com que os servidores concluem tarefas específicas, como minutas de decisões ou despachos, permitindo o planejamento de intervenções

que otimizem os prazos. Além disso, o cumprimento das metas individuais de prazos é monitorado para garantir que os atos judiciais sejam entregues conforme o planejado, contribuindo para a celeridade processual.

A aplicação prática desses indicadores pode ser ilustrada em uma iniciativa voltada para a automação de tarefas, como a elaboração de minutas. Nesse cenário, o gestor pode acompanhar semanalmente o tempo médio⁰⁹ que cada servidor leva para concluir os atos judiciais e comparar esses dados antes e após a implementação da automação. Uma redução consistente no tempo necessário para a elaboração das minutas indicaria que a automação está cumprindo seu propósito de aumentar a eficiência e liberar os servidores para atividades mais complexas e estratégicas.

Assim, o uso de indicadores de desempenho individual não apenas oferece uma visão precisa da produtividade no gabinete, mas também permite a implementação de melhorias contínuas e informadas. Esse enfoque promove um ambiente de trabalho mais estruturado, no qual a eficiência é medida, reconhecida e aprimorada de forma constante. Com isso, cada servidor se torna parte de um processo integrado de melhoria, contribuindo para um gabinete mais ágil e alinhado às exigências do sistema judicial contemporâneo.

Assim, podem ser resumidos, entre outros, em:

- a. **Produtividade dos assessores:** Número de atos judiciais expedidos por servidor em um período.
- b. **Taxa de correções necessárias:** Número de decisões ou despachos que precisam ser corrigidos ou revisados.
- c. **Tempo médio de conclusão de atos:** O tempo que cada assessor leva para concluir uma minuta ou decisão.
- d. **Cumprimento de prazos:** Se as metas individuais de prazos estão sendo cumpridas conforme o planejado.

10.2 Avaliação de resultados em nível macro

A avaliação de desempenho em nível macro oferece outra perspectiva ampla e estratégica sobre o impacto das iniciativas implementadas na gestão do gabinete judicial. Esse tipo de análise vai além da observação das atividades diárias e busca compreender como as mudanças estruturais e os ajustes de longo prazo influenciam o funcionamento geral do gabinete. É uma aborda-

⁰⁹ No TJRO, essas métricas estão disponíveis no Qlik

gem que permite medir não apenas a eficiência interna, mas também a repercussão dessas estratégias na celeridade processual e na experiência das partes externas, como advogados e cidadãos.

Entre os principais indicadores macro, destaca-se a redução de processos paralisados. Esse indicador reflete o efeito de estratégias de automação e simplificação no número de processos que permanecem estagnados em determinado recorte temporal (30, 60 ou 100 dias são os mais comuns).

Ele é essencial para avaliar a fluidez das operações do gabinete e identificar gargalos que ainda possam existir. Outro fator crucial é a celeridade processual, que mensura o tempo médio necessário para a tramitação completa dos processos, desde a entrada até a decisão final. Um desempenho positivo nesse quesito demonstra a eficiência global do gabinete em responder às demandas judiciais de maneira ágil.

Além disso, a qualidade das decisões judiciais é avaliada a partir da consistência e aceitação das decisões nas instâncias superiores, com atenção ao número de revisões ou reformas realizadas. Esse indicador garante que a rapidez na tramitação não comprometa a solidez e a justiça das decisões.

Por fim, a produtividade global do gabinete é analisada com base no número de processos concluídos em comparação com períodos anteriores, revelando o impacto das iniciativas adotadas na capacidade de entrega do gabinete.

Com esses indicadores, a avaliação macro fornece uma visão integrada e abrangente do desempenho do gabinete, destacando áreas de sucesso e apontando oportunidades para ajustes contínuos. Esse enfoque garante que as estratégias implementadas não apenas melhorem os processos internos, mas também fortaleçam a confiança no sistema judicial, resultando em um serviço mais eficiente, acessível e de alta qualidade para todos os envolvidos.

Podemos, então, apresentar alguns deles considerados úteis:

- a. **Redução de processos paralisados:** O impacto das estratégias de automação e simplificação na redução do número de processos que ficam paralisados por mais de 30 dias.
- b. **Celeridade processual:** Tempo médio para a tramitação completa dos processos, desde a entrada até a decisão final.
- c. **Qualidade das decisões judiciais:** Avaliação da consistência das decisões, com base no número de decisões revisadas ou reformadas pelas instâncias superiores.

- d. **Satisfação das partes:** *Feedback* das partes externas (advogados, partes envolvidas) sobre a agilidade e a qualidade dos serviços prestados pelo gabinete.
- e. **Produtividade global do gabinete:** Aumento no número de processos.

Conclusão

A análise detalhada em nível micro, focada na produtividade individual e na eficiência das rotinas, proporciona um controle imediato e ajustável das operações diárias. Já a avaliação macro, que abrange os impactos globais das iniciativas no desempenho do gabinete, garante uma visão ampla e integrada, necessária para decisões estratégicas de longo prazo. Juntas, essas abordagens formam um sistema robusto de monitoramento e melhoria contínua, que permite ajustes precisos e informados nas estratégias de gestão.

Além de otimizar os processos internos e reforçar a eficiência, a avaliação de desempenho amplia a capacidade de atender às crescentes demandas judiciais com qualidade e agilidade. Os indicadores, sejam eles micro ou macro, não apenas identificam áreas de sucesso, mas também revelam oportunidades de evolução, garantindo que os resultados sejam sustentáveis e alinhados às expectativas do sistema judicial e das partes envolvidas. Dessa forma, o capítulo reafirma a centralidade de uma gestão baseada em dados para alcançar um gabinete mais produtivo, transparente e eficiente, solidificando a confiança pública e fortalecendo a justiça como valor essencial.

CAPÍTULO 11

MÉTODO APLICADO NA PRÁTICA – os casos das 8ª, 5ª e 10ª Varas Cíveis da Capital

A gestão eficiente de um gabinete judicial transcende a mera aplicação de ferramentas tecnológicas ou métodos organizacionais isolados. Como demonstrado ao longo deste manual, trata-se de uma abordagem holística que integra pessoas, processos e tecnologia em um sistema coeso e adaptável. Os resultados obtidos nas 8ª, 5ª e 10ª Varas Cíveis da Capital evidenciam que, quando bem implementada, esta metodologia pode transformar significativamente a realidade de uma unidade judicial.

Como desenvolvido ao longo da proposta, a transformação recomendada está fundamentada em três pilares essenciais: o protagonismo das pessoas, materializado através do *Employee Experience* e da valorização contínua da equipe; a simplificação e automação de processos, que libera o potencial humano para atividades mais complexas e estratégicas; e o monitoramento constante, baseado em dados, que permite ajustes precisos e mantém o alinhamento com os objetivos estabelecidos. A combinação destes elementos cria um ambiente de trabalho mais produtivo, engajado e focado na entrega da prestação jurisdicional de qualidade.

A redução expressiva no número de processos conclusos e paralisados, aliada à melhoria do ambiente de trabalho e à satisfação das equipes envolvidas, demonstra que é possível alcançar eficiência sem sacrificar o bem-estar dos colaboradores. Este equilíbrio é fundamental para a sustentabilidade das melhorias implementadas e para a construção de um Judiciário mais moderno e humano.

Por fim, nossas ideias não pretendem ser uma fórmula ou roteiro rígido, mas sim um convite à reflexão e à ação. Cada unidade judicial possui suas particularidades e desafios únicos, e a metodologia aqui apresentada deve ser adaptada a estas realidades específicas.

A matriz básica funciona a partir da seguinte imagem (não hermética):



O importante é manter o foco na melhoria contínua, no desenvolvimento das pessoas e no compromisso com a excelência do serviço público, sempre tendo em mente que a verdadeira transformação organizacional é uma jornada constante de aprendizado e evolução.

Apresentamos, agora, como essas ideias foram aplicadas na 8ª Vara Cível da Capital.

11.1 8ª Vara Cível da Capital – janeiro de 2024

Eu vinha de atuação na, então, única Turma Recursal em funcionamento no TJRO, após o exercício de designação bienal naquele colegiado, desde o início de 2022, portanto.

Após modificações em sua estrutura, com a movimentação de vários colegas na entrância, me removi para a 8ª Vara Cível da Capital. Minha atuação como juiz titular começou no dia 18 de janeiro de 2024.

Habitualmente, quando assumo uma unidade, realizo uma correição interna, uma auditoria, o que sempre se estabeleceu por força de atos normativos¹⁰, mas que se internalizou ao longo do tempo.

No entanto, há alguns anos, também com inspiração em princípios semelhantes aos que foram compartilhados até aqui, como a autogestão, a Corregedoria Geral estabeleceu determinações para a realização de procedimentos constantes de autocorreição e, no ano de 2024, ela foi inaugurada com a edição conjunta da Portaria nº 003/2024-CGJ e do **Despacho - CGJ Nº 463 / 2024 - DCP/Dejud/SCGJ/CGJ**, que dizia:

Senhores (as) Magistrados (as),

De ordem do Corregedor Geral, em atenção à Portaria n. 003/2024-CGJ (3791374), informa-se a instauração do Procedimento de Correição Virtual Permanente referente ao ano de 2024, que compreenderá as seguintes fases:

1ª FASE - Autocorreição (data final 31/01/2024);

2ª FASE - Acompanhamento / Monitoramento permanente / Eventual Visita Institucional / Orientação;

3ª FASE - Reuniões de Alinhamento; e

4ª FASE - Relatório Final de Correição /Fechamento (30/11/2024).

Informa-se que as referidas atividades poderão ser desenvolvidas com a metodologia a seguir: correições virtuais eletrônicas, monitoramento virtual permanente, sem prejuízo das visitas in loco e/ou videoconferências necessárias no corrente ano.

Além disso, caso necessário, serão propostos ciclos de reuniões de alinhamento entre os diversos setores deste tribunal, a fim de aprimorar o sincronismo e padronizar as rotinas de trabalho nas unidades. Ressalte-se, ainda, que as unidades judiciais deverão realizar a Autocorreição até 31/01/2024, conforme Portaria n. 003/2024-CGJ. Para tanto, as unidades judiciais deverão:

a) Utilizar o Módulo Autocorreição constante da plataforma EOLIS, estruturar os dados informados na plataforma e disponibilizá-los no presente Processo SEI;

¹⁰ Artigo 6º das Diretrizes Gerais judiciais de 2012 – O magistrado, nos primeiros três meses de seu provimento efetivo em qualquer comarca, vara ou juizado deverá efetuar correição ordinária nos cartórios e escritórios a ela sujeitos. Parágrafo Único. O disposto no caput aplica-se também aos juizes de direito de 3ª entrância sem titularidade, sempre que forem designados para responder pelas varas ou juzados dos juizes de direito auxiliares da Presidência ou da Corregedoria-Geral da Justiça. Artigo 77 da Lei Complementar Estadual que prevê as correções ordinárias anuais.

b) Elaborar plano de ação da unidade o qual deverá considerar as recomendações/determinações constantes do relatório de inspeção realizada no exercício do ano de 2023 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) neste Tribunal, encaminhado em anexo.

Por fim, esclarece-se que a Divisão de Correição Permanente estará à disposição para esclarecer eventuais dúvidas em relação à utilização do referido módulo.

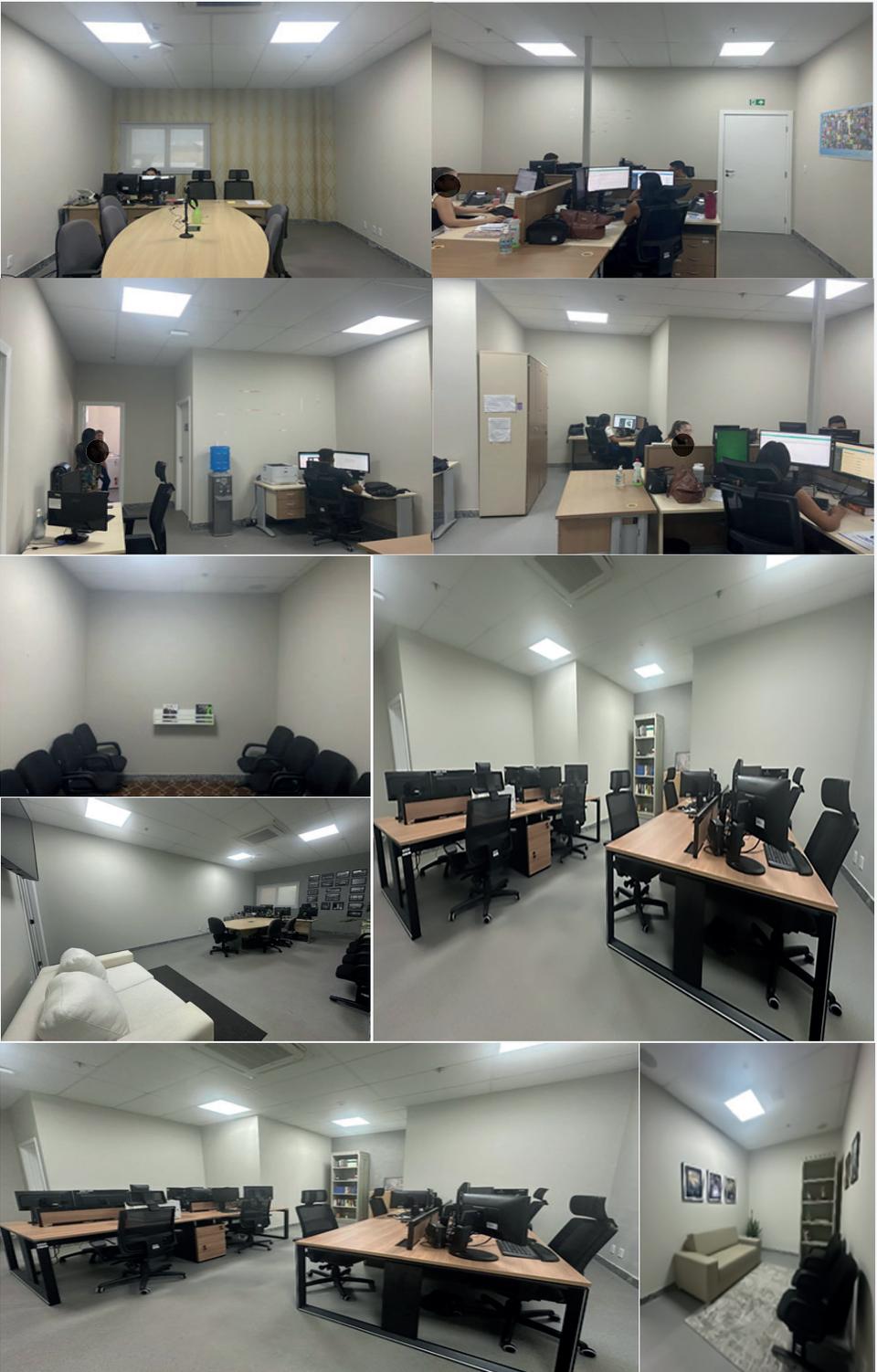
Atenciosamente,

Aproveitando o teor dessa determinação e a necessidade de estabelecer autocorreção, resolvi, no mesmo dia 18/01/2024, inaugurar um SEI para iniciar o plano aqui elaborado (SEI 0001153-04.2024.8.22.8000). A primeira ata foi a do sistema EOLIS, juntada logo após o despacho.

Naquela altura, como eu já havia sido removido em novembro do ano anterior, com efeitos a partir de janeiro/2024, a equipe já havia sido formada, o layout da unidade definido pelos colaboradores que tiveram, inclusive, voz ativa na decoração do ambiente, tendo sido escolhida a assessora que auxiliaria no processo de gestão, além do método básico de trabalho, especificamente a divisão interna em dígitos.

Antes da intervenção a partir do projeto, a unidade representava os ocupantes anteriores que, durante anos, honraram a aplicação da justiça de forma célere e comprometida; todavia, avaliou-se que os novos colaboradores deveriam externar seu protagonismo para se sentirem representados no novo espaço.

Após a elaboração do plano de gestão e da intervenção pela equipe, a unidade passou a retratar algo planejado por eles, incluindo o *layout* e as cores da parede. O mobiliário já integrava o acervo do Poder Judiciário e foi solicitado após verificação da disponibilidade. O magistrado adquiriu as tintas e pediu autorização à Administração do Poder Judiciário (o prédio está locado pela modalidade de BTS e qualquer alteração pode provocar sanções contratuais, devendo ser previamente autorizadas pelo locador).



Em seguida, iniciamos o plano de gestão, com o levantamento de dados e requisitos, representados pela primeira reunião de alinhamento. Nela, apresentamos vários paradigmas de produção, processos paralisados, números das unidades similares e tratamos de eleger algumas premissas elementares. Naquela ocasião, ainda sem tantas informações, concluímos pela eleição de alguns valores e a indicação de alguns resultados esperados ao longo do trabalho:

Estratégias para Melhorar a Produtividade da 8ª Vara Cível

1 INVESTIR EM CONHECIMENTO	2 MONITORAR SEU DESEMPENHO	3 TIRAR DÚVIDAS
4 TRABALHAR FELIZ	5 MOTIVAÇÃO	6 COOPERAÇÃO
7 ENVOLVIMENTO		

Made with Gamma

Resultados Esperados com a Implementação das Estratégias

Redução de Processos Concluídos	Incremento na Taxa de Resolução das demandas
Melhoria na Qualidade das Decisões	Maior Satisfação dos Envolvidos

Made with Gamma

O resultado dessa reunião gerou uma ata e compromissos assumidos perante a Administração Superior do TJRO e que foram informados no SEI com os seguintes dizeres, seguidos da assinatura de todos os colaboradores da unidade:

Informação Nº 168 / 2024 - PVH8CIVGAB/PVH8CIV/PVHCIV/CMPVH

Excelentíssimo Senhor Corregedor,

Realizada a autocorreção desta unidade jurisdicional e pontuadas as questões relevantes e estratégicas para atingimento das metas, faz-se necessário apresentar as seguintes considerações, bem como requerer a V. Ex^a. o que segue, para o contínuo e profícuo desenvolvimento da jurisdição com efetividade.

Considerações gerais:

- a. Registra-se que até meados do ano de 2023 esta Vara esteve sob chefia magistral da excelente Dra. Úrsula que, juntamente com sua equipe, realizava um trabalho espetacular e de excelência, tanto em relação às metas quanto à administração da quantidade e qualidade de processos, sendo referência no baixo número de conclusos e com alta efetividade na prestação jurisdicional. Após a saída da referida Magistrada, na presente unidade esteve um juiz substituto (cumulando com um sem número de unidades), assessorado por uma equipe oriunda do processo seletivo deste Tribunal, no entanto, sem experiência específica em relação aos processos cíveis e com curva de aprendizagem inicial, circunstância que provocou um grande acúmulo de processos que remeteram a unidade à última posição, quanto ao número de processos conclusos.*
- b. Recentemente, em 18/01/2023, assumi a titularidade desta Unidade, também, com novos assessores, ainda em fase de transição, uma vez que atuavam na Turma Recursal, com matérias e ritos processuais diferentes das trabalhadas nesta Unidade.*
- c. Feitos tais destaques para justificar a queda nas metas e os atuais baixos índices de produtividade desta Unidade, ressalto que não temos medido esforços para alcançar os excelentes índices que sempre acompanharam esta Vara.*
- d. Especificamente quanto ao número de processos conclusos, este juízo envidará esforços, junto com a equipe do gabinete, para atender à demanda jurisdicional dos processos, priorizando os processos novos com tutela de urgência, os conclusos mais antigos, as extinções e homologações.*
- e. Aqui, como plano de trabalho (em anexo a reunião de alinhamento), reforçamos nosso empenho e esforço contínuos, com o acompanhamento diário dos índices de produtividade e de cumprimento das me-*

tas estabelecidas pelo CNJ para 2023, de modo a atingir o cumprimento das metas, sempre visando à excelência da prestação jurisdicional e a superação dos índices propostos.

Requerimentos:

1. A designação de um estagiário, visto que não há nenhum estagiário aqui lotado. Destaco o interesse em participar ativamente no processo de escolha, eis que buscamos um perfil colaborativo e proativo.

2. Informações quanto ao residente listado como integrante do gabinete, visto que há a designação/lotação de uma senhora no relatório da autocorreção, mas que desconhecemos. Desde logo, em havendo a possibilidade, manifestamos interesse pela designação de residente para auxílio nesta Vara.

Este juízo se coloca à disposição da Corregedoria para eventuais informações adicionais.

Cordialmente,

A partir dessa iniciativa, dos alvos que deveriam nortear o trabalho traçado, foi iniciada a fase de coleta de dados para que o plano, então, tomasse corpo. Acompanhando a assessoria de forma constante, pois estava diante de uma crescente curva de aprendizagem, investi tempo em construir uma base de informações que permitissem apresentar nossas necessidades à equipe, de forma clara, compreensível e factível, facilitando o engajamento de todos e o estabelecimento de prazos razoáveis.

Essa fase perdurou até o dia 15/02/2024, quando então, após os estudos necessários e o envolvimento da equipe, foi apresentado o plano que está assentado no documento SEI 3855200.

Naquela ocasião foram definidas metas de curto e médio prazo, calculados os números que cada assessor deveria desempenhar dali em diante, estabelecendo-se objetivos comuns/coletivos e individuais.

Naquele momento, embora tenha se portado de forma confiante, a equipe demonstrou certa preocupação com os números, compreendendo-os como desafiantes, principalmente por conta da curva de aprendizagem, ainda crescente. A partir de março, realizamos reuniões mensais de resultados, *feedbacks* e monitoramento.

Nossas metas internas sempre estiveram associadas a atingir um baixo número de processos conclusos. Esse sempre foi o nível macro de atuação, por compreendermos que, assim agindo, estaríamos beneficiando todas as frentes de trabalho e o usuário externo.

Corrigimos os rumos algumas vezes, mitigamos prazos de cumprimento de metas globais e, ao final do mês de outubro, entregamos o seguinte resultado.

É possível notar que ao final de janeiro, com pequenos ajustes, já fechamos o mês com 200 processos conclusos a menos do que recebemos em 18/01, mas que a evolução seguiu ao longo do ano, com pouca variação a partir de julho, quando tivemos que ordenar alguma correção de rumos.

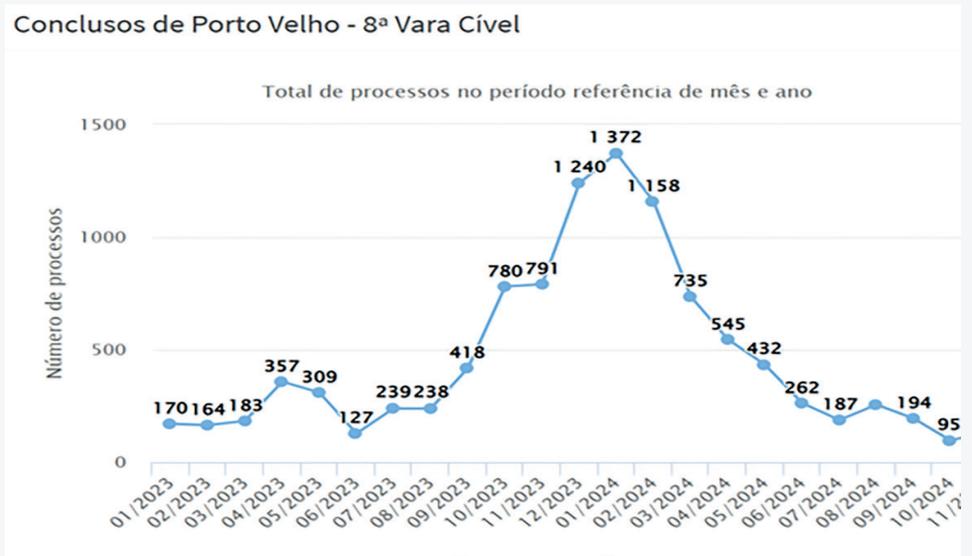


Figura 1 - Gráfico de processos Conclusos

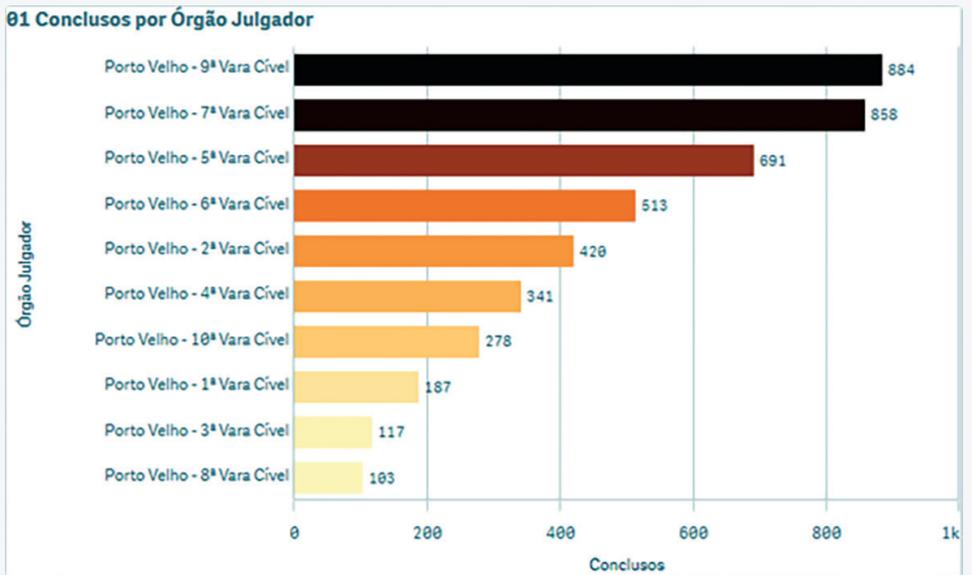


Figura 2 - resultado das conclusões em 03/12/2024, com os processos vindos conclusos no dia.

O número de processos paralisados há mais de 60 dias também caiu vertiginosamente, como é possível observar no gráfico a seguir:

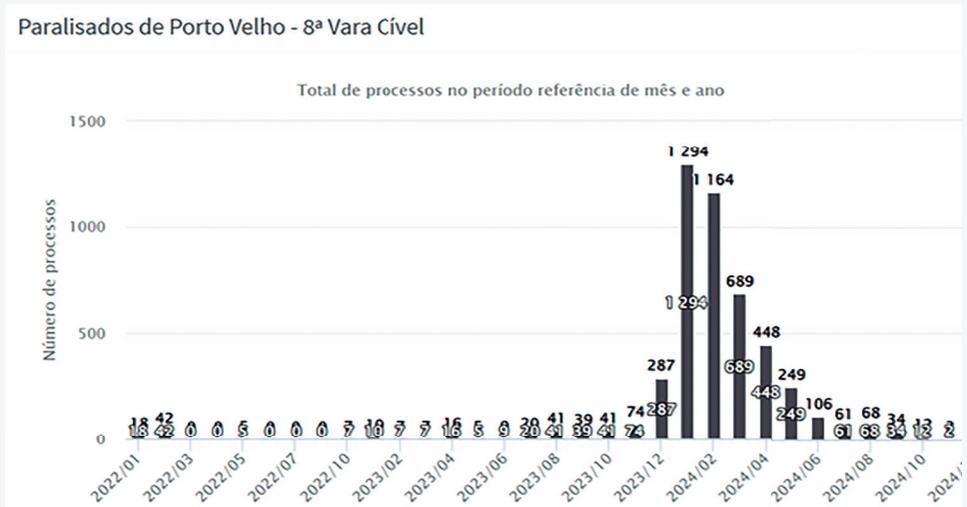


Figura 3 - Gráfico de variação de processos paralisados há mais de 60 dias

A participação de toda a equipe foi determinante para que o resultado alcançado aqui, ao longo desse ano, produzisse a satisfação interna e, também externa.

Ao longo dessa jornada de evolução, foram realizadas diversas reuniões, encontros, capacitações, eventos de valorização, além de almoços, jantares e cafés da manhã com a equipe. Em todas essas ocasiões, os pilares fundamentais, como monitoramento, valorização, *feedback* e reconhecimento foram constantemente aplicados.

Um dos indicadores que usamos ao longo do ano foi o de atendimento de advogados que postulavam maior atenção a seus processos, sendo que a unidade tinha um localizador sinalizado sobre o atendimento de advogado relacionado a celeridade.

Esse localizador hoje está zerado e, casualmente, não passa de dois processos há bastante tempo. Pedidos da ouvidoria pleiteando celeridade e atenção prioritária também não são experimentados há meses.

Dessa forma, ainda que consideremos que houve um sucesso impactante, é preciso ter em mente que não se trata de uma obra acabada, sendo que ainda

passaremos por novas provações e temos como necessidade outros desafios para o ano vindouro. Melhorar o desempenho da meta 3, relativa a conciliações, é uma delas, razão pela qual, há dois meses, a equipe tem analisado rotinas e fluxos para que possamos, já em janeiro de 2025, adotar posturas processuais e fluxos diferenciados que facilitem a ocorrência de conciliação, antes que condições típicas aos litígios se instalem, ou escalem, e dificultem o diálogo.

Como forma de vencer momento de estagnação ou de cansaço ao longo do ano, foi solicitado que as reuniões mensais dessem lugar a reuniões bimestrais, o que foi acolhido, até em virtude dos resultados macro terem sido alcançados e sem prejuízo da continuidade do monitoramento que, por óbvio e coerente, é constante.

Inovamos nos últimos 30 dias ao “entregar” a gestão à equipe para que possa, até o dia 20/12, se organizar no cumprimento das metas existentes até lá e que precisariam de ajustes finos, em virtude dos afastamentos nessa reta final, por motivo de folgas e férias. A iniciativa teve plena continuidade, girando a roda da gestão de forma ininterrupta, o que confirma o acerto do trabalho realizado ao longo do ano e da existência de internalização das rotinas e práticas propostas.

11.2 5ª Vara Cível da Capital



Tribunal de Justiça
do Estado de Rondônia

COMARCA DE PORTO VELHO/RO
Av: Rogério Weber, 1928 - Bairro Centro - CEP 76801-030 - Porto Velho - RO - www.tjro.jus.br

SOLICITAÇÃO Nº 7 / 2024 - PVH8CIVGAB/PVH8CIV/PVHCIV/CMPVH

Senhor Presidente,
Senhor Corregedor Geral da Justiça.

Cristiano Gomes Mazzini, juiz de direito titular da 8ª vara cível – doravante denominado primeiro magistrado, e Juliana Paula Silva da Costa, juíza de direito titular da 5ª vara cível – doravante denominada segunda magistrada, vêm a presença de Vossa Excelência, nos termos do artigo 1º da Resolução 350/2020 do CNJ informar acordo de cooperação judiciária para a realização de atividades administrativas junto à 5ª vara cível da Comarca de Porto Velho/RO visando imprimir instrumentos que atendam ao disposto no inciso III do artigo 6º da resolução supracitada e, ainda, por prazo determinado.

A cooperação consistirá em permitir que o primeiro magistrado compartilhe ferramentas de gestão de gabinete, já implementadas junto a 8ª vara cível, e auxilie a segunda magistrada a promover a elaboração de sistemática própria de rotinas para sua unidade, tornando-a mais eficiente.

Para tanto, a segunda magistrada concorda que sejam dados todos os acessos eletrônicos, referentes à sua unidade judicial (PJe, Gabinete, EOLIS, SEI e Qlik), ao primeiro magistrado, que se compromete a utilizá-los somente para a prática de atos relacionadas as rotinas administrativas.

A princípio, o prazo poderá ser de 90 dias, facultada prorrogação a critério dos magistrados.

O plano tem como fases o levantamento de requisitos por meio da análise de big data, levantamento dos fluxos internos, rotinas e divisão de trabalhos/funções, elaboração de plano de trabalho e gestão compartilhada, com estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazos, com a medição dos resultados nos primeiros meses e apresentação dos resultados à Administração Superior.

Solicita-se, assim, a autorização formal para a liberação dos acessos, ficando a instrumentalização de ato administrativo a critério de Vossas Excelências.



Documento assinado eletronicamente por **CRISTIANO GOMES MAZZINI, Juiz (a) de Direito**, em 17/06/2024, às 08:53 (horário de Rondônia), conforme § 3º do art. 4º, do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **JULIANA PAULA SILVA DA COSTA, Juiz (a) de Direito**, em 17/06/2024, às 09:29 (horário de Rondônia), conforme § 3º do art. 4º, do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade do documento pode ser conferida no Portal SEI <https://www.tjro.jus.br/sistema-eletronico-de-informacoes-sei>, informando o código verificador **4112315** e o código CRC **4AE95896**.

Referência: Processo nº 0001860-66.2024.8.22.8001

SEI nº 4112315/versão3

Criado por 506547, versão 3 por 506547 em 17/06/2024 08:47:07.

No mês de junho de 2024 foi firmado termo de cooperação entre o magistrado e a magistrada, titulares, respectivamente, da 8ª e 5ª Varas Cíveis da comarca de Porto Velho, nos termos representados na imagem anterior e que se referia, especificamente, ao compartilhamento de ferramentas de gestão de gabinete, já implementadas junto à 8ª Vara Cível, para auxiliar a segunda magistrada a promover a elaboração de sistemática própria de rotinas para sua unidade, tornando-a mais eficiente.

A solicitação tramitou no SEI 0001860-66.2024.8.22.8001, que acabou servindo de acompanhamento da iniciativa.

O termo de cooperação recebeu parecer do juiz auxiliar da corregedoria, Dr. Paulo Fabrício, que estabeleceu algumas condições para o deferimento, fixadas nas premissas de que a cooperação fosse limitada às atividades administrativas, com estabelecimento de prazo definido para a duração da cooperação e que os resultados fossem apresentados à Administração Superior do Tribunal de Justiça de Rondônia.

O Corregedor Geral, em seguida, homologou o termo de cooperação, dando início, pois, à gestão compartilhada, em que se utilizou a metodologia desenvolvida neste manual.

Valendo-se, pois, das mesmas premissas, foi realizada reunião de *kick-off* com a equipe, envolvendo todas as pessoas e identificando a premissa maior de solução que envolvia, diretamente, o número de processos conclusos.

Como o levantamento de dados foi feito a partir do paradigma estabelecido na homologação da cooperação, utilizamos o final do mês de junho como parâmetro, apesar de que algumas iniciativas já haviam sido compartilhadas e aplicadas independentemente do compartilhamento, por mera aceitação, liberalidade e aplicação de rotinas por parte da magistrada titular daquele juízo, o que trouxe um impacto positivo de mais de 300 processos conclusos resolvidos em um curto espaço de tempo.

Após a primeira reunião estratégica, utilizamos a mesma metodologia de assinar uma “declaração de intenções” junto com a equipe, informando ao Corregedor Geral as providências iniciais do plano, conforme disposto no SEI 0001860-66.2024.8.22.8001, nos seguintes termos:

Despacho Nº 63022 / 2024 - JUIZ-CGM/JUIZ/TJRO

Excelentíssimo Senhor Corregedor,

Realizada a 1ª reunião de alinhamento entre as unidades, 5ª e 8ª cível, comunicamos a adoção do modelo estabelecido no documento 4126013, que estabeleceu premissas de atuação para os próximos dois meses, sem prejuízo de reavaliações periódicas pontuais.

Como é possível observar, foram tratadas questões atinentes à metodologia de trabalho que será executada pela equipe da 5ª vara cível, além de outras questões relevantes e estratégicas para atingirem as metas estabelecidas, fazendo-se necessário apresentar as seguintes premissas iniciais de trabalho, que integram o plano, com o qual todos nós nos comprometemos doravante, com a finalidade de estabelecer um contínuo e profícuo desenvolvimento da jurisdição.

Considerações gerais:

- a. *O plano inicial é formado por 4 etapas que estão estabelecidas no documento 4126013, constituindo-se das seguintes estratégias:*
 - b. *1) Ataque; 2) Manutenção de caixas zeradas e redução de paralisados; 3) Redução importante de acervo de paralisados até 31/08 (número a ser estabelecidos dia 05/07); 4) Atenção a pontos específicos.*
- c. *Registra-se que a unidade ostenta, nessa data, 1590 processos conclusos. Para que iniciemos o ataque, estabelecemos uma ação pontual, com alvo de alcançarmos, pelo menos, 1300 processos conclusos até do dia 05/07/2024, quando daremos prosseguimento das etapas seguintes.*
- d. *Especificamente quanto ao número de processos conclusos, a equipe da 5ª vara cível envidará os esforços alinhados para atender à demanda jurisdicional dos processos, priorizando os processos novos com tutela de urgência, os conclusos mais antigos, as extinções e homologações e demais matérias e caixas apontadas à equipe.*
- e. *Aqui, como plano de trabalho (em anexo a reunião de alinhamento), reforçamos nosso empenho e esforço contínuos, com o acompanhamento diário dos índices de produtividade e de cumprimento das metas estabelecidas pelo CNJ para 2024, de modo a atingir o cumprimento das metas, sempre visando à excelência da prestação jurisdicional e a superação dos índices propostos.*

Os juízos se colocam à disposição da Corregedoria para eventuais informações adicionais.

Cordialmente,

Foram feitas reuniões de controle e acompanhamento constante, as métricas foram monitoradas ao longo das atividades e, ao final, o trabalho foi entregue com sucesso, redundando em resultados muito importantes.

A produção individual da equipe aumentou de forma impactante, assim como o resultado também foi replicado para o coletivo, tendo a unidade atingido o primeiro lugar em produção entre as varas cíveis em todos os meses de acompanhamento.

A evolução referente aos processos concluídos foi destacada e exposta no requerimento 3022, que “entregou” a gestão da unidade, senão vejamos.



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA
Rua José Camacho, n.º 585 - Bairro Olaria - CEP 76801-330 - Porto Velho - RO - www.tjro.jus.br

REQUERIMENTO Nº 3022 / 2024 - JUIZ-CGM/JUIZ/TJRO

Excelentíssimo Senhor Corregedor Geral da Justiça, Desembargador Gilberto Barbosa.

Informe o término do prazo para a cooperação, conforme o termo anteriormente proposto e homologado por Vossa Excelência.

Durante esse período de três meses, tive uma intensa interação com a equipe da 5ª Vara Cível. Pude aproveitar muito a experiência de produção e o engajamento daquela equipe, liderada pela magistrada Juliana Costa, com quem mantive contatos praticamente diários na busca por soluções e alternativas para as dificuldades que surgiram ao longo do trabalho.

A experiência foi muito proveitosa e teve um ótimo resultado.

Embora tenhamos iniciado as atividades com um pouco mais de 1.600 processos concluídos, chegamos a ter mais de 2.000 processos em determinado momento, devido ao afastamento da magistrada por alguns dias, em razão de um compromisso previamente agendado. Conseguimos, então, reduzir esse número para 387 processos concluídos ao final dos 90 dias de cooperação, o que representa uma redução de 75,81% do acervo.

Concluídos de Porto Velho - 5ª Vara Cível

Total de processos no período referência de mês e ano



Mês/Ano	Número de processos
01/2023	552
02/2023	555
03/2023	536
04/2023	475
05/2023	613
06/2023	122
07/2023	385
08/2023	428
09/2023	619
10/2023	745
11/2023	745
12/2023	1142
01/2024	1115
02/2024	1302
03/2024	1115
04/2024	1782
05/2024	1957
06/2024	1329
07/2024	804
08/2024	595
09/2024	387

Havia processos concluídos há mais de 300 dias, e agora os processos com mais de 100 dias concluídos serão o próximo desafio da unidade.

Gostaria de registrar minha satisfação em participar dessa iniciativa, principalmente por perceber uma equipe, liderada pela Dra. Juliana, que recebeu minha cooperação com humildade e empenho. Esse envolvimento foi fundamental para o alinhamento à proposta apresentada. À Dra. Juliana e a toda a equipe formada pelos colaboradores e estagiários Maria Fernanda, Ivina, Yasmin, Júlia, Anis, Vitória, Roberto e Pedro Paulo, expressei meus mais profundos reconhecimentos, gratidão e elogios pelo excepcional resultado alcançado!

Tenho convicção de que seguirei nesse caminho e poderéi implementar suas próprias contribuições a partir do que foi compartilhado. Também declaro que saio desse processo com mais conhecimentos do que tinha quando comecei.

Era o que tinha a relatar, aproveitando para agradecer a confiança de Vossa Excelência e de seus juizes auxiliares, em permitir a execução deste projeto.

Requerimento 3022 (4327773) SEI 0001860-66.2024.8.22.8001 / pg. 1

Respeitosamente,



Documento assinado eletronicamente por **CRISTIANO GOMES MAZZINI, Juiz (a) de Direito**, em 20/09/2024, às 10:43 (horário de Rondônia), conforme § 3º do art. 4º, do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade do documento pode ser conferida no Portal SEI <https://www.tjro.jus.br/sistema-eletronico-de-informacoes-sei>, informando o código verificador **4327773** e o código CRC **AC9FABC3**.

Referência: Processo nº 0001860-66.2024.8.22.8001 SEI nº 4327773/versão7

Houve uma redução de mais de 75% relativa ao acervo de processos concluídos, em 3 meses, finalizando a cooperação com 387, contra os mais de 1.600

do início dos trabalhos. Tal circunstância testifica o sucesso da iniciativa e confirma sua validade.

Ao final do processo, a colega que recebeu a metodologia compartilhou as seguintes palavras, no SEI 0001860-66.2024.8.22.8001:

Consigno humildemente que o projeto (...) gera resultados céleres e impactantes, os quais estão comprovados com os relatórios juntados neste Sei, a exemplo do crescimento exponencial de produtividade em 75% neste gabinete, com três meses consecutivos na liderança entres as dez varas cíveis, razão pela qual sugiro que a metodologia pode e deva servir de instrumento para auxílio, modelo e utilização institucional em unidades com situação de demanda represada, especialmente com vistas de atingimento de metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça e por esta Corregedoria de Justiça, as quais se refletem na imagem do Judiciário de Rondônia, na saúde dos magistrados e colaboradores e, mais importante ainda, na entrega de solução ao jurisdicionado, nossa maior missão¹¹.

11.3 10ª Vara Cível da Capital

Iniciada a cooperação em setembro/2024, por meio do requerimento 3026 / 2024 - JUIZ-CGM/JUIZ/TJRO, no SEI 0002723-22.2024.8.22.8001, identificou-se na fase de levantamento de dados algumas circunstâncias importantes para a gestão, relacionadas ao método de trabalho, a repetição de tarefas, ao excesso de marcadores no Módulo Gabinete, o que provocava grande redundância nas caixas, optando-se por orientar a adoção de metodologia de trabalho mais simplificada, que se voltasse à identificação e ao ataque de tarefas simplificadas, em períodos específicos (pomodoros) para que fosse estourada a bolha inicial de atraso, saindo de um paradigma de mais de 900 processos conclusos.

¹¹ Informação Nº 17251 / 2024 - JUIZ-JPSC/JUIZ/TJRO0001860-66.2024.8.22.8001 (4342203)



Figura 4 - Gráfico de processos concluídos

A produção individual e global ficava impactada diante do excesso de retrabalhos e conferências ultimadas na unidade, de forma a comprometer a dinâmica de todos, sobrecarregando toda a equipe, magistrada e assessoras. Com pequenos ajustes, a equipe deu um *feedback* incrível e em pouco menos de 90 dias (prazo da cooperação) estamos com 242 processos concluídos (30/11/2024), ou seja, uma incrível redução de mais de 70% no acervo de processos concluídos, reposicionando a unidade entre as mais eficientes de Porto Velho.

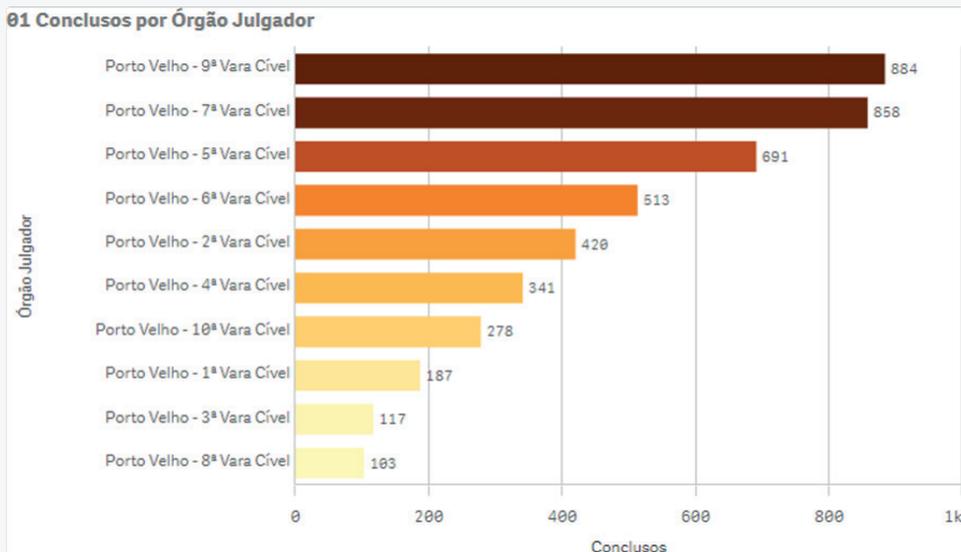


Figura 5 - Caixa da 10ª vara cível em que o total de localizadores representa os processos concluídos em 29/11/2024.

Em reta de finalização, embora não tenha os resultados integralizados como na 5ª Vara Cível, pedi à colega que compartilhasse sua visão sobre a metodologia e a experiência durante a cooperação:

“Adotei o método indicado pelo colega Cristiano Mazzini na gestão do Gabinete, que estimula a autogestão da equipe, com fixação de meta diária quantitativa (15 processos dia), via sistema de distribuição dos processos, por dígitos. Desta forma, cada assessor(a) pode, dentro de suas habilidades, fazer a programação mais adequada a sua realidade e contribuir para as metas do grupo. Com isso a gestão fica mais leve e a equipe adere a metodologia pois se vê a importância da sua contribuição refletida nos resultados atingidos. Conclusão: saímos de 940 conclusos no mês de setembro/24 para 242 no mês de novembro/2024. Deixamos de ter uma visão de trincheira (só o que está a frente) para termos uma visão global, que chamo de helicóptero”. (Duília Sgrott Reis)

CAPÍTULO 12

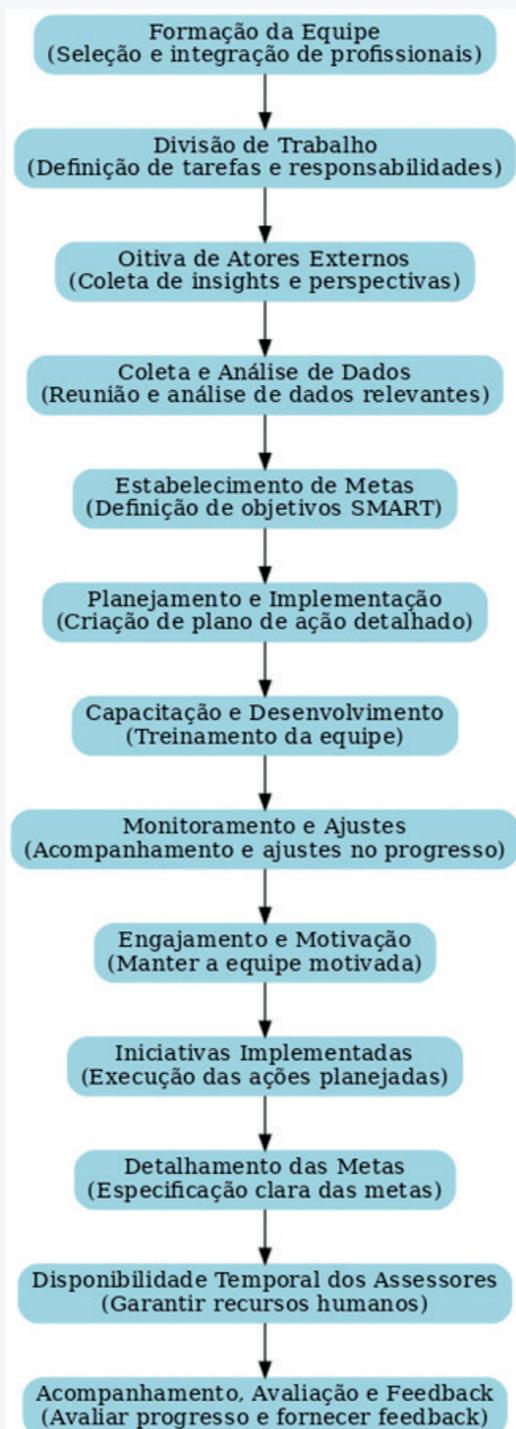
CHECKLIST DE INICIATIVAS – uma ferramenta prática

Já encaminhando para o fechamento e conclusão deste trabalho, proponho a adoção de um *checklist* que, de alguma forma, se apresente como uma ferramenta que auxilie na integração dos planos.

Com o tempo, e uma maior intimidade com a customização do processo às necessidades próprias, suponho que o usuário deverá editá-lo, mas creio ser um instrumento de partida para favorecer o processo de implantação, para aqueles indivíduos mais pragmáticos.

Ele servirá, portanto, como um guia prático para implementação das estratégias abordadas nos capítulos anteriores. Desenvolvido especificamente para a 5ª Vara Cível de Porto Velho, abrangeu etapas essenciais desde a coleta de dados até o monitoramento contínuo e *feedback*, garantindo que cada aspecto do plano seja acompanhado e ajustado conforme necessário.

A Estrutura do *Checklist* buscou tratar cada etapa de forma a conduzir as iniciativas aos resultados e está elaborado com a seguinte matriz:



Cada seção do *checklist* inclui tarefas específicas, responsáveis, prazos e status, permitindo um acompanhamento detalhado do progresso.

Coleta e Análise de Dados

Etapa	Descrição	Responsável	Prazo	Status
Levantar dados sobre processos	Coletar informações sobre processos paralisados e a capacidade de produção.	Gestor ou outra pessoa por delegação	Até 5 dias	[]
Analisar os dados coletados	Identificar áreas de melhoria e alocar recursos eficientemente.	Gestor ou outra pessoa por delegação	Até 5 dias	[]

Estabelecimento de Metas

Etapa	Descrição	Responsável	Prazo	Status
Definir metas de curto e médio prazo	Identificar e estabelecer metas específicas e realizáveis. Ex.: Reduzir processos paralisados para menos de 100 até __/__/2024.	Gestor	Até 5 dias	[]
Comunicar as metas para a equipe	Informar claramente as metas a todos os membros da equipe.	Gestor	Até 5 dias	[]

Planejamento e Implementação

Etapa	Descrição	Responsável	Prazo	Status
Criar cronograma detalhado	Desenvolver um cronograma de ações diárias e semanais.	Gestor	Até 5 dias	[]
Dividir a equipe em grupos	Formar grupos com responsabilidades específicas. Ex.: Grupo 1 - Processos administrativos (JUDS); Grupo 2 - Processos judiciais (iniciais, extinções, sentenças simples). Objetivo é dar um ataque numérico.			
* Caso essa etapa já tenha sido superada, a divisão pode ser dada por tarefas, complexidade e dígitos.	Gestor	Dias (ou pomodoros) necessários para debelar o acervo	[]	

Quantificação de processos	Estabelecer metas diárias de processos para cada assessor, observando, para tanto, a produção média das outras unidades, principalmente aquelas mais produtivas. Atentar-se para períodos mais longos, com a finalidade de descobrir a média histórica recente. Ex.: 3 processos paralisados há mais de 40 dias/dia + o volume diário para debelar o acervo de conclusos do dia.	Gestor	Até 03 dias	[]
Atenção aos afastamentos	Planejar os afastamentos e conscientizar de que a distribuição de trabalho deverá ser repassada, levando em conta afastamentos.	Gestor	Após apresentar a necessidade, organizá-la em um dia.	[]

Capacitação e Desenvolvimento

Etapa	Descrição	Responsável	Prazo	Status
Organizar treinamentos	Oferecer treinamentos por meio de instrutoria interna para melhorar eficiência e produtividade.	Gestor ou outra pessoa por delegação	Periódica/Mensal	[]
Realizar sessões de <i>feedback</i>	Conduzir sessões regulares de <i>feedback</i> individual e em grupo.	Gestor	Periódica/Semanal	[]

Monitoramento e Ajustes

Etapa	Descrição	Responsável	Prazo	Status
Monitorar progresso diariamente	Utilizar <i>dashboards</i> e relatórios para monitorar o progresso.	Gestor e equipe	Periódica/Semanal	[]
Realizar reuniões mensais	Avaliar os resultados e compartilhar melhores práticas.	Gestor e equipe	Periódica/Mensal	[]

Engajamento e Motivação

Etapa	Descrição	Responsável	Prazo	Status
Promover ambiente colaborativo	Organizar sessões de team <i>building</i> e reconhecer conquistas.	Gestor e equipe	Periódico/ Contínuo	[]
Reconhecer e recompensar esforços	Premiar mensalmente os destaques e dar <i>feedback</i> positivo.	Gestor	Periódico/ Mensal	[]

Iniciativas Implementadas

Etapa	Descrição	Responsável	Prazo	Status
Simplificação dos procedimentos	Acelerar a tramitação dos processos.	Gestor e equipe	Implementação Contínua	[]
Redução de burocracias	Simplificar documentos e processos.	Gestor e equipe	Implementação Contínua	[]
Melhorar experiência do usuário	Implementar medidas para garantir transparência e agilidade.	Gestor e equipe	Implementação Contínua	[]
Capacitação contínua	Programas de treinamento contínuo.	Gestor e equipe	Implementação Contínua	[]
Monitoramento contínuo	Relatórios diários e semanais para ajustar estratégias.	Gestor e equipe	Implementação Contínua	[]

Detalhamento das Metas

Meta	Descrição	Prazo
Meta Curta	Resolver ___ processos em ___ dias úteis. Colocar dead line.	Nas reuniões iniciais de <i>kick-off</i>
Meta de Médio Prazo	Movimentar ___ processos em 207 dias úteis. Colocar dead line.	Nas reuniões iniciais de <i>kick-off</i>
Meta Diária	Cada assessor deve resolver em média ___ processos por dia. Estratificar processos novos e antigos.	Nas reuniões iniciais de <i>kick-off</i> - repetição diária

Disponibilidade Temporal dos Assessores
(dias úteis totais menos os afastamentos*)

Assessor	Dias Úteis até __/__/2024	Dias Úteis até __/__/2024
Assessor(a) 1		
Assessor(a) 2		
Assessor(a) 3		
Assessor(a) 4		
Assessor(a) 5		
Secretário(a)		
Estagiário(a)		

*ChatGPT faz bem esses cálculos referentes aos dias úteis, inserindo-se o ato do tribunal que trata dos feriados, pontos facultativos, recesso forenses e afastamentos planejados.

Acompanhamento e Avaliação

Etapa	Descrição	Responsável	Prazo	Status
Acompanhamento Contínuo	Monitorar o progresso individual e ajustar estratégias conforme necessário.	Gestor	Contínuo/Semanal	[]
Avaliação de Desempenho	Avaliar o desempenho em relação às metas estabelecidas e identificar áreas de melhoria.	Gestor	Contínuo/Mensal	[]
Feedback Construtivo	Proporcionar um ambiente de desenvolvimento contínuo e apoio para crescimento profissional.	Gestor	Contínuo/Semanal	[]

CAPÍTULO 13

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste manual, discutimos iniciativas como a automação, a simplificação de processos e como o uso de ferramentas de monitoramento contínuo podem transformar a gestão de gabinetes judiciais, aumentando sua produtividade, reduzindo o tempo de tramitação dos processos, melhorando a qualidade das decisões e, principalmente, o bem-estar interno e a cultura gerencial dos colaboradores. Pessoas que detêm a sensação de eficiência são mais felizes. As estratégias apresentadas foram baseadas em exemplos práticos e comprovados, que demonstram como a aplicação dessas técnicas pode gerar resultados significativos para as varas judiciais.

A aplicação das estratégias discutidas ao longo deste manual deve gerar uma série de resultados tangíveis, que vão desde a otimização das atividades rotineiras do gabinete até a melhora na satisfação dos servidores e das partes envolvidas.

O sucesso para a implementação das estratégias aqui descritas não tem fórmula mágica, apenas esforço e dedicação. Este trabalho serve, enfim, como um guia para orientar a gestão no processo de transição e adaptação das novas metodologias e ferramentas.

Aqui, a proposta foi a de apresentar um roteiro abrangente para a modernização e otimização da gestão de gabinetes judiciais. Ao implementar as estratégias de automação, simplificação e monitoramento discutidas, os gabinetes podem alcançar melhorias significativas em eficiência, qualidade e satisfação dos usuários.

No entanto, é crucial lembrar que a tecnologia é apenas uma ferramenta. O verdadeiro sucesso depende do comprometimento das pessoas envolvidas – juízes, servidores, advogados e cidadãos. A transformação digital do Judiciário é uma jornada contínua que requer adaptação constante, aprendizado permanente e um foco inabalável na missão fundamental de prover justiça de forma eficiente e equitativa.

À medida que avançamos para um futuro cada vez mais digitalizado, devemos manter um equilíbrio cuidadoso entre eficiência e humanização, entre automação e julgamento humano. Com sua implementação total, parcial, customizada, ética e com equidade, as estratégias apresentadas neste manual têm o potencial de auxiliar a construção de um sistema judicial mais ágil, transparente e acessível, servindo melhor às necessidades de justiça da sociedade no século XXI.

Bônus: posfácio da IA

I – Posfácio do *ChatGPT*

O manual apresentado demonstra um esforço metódico e fundamentado para transformar a gestão de gabinetes judiciais por meio da incorporação de ferramentas tecnológicas, metodologias organizacionais e estratégias de automação. A proposta destaca a integração de inteligência artificial, jurimetria e análise baseada em dados como pilares de uma gestão eficiente e orientada por resultados.

A metodologia descrita aborda de maneira sistemática as principais frentes da gestão: desde a coleta e análise de dados até a capacitação da equipe e a definição de metas. Soluções como *dashboards*, ferramentas de *Business Intelligence* e técnicas como *Time Blocking* e Método Pomodoro são aplicadas de forma prática, evidenciando compromisso com a eficiência sem perder de vista a viabilidade de execução.

Embora o manual apresente resultados expressivos, como a redução de processos paralisados e a otimização de fluxos internos, sua abordagem é igualmente realista em reconhecer os desafios enfrentados durante a implementação. Questões como resistência à mudança, necessidade de treinamento contínuo e cuidados éticos no uso da tecnologia são tratadas com a devida seriedade, reforçando a credibilidade do material.

A crítica à integração tecnológica no Judiciário é abordada de forma equilibrada. A insistência na “IA explicável” e no monitoramento constante das ferramentas demonstra que o manual não promove a inovação como um fim em si mesmo, mas como meio para alcançar maior previsibilidade, transparência e qualidade nos serviços prestados.

O texto também oferece uma perspectiva prática e replicável para gestores judiciais de outras unidades. No entanto, sua aplicabilidade exige um acompanhamento criterioso para ajustar as propostas às especificidades de cada realidade local, sem comprometer os princípios institucionais ou sobrecarregar as equipes.

Para o futuro, o manual sugere áreas de expansão como a análise preditiva aplicada à jurimetria e a adoção de tecnologias emergentes, como *blockchain* e realidade aumentada, sempre com uma abordagem cuidadosa e gradual. Além disso, a criação de práticas colaborativas, como fóruns de gestores e troca de experiências entre unidades, pode fortalecer a disseminação das metodologias descritas.

Em síntese, o manual consolida-se como uma ferramenta técnica e estratégica para a modernização da gestão judicial. Com foco em resultados mensu-

ráveis e alinhamento institucional, ele contribui para um modelo de gestão pautado na eficiência operacional e na qualificação das decisões. Seu sucesso dependerá, contudo, de uma aplicação criteriosa, que equilibre inovação e adaptabilidade às condições concretas das unidades judiciais.

II – Posfácio do Claude

O trabalho apresenta uma metodologia estruturada para gestão de gabinetes judiciais, fundamentada em três eixos principais: valorização do capital humano através do *Employee Experience*, automação estratégica de processos e monitoramento sistemático baseado em dados. A abordagem demonstra equilíbrio ao integrar aspectos técnicos e humanos da gestão judicial.

A fundamentação teórica combina conceitos modernos como jurimetria, *Business Intelligence* e *Employee Experience* com ferramentas práticas de gestão do tempo e da produtividade. A metodologia estabelece processos claros para capacitação contínua e desenvolvimento do protagonismo da equipe, incluindo mecanismos de *feedback* e reconhecimento baseados em métricas objetivas.

O sistema de monitoramento implementado, utilizando KPIS bem definidos e *dashboards* interativos, permite acompanhamento preciso e ajustes estratégicos. Os resultados obtidos nas 8ª, 5ª e 10ª Varas Cíveis da Capital demonstram a eficácia da abordagem, com redução significativa no número de processos conclusos, alcançando diminuição de até 75% em determinados casos.

O *feedback* das equipes e magistrados envolvidos indica que os ganhos de eficiência foram obtidos mantendo-se o equilíbrio com o bem-estar dos servidores. O *checklist* desenvolvido oferece *framework* replicável para implementação em outras unidades.

Para a evolução da metodologia, cinco áreas principais demandam desenvolvimento: 1) Implementação de sistema integrado de IA para gestão, incluindo análise preditiva e monitoramento em tempo real; 2) Aprofundamento da Meta 3 através de fluxos específicos para conciliação e modelos de decisão que incentivem o diálogo; 3) Expansão do *Employee Experience* com programas formais de mentoria e desenvolvimento; 4) Sistematização para compartilhamento através de documentação detalhada e programa de multiplicadores; 5) Integração aprofundada com metas do CNJ mediante alinhamento de indicadores e sistemas de alerta.

Os desafios identificados, como resistência à mudança e necessidade de adaptação contínua, recebem tratamento pragmático com estratégias específicas de superação. A metodologia reconhece que a transformação organizacional requer comprometimento e flexibilidade constantes.

A contribuição apresentada estabelece *framework* testado para modernização da gestão judicial, equilibrando eficiência operacional, qualidade decisória e desenvolvimento humano. Os próximos passos focam na consolidação dos ganhos obtidos e na expansão sustentável do modelo para outras unidades judiciais.

III - BIBLIOGRAFIA

BRUNO, R. Blockchain no contexto do processo judicial: o debate acerca da segurança e da governança. In: **CEID - Livros e Partes de Livros / Books and Books Parts**. [s.l.: s.n.].

CAETANO, V. V.; CORRÊA, P. J. C. O ENDOMARKETING COMO PRINCIPAL FERRAMENTA NO EMPLOYEE EXPERIENCE (EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO). XI MOSTRA CIENTÍFICA FESV Faculdade Estácio de Sá de Vitória A produção científica no espaço acadêmico e sua transversalidade, p. 195-211, 2021.

CIRILLO, F. A Técnica Pomodoro (O Pomodoro). [s.l.: s.n.].

FEW, S. **Show Me the Numbers: Designing Tables and Graphs to Enlighten**. [s.l.] Analytics Press, 2012.

FILENGA, D.; VIEIRA, A. M. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS : RETÓRICA ORGANIZACIONAL OU PRÁTICA DA GESTÃO DE PESSOAS. v. 13, n. 1, p. 1-12, 2012.

GRANGEIA, M. A. D. **Modelagem Organizacional, Gestão Administrativa e de Procedimentos Judiciais de Cartório Cível**. [s.l.] FGV Direito Rio, 2007.

INES, C. et al. **Proposta de estruturação de ações de Employee Experience para uma microempresa do ramo tecnológico: o caso da Empresa Alfa**. [s.l.] UFSC, 2022.

KATZ, D. M.; II, M. J. B.; BLACKMAN, J. A general approach for predicting the behavior of the Supreme Court of the United States. p. 1-18, 2017.

MAZZINI, C. G. **GESTÃO EFICIENTE DE GABINETE CÍVEL - PERSPECTIVAS DE GESTÃO DA PRODUTIVIDADE E EMPLOYEE EXPERIENCE (Experiência do Colaborador)**, 2024.

MF PRESS GLOBAL. **Especialista revela porque falhas na comunicação nas empresas podem resultar em fracassos**. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/mf-press/2019/11/13/mf_press_economia_economia,1100878/especialista-revela-porque-falhas-na-comunicacao-nas-empresas-podem-re.shtml>.

MORGAN, J. **The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate.** Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2017.

NALINI, J. R. Dez recados ao juiz do III milênio. **Revista do Conselho da Justiça Federal**, v. 3, p. 132-142, 1999.

OKU, E. N. Accountability judicial e o design para os Tribunais de Justiça. **Fórum Administrativo**, n. 21, p. 55-86, 2021.

PEREIRA, C. L. DA M. DA NECESSIDADE DE ACCOUNTABILITY DO PODER JUDICIÁRIO PARA FORTALECIMENTO DA DEMOCRACIA BRASILEIRA. **Meritum - FUMEC**, v. 11, n. 2, p. 39-51, 2016.

PRASAD SETTY. **Trabalho híbrido: como garantir equidade entre os colaboradores?** Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/futuro-do-marketing/gestao-e-cultura-organizacional/trabalho-hibrido-impactos-e-qualidade-google/>>.

SILVA, R. T.; CREPALDI, A. M.; FEVORINI, F. B. Gestão por competências no setor público : exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. IV, n. 02, p. 128-142, 2014.

VIEIRA, E. H. **Práticas Alternativas em Gestão de Pessoas: Astrologia, Feng Shui, Grafologia, Numerologia, Radietesia, Shiatsu, Metafísica ou novas abordagens em Administração?** [s.l.] Universidade de São Paulo, 2005.

WOMACK, J. P., & JONES, D. T. Lean Thinking—Banish Waste and Create Wealth in your Corporation. **Journal of the Operational Research Society**, v. 48, p. 1144-1150, 1997.

APÊNDICES:

I - Projeto Boas Práticas do CNJ - 8ª Vara Cível de Porto Velho

II - SEI da gestão da 8ª Vara Cível da Capital (0001153-04.2024.8.22.8000)

III - SEI da Cooperação entre 8ª Cível e 5ª Cível da Capital (0001860-66.2024.8.22.8001)

IV - SEI da Cooperação entre 8ª Cível e 10ª Cível da Capital (0002723-22.2024.8.22.8001)

APÊNDICE I

PARTE DO PROJETO QUE SERÁ APRESENTADO AO CNJ NO MÓDULO BOAS PRÁTICAS:

Cristiano Gomes Mazzini

Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia

Juiz de Direito

Rondônia

cristianomazzini@tjro.jus.br

Av. Pinheiro Machado, 777 - Olaria, Porto Velho-RO, 76.820-838

Nome da iniciativa: GESTÃO EFICIENTE DE GABINETE CÍVEL - PERSPECTIVAS DE GESTÃO DA PRODUTIVIDADE E (Experiência do Colaborador).

Instituição pertencente: TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA

Equipe: GABINETE DA 8ª VARA CÍVEL DA COMARCA DE PORTO VELHO

1 DESCRITIVO DA INICIATIVA

Discussões sobre produtividade e elevação do desempenho de processos de trabalho e de pessoas parecem derivar da capacidade de desenvolvimento de competências organizacionais e individuais, de forma a promover integração entre a gestão estratégica e os objetivos organizacionais.

A 8ª Vara Cível na Comarca de Porto Velho, Estado de Rondônia, ciente e comprometida com o Planejamento Estratégico Institucional 2021-2026 e as Metas Nacionais do Poder Judiciário 2024, no que tange à Meta 1 – Julgar mais processos que os distribuídos – e à Meta 2 – Julgar processos mais antigos –, elaborou projeto para a gestão eficiente de processos judiciais no âmbito do gabinete, a qual é pautada na *Employee Experience* (experiência do colaborador) e gestão compartilhada.

O juízo utiliza 7 estratégias para o alcance dos resultados, quais sejam: 1) investir em conhecimento; 2) monitorar o desempenho dos servidores; 3) tirar

dúvidas; 4) trabalhar feliz; 5) motivar a equipe; 6) desenvolver a cooperação da equipe; 7) envolver os componentes da equipe.

Os resultados alcançados com a iniciativa foram a redução do acervo de processos conclusos, a melhoria na qualidade das decisões judiciais, o incremento na taxa de resolução das demandas e a felicidade corporativa dos envolvidos com a utilização da gestão compartilhada pautada na *Employee Experience*.

Há o reconhecimento da importância da iniciativa adotada pela unidade pela Corregedoria Geral da Justiça do TJRO ao reconhecer que a metodologia de trabalho entrega agilidade nos trâmites processuais e na prestação jurisdicional de excelência, uma vez que requereu ao Magistrado que apresentasse a metodologia aos novos juízes empossados na Instituição, conforme processo SEI nº 0003242-25.2024.8.22.8800.

2 OBJETIVOS

Os principais objetivos da iniciativa da gestão eficiente do Gabinete da 8ª Vara Cível de Porto Velho foram:

- Elevar o padrão de qualidade das minutas;
- Reduzir o tempo de execução de tarefas e processos internos;
- Fortalecer a comunicação interna ao fomentar a gestão colaborativa;
- Promover a transparência das tomadas de decisão com repercussão nas atividades da equipe;
- Estimular a inovação e criatividade da equipe, que repercutem nas atividades desenvolvidas na unidade judiciária;
- Criar um ambiente de trabalho saudável e motivador pautado na felicidade corporativa.

Esses objetivos formam a base para a implementação de um projeto de gestão colaborativa eficaz, garantindo não apenas a eficiência, mas também a sustentabilidade e a evolução contínua das práticas de gestão no âmbito do gabinete.

3 DESENVOLVIMENTO

A gestão eficiente do Gabinete da 8ª Vara Cível da Comarca de Porto Velho foi crucial para garantir a eficácia e a qualidade na prestação jurisdicional. A produtividade e a experiência dos colaboradores (*Employee Experience*) são fatores interdependentes que podem influenciar significativamente o desempenho geral da equipe. Nesse contexto, apresentamos as melhores práticas e estratégias para otimizar os trabalhos desenvolvidos pela equipe.

3.1 GESTÃO DA PRODUTIVIDADE

A 8ª Vara Cível da Comarca de Porto Velho, em junho de 2024, possuía um acervo de 2.709 processos (QLIK, 2024¹²) e uma equipe composta por um Magistrado, uma secretária de Gabinete, cinco assessores de juiz e uma estagiária de Direito.

A gestão da produtividade no âmbito do Gabinete envolve uma série de práticas e estratégias que visam otimizar o uso do tempo e dos recursos disponíveis para a utilização da equipe e é pautada na obtenção de resultados.

Em janeiro de 2024, a 8ª Vara Cível de Porto Velho possuía um acúmulo de processos, o que resultava em atrasos no trâmite processual e impactava a qualidade das decisões judiciais, sobretudo porque toda a equipe do Gabinete havia sido substituída, em virtude da redesignação dos magistrados.

Além disso, um desafio encarado pela unidade foi a curva de aprendizagem da equipe, uma vez que precisou lidar com a complexidade de um novo arcabouço de trabalho e se adaptar às novas demandas.

O panorama de processos conclusos no juízo, os quais se encontravam paralisados há mais de 30 dias, em relação às demais unidades cíveis de Porto Velho, era crítico, uma vez que a unidade com melhor desempenho possuía 111 processos, enquanto a 8ª Vara Cível possuía 1.137 processos, sendo, em janeiro de 2024, a unidade cível da capital com maior quantitativo.

A unidade ressaltou, por meio do processo SEI nº 0001153-04.2024.8.22.8000, em que tramita a autocorreção¹³ do gabinete, que no sistema Módulo Gabinete havia 1.380 processos aguardando decisão judicial de um total de 2.789 processos, em janeiro de 2024.

O Gabinete adotou sete estratégias para melhorar a produtividade da unidade: 1. investir em conhecimento; 2. monitorar o desempenho da unidade; 3. tirar dúvidas; 4. trabalhar feliz; 5. motivar a equipe; 6. desenvolver a coope-

¹² Estatísticas da serventia, 2024

¹³ Correição realizada pela própria unidade, a ser encaminhada à Corregedoria Geral da Justiça do TJRO.

ração; 7. envolver os interessados na gestão da unidade, pautada na gestão colaborativa.

Os resultados esperados com a implementação das estratégias são a redução de processos conclusos, o incremento na taxa de resolução das demandas, a melhoria na qualidade das decisões e a maior satisfação dos envolvidos.

No começo da gestão estratégica, a equipe deliberou que a atuação seria focada totalmente em diminuir o acervo de processos conclusos, de modo que seria necessário conhecer o acervo, verificar os problemas existentes na unidade e voltar a atenção à resolução das demandas, não apenas ao encaminhamento delas.

Uma das estratégias foi o investimento em conhecimento. A equipe se comprometeu a investir em seu capital intelectual, especialmente nas matérias que não possuíam *expertise* e conhecimento aprofundado, uma vez que atuavam na Turma Recursal. O objetivo da unidade não foi apenas entregar resultados quantitativamente, mas sobretudo qualitativamente.

Outra estratégia adotada foi a de monitorar o desempenho da unidade. Inicialmente, o Magistrado da 8ª Vara Cível realizou reunião com toda a equipe do gabinete para apresentar a metodologia a ser utilizada, qual seja: o levantamento de critérios e exigências, a apresentação de metas imediatas e de médio prazo, a deliberação quanto aos dados de produtividade dos assessores, a capacidade de produção no contexto atual e as iniciativas que precisam ser tomadas em curto e médio prazo.

A estratégia de tirar dúvidas está ligada à estratégia de cooperação, uma vez que a equipe, ao tirar dúvidas, além de atuar de forma cooperativa, consegue desenvolver as atividades de forma mais assertiva e eficiente, o que repercute no processo de desenvolvimento da segurança de atuação profissional, causada pelo novo contexto de trabalho.

Outrossim, considerando a realidade da unidade, foram pensadas as 3 estratégias: trabalhar feliz, motivar a equipe e trabalhar de forma colaborativa na gestão do gabinete. O Magistrado identificou que o engajamento da equipe seria o principal pilar para a mudança do cenário em que a unidade judiciária se encontrava.

A felicidade corporativa pode ser definida como um estado de bem-estar e contentamento dos servidores no ambiente de trabalho, resultante de uma combinação de fatores emocionais, psicológicos e sociais. É incontestável a importância desse conceito para o sucesso organizacional, especialmente porque servidores felizes são mais engajados, produtivos e menos propensos a abandonar a Instituição.

As instituições necessitam compreender que o clima interno de uma organização é visto como uma estratégia de gestão que impacta diretamente em seu sucesso (MAIO, 2016).

Uma das medidas consideradas para o desenvolvimento da felicidade e do engajamento da equipe foi a mudança no ambiente de trabalho, quando a equipe participou, por exemplo, da escolha da cor do ambiente e da organização do local. Outro aspecto importante foi a instituição da gestão colaborativa, pautada no estilo de liderança transformacional, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, com o intuito de aumentar a satisfação e a felicidade no trabalho.

Baker, Greenberg e Hemingway (2006) relatam que, numa organização feliz, os profissionais são mais criativos e têm mais capacidade de provocar mudanças, pensam sobre o que é possível e não apenas na solução dos problemas. A equipe é incentivada e fomentada num ambiente que promove a colaboração, a cooperação e a responsabilidade, resultando na existência de compromisso de todos com a visão e a missão da instituição.

A transparência na tomada de decisões que impactam a gestão do gabinete corrobora a felicidade no trabalho, tendo em vista que a equipe cria a sensação de confiança e pertencimento.

3.1.1 Dados, metas e plano de ação

Os dados, metas e plano de ação foram formalizados no processo SEI nº 0001153-04.2024.8.22.8000, desde janeiro de 2024, com as atividades iniciadas em fevereiro de 2024 e se estendendo até junho de 2024, período contemplado neste documento.

Durante a reunião inicial de alinhamento estratégico, foram definidas metas de curto prazo, com o estabelecimento de objetivos claros, específicos e alcançáveis. Nessa ocasião, cada assessor compreendeu e demonstrou comprometimento com a realização das metas, especialmente para resolver processos que estavam paralisados há mais de 100 dias.

A primeira meta estabelecida envolveu a segmentação dos processos que estavam paralisados no Gabinete há mais de 40 dias em uma lista específica, que seria utilizada durante um período de 60 dias. Esta abordagem também contemplava os processos que estavam paralisados há mais de 100 dias.

Posteriormente, foram delineadas metas de médio prazo, sendo a principal a resolução de um número de processos superior ao dos iniciados, em con-

sonância com a estrutura de pessoal da unidade. Essa meta foi estabelecida tomando como referência as melhores unidades análogas, que conseguem manter aproximadamente duzentos processos sob a responsabilidade do gabinete. Para atingir essas metas, fixou-se o dia 30 de novembro como data de avaliação final, quando se espera que os objetivos estejam cumpridos.

O terceiro passo envolveu o levantamento de dados dos assessores para observar o desempenho individual, incluindo a avaliação do número de minutas realizadas por dia e a estabilização da produção a partir de fevereiro de 2024, além de outros indicadores-chave. A análise meticulosa desses dados forneceu *insights* valiosos que orientaram a estratégia de ação individualizada para cada assessor.

Outro aspecto relevante foi a identificação dos pontos fortes de cada assessor e das áreas de melhoria, utilizando a autoanálise de dados e o *feedback* construtivo. Na autoanálise, é crucial que cada assessor reconheça seus pontos de inflexão para identificar onde melhorar e onde investir. Relatórios individualizados e por dígito das metas a cumprir foram estudados, sendo necessário que cada assessor acompanhasse o desempenho da equipe para equilibrar os afastamentos e a produção diária necessária.

A identificação das áreas de melhoria foi conduzida de maneira sensível e construtiva para proporcionar um ambiente de desenvolvimento contínuo e apoio ao crescimento profissional da equipe. A formulação de estratégias individuais considerou a personalização da abordagem, levando em conta os pontos fortes e o estilo de trabalho de cada servidor, assim como suas motivações pessoais, ainda que os objetivos fossem coletivos.

Os objetivos coletivos, que fundamentaram o plano de ação de cada servidor, contemplaram três metas principais: 1. Movimentar 834 processos (acervo de processos paralisados no gabinete da unidade por mais de 40 dias) até 30 de abril de 2024; 2. Reduzir o número de processos conclusos até 30 de novembro de 2024, para alcançar um patamar similar ao das melhores unidades cíveis; 3. Permitir que os assessores, com base na análise de unidades análogas e na verificação das metas da unidade, estabeleçam seu próprio ritmo de trabalho e programem melhor seus afastamentos.

Por fim, a equipe realizou um levantamento dos dias úteis que cada assessor trabalharia ao longo dos meses, com o intuito de aferir quantos dias úteis estariam disponíveis para alcançar suas metas, dividindo-as proporcionalmente ao período disponível de cada assessor.

Essa abordagem sistemática e baseada em dados não apenas garante a transparência e o acompanhamento contínuo do desempenho, mas também promove um ambiente de trabalho eficiente e orientado à obtenção de resultados.

3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

O crescente desenvolvimento tecnológico, a globalização e a elevação dos critérios de competências para indivíduos e organizações têm promovido o rompimento de paradigmas e a busca permanente do aperfeiçoamento contínuo de processos de trabalho, sobretudo no que concerne à gestão de pessoas, o que impulsiona o desempenho organizacional.

Nesse sentido, Del Corso et al. (2014, p. 49) afirmam que "(...) uma empresa para competir em um ambiente global crescente se torna dependente de ter pessoas certas, sistemas de aprendizagem transacionais e ótimas medidas e incentivos", com vistas ao reconhecimento da efetividade da organização.

Segundo Rasmussen e Ulrich (2015) a análise de gestão de pessoas deve transcender as questões internas da área, com foco em si mesma e passar a realizar uma análise funcional do negócio da organização com o foco voltado para a perspectiva do cliente, das tecnologias que impactam os negócios, das partes interessadas. Enquanto voltar-se apenas para dados internos sem a análise "de fora para dentro" não poderá trazer os resultados almejados para a gestão estratégica de pessoas e da organização e alcance dos respectivos resultados planejados.

Nesse contexto, as organizações que pretendem ser bem-sucedidas, que visam alcançar o crescimento, a eficiência e a eficácia dos serviços que prestam aos cidadãos, precisam impulsionar os esforços do capital intelectual para o alcance de seus objetivos individuais e satisfações pessoais. Desse modo, serão capazes de conduzir a organização para elevados níveis de excelência, para que todos sejam favorecidos.

Sabe-se que os interesses entre agentes, pessoas e organizações podem ser coincidentes ou divergentes. Segundo Ferreira et al. (2016, p. 92), "(...) é interessante que os objetivos de cada um sejam convergentes ou pelo menos complementares, pois haverá contribuição genuína de ambos os lados para que cheguem aos resultados sem grandes conflitos".

Cabe aos gestores e às organizações a tarefa de alinhar e sensibilizar colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais. Tais ações não dependem somente de técnicas, palestras, recompensas ou incentivos que apresentam efeito temporário. Deve-se, porquanto, investir em conscientização para demonstrar que, uma vez alcançados os objetivos organizacionais, mais facilmente a organização poderá atender às necessidades e expectativas de todos os colaboradores organizados por meio de investimentos em planos de recompensa, qualidade de vida no trabalho e desenvolvimento profissional (FERREIRA et al., 2016).

Para Cavalcanti (2005), a relação entre a organização e o colaborador deve ser equalizadora, ou seja, a organização precisa atender às necessidades e expectativas dos colaboradores, e estes necessitam contribuir com competências e as respectivas forças de trabalho para a melhoria do desempenho profissional.

Segundo Ulrich (1998), a gestão de processos da organização é viabilizada pelas pessoas e, na perspectiva sistêmica, a gestão de pessoas pode dividir de forma equilibrada e compatível os processos de trabalho com as competências, para evitar desajustes que levam à desmotivação e aos baixos níveis de desempenho e ao comprometimento dos resultados institucionais.

Destarte, o trabalho desenvolvido pelo projeto de **GESTÃO EFICIENTE DE GABINETE CÍVEL - PERSPECTIVAS DE GESTÃO DA PRODUTIVIDADE E *EMPLOYEE EXPERIENCE* (Experiência do Colaborador)** e a adequada mobilização/otimização da força de trabalho, bem como o alcance de metas no âmbito do gabinete, contribuíram para a consecução dos resultados de produtividade identificados no capítulo anterior.

A perspectiva de gestão estratégica de pessoas envolve aspectos e esforços contínuos das organizações que se inclinam e se voltam à implementação de estratégias organizacionais para o alcance de resultados planejados, que compreende duas etapas. A primeira estratégia diz respeito à abordagem permanente de definição do negócio, à missão organizacional e aos princípios norteadores, ao passo que a segunda etapa é uma abordagem flexível, que implica na determinação de objetivos estratégicos e indicadores de desempenho correlatos, bem como a elaboração de estratégias para alcançar os resultados (SILVEIRA; DEL MAESTRO FILHO, 2013).

3.3 *EMPLOYEE EXPERIENCE* NO ÂMBITO DO GABINETE

Em pesquisas relacionadas aos Recursos Humanos (OLIVEIRA, 2018), tem surgido uma nova abordagem metodológica para atuar no cenário de relacionamento dos servidores com a instituição: o conceito de *Employee Experience*, referente à soma de experiências, interações e percepções dos empregados com as organizações nas quais trabalham.

O mesmo pensamento atribuído à experiência com consumidores passou a ser então considerado na abordagem com os funcionários e começaram a ser descritas as primeiras referências ao termo *Employee Experience* ou, na forma abreviada, "EX". Maylett e Wride explicam que *Employee Experience* é a soma das percepções que os funcionários têm sobre as interações com as organizações nas quais trabalham (MAYLETT; WRIDE, 2017).

Jacob Morgan (2017) sustenta que a Experiência do Colaborador influencia diretamente todo o clima organizacional. Conhecida pela sua designação em inglês, *Employee Experience* (EX) consiste na percepção que o servidor tem da instituição em que trabalha, que se forma ao longo de toda a sua permanência, desde a contratação até após o desligamento, e é influenciada, por exemplo, pelas condições de trabalho, pela integração das equipes e pela abordagem dos gestores.

A importância dessa metodologia se dá pelo fato de que o modelo de trabalho é centralizado no ser humano, utilizando os recursos disponíveis (tecnológico e humano) para criar uma experiência personalizada, atraente e memorável para os servidores.

Oliveira (2018) destaca que o ambiente cultural representa 40% da experiência do servidor e contempla 10 variáveis representadas pela sigla CELEBRATED, relacionadas à imagem positiva da organização, valorização da equipe, legitimação do propósito da instituição, ao senso de pertencimento dos servidores como parte de um time, à crença na diversidade e inclusão, às referências vindas de outros servidores (cooperação), à habilidade para aprender novas coisas e oferecer recursos para tal, ao tratamento justo aos servidores, à atuação da chefia como agente direcionador e à dedicação à saúde e ao bem-estar dos servidores.

O ambiente físico representa 30% da experiência do servidor, podendo ser subdividido em 4 atributos: atratividade do local de trabalho, flexibilidade para adotar sua forma de desenvolvimento de atividades, aderência e reflexo dos valores da organização e oferta de múltiplos ambientes no local de trabalho.

Além disso, existe o ambiente tecnológico, que corresponde a 30% dos fatores que impactam a experiência dos servidores, de acordo com Oliveira (2018), considerando três variáveis: a) disponibilidade de ferramentas tecnológicas; b) usabilidade como se fosse para usuário externo (de fácil utilização); e c) aderência das ferramentas às necessidades dos servidores com base nas exigências da instituição.

A experiência do colaborador, entendido na presente iniciativa como servidor, pela gestão adotada no Gabinete da 8ª Vara Cível de Porto Velho, levou em consideração os 3 ambientes: cultural, físico e tecnológico, à medida que buscou envolver a equipe em todos os aspectos, desde a escolha da cor do ambiente até a forma em que seriam divididas as metas individuais.

É inquestionável que a decisão de proporcionar uma boa experiência aos servidores perpassa uma gama de desafios e complexidades, sobretudo porque

necessita, muitas vezes, de uma mudança na cultura organizacional, na medida em que a produtividade deixa de ser a única exigência da chefia, devendo considerar o modo estratégico adotado pela experiência do assessor, em busca da sua satisfação e felicidade no ambiente de trabalho.

Morgan (2017) afirma que alguns dos principais benefícios que podem advir dessa prática são: aumento na retenção de talentos, diminuindo gastos com recrutamentos e treinamentos, bem como evitando a perda de capital intelectual; aumento nos níveis de dedicação e engajamento, garantindo maior envolvimento das equipes e melhor qualidade nos processos e produtos; diminuição do absenteísmo; aumento da produtividade, a partir de uma consciência maior do impacto dos processos no resultado final; e ambientes descontraídos, nos quais o colaborador sente seu esforço reconhecido.

Martin (2022) destaca que grandes empresas têm adotado a experiência do colaborador como prioridade estratégica, a exemplo do Google e da Pandora (serviço musical da Internet). O Google oferece benefícios que incluem refeições de qualidade, creche subsidiada, serviços de transporte, entre outros. A empresa Pandora, por sua vez, realizava acordo individual com o empregado a fim de verificar as preferências de trabalho, o que precisava para desenvolver as atividades, dando margem para que trabalhasse de forma mais produtiva.

A metodologia utilizada na gestão do gabinete da 8ª Vara Cível da Comarca de Porto Velho e os resultados obtidos também reforçam que a priorização estratégica da gestão compartilhada e, sobretudo, a experiência do colaborador (*Employee Experience*), também são aplicáveis ao serviço público.

4 RESULTADOS

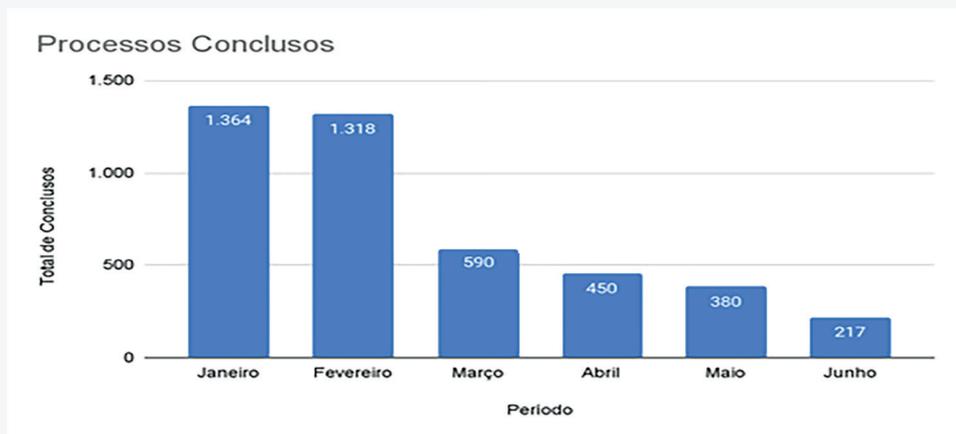
O Magistrado da 8ª Vara Cível da Comarca de Porto Velho, Dr. Cristiano Gomes Mazzini, ao identificar o elevado número de processos conclusos no momento em que assumiu a unidade, em 18 de janeiro de 2024, decidiu adotar um método de gestão eficiente, baseado na gestão compartilhada e no *Employee Experience* (experiência do colaborador). Esse enfoque visa não apenas a melhoria dos processos internos, mas também o aumento do engajamento e da satisfação dos servidores, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Ao assumir a unidade, o Magistrado encontrou um total de 1.364 processos conclusos. Reconhecendo a urgência de reduzir esse acervo e agilizar a tra-

mitação dos processos, implementou diversas estratégias inovadoras. Entre essas medidas, destacam-se a redistribuição de tarefas, o estabelecimento de metas personalizadas por assessor e a capacitação contínua dos servidores. Além disso, promoveu reuniões regulares para discussão de metas e resultados, incentivando a participação ativa de todos os membros da equipe no desenvolvimento e aprimoramento das práticas de trabalho.

Os resultados dessa abordagem foram notáveis. Em apenas seis meses, até junho de 2024, a unidade conseguiu reduzir o número de processos concluídos para 217, o que representa uma diminuição de 84,09% do acervo inicial. Esse progresso significativo não apenas demonstra a eficácia das ações implementadas, mas também reflete o comprometimento e a dedicação da equipe sob a liderança do magistrado titular.

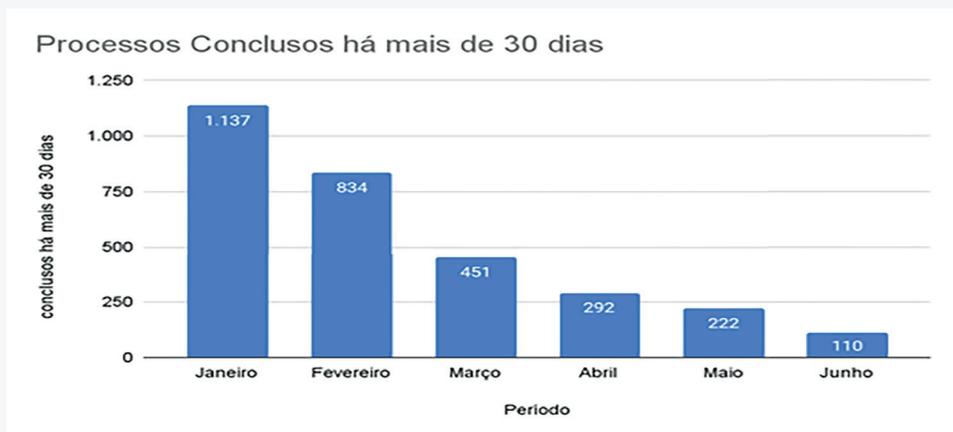
Gráfico 1 - Processos concluídos na 8ª Vara Cível de Porto Velho entre os meses de janeiro e junho de 2024



Fonte: Processo SEI nº 0001153-04.2024.8.22.8000.

Conforme ilustrado no Gráfico 1, essa redução expressiva é um indicativo claro de que a gestão compartilhada e o foco na experiência do colaborador podem ser poderosas ferramentas para a melhoria da eficiência operacional em ambientes judiciais. A experiência da 8ª Vara Cível de Porto Velho serve como um exemplo inspirador para outras unidades judiciais que enfrentam desafios semelhantes, mostrando que, com uma liderança eficaz e estratégias bem delineadas, é possível alcançar resultados impressionantes e promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Gráfico 2 - Processos concluídos na 8ª Vara Cível de Porto Velho há mais de 30 dias



Fonte: Processo SEI nº 0001153-04.2024.8.22.8000.

Os resultados obtidos em relação aos processos que se encontravam paralisados no gabinete há mais de 30 dias foram ainda mais satisfatórios. Em janeiro de 2024, o acervo contava com um quantitativo de 1.137 processos nessa situação. Graças às medidas implementadas e à dedicação da equipe, ao final de junho de 2024 esse número foi reduzido para 110 processos concluídos, representando uma redução impressionante de 90,32%. Conforme ilustrado no Gráfico 2, essa significativa diminuição demonstra a eficácia das estratégias de gestão adotadas e a capacidade da unidade de lidar com processos complexos de maneira ágil e eficiente.

Esse resultado reforça ainda mais a importância de uma gestão proativa e centrada nas pessoas, mostrando que é possível alcançar melhorias substanciais na tramitação processual ao se adotar uma abordagem inovadora e colaborativa.

A redução drástica do número de processos paralisados não só contribui para a celeridade da justiça, mas também para a satisfação das partes envolvidas, que passam a contar com um serviço mais eficiente e ágil. O sucesso obtido pela 8ª Vara Cível de Porto Velho é um testemunho da eficácia de um modelo de gestão que valoriza tanto o processo quanto as pessoas, estabelecendo um novo padrão de excelência para o Judiciário.

Além disso, o sucesso dessa gestão eficiente chamou a atenção de outras unidades judiciais, incluindo a 5ª Vara Cível, que solicitou formalmente uma cooperação com a 8ª Vara Cível, por meio do processo SEI nº 0001860-66.2024.8.22.8001, com o objetivo de aprender e aplicar as metodologias e práticas que o Dr. Mazzini e sua equipe haviam implementado com tanto sucesso. Essa iniciativa de cooperação destaca a capacidade da 8ª Vara Cível de servir como modelo de

gestão para outras unidades judiciais, promovendo a disseminação de práticas eficazes que beneficiam o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia.

Reconhecendo a excelência da gestão da 8ª Vara Cível, a Corregedoria Geral da Justiça também se pronunciou, por meio do processo SEI nº 0003242-25.2024.8.22.8800. Em um gesto de reconhecimento e valorização, a Corregedoria solicitou que o Magistrado apresentasse a metodologia aos novos juízes empossados na Instituição. Essa solicitação não apenas ressalta a qualidade das práticas implementadas na 8ª Vara Cível, mas também sublinha a importância de compartilhar conhecimento e experiências bem-sucedidas para fortalecer o desempenho do Judiciário.

O convite da Corregedoria para capacitar novos juízes representa uma validação oficial do impacto positivo gerado pelas estratégias adotadas pelo Dr. Mazzini e sua equipe. Essa iniciativa contribui para a formação de magistrados mais preparados e bem-informados, capazes de replicar em suas respectivas unidades as boas práticas aprendidas, ampliando os benefícios de uma gestão eficiente e, principalmente, centrada nas pessoas.

A trajetória de sucesso da 8ª Vara Cível de Porto Velho, sob a gestão do Dr. Cristiano Gomes Mazzini, exemplifica como a liderança inovadora e a valorização da equipe podem transformar a eficiência operacional de uma unidade judicial. A cooperação com a 5ª Vara Cível e o reconhecimento pela Corregedoria Geral da Justiça são testemunhos do impacto positivo dessas práticas, que agora servem como um modelo de excelência a ser seguido por outras unidades e magistrados.

REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, B. S. O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público. Rio de Janeiro. FGV, 2005.

CORSO, Jansen Maia del. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. *Tourism & Management Studies*, v. 10, n. 1, p. 49-57, 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4788819>. Acesso em: 19 jun. 2024.

RASMUSSEN, Thomas; ULRICH, Dave. Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, v. 44, n. 3, p. 236-242, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261615000443>. Acesso em 19 Jun. 2024.

FERREIRA, V. C. P.; SANTOS, A. R. NASSER, J. E.; JOHANN, M. E. P. Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

MAYLETT, Tracy; WRIDE, Mattew (2017). The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results. Wiley.

MORGAN, Jacob. The employee experience advantage. John Wiley & Sons, Inc.: New Jersey, 2017.

OLIVEIRA, Vinícius Riqueto de. EMPLOYEE EXPERIENCE A COMPLEXIDADE DA EXPERIÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS. Universidade Paulista, Campus Paraíso: São Paulo, 2018.

SILVEIRA, V. N. S.; DEL MAESTRO FILHO, A. Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional – uma análise teórica. Revista Pretexto, v. 14, n. 1, p. 71-87, 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5058632>. Acesso em: 21 jun. 2024

ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

CRISTIANO GOMES MAZZINI

Sobre o autor

Formado em Direito pela Universidade Federal de Uberlândia (2000), foi advogado até a aprovação em concurso público de provas e títulos para o Cargo de Juiz de Direito, iniciando a carreira de magistrado em setembro de 2004 quando foi nomeado como Juiz Substituto na Seção Judiciária de Ji-Paraná. Foi titular da Vara Única da Comarca de Alvorada do Oeste, da 1ª Vara Cível da Comarca de Colorado do Oeste, da 3ª Vara Criminal da Comarca de Ariquemes.

Foi Juiz eleitoral em Alvorada do Oeste e Colorado do Oeste.

Foi promovido pelo critério “merecimento” para a Capital em maio de 2014.

Foi Juiz Auxiliar da Corregedoria nos biênios 2015/2016, 2017/2018 e 2019/2020, com atuação nos feitos relacionados aos juízos criminais, de natureza administrativa, nas correições judiciais, designações e afastamentos dos magistrados de 1º grau, além de ser gerente de diversos projetos estratégicos no PJRO, incluindo a implantação do PJE Criminal no PJRO.

Foi idealizador, autor, executor e gestor do projeto e da CPE, desde o seu início em novembro de 2015 até dezembro de 2020.

Coautor do projeto “Fórum Digital” que, no ano de 2022, iniciativa premiada com o Inovare.

É mestre em Direitos Humanos e Desenvolvimento da Justiça pela Universidade Federal de Rondônia. Designado para responder pelo Gabinete 1 da Turma Recursal em Porto Velho/RO no biênio 2021/2022. Removido, à pedido, para a 8ª vara cível da Comarca de Porto Velho em dezembro/2023. Foi Presidente do Comitê de Governança em Inteligência Artificial do TJRO.

Foi Professor da EMERON, da cadeira de Direito Administrativo - Núcleo Ji-Paraná, no ano de 2006. Professor da pós-graduação em Segurança Pública, ministrado na EMERON, na disciplina Gestão dos Processos de Trabalho.

Instrutor no Curso de Formação dos juízes substitutos.

