

APLICABILIDADE DAS TÉCNICAS DE GESTÃO DE PROJETOS EM PROCESSOS JUDICIAIS

Leonardo Henrique Satiro Catani¹
Fernando Souza Faria²

RESUMO

Atualmente é comum se deparar com o equivocado entendimento de que a utilização da gestão de projetos está diretamente relacionada à tecnologia da informação ou engenharia, mas sua aplicação é possível em qualquer empreendimento temporário, que visa a entrega de um produto, serviço ou resultado exclusivo. Em face dessa realidade o presente estudo propõe-se a tratar o processo judicial como um projeto, identificando as maiores necessidades e dificuldades administrativas em seu gerenciamento, bem como a aplicabilidade das técnicas de gestão de projetos. Uma demanda judicial se origina a partir de um litígio, um conflito, e através de um processo que possui início, meio e fim, busca-se uma solução, o resultado. O processo judicial envolve escopo, custos, pessoas, comunicação, prazos, conflitos e riscos, o que permite a aplicação das diversas áreas de conhecimento de gestão de projetos no gerenciamento de variáveis que possam influenciar de forma negativa o resultado, satisfação e qualidade do serviço prestado. A aplicabilidade dessas disciplinas podem trazer inúmeras vantagens a condução, controle e conclusão de uma demanda judicial, além de contribuir também para o crescimento dos profissionais envolvidos, colaborando com a construção e organização do conhecimento. Através de questionários direcionados a Advogados, Auxiliares Jurídicos, Assessores Jurídicos e demais profissionais da área, esta pesquisa científica qualitativa tem como objetivo identificar a aplicabilidade das teorias de gestão do tempo e gestão de riscos em processos judiciais, observando os mais importantes fatores para a sua utilização, disseminando as técnicas de projetos, ressaltando sua aplicabilidade nas mais diversas áreas do conhecimento.

Palavras-chave: gestão de projetos; processos judiciais; aplicabilidade de técnicas; gerenciamento.

¹ Tecnólogo da Informação, graduando em Direito na Universidade Paulista, pós-graduando em MBA de Gestão de Projetos na Faculdade F&P. E-mail: leo.satiro@icloud.com.

² Orientador, professor do Centro de Pesquisa e Pós-graduação da Faculdade G&P. E-mail: fersfaria@gmail.com

ABSTRACT

Currently it is common to encounter the mistaken idea that the use of project management is directly related to information technology or engineering, but its application is possible in any temporary endeavor, which aims to deliver a product, service or result. In face to this reality the present study intend to broach the juridical process as a project, identifying the biggest needs and administrative difficulties in his managing, as the applicability of technics of projects' management. A judicial demand stems from a litigation, a conflict, and through a process that has a beginning, middle and end, seek a solution, the result. The judicial process involve scope, costs, individuals, communication, terms, conflicts and risks, that permit the applying many areas of knowledge of projects' management in variables' managing that can influence of negative form the result, satisfaction and quality of render services. The applicability of these subjects can bring many vantages to conduction, control and conclusion of a judicial demand, besides contribute also to the growing of involved professionals, collaborating with the construction and knowledge organization. Through of directed questionnaire to Lawyers, Juridical Assistant, Juridical Assessor and others professionals of area, this qualitative scientific research aims to identify the applicability of the theories of time management and risk management in lawsuits, noting the most important factors for their use, disseminating technical project, emphasizing its applicability in diverse areas of knowledge.

Keywords: project management; judicial process; applicability of techniques, management.

Introdução

De acordo com o Project Management Institute (PMBOK, PMI, 2008, p. 5): "Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo".

A natureza provisória é fundamental para caracterização de um projeto, pois delimita o início e fim do empreendimento, reforça a necessidade de observar prazos e gerenciar o tempo, a fim de atingir um objetivo específico, a sua elaboração é segmentada em etapas e possui recursos dedicados. Um projeto deve observar inúmeras variáveis que podem afetar negativamente o sucesso do empreendimento,

planejá-las e controlá-las otimizando tarefas e recursos são fundamentais para gerenciar e manter os riscos de fracasso em um nível aceitável, o gerenciamento de projetos se divide em dez áreas do conhecimento: Integração; escopo; tempo; custo; qualidade; recursos humanos; comunicações; risco; aquisições; partes interessadas.

Projeto é uma realidade cotidiana na vida de todos, traçar metas ou objetivos com definições de prazos e recursos quase sempre limitados, não é uma particularidade do mercado corporativo, talvez, planejar e gerenciar sim, seja uma realidade apenas de grandes empresas. O grande desafio está na capacidade de planejamento e gestão desses empreendimentos, ou seja, na habilidade de aplicar técnicas e conhecimentos a fim de alcançar os objetivos e necessidades das partes envolvidas (stakeholders), dentro de cronograma e orçamento definidos.

O gerenciamento de projetos não propõe algo revolucionário ou novo, tal afirmação fica evidente ao nos depararmos com o fato de que os estudos de Henry Gantt em projetos foram aplicados na construção de navios durante a Segunda Guerra Mundial. Gantt construiu diagramas com barras de tarefas e marcos que ilustravam a sequência e duração de todas as atividades de um processo, esses diagramas se mantiveram inalterados até os anos 90. A gestão de projetos foi muito utilizada na indústria bélico-militar e obteve destaque nas áreas da engenharia e especialmente na civil, hoje se tornou essencial para área de tecnologia, devido à competitividade e rapidez que o mercado exige nas mudanças e implantações de novas tecnologias. Mas a grande absorção e aplicabilidade das áreas de engenharia e tecnologia não é um fator restritivo em sua utilização, embora a maioria das pessoas mal informadas possa correr o risco de ver uma relação direta e dependente.

O processo judicial se origina a partir de um litígio, um conflito de interesse entre partes, e a partir de algumas características definidas em lei e a natureza da demanda judicial, segue um tipo de procedimento, ou seja, a forma como o processo será conduzido. Esses procedimentos estão divididos em etapas, possui prazos e geram custos e riscos de fracasso para a defesa em cada fase percorrida. Os prazos se não respeitados podem acarretar no imediato fracasso da defesa, o riscos se ignorados tornam a estratégia de defesa vulnerável e o objetivo pode não ser alcançado. Como já citado, projeto é qualquer empreendimento temporário não repetitivo que demanda escopo, custo e tempo a fim de atingir um resultado específico, está presente no cotidiano de todos independente de sua complexidade

e área de atuação, desta forma verifica-se que um processo judicial sob a óptica do profissional de direito ou responsável pela condução do processo, possui características fundamentais existentes num projeto, como escopo, custos e tempo, é um empreendimento temporário e busca-se um resultado específico, logo possui aplicabilidade das técnicas de gerenciamento de projetos podendo o operador do direito agregar uma visão de gestão e não puramente técnica jurídica na condução do processo judicial.

1 Revisão de literatura

De acordo Vargas (2009, p. 15):

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início e fim definidos, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

O PMBOK 4ª edição (2008), afirma que cada projeto cria um produto, serviço ou resultado exclusivo, embora elementos repetitivos possam estar presentes em alguns projetos, essa repetição não muda a singularidade fundamental do trabalho do projeto.

O processo judicial respeita sempre as mesmas etapas de acordo com o procedimento que dará aspecto formal a demanda, a forma como o processo será conduzido depende do caso concreto. As tarefas repetitivas seguem os procedimentos determinados na legislação, o que não afeta a singularidade do resultado, embora os processos judiciais sigam atos processuais repetitivos isso não o descaracteriza como um possível projeto, pois os resultados são exclusivos.

[...] processo, consiste na operação destinada a obter a composição de um litígio. [...] é o instrumento de que se utiliza a parte que exercitou o direito de ação na busca de uma resposta judicial que ponha fim ao conflito de interesses instaurado ou em vias de sê-lo. Inúmeros atos serão praticados no curso do processo para que o citado objetivo seja alcançado. O processo ata as partes e desencadeia através da prática dos atos processuais, numa relação lógica que apresenta início, meio e fim. (MONTENEGRO, 2007, p. 159-160).

Observa-se na afirmação de Montenegro (2007) o caráter temporário do processo, assim como a relação lógica existente entre os atos, ambas as características de projetos destacadas por Vargas (2009).

Cada processo, em concreto, tem início quando o primeiro ato processual é praticado (CPC, art. 263; CPP, arts. 24 e 29; CLT, art. 840, §§ 1º e 2º). [...]

O fim do processo ocorre ordinariamente quando a situação litigiosa é eliminada por completo - seja mediante um sentença [...] ou por um ato de satisfação do direito [...] (CINTRA; GRINOVER; DINAMARCO, 2009, p. 311-312).

O Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010 é uma pesquisa realizada em 460 organizações em todo Brasil abordando inúmeros temas relacionados ao gerenciamento de projetos. Os resultados dessa pesquisa demonstram a tendência das empresas nacionais pela gestão de projetos. Entre os vários itens da pesquisa Benchmarking (2010), um deles trata da existência de apoio da alta administração ao desenvolvimento da cultura de gerenciamento de projetos, 80% responderam que sim, contra 20% que disseram não haver apoio da alta administração.

Para Vargas (2009), o crescimento do gerenciamento de projetos está relacionado ao atual ambiente caracterizado pela velocidade de mudanças, sua proposta é estabelecer um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental. A evolução ambiental é maior do que a técnica, e torna-se necessário desenvolver mecanismos que reduzam essa diferença entre o homem e o ambiente.

Nesta perspectiva de crescimento, Possi (2012) destaca que o gerenciamento de projetos tornou-se também essencial a indústria de computadores, é considerada uma abordagem de gerenciamento cada vez mais essencial para produção dos mais diversos subprodutos, o grande desafio da atualidade é o de atingir objetivos respeitando prazo, custos e recursos limitados.

A absorção pela indústria de computadores pelo gerenciamento de projetos Possi (2012), está diretamente relacionada com a constante evolução ambiental descrita por Vargas (2009), essa dinâmica que é algo característico das empresas de tecnologia, e faz desse mercado sedento por novidades um dos mais competitivos.

A alta competitividade do mercado de trabalho não está presente somente na tecnologia, engenharia ou grandes indústrias, a área de serviço já representa números expressivos na utilização do gerenciamento de projetos. No Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010, entre as 460 organizações participantes, 30,2% citaram que a áreas de serviços utiliza metodologias de gerenciamento de projetos.

Na condução de um processo jurídico realizar uma análise gerencial do processo pode ser o diferencial na condução da demanda e na prestação de serviço, Moisés Cerqueira Costa ressalta importância da administração no escritório de advocacia, mediante o aumento da concorrência:

[...] um escritório que possui tecnologia avançada, ferramentas gerenciais adequadas e rotinas de controle e revisão de atividades estará à frente da concorrência. O crescimento do escritório deve seguir sua capacidade de se gerir e a ciência da administração sugere hoje diversos instrumentos e métodos que possibilitam uma gestão eficiente. A solução para tantos problemas está na correta utilização desses instrumentos, preocupando-se com o planejamento estratégico e as necessidades de seus clientes. (COSTA, 2011, p. 1).

Evidente que já existe a preocupação por uma visão gerencial e não puramente técnica jurídica na condução de um processo, Ernani Desbesel destaca a importância da gestão de processos judiciais no setor de factoring:

[...] a importância de se analisar um processo judicial da mesma maneira como se o empresário estivesse decidindo se é viável e segura uma operação de factoring. É de extrema importância que os litígios sejam tratados de forma inteligente. Devemos tratar uma demanda judicial não só do ponto de vista jurídico, mas também do ponto de vista empresarial, de negócio. [...] No processo decisório judicial deve ser levado em conta a “teoria econômica do litígio”, que nada mais é do que a análise da viabilidade econômica do processo, do grau de probabilidade de sucesso e insucesso na demanda [...] (DESBESSEL, 2009, p. 1).

Desbesel ainda cita a importância do gerenciamento de risco, ficando evidente a aplicabilidade de uma das áreas de gestão de projetos:

Quanto à análise do risco, é sabido que mensurar possibilidades jurídicas não é tarefa fácil, porém, há que ser feito. Um bom planejamento para a condução de uma ação judicial deve dividir o risco em pelo menos três possibilidades: Risco remoto: até 25% de chances de perder; Risco possível: de 26 a 75% de chances de perder; Risco provável: acima de 76% de chances de (DESBESSEL, 2009, p. 1).

No exemplo fica clara a aplicabilidade da metodologia de gerenciamento de risco no processo judicial, lembrando que de acordo com o art. 8º do Código de Ética da OAB, o advogado deve informar ao seu cliente de forma clara e inequívoca, em relação aos eventuais riscos da sua pretensão e das consequências que poderão advir da demanda.

Outro fator não menos importante em um projeto que pode ser observado no processo judicial é o tempo. Os atos processuais, de acordo com (CINTRA, GRINOVER e DINAMARCO, 2009, p. 347), possuem prazos para sua execução, são determinados em lei, a critério do juiz ou por acordo entre as partes, alguns prazos podem ser prorrogados ou reduzidos por vontade destas, vencidos acarretam a

perda da faculdade de praticar determinado ato. A perda de um prazo processual ou recursal pode gerar o fracasso imediato do processo, assim como a responsabilidade civil do advogado e indenização ao cliente prejudicado.

O tempo sempre foi uma grande preocupação do mundo jurídico, equacionar o acesso à justiça e a razoável duração do processo ainda é um desafio no Brasil. Silva (2010), destaca em sua obra a utilização de técnicas de *judicial case management* por diferentes ordenamentos jurídicos, com o escopo de resolver o conflito de forma justa pelo menor custo e tempo através do gerenciamento do processo.

Na década de 70, para reduzir o congestionamento judicial, juízes e teóricos dedicaram-se à criação e desenvolvimento de técnicas de condução dos processos. É possível que tenham buscado nas ciências médicas e ortodônticas o conceito de case management, pelo qual o tratamento de uma enfermidade se inicia por um **planejamento (grifo nosso)** [...] (SILVA, 2010, p. 37).

Observa-se que a preocupação pelo gerenciamento e planejamento de processos judiciais é antiga, embora seja uma metodologia distinta do PMBOK. Mas verificam-se algumas semelhanças ao cronograma de Gantt no trecho descrito por Silva (2010, p. 39):

A programação do procedimento (Schedule) chama a atenção. Em alguns modelos o juiz chega a estabelecer uma espécie de **cronograma dos atos processuais (grifo nosso)**: um quadro detalhado com os prazos para citação, aditamento da inicial, eventual inclusão de partes, apresentação de reconvenção, [...].

2 Relato de experiência

A possibilidade de aplicabilidade das técnicas de gerenciamento de projetos num processo judicial está diretamente relacionada às eventuais características de um projeto presentes na condução de uma demanda jurídica. Nota-se presente características essenciais descritas por Vargas (2009), como temporalidade, recursos dedicados, custos e qualidade.

O entendimento adotado aqui prevê que o processo judicial seja considerado como projeto e gerenciado a partir da metodologia do PMBOK, observando suas áreas de conhecimento. Nesse entendimento, é preciso perceber, que os atos processuais repetitivos não o descaracterizam como projeto, devido à singularidade de seu resultado, como afirma PMBOK (2008). A aplicabilidade do gerenciamento de projetos na justiça, já é realidade, como demonstra o relatório de metas de 2011 do Conselho Nacional de Justiça: "Meta 1: Criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica". O Tribunal de

Justiça do Estado de São Paulo cumpriu a meta 1 estipulada pelo Conselho Nacional de Justiça e hoje possui uma Unidade de Gerenciamento de projetos, conforme o PROVIMENTO N.º 1.954 (2012).

Esta não é uma realidade em todos os órgãos do poder judiciário, situação análoga aos escritórios de advocacia, grande parte dos atuais profissionais responsáveis pela condução do processo, preocupam-se apenas com a aplicação do conhecimento técnico jurídico, desprezando muitas vezes um olhar gerencial para resolução da demanda, embora existam registros da aplicação de gerenciamento de processos desde a década de 70, como aponta Silva (2010).

Através da aplicação de questionários direcionados a profissionais responsáveis pelo gerenciamento e condução dos processos, procurou-se levantar informações quanto às maiores necessidades administrativas que possam influenciar no fracasso do processo; quais técnicas utilizam para gerenciar, tempo, risco, custos e qualidade e se entendem que um processo pode ser conduzido como projeto.

O questionário é composto basicamente por trinta e três questões relacionadas a projetos e técnicas de gerenciamento, está dividido da seguinte forma:

- a) Duas questões de respostas abertas;
- b) Dezesesseis questões de respostas simples;
- c) Quinze questões de múltipla escolha.

As questões abrangem as seguintes categorias:

- a) Rotinas administrativas, três questões;
- b) Gestão do Tempo, oito questões;
- c) Gestão de custos, nove questões;
- d) Gestão de riscos, seis questões;
- e) Projetos, quatro questões;
- f) Gestão da Qualidade, uma questão;
- g) Gestão da comunicação, uma questão;
- h) Gestão de Recursos humanos, uma questão.

Participaram da pesquisa dez advogados (as), com média de idade de trinta e cinco anos, todos em exercício da profissão entre três a dez anos de atividade.

Destacam-se os principais resultados:

Questão: Em sua opinião o tempo, custos ou riscos são fatores críticos a ser gerenciado durante o processo judicial, ou seja, pode afetar o sucesso do processo?

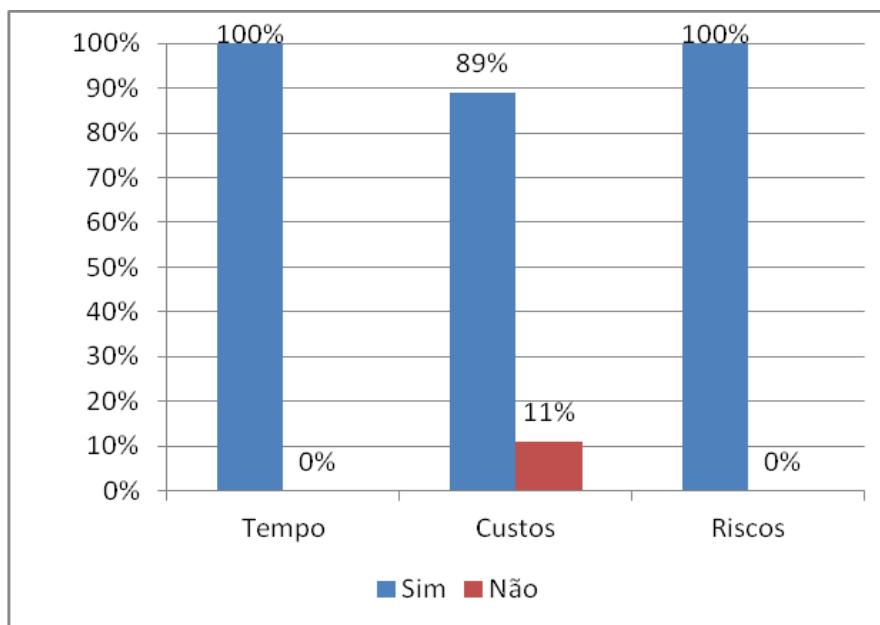


Gráfico 1 - Fatores considerados críticos que podem influenciar no sucesso do processo.

O gráfico 1 reflete a consciência de que o tempo, custos e riscos são fatores importantes no processo e devem ser gerenciados, pois podem afetar o cumprimento do objetivo.

Questão: Utiliza em suas rotinas alguma técnica ou ferramenta para gerenciar e controlar o tempo, custos ou riscos em processos judiciais?

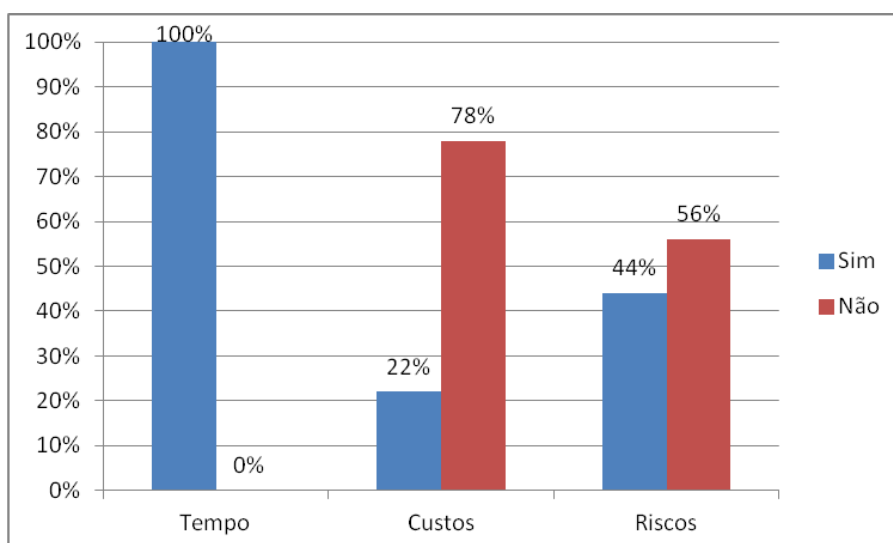


Gráfico 2 - Fatores que são gerenciados e controlados.

Embora o gráfico 1 demonstre a consciência dos participantes na importância que o tempo, custos e riscos tem no processo, o gráfico 2 informa que apenas o fator tempo é em sua grande maioria gerenciado.

Questão: Já passou pela experiência de não obter êxito no processo judicial em que participou, devido ao fator tempo, custos ou riscos?

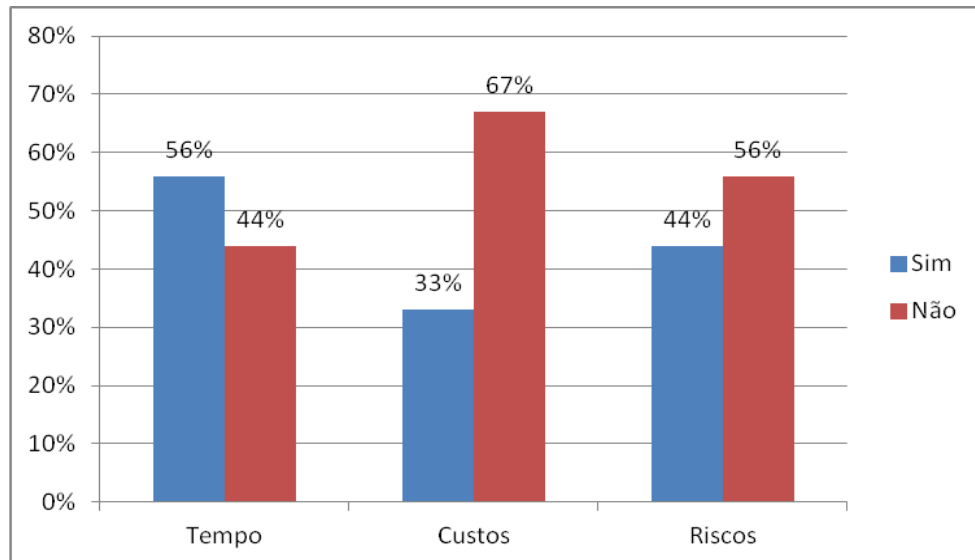


Gráfico 3 - Fatores que já implicaram no fracasso de algum processo.

No gráfico 3 está claro que o fator que mais reflete no insucesso da demanda judicial é o tempo, mesmo sendo o mais gerenciado, conforme o gráfico 2.

Esta divergência entre os gráficos 1 e 2, pode ser explicado, devido aos falhos e limitados métodos utilizados para a de gestão de tempo. Foi questionado aos participantes, “Utiliza em suas rotinas alguma técnica ou ferramenta para gerenciar e controlar o tempo em processos judiciais? Quais?”.

Foram citadas as seguintes ferramentas para gestão do tempo: Agendas; Excel; Lembretes Eletrônicos; Dispositivos Móveis; Sistemas e Outlook. Observa-se que a técnicas para gerenciamento do tempo são limitadas para a complexidade de um processo judicial, não oferecem uma perspectiva de análise compatível com a condução do processo. Verifica-se uma grande oportunidade para aplicação do PMBOK.

Questão: Acredita que tratar um processo judicial como projeto e aplicar algumas das técnicas de gestão do tempo, escopo, riscos, integração, comunicação, pessoas, aquisições, custos e qualidade podem trazer algum benefício para a gestão da demanda judicial?

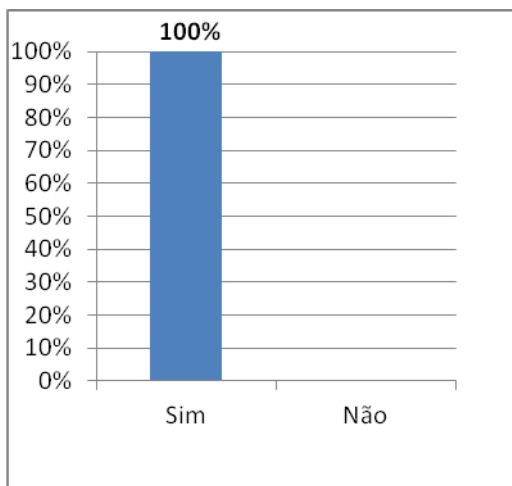


Gráfico 4 - Fatores que já implicaram no fracasso de algum processo.

O gráfico 4 reforça todo conteúdo exposto no presente trabalho. É possível e viável conduzir um processo judicial como projeto.

Considerações finais

O presente artigo se propôs a comprovar que um processo judicial pode ser conduzido como um projeto, pois possui suas características fundamentais, identificarem as maiores necessidades na condução da demanda judicial, bem como as possíveis vantagens proporcionadas pela aplicação de uma metodologia PMBOK.

O tema abordado é pouco tratado por profissionais de Direito e pesquisadores, o que gerou grande dificuldade na procura de literatura de apoio. Desta forma, seria interessante o aprofundamento desta pesquisa procurando e realizar a coleta de dados que demonstrem aplicabilidade de gerenciamento de projetos na prática e seus resultados.

Diante do exposto, conclui-se que o processo judicial pode ser conduzido e gerenciado como projeto e a metodologia PMBOK pode ser utilizada. A aplicação dessas técnicas depende da mudança de postura dos profissionais responsável pela condução do processo, a aplicação das habilidades além das técnicas jurídicas podem ser o diferencial estratégico na atual competitividade do mercado.

Referências bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

CICCO, Francesco D. **Gestão de Riscos Jurídicos**. São Paulo: 2010. Disponível em: <http://www.risktecnologia.com.br/Gestao_Riscos_Juridicos_AMOSTRA.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2014.

CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria Geral do Processo**, Malheiros, 2009.

DESBESSEL, Ernani. **Gestão de Processos Judiciais no Setor de Factoring**. Disponível em: <<http://www.portaldofactoring.com.br/artigo.php?id=38>>. Acesso em: 16 jan. 2014.

MONTENEGRO FILHO, Misael. **Curso de Direito Processual Civil**, São Paulo: Atlas, 2007.

PMI. **Guia PMBOK**. 4. ed. Atlanta: PMI, 2008.

POSSI, Marcus. **Gerenciamento de Projetos**, Ecthos CD, 2012. Disponível em: <<https://itunes.apple.com/br/artist/marcus-possid517064417?mt=11>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Gerenciamento de Processo Judiciais**, São Paulo: Saraiva, 2010.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos**. 7. ed. São Paulo: Brasport, 2009.