



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PRESTAÇÃO JURISDICIONAL E
DIREITOS HUMANOS (PPGPJDH)**

EDUARDO BARBOSA FERNANDES

**GESTÃO DAS UNIDADES JUDICIÁRIAS DE PRIMEIRO GRAU NA
JUSTIÇA ESTADUAL DO TOCANTINS**

**PALMAS (TO)
2020**

EDUARDO BARBOSA FERNANDES

**GESTÃO DAS UNIDADES JUDICIÁRIAS DE PRIMEIRO GRAU NA
JUSTIÇA ESTADUAL DO TOCANTINS**

Dissertação propositiva apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos da Universidade Federal do Tocantins em parceria com a Escola Superior da Magistratura Tocantinense, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre.

Área de concentração: Instrumentos de Jurisdição, Acesso à Justiça e Direitos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Alex Pizzio da Silva

PALMAS (TO)
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

- F363g Fernandes, Eduardo Barbosa.
Gestão das Unidades Judiciárias de primeiro grau na Justiça Estadual do Tocantins. / Eduardo Barbosa Fernandes. – Palmas, TO, 2020.
143 f.
- Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) em Prestação Jurisdicional em Direitos Humanos, 2020.
Orientador: Prof. Dr. Alex Pizzio da Silva
1. Gestão Judiciária. 2. Planejamento Estratégico. 3. Primeiro Grau. 4. Celeridade. I. Título

CDD 342

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
EM PRESTAÇÃO JURISDICIONAL E DIREITOS HUMANOS

EDUARDO BARBOSA FERNANDES

**GESTÃO DAS UNIDADES JUDICIÁRIAS DE PRIMEIRO GRAU NA JUSTIÇA
ESTADUAL DO TOCANTINS**

Dissertação propositiva apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional e Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos, promovido pela Universidade Federal do Tocantins em parceria com a Escola Superior da Magistratura Tocantinense, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre.

Data da aprovação: 09 de abril de 2020.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Alex Pizzio da Silva
Orientador e Presidente da Banca
Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. David Nadler Prata
Membro Avaliador Interno
Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Airton Cardoso Cançado
Membro Avaliador Externo
Universidade Federal do Tocantins

Palmas – TO
2020

Dedico este trabalho a minha esposa
Geovana e ao meu filho Alonzo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Doutor Alex Pizzio, meu orientador, pela paciência e generosidade em disponibilizar seu conhecimento para guiar os caminhos desta pesquisa.

Meus sinceros agradecimentos à Dra. Livia Lúcia Oliveira Borba, Juíza Auxiliar Superintendente Adjunta de Planejamento da Corregedoria-Geral de Justiça do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, e a todos os servidores do Núcleo de Apoio ao Planejamento Estratégico das Unidades Judiciárias de Primeiro Grau, sem os quais não seria possível o acesso à valiosa documentação analisada e a análise dos reflexos que a utilização das ferramentas de gestão produziu nas comarcas/varas pesquisadas.

RESUMO

Este trabalho se propôs a verificar a gestão administrativa nas unidades judiciárias de primeiro grau no Brasil e no estado do Tocantins, que reproduz o modelo nacional, e as possibilidades de modificação dessa atuação por meio de metodologias adequadas à realidade local. Para abarcar todos os objetivos do projeto, a pesquisa desenvolvida teve abordagem de tipo misto. A pesquisa bibliográfica demonstrou que o tema ainda é pouco discutido. No levantamento de políticas públicas, foram pesquisados os 27 (vinte e sete) tribunais estaduais do País, identificando-se no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), a partir de 2016, a obrigatoriedade do desdobramento do planejamento estratégico no primeiro grau. Após autorização da instituição, procedeu-se à análise documental em 10 (dez) unidades que realizaram o ciclo de gestão previsto, observou-se todas as etapas daquele projeto, a avaliação feita pela administração quanto ao desenvolvimento da ferramenta e os resultados ali verificados na atividade-fim. O aporte teórico desta pesquisa tem como base a concepção de burocracia de Max Weber, que ajuda na compreensão de vários aspectos de nossa cultura, notadamente da legitimação e manutenção do poder, inclusive no Judiciário. A análise documental das unidades judiciárias do TJMG permitiu concluir que: o desdobramento do planejamento estratégico em quatro níveis produziu resultados positivos na melhoria da produtividade, na celeridade e na redução dos acervos processuais; e a metodologia pode ser replicada no Tribunal de Justiça do Estado de Tocantins (TJTO), inclusive com possibilidade de customização para atender à realidade tocantinense, cabendo aos magistrados participação ativa nessas ações.

Palavras-chave: Gestão Judiciária. Planejamento Estratégico. Primeiro Grau. Celeridade. Eficiência.

ABSTRACT

This work aimed to verify the administrative management in the First Degree Judicial Units in Brazil, and in the State of Tocantins, which reproduces the national model, and the possibilities of modifying this performance through appropriate methodologies for the local reality. The research developed had a mixed approach to cover all the objectives of this project. Bibliographic research has shown that the topic is still little discussed. In the search for public policies, the 27 (twenty-seven) state courts in the country were researched, identifying in the Court of Justice of the State of Minas Gerais, as of 2016, the mandatory unfolding of strategic planning in the first degree. After authorization by the Institution, there was documentary analysis in 10 (ten) units that carried out the planned management cycle, all the stages of that project were observed, the assessment made by the administration as to the development of the tool and the results verified in the end activity. Max Weber's conception of bureaucracy was the theoretical contribution of this research, as it helps in understanding various aspects of our culture, notably the legitimation and maintenance of power, including in the Judiciary. The documental analysis of the Judicial Units of the TJMG allowed us to conclude that the deployment of strategic planning at four levels produced positive results in improving productivity, speeding up and reducing procedural holdings and that the methodology can be replicated in the TJTO, including with the possibility of customization to meet the reality of Tocantins, with the magistrates having an active participation in these actions.

Keywords: Judicial Management, Strategic planning, First degree, Speed, Efficiency.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Total de magistrados por ramo de justiça – Brasil (2017)	31
Gráfico 2 – Força de trabalho do Poder Judiciário – Brasil (2017).....	31
Gráfico 3 – Despesa do Poder Judiciário – Brasil (2017)	32
Gráfico 4 – Despesa total por ramo de justiça (2017)	33
Gráfico 5 – Servidores lotados na área administrativa, por ramo de justiça em % (2017)	36
Gráfico 6 – Magistrados por ramo de justiça e por 100.000 habitantes (2017)	36
Gráfico 7 – Total de servidores por ramo de Justiça (2017)	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama do número de Unidades Judiciárias de 1º grau – Brasil (2017)	32
Figura 2 – Formulário de estudo de caso diagnóstico (ECD) de unidade judiciária	62
Figura 3 – Percentual de cumprimento da Meta 02 nos cinco últimos meses (2016)	64
Figura 4 – Percentual de cumprimento da Meta 04 nos cinco últimos meses (2016)	65
Figura 5 – Processos da Meta 05 distribuídos, ativos, suspensos, baixados e julgados nos três últimos anos.....	66
Figura 6 – Formulário de estudo de caso diagnóstico de unidade judiciária – resultados (Resolução nº 827/2016)	68
Figura 7 – Formulário de estudo de caso diagnóstico de unidade judiciária – considerações (Resolução nº 827/2016)	69
Figura 8 – Processos conclusos para despacho além do prazo legal	71
Figura 9 – Processos conclusos para sentença além do prazo legal	71
Figura 10 – Quantidade de sentenças com resolução de mérito proferidas.....	72
Figura 11 – Quantidade de sentenças sem resolução de mérito proferidas	72
Figura 12 – Quantidade de despachos proferidos.....	72
Figura 13 – Quantidade de decisões interlocutórias proferidas por período	73
Figura 14 – Quantidade de audiências realizadas.....	73
Figura 15 – Quantidade de audiências não realizadas	73
Figura 16 – Total de processos não conclusos paralisados além do prazo legal	74
Figura 17 – Processos paralisados em poder dos oficiais de justiça além do prazo legal	74
Figura 18 – Processos paralisados em poder dos peritos oficiais além do prazo legal	74
Figura 19 – Processos paralisados em poder da Contadoria Judicial além do prazo legal.....	75
Figura 20 – Processos paralisados em poder dos assistentes sociais e psicólogos judiciais além do prazo legal.....	75
Figura 21 – Processos paralisados em poder dos advogados judiciais além do prazo legal	75
Figura 22 – Processos paralisados em poder dos Ministério Público além do prazo legal	76
Figura 23 – Processos paralisados em poder da Defensoria Pública Judicial além do prazo legal	76
Figura 24 – Processos paralisados em poder da Polícia Judiciária além do prazo legal	76
Figura 25 – Produtividade de funcionários e estagiários.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Gestão histórico-estatística	61
Quadro 2 – Análise de diagnose	63
Quadro 3 – Gestão de metas do CNJ – Meta 01.....	63
Quadro 4 – Gestão de metas do CNJ – Meta 02.....	64
Quadro 5 – Gestão de metas do CNJ – Meta 04.....	65
Quadro 6 – Gestão de metas do CNJ – Meta 05.....	66
Quadro 7 – Gestão de metas do CNJ – Meta 06.....	67
Quadro 8 – Gestão de metas do CNJ – Meta 08.....	67
Quadro 9 – Gestão de produtividade	70
Quadro 10 – Gestão de leiaute.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gastos mensais médios com pessoal no Judiciário (2017).....	34
Tabela 2 – Número de juízes no Brasil e em países da Europa (2008).....	37
Tabela 3 – Número de juízes no Brasil e em países da América Latina e dos Estados Unidos (2008)	38
Tabela 4 – Resultados observados.....	97

LISTA DE SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEDAM	Centro de Desenvolvimento da Administração Pública
CEJUSC	Centro Judiciário de Solução de Conflitos
CEPEJ	Comissão Europeia para a Eficácia da Justiça
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
ECD	Estudo de Caso Diagnóstico
ESMAT	Escola Superior da Magistratura Tocantinense
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NACM	National Association of Court Management
NPM	<i>New public management</i>
NUPLAN	Núcleo de Suporte ao Planejamento e à Gestão da Primeira Instância
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado
STJ	Superior Tribunal de Justiça
STM	Superior Tribunal Militar
SMART	<i>Specific, measurable, assignable, realistic, time-related</i>
SWOT	<i>Strengths, weakness, oportunities, threats</i>
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
TST	Tribunal Superior do Trabalho
TJMG	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais
TJTO	Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins

SUMÁRIO

1	PROBLEMATIZAÇÃO	15
1.1	Introdução	15
2	JUSTIFICATIVA E REVISÃO DA LITERATURA.....	22
2.1	A evolução administrativa do Poder Judiciário no Brasil.....	26
2.2	Esferas de atuação da jurisdição	30
2.3	Custos do Poder Judiciário	33
2.4	Contingente do Judiciário	34
2.5	Gestão Judiciária.....	39
2.6	A burocracia segundo Weber.....	43
2.7	Críticas à burocracia	49
3	O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS.....	56
3.1	O modelo de gerenciamento estratégico utilizado nas Unidades Judiciárias de primeiro grau no TJMG	57
3.2	Do desdobramento de 4º nível.....	58
3.3	Diagnose.....	59
3.3.1	Gestão histórico-estatística.....	61
3.3.2	Gestão de metas do CNJ.....	63
3.3.3	Análise de gestão das metas do CNJ	70
3.3.4	Gestão de produtividade.....	70
3.3.5	Análise da gestão da produtividade.....	77
3.3.6	Gestão de leiaute	78
3.3.7	Análise de gestão do leiaute	79
3.3.8	Gestão do acervo	79
3.3.9	Análise da gestão do acervo	80
3.3.10	Gestão de processos de trabalho.....	81
3.3.11	Análise de gestão dos processos de trabalho.....	81
3.3.12	Gestão do conhecimento	83
3.3.13	Análise de gestão do conhecimento	83
3.3.14	Gestão com pessoas.....	84
3.3.15	Análise de gestão com pessoas.....	84

3.3.16	Gestão da sustentabilidade	85
3.3.17	Análise de gestão da sustentabilidade	86
3.4	O plano estratégico	87
3.5	Plano de ação	88
3.6	Acompanhamento permanente	89
3.7	Etapas do procedimento administrativo	95
3.8	Dos resultados observados nas Unidades Judiciárias do TJMG	96
4	TJMG E TJTO – UMA ANÁLISE COMPARATIVA	99
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
	REFERÊNCIAS	111
	ANEXO I – MODELO DE PLANO ESTRATÉGICO COM METAS	116
	ANEXO II – PLANO DE AÇÃO GERENCIAL	118
	ANEXO III – PRODUTO TÉCNICO	122

1 PROBLEMATIZAÇÃO

1.1 Introdução

Nas últimas três décadas, o Brasil vem experimentando relevantes transformações em sua estrutura social, cultural, política e econômica. O Poder Público, por sua vez, não ficou imune às mudanças dessa nova sociedade, que exige maior eficiência, economicidade, qualidade e transparência na entrega de seus serviços.

Esses reflexos também foram sentidos pelo Poder Judiciário brasileiro, especialmente pelo incremento de demandas. Esse fato, aliado à inaptidão do órgão para dar vazão a esse volume crescente, resultou na formação de um passivo imenso de processos, agravando sobremaneira a morosidade na tramitação dos feitos e tornando a insatisfação da sociedade com o sistema de justiça ainda mais exacerbada.

De acordo com Moreira (2004 apud DONATO, 2006), com a atual Constituição, a situação de crise do Poder Judiciário veio à tona e se agravou:

Mais precisamente no que respeita ao Poder Judiciário, ao contrário, pode-se inclusive afirmar que a nova ordem constitucional acabou colaborando, em certa medida, com o agravamento de uma situação de crise – compreendida enquanto atuação deficitária – que, de alguma forma, já vinha mesmo sendo desenhada há algum tempo e que ainda encontra-se pendente de um devido equacionamento tanto no que respeita à sua função instrumental, na composição formal dos conflitos, como no tocante a sua relevância político-institucional, enquanto poder do Estado (MOREIRA, 2004 apud DONATO, 2006, p. 37).

Entender como se deu o processo de criação e desenvolvimento do Poder Judiciário brasileiro ajuda a compreender alguns aspectos da crise de credibilidade que afeta este Poder.

Uma das causas frequentemente apontadas em estudos que se debruçaram sobre o assunto é a falta de um sistema próprio, pensado para a realidade do novo País que se formava. Os traços característicos do sistema judicial brasileiro foram detalhados por Ribeiro (2008) em artigo que analisou a Emenda Constitucional nº 45, afirmando que os portugueses simplesmente transportaram seu modelo judiciário para a então Colônia sem qualquer adaptação à realidade local, gerando um distanciamento entre o “real” e o “formal”, e que a dificuldade de superação desse obstáculo é sentida ainda hoje.

As características de um Judiciário complexo, hierarquizado, elitizado e hermético tal qual recebido de Portugal durante a colonização ultrapassou aquele período, prosseguindo sem alterações significativas após a independência.

Dessa forma, a administração judicial brasileira, ainda na atualidade, pode ser entendida “como universo simbólico em que a desigualdade é naturalizada, por oposição ao explícito discurso político e democrático”. Ainda hoje o modelo burocrático implantado quando da instituição do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves, em termos de sua racionalidade, mantém os traços do *ethos* patrimonialista, gerando uma modernização incompleta, ressabiada, deslocada e ressentida da política. Nos últimos anos, contudo, esse aparato tem “sofrido” ou “passado por” mudanças substanciais em sua forma de funcionamento, em uma tentativa de promover a *solução* dos conflitos que são levados à arena judicial. Tais transformações são, por sua vez, refratárias de um fenômeno maior: as alterações vividas pela sociedade brasileira, principalmente, no que se refere à incapacidade da justiça do tipo “linha de montagem” em conseguir processar adequadamente os conflitos que chegam ao seu conhecimento (RIBEIRO, 2008, p. 468).

Da Matta (1979, p. 247) entende que a sociedade brasileira possui uma complexa convivência “de um forte sistema de relações pessoais embaraçado em um sistema legal, universalmente estabelecido e altamente racional”. Isso acaba por gerar sua deformação, pois a lei só seria aplicada de forma geral e universal para aqueles desprovidos de apadrinhamento, posição social ou econômica, enquanto a elite desfrutaria de sua individualização, permeada de ideologias e interesses pessoais.

Essa dualidade, segundo Ribeiro (2008), também seria perceptível no sistema judicial brasileiro durante o período republicano (1890 até a atualidade), pois, ao mesmo tempo que se declara atento às novas demandas da atualidade, mantém estruturas arcaicas em seu funcionamento, reproduzindo posturas tradicionais em sua atuação.

Se em sua atuação institucional é perceptível o distanciamento entre o Poder Judiciário e a sociedade, no âmbito acadêmico, a situação não é diferente. Os cursos jurídicos, em sua esmagadora maioria, limitam suas grades curriculares às disciplinas específicas do direito, eventualmente com alguma incursão superficial na sociologia, economia, administração e filosofia, mas sempre com ênfase na atuação do profissional no campo processual.

O estudo sobre a estrutura e funcionamento daquele Poder na graduação limita-se às prescrições contidas na Constituição Federal que tratam sobre sua estrutura, divisão, formas de ingresso, competências, direitos, deveres e garantias de seus membros, além de remédios constitucionais e princípios processuais ditos fundamentais para garantia do devido processo legal.

Embora imprescindíveis, as regras constitucionais transmitem conhecimento superficial acerca do Poder Judiciário. Seu funcionamento é detalhado em leis complementares, ordinárias, regimentos internos dos respectivos tribunais, decretos, resoluções internas e outras normas regulamentares em cada esfera. Por sua vez, os estudos acadêmicos aprofundados são escassos e geralmente restritos a cursos de pós-graduação.

Consequentemente, o mercado de trabalho recebe profissionais do direito preparados para a litigância processual e atentos para a tramitação dos feitos, porém sem conhecimento acerca da atividade-meio, administrativa, que possibilita a execução da atividade-fim, judicial.

Com essa formação, os futuros juízes ingressam nos quadros da magistratura nacional e, ao assumirem suas funções judicantes, já nos primeiros anos, deparam-se com um elevado número de processos, cujos julgamentos se arrastam por longos anos. Além disso, têm a necessidade de gerir pessoas e rotinas no ambiente de trabalho, percebendo então que oferecer celeridade não é uma tarefa fácil para o Poder Judiciário Brasileiro.

Desde meu ingresso no curso de graduação em Direito na Universidade Federal de Goiás, em 1988, e em minha atuação profissional, ocupando inicialmente o cargo de escrevente judicial no Poder Judiciário do Estado de Goiás, em 1991, e posteriormente como membro da magistratura tocantinense, em 1997, causava-me espécie a demora na entrega da prestação jurisdicional, apesar de vivenciar o grau de entrega e esforço da imensa maioria dos serventuários e magistrados no desempenho de suas funções.

Por coincidir o início de minha formação acadêmica com a promulgação da atual Constituição Federal, em 1988, e ter construído sob ela toda minha trajetória profissional, em um primeiro momento, acreditei que a morosidade estava ligada essencialmente à recente democratização e às novas possibilidades de discussão judicial dos impasses sociais, bem como ao crescimento populacional sem a devida correspondência na estrutura do Poder Judiciário. Porém, essa convicção foi sendo arrefecida ao longo dos anos, por vislumbrar no cotidiano profissional uma série de outras variáveis extremamente importantes que contribuem para esse contexto.

Quando se avalia a questão sob o ponto de vista do acesso ao Judiciário, muito dificultado nos regimes autoritários que se sucediam em território nacional, agravando-se durante o regime militar (1964 a 1979), é de se admitir que um cenário mais democrático tenha impactado na demanda pelo sistema de justiça. Essa percepção se viu em parte confirmada após a promulgação da Carta Magna de 1988, pois, do ponto de vista formal, houve significativa melhoria no acesso à Justiça.

Naquele ano tínhamos 350 mil processos e uma população de 144 milhões. Hoje temos 109,1 milhões de processos e 207,7 milhões de habitantes, segundo dados do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2017) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017).

O incremento da demanda é evidente. Até então, havia 1 (um) processo para cada 411 habitantes. Atualmente, essa equação é de 1 (um) processo para cada 1,9 habitante. O cotidiano profissional e o acompanhamento de estudos que se debruçaram sobre a questão da morosidade

do judiciário brasileiro trataram de ampliar essa visão. Foi possível perceber a existência de outros fatores externos e internos que influenciavam sobremaneira esse cenário.

Entre os fatores externos que influem na equação demanda/resolução podemos destacar: traços culturais; desenvolvimento econômico; qualidade e quantidade do direito material; incremento da economia; complexidade das relações comerciais e trabalhistas; conflitos agrários; novas demandas sociais; a grande quantidade de cursos jurídicos e, em consequência, de operadores do direito atuando; a estruturação das defensorias públicas para atendimento daqueles em situação de hipossuficiência jurídica; a criação dos juizados especiais, com isenção de custas e despesas processuais em primeiro grau de jurisdição e até mesmo dispensa da presença de bacharéis em direito para acionar o Judiciário; e as ações e omissões estatais na economia, saúde, previdência, educação, segurança pública e nas diversas áreas de infraestrutura, diretamente ou por seus concessionários.

Já entre os fatores internos pode-se elencar a ausência ou utilização equivocada de ferramentas de gerenciamento de processos de trabalhos, gestão de pessoas, a qualidade da prestação jurisdicional, os recursos materiais e humanos dispensados ao Judiciário e o uso de tecnologias da informação.

Chama a atenção que, entre todos aqueles fatores, o cultural tem se mostrado de maior influência nesse contexto. Estudos recentes nos Estados Unidos sobre os fatores associados ao ritmo dos processos judiciais em cada tribunal, relatados por Haddad e Pedroza (2017, p. 24), identificaram que o problema da morosidade “é ditado mais pela cultura jurídica local – relacionada às expectativas compartilhadas por juízes e advogados sobre o progresso dos feitos – do que por outros fatores”.

Se a explosão da demanda não era suficiente para explicar o péssimo desempenho do sistema de justiça, além de fatores externos, haveria elementos internos que emperravam o funcionamento daquela engrenagem, contribuindo para que o serviço forense deixasse de otimizar seus esforços para extrair o máximo de produtividade com os recursos materiais e humanos que estavam à sua disposição? Essa percepção de ineficiência também era relatada pelo usuário do sistema de justiça quando indagado sobre o atendimento recebido durante o desenrolar de seu processo, narrando a experiência geralmente como um caminho penoso, pouco transparente, demorado e desconfortável.

As discrepâncias relevantes constatadas no desempenho das serventias judiciais que possuíam demanda e estrutura de trabalho similares, quando não idênticas, suscitava um novo questionamento: por que a unidade “A” era mais efetiva que a unidade “B” nessas condições?

A resposta a esta indagação tornou-se mais complexa ao verificar que os profissionais envolvidos executavam suas funções com níveis de engajamento similares.

A partir dessa inquietação, busquei empiricamente, no cotidiano dos juízos em que militava, soluções para avançar no combate à morosidade do serviço forense e na melhoria da qualidade no atendimento ao cidadão através de ações planejadas para a realidade local.

Foram implementadas ações simples, aplicadas com suporte na experiência profissional e sem uma metodologia científica específica, por exemplo; abertura de canal de comunicação direto e ágil com a equipe de trabalho e com os operadores do direito; conscientização dos colaboradores da importância de seu trabalho para comunidade; valorização da meritocracia por meio de reconhecimento público do desempenho e premiações que eram concedidas internamente, tais como um dia de folga por mês ou horário reduzido durante certo período; rotinas de trabalho mais simplificadas e objetivas, excluindo ao máximo as práticas meramente formais e que não resultavam em qualquer proveito ao desenvolvimento do serviço; destinação de recursos de penas alternativas para melhoria das instalações do prédio, as quais, naquela época, em geral, não eram de boa qualidade; e, não menos importante, o envolvimento do magistrado com a execução das metas, da mesma forma que se pedia aos servidores.

Sem implicar aumento de despesa, tais ações produziram, em diferentes níveis, uma melhoria na produtividade, na celeridade, na redução do acervo de processos e na satisfação dos usuários nas Unidades Judiciárias de primeira instância nas quais atuei nesses mais de vinte e dois anos de magistratura. Havia, portanto, alguma parcela de gestão que poderia ser realizada no primeiro grau de jurisdição, com capacidade para influir na realidade local.

Todavia, comunicar esse tipo de experiência para a direção do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (TJTO) sem o embasamento de um estudo científico seria ineficaz, pois estamos tratando de questões orgânicas de uma instituição cujo funcionamento é altamente complexo e com muitas variáveis que impactam suas ações.

A complexidade do sistema de justiça nacional demanda uma análise mais detalhada de sua estrutura orgânica, sob pena de incompreensão de várias de suas características e problemas. Enfim, é preciso conhecer o Judiciário no plano interno para se optar por ações de gestão que sejam mais adequadas à realidade e, efetivamente, melhorar o serviço prestado à população.

Todavia, a observação empírica revelava outro fator, de natureza cultural, que contribuía ainda mais para esse distanciamento: a noção, ainda hoje difundida, de que o magistrado só trabalha quando está presidindo audiências ou proferindo despachos, decisões e sentenças. Como nossos juízes trazem de sua formação social e profissional esse pensamento, aqueles com

os quais tive contato profissional e pessoal durante quase trinta anos, em sua grande maioria, concentravam sua atuação nos gabinetes e só consideravam trabalho de sua responsabilidade os processos que saíam da guarda do escrivão e ali aportavam. Surge então a pergunta: apesar da cultura organizacional e social dos magistrados, eles estão habilitados a desempenhar, ao lado da função judicante, um papel eficiente de gestor de pessoas e processos de trabalho em suas Unidades Judiciárias?

Diante desse quadro, o enfoque deste estudo foi a atividade-meio, administrativa, do Poder Judiciário, considerando essa esfera de sua atuação como parte indissociável para uma prestação jurisdicional de qualidade.

A pesquisa desenvolvida teve abordagem de tipo misto para abarcar todos os objetivos do projeto. Esse método, segundo Creswell e Clark (2011), adota um procedimento de coleta, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo desenho de pesquisa, o que permitiria melhores possibilidades analíticas.

A coleta de dados estatísticos a partir da análise documental realizada acerca do projeto implementado no TJMG foi capaz de informar resultados objetivos alcançados após um período de sua execução nas unidades estudadas, permitindo avaliar seus reflexos sobre a celeridade e a produtividade ali encontrada.

Essa documentação permitiu também analisar todos os passos percorridos pela administração daquele tribunal para que o projeto de implementação da obrigatoriedade do desdobramento do planejamento estratégico pelas Unidades Judiciárias de primeiro grau no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais pudesse se tornar uma realidade naqueles locais.

Em suma, o acesso àqueles documentos permitiu que a pesquisa identificasse a metodologia utilizada pelo TJMG para o planejamento estratégico das unidades; o acompanhamento e as conclusões da administração sobre cada uma das etapas (diagnose, elaboração do planejamento, plano de ação e execução) e, ainda, dos resultados efetivamente obtidos na atividade-fim, ou seja, na prestação jurisdicional entregue ao cidadão quanto à celeridade e produtividade.

Com todas essas informações disponíveis, não foi necessário o uso de *softwares* de análise de conteúdo estatístico, pois os dados já estavam todos compilados e dissecados pelo Núcleo de Suporte ao Planejamento e à Gestão da Primeira Instância (Nuplan) do TJMG, divisão de apoio inserida na estrutura organizacional da Corregedoria-Geral de Justiça (CGJ) da instituição.

A pesquisa bibliográfica, de obras impressas e em plataformas digitais de conteúdo científico, como as bases do SciELO, do Catálogo de Teses e Dissertações da Capes e da

Fundação Getúlio Vargas (FGV), teve foco em trabalhos sobre planejamento estratégico e ferramentas de gestão voltadas ao Poder Judiciário e, especialmente, ao primeiro grau de jurisdição.

Assim, a pesquisa visou coletar dados por meio de uma metodologia de gestão e avaliar seu resultado na unidade judiciária sob a jurisdição deste pesquisador. Num primeiro momento, a busca bibliográfica não obteve sucesso em localizar estudos acerca do tema. Todavia, posteriormente, na tentativa de encontrar alguma iniciativa relacionada ao tema em tribunais estaduais, constatou-se que o Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), a partir de 2016, havia implementado a obrigatoriedade da gestão estratégica nas Unidades Judiciárias de primeiro grau.

A amostra coletada permitiu analisar o uso de ferramentas de gestão aplicáveis nas Unidades Judiciárias de primeiro grau, elaboradas com a participação de magistrados e servidores daquele juízo com capacidade de contribuir para o aprimoramento do serviço ali realizado, para o incremento da quantidade e a celeridade da prestação jurisdicional.

Utilizando-se os dados coletados nas unidades do TJMG como parâmetro, foram avaliados os índices de produtividade e o grau de presteza do serviço forense na primeira instância obtidos após o desdobramento do planejamento estratégico.

Também foram analisadas as condições do ambiente de trabalho nas Unidades Judiciárias tocantinenses visando à implementação dessas ferramentas, considerando estrutura física, tecnológica e de qualificação dos profissionais ali lotados.

Foi possível verificar o tempo necessário para a elaboração do planejamento estratégico para unidade e sua influência para o desempenho jurisdicional e, dessa forma, avaliar se a dedicação do magistrado com essa nova atribuição trouxe benefício para a atividade-fim.

Os resultados encontrados demonstraram a viabilidade de aplicação de ferramentas de gestão nas Unidades Judiciárias de primeira instância do Poder Judiciário Tocantinense, com potencial para melhoria nos índices de produtividade e celeridade do serviço forense, a depender de uma política pública ajustada e utilização de metodologia adequada para realidade local.

2 JUSTIFICATIVA E REVISÃO DA LITERATURA

Vieira e Costa (2013) realizaram estudo cujo objetivo era identificar os fatores que geravam no magistrado da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul o reconhecimento como líder por seus pares. Como técnica de coleta de dados, utilizaram entrevistas individuais semiestruturadas com 12 (doze) juízes daquele estado. Identificaram que os maiores óbices para exercer essa liderança situavam-se na estrutura organizacional, nas dificuldades de diálogo e de cooperação entre magistrados e na falta de uma formação específica em liderança e gestão.

Em estudo sobre aplicação de ferramentas para diagnóstico do clima organizacional em um Tribunal de Justiça Estadual, Villardi, Ferraz e Dubeux (2011) anotaram que os dados qualitativamente interpretados “revelaram três traços culturais inter-relacionados: o autoritarismo, a centralização e o pessoalismo mediando três motivos sociais e sete fatores de clima organizacional” (VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011, p. 304). Os autores apontam que uma gestão eficiente de pessoas, no setor público ou privado, exige um planejamento que considere os aspectos culturais daqueles que integram a organização.

Fundamentadas em estudo empírico sobre a implantação de avaliação e desempenho por competências num Tribunal Estadual de Justiça na administração pública, Narducci e colaboradores (2006) mostraram que a gestão de pessoas torna-se ainda mais complexa quando considera os traços e valores culturais brasileiros coexistentes aos traços e valores da burocracia estatal e os específicos àqueles de cada subcultura funcional e identidade profissional (VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011, p. 306).

Parece inegável que os traços culturais de qualquer povo exerçam influência nas estruturas sociais em que atuam, e no Brasil isso não é diferente. Resta saber então, ao menos indiciariamente, quais seriam os traços característicos em nosso País. Holanda (1971), Freyre (1984), Da Matta (1997) e Motta e Caldas (1997) destacam sete: o formalismo, o pessoalismo, a valorização das relações, a aversão à incerteza, a flexibilidade, a orientação para o curto prazo e o estrangeirismo.

Para Freitas (1997, p. 54), os traços culturais brasileiros são ambíguos, “somos a sociedade da mistura, do intermediário, do mulato”.

Em estudo empírico sobre a aplicação de outra ferramenta de gestão: a avaliação de desempenho no Poder Judiciário, Narducci e colaboradores (2006) identificaram a mútua influência entre três ações dos serventuários associadas aos traços culturais brasileiros manifestos diante da iminência da aplicação da lei ou regulamento, como no caso da modernização da administração pública: a) autoritarismo ou revelação ostensiva da própria identidade; b) pessoalismo, isto é, o recurso da amizade; e c) formalismo junto com a prática do “jeitinho” brasileiro (VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011, p. 312).

O autoritarismo pode ser observado em estudos como o de Da Matta (1979), que analisa a utilização da expressão “Sabe com quem você está falando?” em várias situações do cotidiano da sociedade brasileira para tentar explicar nossos traços mais característicos. Quando utilizada por autoridades, no caso do judiciário, a pergunta denota que desejam ser reconhecidas como alguém de relevância e detentor de poder no contexto em que se encontra inserido. Esse comportamento dificulta ou até mesmo inviabiliza uma boa comunicação entre os atores do sistema de justiça, com probabilidade de afetar negativamente o nível de motivação dos profissionais envolvidos.

O “jeitinho” seria um traço cultural do brasileiro para contornar determinações ou resolver uma situação complicada de modo alternativo. Essa criatividade pode ser observada quando determinadas categorias do funcionalismo público utilizam das chamadas “operações-padrão” para reivindicar melhorias nas condições de trabalho ou na remuneração, cuja estratégia é seguir à risca todos os protocolos e procedimentos normativos para determinada ação – como nas fiscalizações alfandegárias –, o que, em uma estrutura altamente hierarquizada e com tendência a regulação pormenorizada em todos os espectros de atuação do poder público, gera dificuldades adicionais à população.

A pessoalidade seria mais um traço negativo de nossa sociedade que afeta o setor público, sendo perceptível quando o valor atribuído a uma pessoa faz com que seus interesses sejam percebidos como mais importantes que os do corpo social. Exemplo clássico desse tipo de comportamento pode ser notado com a prática do nepotismo, quando os laços familiares, por si só, são suficientes para que autoridades usem seus cargos para nomear parentes, esposas(os) e companheiras(os) para funções importantes e geralmente bem remuneradas do serviço público, não raras vezes sem a correspondente qualificação profissional.

Alcadipani e Crubellate (2003) associaram quatro traços brasileiros a quatro ações individuais e configuraram quatro formas de ação (estratégias) da cultura brasileira que, acreditam, devem ser alteradas para implementar uma mudança efetiva da cultura. São elas: o formalismo, a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo. Essas estratégias dão lugar a quatro subsistemas de ação: dois por parte dos líderes, a) concentração de poder; b) pessoalismo, e dois por parte dos liderados, c) postura de espectador; d) de evitar conflitos. Assim, esses autores reconhecem que na gestão de organizações públicas os traços culturais brasileiros e os valores organizacionais coexistem com as características e estruturas da administração pública burocrático-tradicional. Para Misocsky (2002), as estruturas organizacionais dos três níveis de governo no Brasil se apresentam com formato piramidal, composto de escalões hierárquicos organizados funcionalmente. Nesta conjuntura, as práticas de trabalho apresentam-se centralizadas e com excesso de formalização, o que acaba por provocar um grande distanciamento entre a organização e o cidadão-usuário. Entretanto, para essa autora, o modelo de gestão na administração pública brasileira se torna mais complexo porque estas características da burocracia tradicional se apresentam

mediadas pela especificidade de sua cultura e subculturas organizacionais (VILLARDI; FERRAZ; DUBEUX, 2011, p. 313).

Nesse sentido, Lima, Fraga e Oliveira (2016) argumentam que

a própria cultura desse Poder privilegia os aspectos externos relacionados com o papel político do Judiciário e trata a gestão como um aspecto interno que recebe menos atenção dos magistrados. Os juízes definem a jurisdição como sua atividade “fim”, embora reconheçam que, também, desempenham uma atividade “meio” que consiste na administração do seu local de trabalho (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016, p. 898-899).

Esta dissociação interna, explicável em parte pelo contexto mencionado anteriormente, cria ilhas judiciárias, onde cada serventia é gerida na forma imposta pelos respectivos tribunais e executada pelo seu escrivão, que reproduz, na maioria das vezes, práticas absolutamente arcaicas e ultrapassadas, sem intervenção do magistrado, cuja atuação fica adstrita à função de corregedor natural da unidade, com foco na correção de falhas de conduta do servidor ou de prática de atos formais exigidos para a execução dos trabalhos.

Como a preocupação do magistrado, via de regra, limita-se à sua produção individual (audiências, despachos, decisões e sentenças), a postura mais corrente entre os magistrados é de desinteresse por questões administrativas.

Além do problema da morosidade, o mais sentido pela sociedade, existem outras questões importantes para o bom funcionamento de qualquer serviço público, inclusive o judicial, que não são consideradas atribuições inerentes ao cargo pela maioria dos magistrados, tais como qualidade do atendimento dispensado aos usuários do sistema de justiça (tempo de espera, acomodações dignas, respeito dispensado pelos servidores e clareza das informações prestadas); condições físicas do prédio; relacionamento e convívio entre todos que ali trabalham; economicidade no uso da água, energia elétrica e bens de consumo em geral.

Esse quadro reforça o aspecto egocêntrico do Poder Judiciário, destacado nos estudos citados anteriormente. A desconexão em relação à sociedade se evidenciava pela despreocupação com os fatores exógenos que sua atuação produzia, especialmente quanto à insatisfação do jurisdicionado.

A realização do trabalho judicial parecia ser um fim em si e não um meio para se realizar justiça, sendo indiferente a forma, o tempo despendido, os custos, as causas e os efeitos que determinavam sua atuação.

Os integrantes do Poder Judiciário pareciam desconhecer o caráter dicotômico de sua atuação, pois atrelada à atividade-fim, jurisdicional, está indissociavelmente conjugada a atividade-meio, administrativa, essencial para que a primeira seja adequadamente desempenhada.

Portanto, é possível reconhecer que a cultura organizacional do poder judiciário sofre influências negativas de traços de formação cultural de seus integrantes, tais como; pessoalidade, autoritarismo, centralização, falta de identificação e reconhecimento, fatores que, aliados às estruturas da administração pública tradicional, tornam a gestão ali aplicada mais complexa, exigindo do gestor atual uma mudança desses paradigmas.

Os primeiros movimentos de mudança desse cenário, em âmbito nacional, só começaram a ser sentidos no início deste século, com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) por meio da Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Pela primeira vez se viu no Brasil a imposição constitucional de controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário.

Exigiu-se especificamente desse Poder os mesmos princípios e regras consagrados na Constituição Federal para a administração pública em geral, previstos em seu art. 37. Além disso, passou-se a avaliar a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência dos tribunais de contas.

A preocupação com o desempenho fica mais clara quando se vê a obrigação do Conselho em elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação e nos diferentes órgãos do Poder Judiciário, bem como relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias ao Poder Judiciário no País.

Desde então, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) vem editando resoluções que impõem aos diversos tribunais do País a elaboração de planejamento estratégico, com o alinhamento entre as Políticas Nacionais e as Estaduais, visando uma padronização de procedimentos e rotinas de seus órgãos, do ponto de vista administrativo, na tentativa de melhorar o tão criticado desempenho da Justiça.

Todavia esse planejamento desconsidera as características individuais das Unidades Judiciárias de primeira instância das justiças estaduais. Na maioria das vezes, são citadas apenas circunstancialmente para o cumprimento das metas nacionais, sem preocupação com as singularidades regionais, o que pode se revelar uma deficiência na estratégia e, por conseguinte, prejudicar a finalidade almejada.

2.1 A evolução administrativa do Poder Judiciário no Brasil

Para acompanhar a trajetória da administração judiciária no Brasil, optou-se por utilizar como marcos temporais as constituições que vigoraram após a Independência, pois são, além de documentos oficiais, declarações históricas capazes de revelar os momentos sociais e políticos de épocas passadas. Paralelamente, observou-se como se dava a administração pública brasileira em cada período, pois as teorias e ideologias que a informaram ao longo da história influenciaram diretamente a atuação do Poder Judiciário.

Não foi considerado o período colonial, pois nessa qualidade o Brasil não reunia as características fundamentais para que fosse reconhecido como Estado ou Nação, faltando-lhe especialmente independência, soberania e capacidade de autodeterminação no plano interno ou internacional.

Durante a Monarquia – ao contrário do que acontecia na Europa, onde ideais do iluminismo e os postulados liberais já se faziam sentir na administração pública –, tínhamos um modelo absolutista, centralizador, patrimonialista e com um Judiciário sem independência, cuja característica principal era a submissão ao Executivo e ao imperador, que exercia o Poder Moderador. Conseqüentemente, não havia sequer preocupação com qualquer organização desse poder, notadamente por sua pouca relevância institucional e estrutura incipiente, sem qualquer autonomia administrativa ou financeira.

Na vigência da Constituição de 1824, ficou clara a preocupação política do monarca em manter a unidade nacional, consolidando a nova nação.

Não havia também o monopólio judiciário da função jurisdicional. Os artigos 160 e 161 estabeleciam a jurisdição voluntária, a obrigatoriedade de tentativa de conciliação antes de se começar qualquer processo e a nomeação de juízes de paz que poderiam praticar atos que hoje são privativos de magistrados concursados.

Nesse contexto, as funções do Judiciário eram suprimidas, suas decisões discutidas pelo Executivo, e o Supremo Tribunal de Justiça não era considerado instância de poder.

No plano da administração pública, podemos considerar que, no Brasil colônia, coexistiam a atuação centralizadora da Coroa portuguesa, normalmente pouco efetiva, e a força do poder público patrimonialista local, marcado pelo personalismo e a privatização do espaço público (ABRUCIO; LOUREIRO; PACHECO, 2010). Essa mistura de modelos ocorria porque Portugal se restringia à coleta de impostos, enquanto a administração pública era de responsabilidade dos políticos locais.

Somente com a transferência da Coroa portuguesa para o Brasil, em 1808, inicia-se a construção do Estado nacional. A necessidade de estruturação da burocracia era consequência natural do avanço de obras e de novas instituições públicas que foram intensificadas após a independência, diante do desafio de construção da unidade nacional e da soberania (CARVALHO, 2011).

A burocracia do Império era pouco eficaz e predominantemente caracterizada como meio de aliciamento e prática de clientelismo. O poder das oligarquias no controle dos cargos públicos foi pouco alterado, o que refletiu no caráter estável da ocupação de cargos, que variava de acordo com a composição do Parlamento e do Conselho de Estado, em detrimento de fatores como competência técnica.

Com o advento da Constituição de 1891, consagra-se o princípio federativo, reconhecendo o Judiciário como poder da União. A justiça passa a se dividir em Federal e Estadual, e instituiu-se o Supremo Tribunal Federal.

Com a Proclamação da República, em 1889, a expectativa era de transformação da administração pública, haja vista o discurso de modernização revolucionário do período. Entretanto, a Primeira República (1889-1930) é marcada pelo enfraquecimento do Estado brasileiro, sobretudo na esfera federal. Com a política dos governadores, prevalece a patronagem subnacional via liderança de chefes locais, conhecidos como “coronéis” (LEAL, 2012), em detrimento da profissionalização da burocracia, salvo as carreiras militares e a diplomacia.

Somente nos anos 1930, a administração pública brasileira inicia seu primeiro processo de reforma. As transformações da sociedade e do Estado atreladas à transição do Brasil agrário para um perfil mais industrial e, por conseguinte, ao projeto de desenvolvimento econômico nacionalista demandavam a modernização das estruturas do aparelho estatal, capaz de introduzir as mudanças necessárias (COSTA, 2008; TORRES, 2012).

Aliado a isso, o Estado também atua no sentido de reestruturar o funcionalismo. A proposta de reforma na administração pública tinha como diretriz a profissionalização da burocracia nos moldes do modelo weberiano clássico. Para tanto, foram adotadas algumas regras que valorizassem o caráter meritocrático do quadro de pessoal do governo federal, tais como concurso público, estabilidade no emprego e organização de carreiras.

A Constituição de 1934 anunciava a possibilidade de um Estado social e democrático, sob a inspiração da Constituição de Weimar, que conciliava a liberdade individual com a necessidade de um Estado intervencionista, estabelecendo as políticas públicas.

Ocorre expansão na estrutura do Poder Judiciário, instituindo-se o júri, o tribunal especial e as justiças eleitoral e militar, concomitantemente com a ampliação de garantias sociais e democráticas.

Na Constituição de 1937, o Judiciário não foi reconhecido como um dos poderes da República. As características de uma ditadura eram perceptíveis, centralizando as decisões no chefe do Executivo, inclusive com poder de rever as decisões judiciais sobre controle de constitucionalidade de leis e atos do poder público. Houve supressão na estrutura do Judiciário, extinguindo-se os tribunais de reclamações e da relação. Também lhe era vedado analisar eventuais crimes praticados pelo presidente da República.

Na administração pública, boa parte das mudanças foi formulada após a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), em 1938, que tinha como objetivo principal a promoção da racionalização burocrática do serviço público, a partir de uma forte influência da organização do serviço civil norte-americano (CARVALHO, 2011). De acordo com Abrucio, Loureiro e Pacheco (2010, p. 36), “criou-se uma burocracia, a um só tempo, voltada ao desenvolvimento, institucionalmente ligada ao mérito e ao universalismo, sendo a primeira capaz de produzir políticas públicas em maior escala”.

Todavia, essa reforma não atingiu os resultados esperados durante o Estado Novo (1937-1945), sobretudo pela ligação de Getúlio Vargas com as oligarquias nacionais, resultando em uma divisão significativa daqueles que ingressavam no funcionalismo público: uma parte técnica, qualificada, e outra admitida por influência política ou econômica, não raro sem mérito para ocupar o cargo.

Com a Constituição de 1946, houve ampliação da estrutura do Poder Judiciário, com a criação do Tribunal Federal de Recursos, dos juízes e tribunais do trabalho e dos tribunais eleitorais. Ao Supremo Tribunal Federal é dada competência para o julgamento dos crimes comuns cometidos pelo presidente da República. Essa situação persistiu praticamente inalterada até 1964, quando se instaura no País o Regime Militar.

Com a edição do Decreto-Lei nº 200/1967, ocorre a organização da administração pública federal, com regras de administração orçamentária e financeira, compras governamentais e organização de pessoal civil.

Partindo da ideia de maior intervenção do Estado na economia, o planejamento e as atividades de coordenação e controle são priorizados, tendo em vista o incentivo à flexibilidade gerencial, sobretudo na administração indireta. Surgem então algumas carreiras de Estado baseadas em princípios meritocráticos, além da modificação do regime do funcionalismo de

estatutário para celetista, com regras trabalhistas mais semelhantes às da iniciativa privada (CARVALHO, 2011; TORRES, 2012).

Apesar dos avanços na ocupação do setor público, a reforma reforçou a dualidade entre o Estado tecnocrático e moderno na administração indireta e o Estado burocrático, formal e defasado da administração direta.

Na Constituição de 1967, o Poder Executivo ganha protagonismo e apequena as funções do Legislativo e do Judiciário, que sofre nova alteração, especialmente na Justiça Eleitoral e do Trabalho.

A redemocratização, iniciada em 1985, trouxe alguns importantes avanços em termos de profissionalização do serviço público. Entre eles, vale destacar a universalização do princípio de concurso público para recrutamento do servidor e o estabelecimento do Regime Jurídico Único (RJU), ambos instituídos na Constituição Federal de 1988. Esse último amplia para as autarquias e fundações a estabilidade já aplicada aos servidores da administração direta. Ademais, a criação de escolas de governo, como a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (Cedam), ambos vinculados à Secretaria de Recursos Humanos, indica a crescente preocupação com a formação e a capacitação do quadro de pessoal, até então pouco priorizado.

O projeto reformista propunha uma reformulação no escopo de intervenção estatal e a superação do modelo de administração pública “burocrática” – supostamente ineficaz e permeada de interesses clientelistas e pouco universais – pelo modelo gerencial.

No Brasil, a proposta, com base nas premissas da nova gestão pública – *new public management* (NPM) – internacionalmente difundidas, sobretudo em nações mais desenvolvidas, materializou-se no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE) de 1995, cujo pressuposto básico era que a crise latino-americana era uma crise do Estado.

Além de reduzir as atividades do Estado, via privatização e publicização de alguns setores, a gestão do denominado núcleo estratégico deveria ter como foco o papel de regulador e ser pautada pelo modelo gerencial da administração pública (MATIAS-PEREIRA, 2008; BRASIL, 1995), nos moldes da iniciativa privada.

Assim como nas experiências internacionais (POLLITT; BOUCKAERT, 2011), a reforma gerencial brasileira não transformou o funcionamento do aparelho estatal, conforme preconizava o PDRAE. E desde então não houve alterações significativas nestas políticas.

Assim, a formação do Judiciário e o desenvolvimento da administração pública no Brasil ajudam a explicar a complexidade dos desafios e os dilemas que afetam o funcionamento

do sistema de justiça nacional para se modernizar e realizar um serviço mais democrático, acessível, eficiente, eficaz e transparente.

Na Constituição de 1988, o Poder Judiciário recebe novas atribuições e se vê fortalecido de forma até então inédita no Brasil, que se proclamou como um Estado democrático de direito. Há nova alteração na sua estrutura, extinguindo-se o Tribunal Federal de Recursos, substituído pelo Superior Tribunal de Justiça e, mais posteriormente, através da Emenda Constitucional nº 45, incorpora-se o Conselho Nacional de Justiça.

Insero na administração pública direta, executando uma das funções essenciais do Estado – a jurisdição –, discute-se qual seria o melhor modelo a ser utilizado pelo Judiciário para responder adequadamente aos anseios sociais.

Em seu artigo 92 e incisos, a Carta Magna repartiu as competências jurisdicionais horizontalmente, enquanto a organização funcional ocorre de forma hierarquizada e vertical. A realização da função administrativa ocorre dentro de uma estrutura piramidal, com os gestores situados em seu vértice.

Tais órgãos tem funções típicas, jurisdicionais, e atípicas, necessárias à sua gestão administrativa, executada por meio de uma estrutura hierárquica, característica do sistema burocrático, baseada na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível em sua realização.

Essa rigidez impede que o modelo de Judiciário brasileiro seja otimizado, pois as estruturas do Poder comportam pouco ou quase nenhum espaço para horizontalidade na tomada de decisões administrativas.

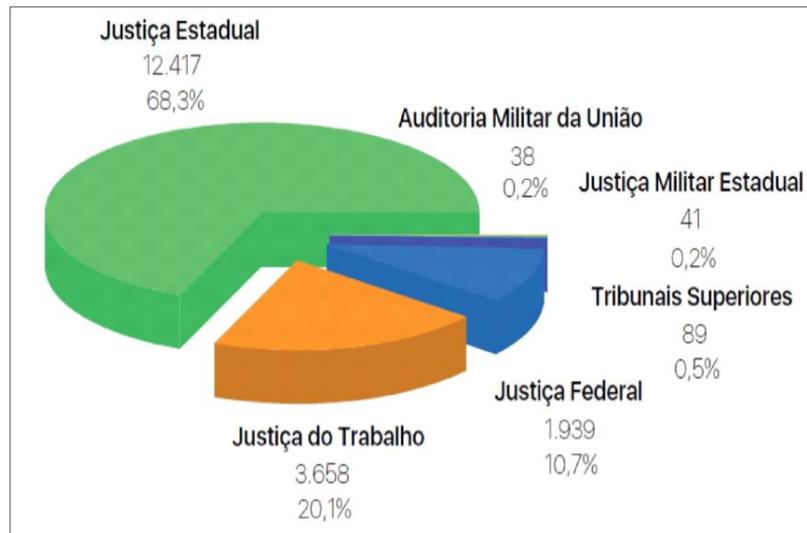
Portanto, é possível afirmar que a atuação administrativa do Judiciário no Brasil se dá através de um molde burocrático vertical.

2.2 Esferas de atuação da jurisdição

O sistema de justiça nacional se divide em cinco segmentos: Justiça Estadual, Justiça do Trabalho, Justiça Federal, Justiça Eleitoral e Justiça Militar, com seus respectivos Tribunais Superiores: Superior Tribunal de Justiça (STJ), Superior Tribunal Militar (STM), Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e Tribunal Superior do Trabalho (TST).

A Justiça Estadual concentra a imensa maioria dos magistrados brasileiros, seguida pela Justiça do Trabalho, pela Justiça Federal e demais segmentos, conforme Gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 – Total de magistrados por ramo de justiça – Brasil (2017)

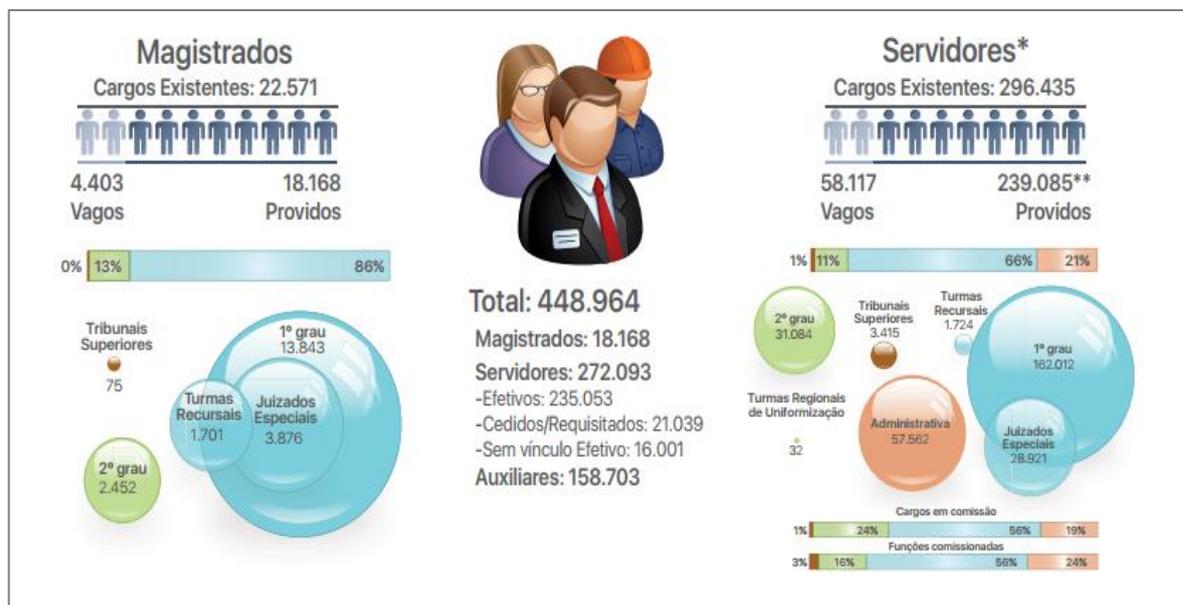


Fonte: CNJ (2018).

Segundo *Relatório justiça em números*, do CNJ (2018), a relação força de trabalho (Gráfico 2) *versus* despesa (Gráfico 3) do Poder Judiciário também revela a magnitude da Justiça Estadual.

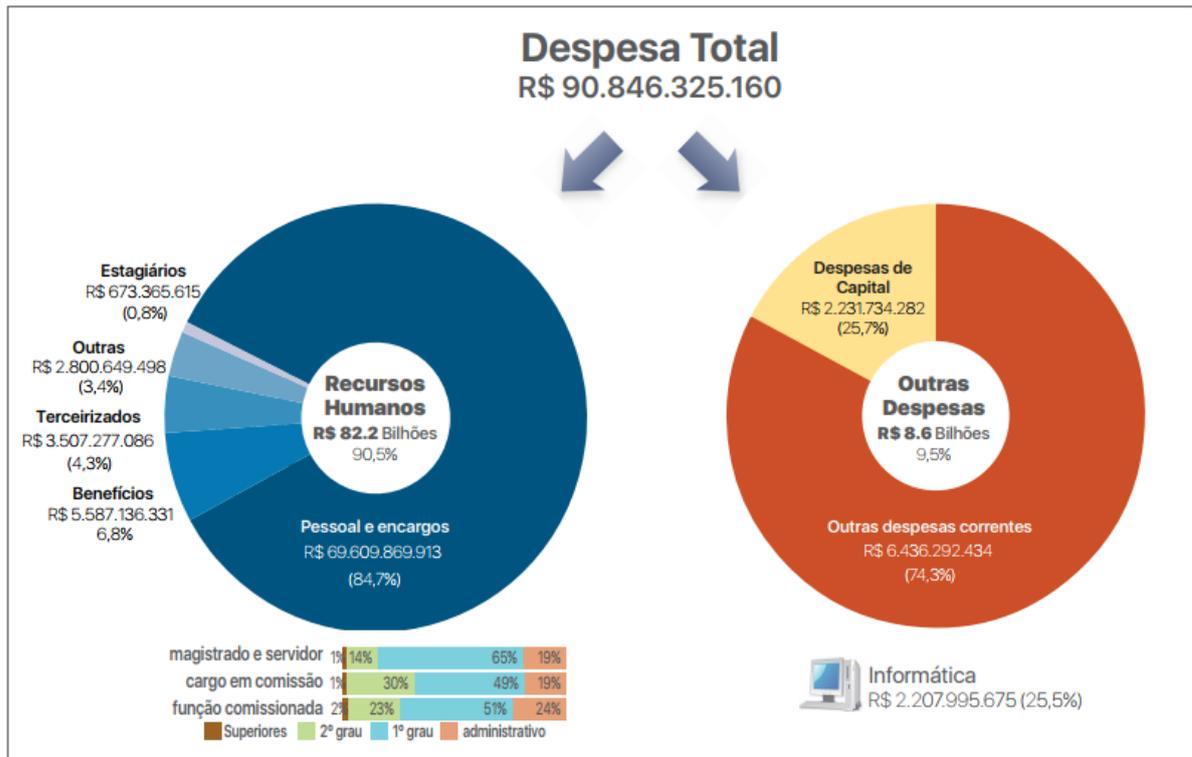
O peso da Justiça Estadual dentro da realidade nacional se revela quando se verifica que ali estão 68,3% dos magistrados, 64% dos servidores e 79,3% dos processos em trâmite no País. Quando voltamos a nossa lente para o âmbito administrativo, notamos que o percentual de servidores exclusivamente lotados nesta esfera nos Tribunais é 21,2% do total (Figura 1).

Gráfico 2 – Força de trabalho do Poder Judiciário – Brasil (2017)



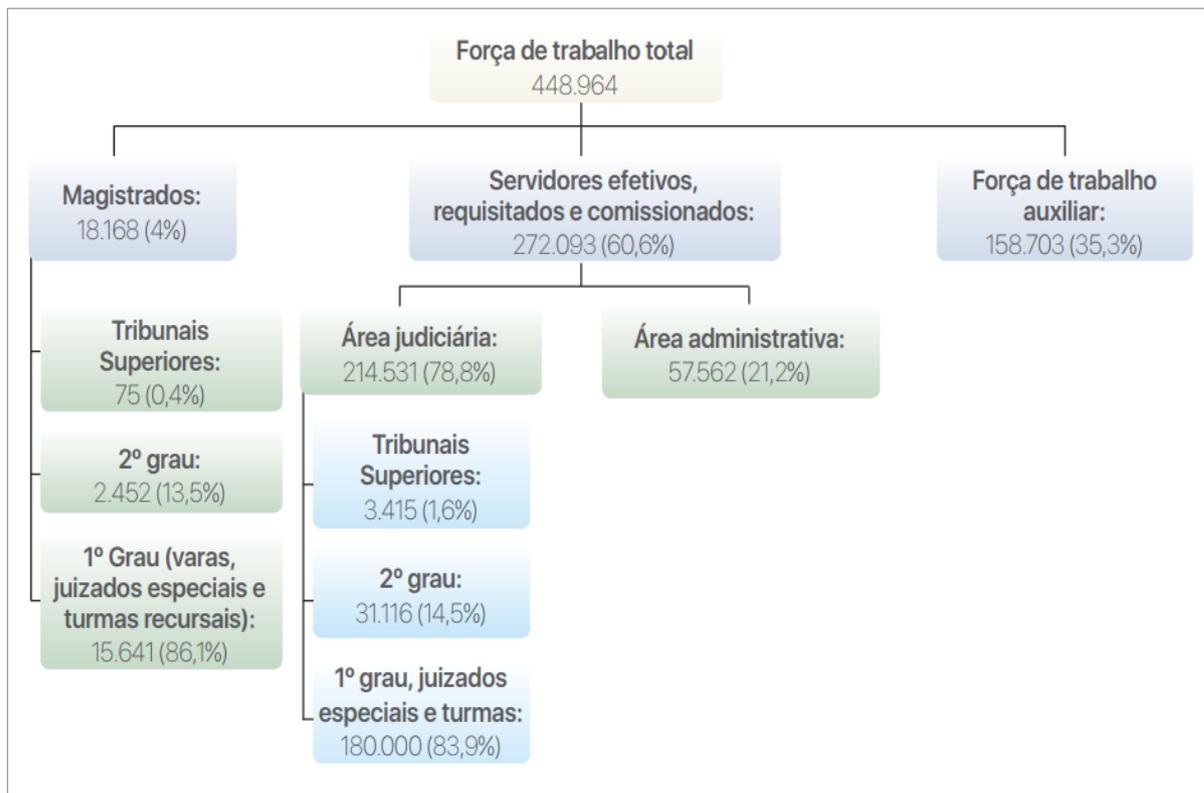
Fonte: CNJ (2018).

Gráfico 3 – Despesa do Poder Judiciário – Brasil (2017)



Fonte: CNJ (2018).

Figura 1 – Diagrama do número de Unidades Judiciárias de 1º grau – Brasil (2017)

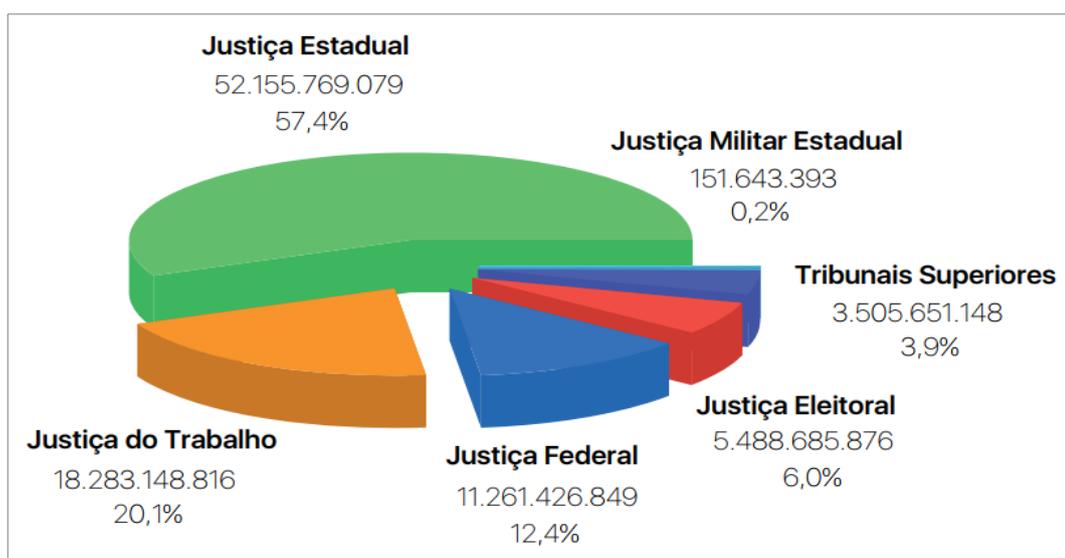


Fonte: CNJ (2018).

2.3 Custos do Poder Judiciário

Tendo em vista que a onerosidade do sistema de justiça é assunto recorrente na sociedade, torna-se importante aprofundar a pesquisa neste ponto para conhecer como se dá a aplicação dos recursos destinados à sua manutenção. O Gráfico 4 mostra como se deu a despesa total dos diversos segmentos do Judiciário no Brasil em 2017.

Gráfico 4 – Despesa total por ramo de justiça (2017)



Fonte: CNJ (2018).

Como se pode ver, os gastos com recursos humanos comprometem 90,5% do orçamento geral, compreendendo subsídios, aposentadorias e pensões de magistrados, servidores efetivos e comissionados, bem como serviços terceirizados (segurança, limpeza, assistência técnica etc.), além de despesas com alimentação, transporte, diárias, cursos de capacitação e passagens. Na Justiça Estadual este percentual é de 89,5% (CNJ, 2018).

No intuito de identificar o impacto que os subsídios dos magistrados representam para manutenção do Judiciário, aprofundi a análise do orçamento, buscando este recorte.

Observando as despesas com pessoal, foi possível esclarecer qual o peso real de gasto destinado ao pagamento de subsídios, aposentadorias e pensões dos magistrados para o sistema judiciário, separando os custos dessa natureza daqueles destinados ao pagamento de servidores efetivos, comissionados e terceirizados.

Assim, em 2017, a despesa média por magistrado foi de aproximadamente R\$ 48,5 mil; por servidor, R\$ 15,2 mil; por terceirizado, R\$ 4,1 mil; e por estagiário, R\$ 828,76. Nesses valores já estão inclusos pagamentos com encargos sociais, previdenciários e imposto de renda,

inclusive de inativos e pensionistas, além de despesas de viagens a serviço, como passagens e diárias (CNJ, 2018).

Os magistrados representam 4,1% da força de trabalho, com 18.108 membros; os servidores 60,6%, com 272.093 representantes; auxiliares 35,3%, com 158.703 pessoas, das quais 67.766,18 são estagiários. Assim, a Tabela 1 apresenta a relação de gastos médios mensais com pessoal no Poder Judiciário.

Tabela 1 – Gastos mensais médios com pessoal no Judiciário (2017)

Cargo/Função	Contingente	Custo médio mensal	Orçamento	Percentual sobre o orçamento total
Servidores	272.093	R\$ 15,2 mil	R\$ 4.135.813.600,00	75,94%
Magistrados	18.168	R\$ 48,5 mil	R\$ 881.148.000,00	16,17%
Auxiliares	90.936,81	R\$ 4,1 mil	R\$ 372.840.921,00	6,84%
Estagiários	67.766,18	R\$ 828,76	R\$ 56.161.899,30	1,03%
Total	448.963,99		R\$ 5.445.964.420,30	

Fonte: CNJ (2018).

Se os juízes representam apenas 4,1% dos integrantes do sistema de justiça, a um custo de 16,17%, e os demais representam 95,9% do contingente e consomem 74,33% do valor destinado ao custeio de pessoal daquele Poder, que é de 90,5% do orçamento global, é de se concluir que a remuneração daqueles não pode ser tida como a responsável pelo tamanho do orçamento do Poder Judiciário.

Esses números contrariam o senso comum, que atribui a “culpa” dos gastos com o Judiciário à remuneração de seus magistrados.

Em suma, outros estudos são necessários não só para a compreensão da realidade administrativa atual dos tribunais brasileiros, mas, principalmente, para informar a sociedade com transparência o “quanto”, “como” e “porque” da destinação daqueles valores para a manutenção do sistema de justiça.

2.4 Contingente do Judiciário

Se, do ponto de vista financeiro, os subsídios dos magistrados não podem ser tidos como a causa principal do custo efetivo total do Poder Judiciário, resta saber se temos “juízes demais” no País. Se o maior gasto se concentra no pagamento a servidores, é importante também saber qual a relação magistrado/servidor, em sentido amplo, para cada cem mil habitantes, pois irá permitir uma análise comparativa, interna e externa, da realidade e assim, se necessário, planejar mudanças visando maior economicidade.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2017, o Brasil possuía 207.700 milhões de habitantes. Temos então uma relação de 8,21 juízes/100 mil habitantes, enquanto o contingente geral de colaboradores (servidores efetivos e comissionados, terceirizados e estagiários) é de 207,41/100 mil habitantes.

Assim, pelos números puros, poder-se-ia concluir que no Brasil teríamos, para cada magistrado da ativa, 25,26 profissionais atuando, o que, na prática, não condiz com a realidade vivida pelos juízes no primeiro grau de jurisdição.

Para exemplificar o que foi dito acima, tracei um paralelo apenas de auxiliares com atribuições na área-fim, no primeiro e no segundo grau de jurisdição do Judiciário Tocantinense, utilizando como parâmetro a Vara Cível da Comarca de Arraias/TO, da qual sou titular.

Por disposição do Código de Organização Judiciária do Estado do Tocantins, há previsão para lotação de um escrivão, três técnicos judiciários, uma assessora jurídica, uma mediadora do Centro Judicial de Solução de Conflitos (CEJUSC) e, mais recentemente, uma estagiária do programa de formação de assessores capitaneado pela Escola Superior da Magistratura Tocantinense (Esmat), em um total de 7 (sete) profissionais atuando sob a direção de 1 (um) magistrado. Destaco que este seria o número de colaboradores aptos a prestar serviço naquele juízo pois, de fato, e por circunstâncias alheias à vontade deste pesquisador, estão ali lotados apenas 5 (cinco) funcionários.

Há, ainda, uma categoria de serventuário que atua na área fim, mas sem uma lotação específica nas varas judiciais: os oficiais de justiça. No caso da Comarca de Arraias, há atualmente dois ocupantes deste cargo.

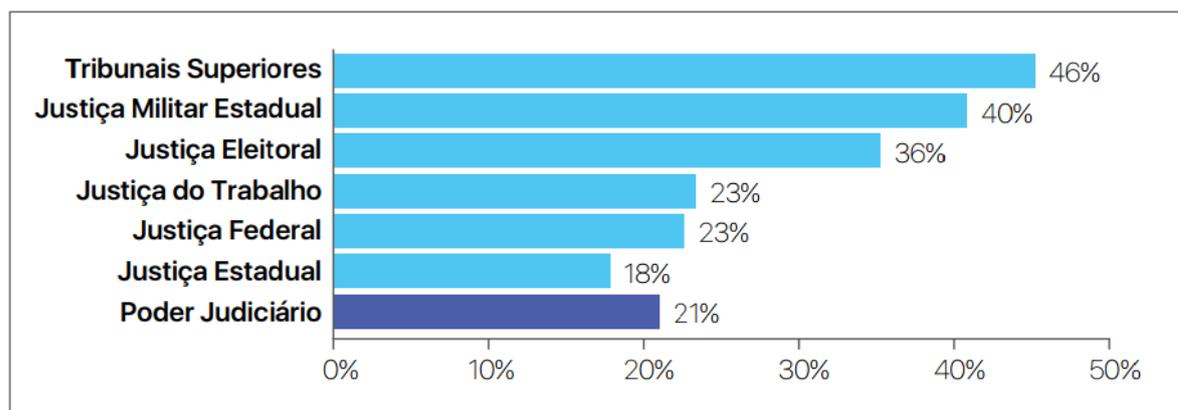
Existem ainda cargos de contador judicial, porteiro de auditórios e depositário público, que praticam atos nos processos judiciais, porém não têm lotação nas serventias. Existe, ainda, um cargo comissionado de secretário(a) do Fórum, com atribuições exclusivamente administrativas.

No segundo grau, conforme a Tabela de Lotação de Pessoal (TLP-RES.219CNJ) referente a março de 2019, publicada pelo Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, estão lotados de 13 a 14 servidores por gabinete de desembargador.

Portanto, se a relação de servidores/magistrado seria de 25,26/1, por que temos então no Judiciário Tocantinense, na melhor das hipóteses, uma relação de 7/1 no primeiro grau e 14/1 no segundo grau trabalhando exclusivamente na atividade-fim? Onde estariam lotados os demais servidores? Quais funções exercem?

Uma primeira explicação para esta discrepância consiste na divisão de atribuições dos servidores. Conforme dados do CNJ, em 2017, 21% deles realizavam atividades exclusivamente administrativas, sendo que, na Justiça Estadual, esse percentual cai para 18% (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Servidores lotados na área administrativa, por ramo de justiça em % (2017)

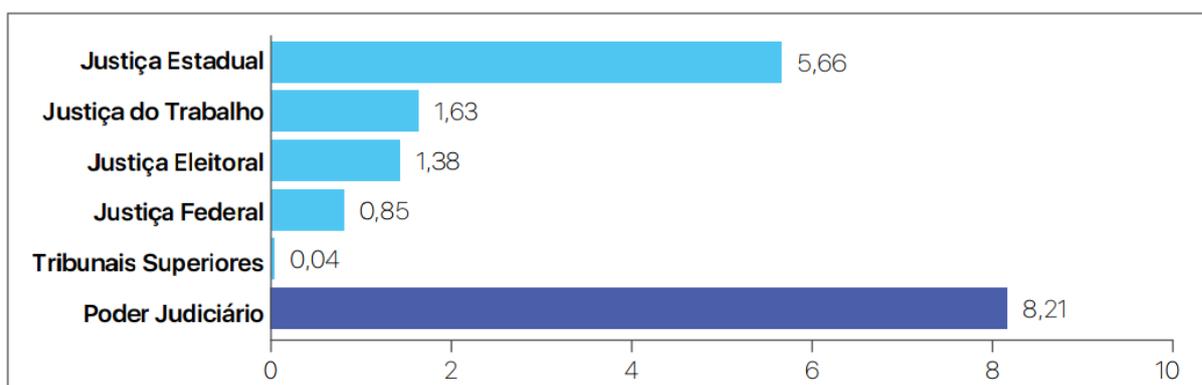


Fonte: CNJ (2018).

Esse cenário mostra que há um número significativo de servidores atuando em outras áreas do Poder Judiciário que não estão diretamente ligadas a atividade-fim, jurisdicional, reforçando ainda mais a necessidade de pesquisas sobre o funcionamento daquele Poder, não só pela busca de maior eficiência mas também para esclarecer profissionais e população em geral sobre quais são as atividades, diretas e indiretas, que englobam o serviço forense para, se for o caso, reduzir quadros funcionais eventualmente desnecessários.

O Gráfico 6, a seguir, apresenta um retrato da distribuição de magistrados por grupo de 100 mil habitantes.

Gráfico 6 – Magistrados por ramo de justiça e por 100.000 habitantes (2017)



Fonte: CNJ (2018).

A relação de juiz por cem mil habitantes no Brasil é de 8,21, enquanto na Justiça Estadual é de 5,66. Já o Tocantins, com uma população de 1.555.229 habitantes em 2018, segundo dados do IBGE, conta com um total de 129 magistrados (TJ-TO, 2019), possuindo 8,29 juízes por cem mil habitantes, valor dentro da média nacional, mas em situação mais confortável em relação à média da Justiça Estadual das demais unidades da federação.

Em 2011, o CNJ realizou estudo comparativo apresentando alguns dados relativos aos recursos, litigiosidade e produtividade de diversos países da Europa, da América Latina e dos Estados Unidos. Entre estes dados, consta ali a relação de juízes por cem mil habitantes. A Tabela 2 mostra como se encontrava o Brasil naquela oportunidade. Registre-se que os dados que embasaram a pesquisa do CNJ são de 2008 e foram publicados originalmente em relatório da Comissão Europeia para a Eficácia da Justiça (European Commission for the Efficiency of Justice – CEPEJ).¹

Tabela 2 – Número de juízes no Brasil e em países da Europa (2008)

País	Nº de juízes (por 100 mil /hab.)	País	Nº de juízes (por 100 mil/hab.)
Mônaco	64,3	Bélgica	15,2
São Marino	60,8	Islândia	14,7
Eslovênia	53,5	Suíça	14,1
Croácia	42,5	Holanda	13,3
Montenegro	39,7	Moldova	12,9
Luxemburgo	37,4	Chipre	12,5
Sérvia	34,1	Albânia	12,3
Grécia	33,3	Noruega	11,3
Macedônia	32,2	Suécia	11,3
República Tcheca	29,2	Espanha	10,7
Hungria	28,9	Itália	10,2
Bulgária	28,3	Turquia	10,1
Andorra	27,2	França	9,1
Polônia	25,9	Malta	8,7
Eslováquia	25,7	Brasil	8,3
Federação Russa	24,2	Irlanda do Norte	7,0
Lituânia	22,5	Dinamarca	6,9
Bósnia e Herzegovina	22,3	Armênia	6,8
Áustria	19,9	Azerbaijão	5,7
Romênia	19,2	Inglaterra e Gales	3,5
Portugal	18	Escócia	3,5
Estônia	17,7	Irlanda	3,3
Finlândia	17,4	Média	14,5
Ucrânia	15,5		

Fonte: CNJ (2011, p. 13-14).

¹ European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ). **European Judicial Systems**: Edition 2010 (Data 2008): Efficiency and Quality of Justice, European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ). Strasbourg: Council of Europe, 2010.

Tabela 3 – Número de juízes no Brasil e em países da América Latina e dos Estados Unidos (2008)

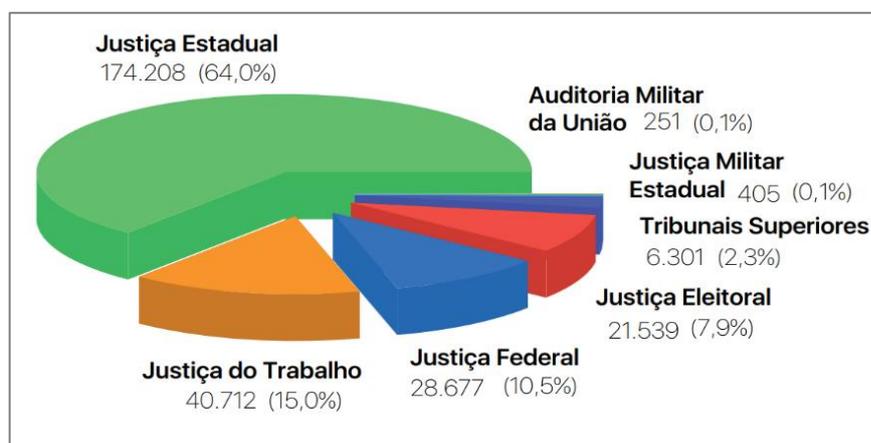
País	Nº de juízes (por 100 mil/hab.)	País	Nº de juízes (por 100 mil/hab.)
Uruguai	14,6	Peru	8,3
Colômbia	11,7	Venezuela	6,8
Bolívia	9,1	Chile	6,5
Estados Unidos	9,0	México	3,6
Brasil	8,3	Média	8,1

Fonte: CNJ (2011, p. 15).

Portanto, quanto ao número de juízes por cem mil habitantes, o Brasil, quando comparado aos países da Europa, está 57% abaixo da média, sendo o oitavo país a ter menos juízes por cem mil habitantes em comparação aos países europeus, e o quinto, juntamente com o Peru, em comparação aos países da América Latina e aos Estados Unidos e, mesmo assim, com números próximos da média do continente americano. Infelizmente, o estudo não faz a mesma comparação em relação aos servidores.

Destarte, de acordo com estes estudos, é possível concluir que o número de juízes no Brasil é bastante inferior à média dos países europeus; um pouco abaixo do número encontrado nos Estados Unidos; e dentro da média dos países latino-americanos. Sendo assim, não há que se falar em excesso de magistrados no sistema de justiça nacional. Se não há excesso de juízes e seu custo total representa apenas 16% do valor destinado ao pagamento de pessoal do Poder Judiciário, que consome 90,5% do orçamento geral a ele destinado, é de se admitir que os elevados recursos financeiros dispensados à sua manutenção estão sendo consumidos por outras fontes de despesa. Em suma, vimos que servidores ativos e inativos, efetivos e comissionados, terceirizados e estagiários, representam 74,5% dos gastos destinados exclusivamente ao pagamento de pessoal, distribuídos conforme se observa no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Total de servidores por ramo de Justiça (2017)



Fonte: CNJ (2018).

É possível perceber então que os gastos públicos destinados à sua manutenção são elevados, consumindo 1,4% do produto interno bruto (PIB), enquanto em outros países como a Espanha é de 0,12%; Argentina, 0,13%; Estados Unidos e Inglaterra, 0,14%; Itália, 0,19%; Colômbia, 0,21%; Chile, 0,22%; Portugal, 0,28%; Alemanha, 0,32% e Venezuela, 0,34% (CNJ, 2017).

Valadares (2018), citando a pesquisa “O custo da Justiça no Brasil: uma análise comparativa exploratória”, publicada em 2015 pelo Observatório de Elites Políticas e Sociais do Brasil da Universidade Federal do Paraná, ressalta que o Poder Judiciário brasileiro se mostrou o mais oneroso entre os países comparados. Ao mesmo tempo, sua relação processos/magistrado foi a mais elevada, com 1.707 casos novos por ano para cada julgador, enquanto a Itália apresentou 876; a França, 455; e Portugal, 412.

Com tamanho custo e demanda, justifica-se a realização de estudos objetivando encontrar caminhos para que o Judiciário brasileiro consiga economia na utilização de seus recursos, concomitantemente com a eficiência em todas as suas instâncias.

2.5 Gestão Judiciária

Atento ao problema, o CNJ vem impondo aos tribunais nacionais a utilização da gestão estratégica, com a definição de objetivos, escalonamento de prioridades e utilização mais adequada de recursos materiais e humanos, com primazia em ações que garantam o acesso à justiça em sua plenitude.

Embora seja possível afirmar que atualmente a cúpula dos tribunais de justiça dos estados, notadamente no Tocantins, tem ciência dessa necessidade, não se percebe, nas diretrizes daqueles órgãos, o reconhecimento da importância administrativa das Unidades Judiciárias de primeira instância.

Esse vácuo na base da pirâmide do sistema de justiça pode revelar-se um obstáculo para atingir a excelência esperada pela população com relação a prestação jurisdicional. Mesmo daqueles magistrados que não sejam ordenadores de despesas e receitas espera-se a otimização dos recursos colocados à sua disposição, e isto, acredita-se, poderá ser alcançado por meio da utilização de ferramentas de gestão.

A importância de se ter a melhor performance possível em cada juízo singular do Brasil ganha relevo quando se verifica que temos no País 16.053 Unidades Judiciárias de primeiro grau somente na Justiça Estadual, sendo 127 no Estado do Tocantins (CNJ, 2017). Portanto, é plausível inferir que uma boa prática de gestão adotada em determinada circunscrição,

replicável nas demais, tem potencial para gerar economia de recursos e melhoria dos serviços prestados em larga escala.

Como os cursos jurídicos não costumam ofertar qualquer preparo técnico em gestão judiciária a seus graduandos, fica a cargo dos cursos de formação de magistrados a possibilidade de qualificar seus integrantes a fim de prepará-los para as dificuldades que certamente encontrarão para gerir suas unidades.

Diante desse quadro, as vantagens institucionais pretendidas com a implementação de um modelo de gestão nas serventias judiciais vão além da mera economia de recursos, pois sequer haveria gastos adicionais para tanto. Busca-se, através dessa ferramenta, a racionalização do trabalho, fixando objetivos claros e factíveis, possibilitando aos profissionais uma maior compreensão das implicações práticas que suas tarefas cotidianas provocam no desempenho final de sua repartição. Se não há sentido no trabalho, ou se este não apresenta resultados palpáveis no dia a dia, há grande probabilidade de desestímulo profissional e acomodação, o que se busca combater com um modelo de gestão focado na unidade.

Entre as alternativas a serem consideradas está a implementação de ferramentas de gestão nas Unidades Judiciárias de primeiro grau. Isto porque os reflexos de toda organização judiciária são sentidos imediata e originalmente ali, por ser a porta de entrada da população brasileira ao sistema de justiça.

Apesar disso, o desdobramento do planejamento estratégico previsto na Resolução CNJ nº 198/2014 parece não contemplar a menor das células judiciais. Do ponto de vista daquele órgão, não há qualquer obrigatoriedade de utilização de técnicas gerenciais nas Unidades Judiciárias de primeiro grau, as quais sequer são consideradas naquela Resolução como órgãos do Poder Judiciário para efeito de gestão.

A mesma ausência de previsão legal ou administrativa é sentida no Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins.

Importante ressaltar que estamos tratando de obrigatoriedade de planejamento realizado através de ferramentas de gestão, com metodologia adequada para Unidades Judiciárias de primeiro grau, e não de formação de juízes em gestão judiciária, pois, nesse aspecto, o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, através da ESMAT, já vem oferecendo seguidos cursos com esta finalidade, não só a magistrados mas também a servidores que ocupam cargos de direção. Portanto, no âmbito da Justiça Estadual tocantinense é possível identificar uma política institucional de investimento na qualificação de seus quadros para a gestão de pessoas e processos de trabalho.

O questionamento que se procura responder com esta pesquisa vai além deste importante passo dado pela Corte de Justiça Estadual e pretende avaliar se é conveniente ou não despender esforços para que o magistrado, após tal capacitação, tenha essa nova atribuição administrativa em sua unidade judiciária.

Em suma, como a alta direção administrativa do Poder Judiciário, Nacional e Estadual, não vislumbra necessidade de um plano de ação localizado, inexistente obrigatoriedade de um planejamento estratégico elaborado pelas unidades de primeiro grau da justiça tocantinense.

Como são essas unidades que estão em contato direto com a população e possuem sob sua tutela o maior acervo processual do Judiciário, é de se indagar se o modelo vigente é o mais eficiente.

Uma das explicações plausíveis para essa orientação administrativa parece decorrer de nossa cultura organizacional e do modelo burocrático vertical adotado pelo Poder Judiciário no Brasil, conforme se viu dos estudos alhures mencionados.

Todavia, mesmo diante desse ambiente desfavorável, pois o espaço dado para decisões administrativas no primeiro grau de jurisdição é reduzido e bastante engessado, foi possível verificar a existência de metodologia ali aplicável, a exemplo do que vem ocorrendo no judiciário mineiro.

Durante os levantamentos preliminares desta pesquisa, busquei nos tribunais estaduais projetos, em andamento ou finalizados, que tratassem da gestão no primeiro grau de jurisdição de forma impositiva, encontrando no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais uma proposta acatada pela Alta Direção, que resultou na Resolução nº 827/2016, publicada no *Diário de Justiça do Estado de Minas Gerais* em 30 de junho de 2016, que implementou de forma gradual a obrigatoriedade da elaboração e acompanhamento de um plano de gestão pelo magistrado de primeiro grau voltado para realidade de sua unidade judiciária.

Ao analisar o texto da referida resolução observa-se a intenção do TJMG de qualificar o magistrado e os servidores que ocupam cargo de direção nas serventias de primeiro grau para, num segundo momento, estipular prazo para implementação do plano de ação voltado para sua realidade, após aprovação de sua Corregedoria, inclusive para acompanhamento dos resultados obtidos.

Traçando um paralelo entre esses dois tribunais, tocantinense e mineiro, é possível constatar uma opção clara de seus órgãos diretivos; qualificar seus quadros para gestão de pessoas e processos de trabalho. O traço diferenciador no momento consiste justamente na obrigatoriedade da elaboração de um plano de ação pelo magistrado de primeiro grau para sua unidade judiciária, caminho trilhado pelo TJMG.

Portanto, observando a orientação do CNJ e dos tribunais acima, pode-se afirmar que a alta administração do Judiciário reconhece como necessária a qualificação de seus magistrados em gestão de pessoas e processos de trabalho para que possam tornar suas unidades mais eficientes.

Diante dessa realidade, este estudo parte da premissa de que a melhoria da atividade-fim desse Poder depende fundamentalmente da realização de boa gestão administrativa dos seus recursos materiais e humanos, restando investigar qual modelo seria mais adequado para essa realidade. Isso já parece justificar a realização de discussões e estudos sobre a administração judiciária no Brasil e no Estado do Tocantins.

Outros países, como os Estados Unidos da América, perceberam essa necessidade. Na busca por maior eficiência do serviço judicial, que também enfrentava problemas com a morosidade, aprofundaram estudos na busca de soluções que pudessem melhorar o desempenho de seu sistema de justiça.

A opção adotada ali, desde a década de 1970, foi a aplicação de princípios de gerenciamento de processos para combater a morosidade, surgindo os administradores dos tribunais, que substituíram os assessores dos magistrados na gestão de cortes.

Atualmente, está em atividade a Associação Nacional dos Administradores de Tribunais (National Association of Court Management – NACM), com aproximadamente 2.500 membros, responsável pela grade curricular e cursos de aperfeiçoamento desses profissionais.

No Brasil não temos seus correlatos atuando no sistema de justiça, sendo tal encargo entregue a pessoas que ali ingressam através de concurso público para área-fim, com formação preferencial em direito, sem capacitação formal ou experiência gerencial, interferindo negativamente na gestão dos fluxos de processos (HADDAD; PEDROSA, 2017).

Nesse ponto já é possível perceber três diretrizes que tratam do mesmo problema com propostas de solução diferentes.

Partindo da premissa que a qualificação em gestão é essencial em todos esses modelos, indaga-se: o planejamento deve ficar a cargo da Alta Direção dos tribunais, bastando ao magistrado de primeiro grau formação em gestão para fazer com que as diretrizes ali estipuladas sejam eficientemente executadas em sua unidade ou deve ser dada a ele uma atribuição mais complexa, nos moldes pretendidos pelo TJMG, impondo-lhe a elaboração, execução e acompanhamento de um plano de ação local? Uma terceira via, que retira a obrigação administrativa do magistrado, a exemplo da experiência norte-americana, é viável no Brasil? Não há, ainda, uma resposta pronta para o caso brasileiro, e as recentes mudanças na política

institucional do Judiciário brasileiro implementadas pelo CNJ demonstram que o momento é ideal para intensificar as discussões sobre os caminhos para a gestão judiciária em nosso País.

Em suma, qual a melhor opção, do ponto de vista da administração judiciária brasileira, para que o magistrado de primeiro grau possa extrair o máximo de eficiência de seus quadros e de si próprio? A complexidade de nosso sistema, que tem atuação judicial e administrativa executadas paralela e simultaneamente, dificulta sobremaneira a resposta e exige estudo mais aprofundado das variantes que influenciam na solução do problema.

Quando se percebe que o processo judicial não consegue se materializar sem estrutura física e de pessoal adequada para atender partes e operadores do direito, e a solução adequada de muitos casos depende da atuação de profissionais de várias áreas do conhecimento – como médicos, engenheiros agrônomos, engenheiros ambientais, contadores, psicólogos, assistentes sociais, pedagogos entre outras especialidades, conforme a necessidade do caso concreto –, temos um vislumbre da grandeza do problema que é a gestão eficiente desse Poder.

Além disso, como o estudo pretende observar um dos aspectos administrativos do sistema de justiça brasileiro, qual seja, a influência da gestão no primeiro grau de jurisdição, torna-se mister compreender também os traços característicos da administração pública brasileira para, depois, identificar qual a situação do Judiciário nesse contexto.

O aporte teórico para esta análise foram os estudos de Max Weber (1864-1920) sobre a burocracia, que não se restringe unicamente a seus aspectos administrativos, mas ajuda a entender também como se deu sua utilização como instrumento de dominação social e legitimação de poder, inclusive no Brasil.

Além disso, como se procurou demonstrar anteriormente, o Judiciário no Brasil sempre foi, e continua sendo, estruturado com base em uma forte diretriz burocrática, o que torna o enfoque teórico mais condizente com a realidade e permite perceber as deturpações de seus princípios e fundamentos quando em sua execução no território nacional.

2.6 A burocracia segundo Weber

Max Weber, ao tratar da burocracia em sua obra *Ensaio de sociologia* (1982), revela quão equivocada é a percepção popular sobre o assunto, especialmente no Brasil, onde o termo produz um sentimento imediato de repulsa, atrelando-o a conceitos como ineficiência, lentidão, morosidade, elevação de custos e incompetência dos servidores públicos.

Ao contrário do entendimento leigo, Weber (1982) concebia a burocracia como um tipo ideal de organização que se realiza através do saber profissional especializado. Sua

estrutura distingue-se por um quadro administrativo composto de funcionários que exercem suas funções nas seguintes condições:

- liberdade pessoal, pois suas obrigações são limitadas exclusivamente aos deveres objetivos de seus cargos;
- escalonamento de cargos dentro de uma rigorosa hierarquia administrativa;
- fixação rigorosa de competências;
- ingresso através de contrato, ou seja, em princípio, por meio de livre seleção;
- processo seletivo por meio de provas de proficiência ou de apresentação de diplomas que certifiquem a capacitação do candidato para o cargo;
- compatibilidade entre salários e funções, conforme a hierarquia administrativa e a responsabilidade do cargo;
- dedicação exclusiva ao cargo ou tendo este como principal ocupação;
- ascensão funcional por mérito;
- inapropriação dos recursos e meios administrativos pelos ocupantes dos cargos públicos;
- submissão a uma rigorosa disciplina e vigilância administrativa.

A determinação de separação do patrimônio público da propriedade privada da autoridade, produto de um longo caminho de desenvolvimento das organizações modernas, permitiu maior controle sobre os gastos do erário e sua destinação bem como sobre os atos de corrupção eventualmente cometidos pelos agentes públicos.

Além de ser um dos pilares da estrutura burocrática, tal princípio se converteu em regra não só nos entes estatais democraticamente organizados mas também na iniciativa privada, notadamente em empresas de grande porte e com uma estrutura administrativa mais complexa. Mais recentemente, pode-se constatar sua aplicabilidade nas regras de *compliance* estipuladas tanto para os funcionários de instituições governamentais quanto para os daquelas organizações.

O alto grau de especialização e competência do servidor público ou privado em organizações burocráticas modernas é outra exigência para que se possa reconhecer a aplicação correta do que foi idealizado por Weber. Esse aspecto também representa um avanço importante na ocupação de cargos públicos ou privados, visto que tais atividades eram consideradas secundárias e, portanto, a serem desempenhadas por pessoas menos qualificadas.

A existência de regras gerais, de observância obrigatória aos funcionários de uma organização burocrática, não implica limitação à sua criatividade ou iniciativa para solucionar

os problemas do cotidiano laboral e visa permitir uma compreensão do ambiente de trabalho, evitando o casuísmo, que pode gerar decisões muitas vezes prejudiciais.

A ocupação do cargo deixa de ser motivada por relações pessoais, encarado pura e simplesmente com uma fonte de renda a ser explorada, e passa a ser tido como uma profissão de natureza especializada, exigindo de seu ocupante capacidade de trabalho. Tem ele o dever de corresponder, com sua expertise, às necessidades do serviço público ou privado que se dispôs a realizar.

A partir daí, o funcionário não é mais considerado servo da autoridade, mas ocupante de cargo que lhe confere dignidade e respeito, pois passa a existir limites também na relação do superior hierárquico para com seus subordinados.

Reconhece-se que o grau de relevância social do funcionário está diretamente ligado ao nível de especialidade e qualificação exigida, remuneração auferida e prestígio da atividade junto à comunidade. Nesse cenário constata-se que os cargos mais prestigiados e mais bem remunerados são, em sua maioria, ocupados por indivíduos das classes sociais mais abastadas, pois são os que geralmente têm acesso a melhores cursos de qualificação e de educação formal, o que pode ser observado no Brasil sem grande dificuldade.

A correção desse desvio, nos Estados que se propõem a reduzir a desigualdade social, consistiria em estabelecer políticas públicas voltadas à população de baixa de renda, criando oportunidades de acesso a uma formação escolar e profissional de qualidade, permitindo-lhes concorrer com chances reais àqueles postos de trabalho.

A democratização do acesso ao trabalho digno geraria efeitos positivos não só para a renda do funcionário, mas também para sua autoestima e satisfação do seu desejo de reconhecimento pelo corpo social no qual se encontra inserido, que é inerente à condição de ser humano, especialmente na cultura ocidental-capitalista.

Seguindo essa linha de raciocínio, Weber (1982) entende que uma estrutura burocrática moderna pressupõe fatores sociais e econômicos. O primeiro deles seria uma sociedade monetária, que retribui o trabalho dos funcionários em pecúnia, ao contrário de outros regimes do passado, que se utilizavam da escravidão ou do pagamento *in natura*.

Entende-se que esse fator, embora não seja isoladamente decisivo para sua existência, é de suma importância para sua continuidade, pois, naquelas outras formas, o regime tende a ser substituído por outro ou desfigurado de tal forma que se torna impossível de ser reconhecido tal como foi concebido:

Toda forma de atribuição de usufrutos, tributos e serviços devidos ao senhor pessoalmente, ou ao funcionário para a exploração pessoal, significa sempre uma

derrota do tipo puro de organização burocrática. O funcionário nesses cargos tem um direito pessoal à posse do cargo. Isso ocorre em proporções ainda maiores quando o dever oficial e o salário estão inter-relacionados de tal modo que o funcionário não transfere ao senhor quaisquer rendimentos ganhos através de objetos que lhe são entregues, mas utiliza tais objetos para suas atividades privadas e por sua vez presta ao senhor serviços de caráter pessoal, militar, político ou eclesiástico (WEBER, 1982, p. 241).

A formação dos Estados também seria, segundo Weber (1982, p. 243), “o terreno clássico para a burocratização”, embora o autor reconheça que nem todos eles tenham realizado uma administração nesses moldes para que existissem.

Weber (1982) destaca os perigos da deturpação na utilização equivocada dos fundamentos burocráticos pelos Estados, citando a queda do Império Romano e do Império Britânico como exemplos. Roma reduziu a atuação de suas autoridades políticas ao mínimo necessário no âmbito interno como justificativa para a dispensabilidade de uma estrutura burocrática eficiente. A Inglaterra, prossegue, continuou com uma “administração de notáveis” e a burocratização rígida do tesouro, estabelecendo uma hierarquia feudal.

O sistema burocrático mal utilizado não justificaria, de acordo com sua visão, sua inutilização, pois acredita na essencialidade de uma base burocrática para o bom funcionamento de um Estado:

No início do período moderno, todas as prerrogativas dos Estados continentais acumularam-se nas mãos dos príncipes que mais se empenharam na burocratização administrativa. É evidente que, tecnicamente, o grande Estado moderno é absolutamente dependente de uma base burocrática. Quanto maior é o Estado e principalmente, quanto mais é, ou tende a ser, uma grande potência, tanto mais incondicionalmente isso ocorre (WEBER, 1982, p. 246).

A hipertrofia do sistema burocrático, embora presente em muitos Estados, inclusive no Brasil, é também uma deformidade, pois o desejável é sua intensificação interna e qualitativa e não sua expansão quantitativa, o que pode, e invariavelmente acontece, levar a seu colapso.

De acordo com Weber (1982), a superioridade do sistema burocrático em relação a outros repousa na sua superioridade técnica:

Precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, discrição, unidade, subordinação rigorosa, redução do atrito e dos custos de material e pessoal – são elevados ao ponto ótimo na administração rigorosamente burocrática, especialmente em sua forma monocrática (WEBER, 1982 p. 249).

Em relação à administração da Justiça e às funções executivas do ente estatal, a burocracia desempenharia um papel de estabilização de poder, aplicando a abstração da igualdade formal perante a lei em detrimento dos interesses subjetivos das massas.

Embora aqui os perigos de deturpação para manutenção do poder a qualquer preço sejam evidentes, o jurista e economista alemão acredita ser preferível um sistema no qual os princípios e regras possam ser racionalmente discutidos e questionados em relação a outro motivado por casuísmos, paixões ou sentimentos irracionais das massas, geralmente conduzidas por líderes carismáticos e sujeitos à influência de propagandas, com agendas de difícil percepção.

A luta pela igualdade perante a lei e a exigência de garantias contra os abusos da autoridade exigem regras claras e objetivas, em contraposição aos conceitos individuais do que se pode considerar justiça.

Temos então um conflito entre um conceito de justiça de caráter subjetivo, pessoal e cunhado sobre um caso concreto, em contraposição ao formalismo e à abstração das regras do sistema burocrático, o que, para Weber (1982, p. 257), é inevitável: “Por esse motivo o *ethos* deve rejeitar emocionalmente o que a razão exige”.

Pode-se perceber a dificuldade de manutenção de qualquer sistema de justiça que realize seus julgamentos com base em avaliações unicamente subjetivas ou guiado pela opinião pública sobre o que seria certo ou errado. Seriam igualmente desastrosas as decisões administrativas, próprias do executivo, guiadas pelo gestor público por tais orientações.

Destarte, mesmo imperfeito, o sistema burocrático apresentaria vantagens que parecem superar as deficiências para que se possa viver em uma sociedade minimamente organizada, restando a esta realizar mecanismos de controle eficientes para a atuação estatal.

O nivelamento das condições sociais, embora relativo, e a democratização dos Estados contribuíram para o progresso da burocratização, tornando suas estruturas mais complexas e profissionais, em contraposição com o sistema feudal.

Conclui Weber (1982) que a burocracia plenamente estabelecida está entre as estruturas sociais mais difíceis de ser destruída, constituindo-se em um poderoso instrumento de socialização das relações de poder. Um sistema assim constituído seria praticamente inabalável. Sustenta sua afirmação com os argumentos a seguir.

- 1) O burocrata, individualmente, tem uma limitação imposta pela burocracia, que lhe determina os caminhos a seguir, em contraposição aos “notáveis”, que se colocavam à margem do sistema e tomavam decisões sem qualquer restrição.
- 2) O capitalismo burocrático especializado e intrincado no cotidiano do funcionamento estatal e privado torna a massa de tal modo dependente de seus serviços que a ideia de sua eliminação não seria nada além de uma utopia.

- 3) A burocracia tem a seu lado um aspecto comportamental do indivíduo; a predisposição em seguir regras e regulamentos. Por isso exerceria suas tarefas habituais de forma natural, eliminando dúvidas e inseguranças, independentemente da substituição dos líderes ou do alto escalão da organização, inclusive em casos extremos, como em uma ocupação oriunda de conflito armado, pois este aparato seria útil inclusive ao inimigo que pretende se instalar no território conquistado.

Além disso, em sociedades capitalistas, a burocracia permitiu que os interesses burgueses fossem atendidos pela administração pública, através dos financiamentos de campanha dos partidos políticos. A esperada evolução do sistema para uma socialdemocracia, amenizando esse efeito, vai depender de cada sociedade. Weber (1982) aponta a Alemanha como um exemplo de País mais próximo a realizar este salto.

Em condições normais, estando a burocracia plenamente estabelecida, sua posição de poder é predominante, pois o político sempre estaria enfrentando, com desvantagem, o funcionário qualificado que se encontra dentro e no centro de comando daquela estrutura.

Mesmo na democracia, que torna possível a substituição da autoridade qualificada e galgada ao poder dentro daquela estrutura por outra, oriunda dos governados, através do voto, o sistema ainda se sobressai e predomina, especialmente pela limitação temporal de seus mandatos. A alternância do poder político entre os partidos tornaria a administração pública ainda mais dependente da estrutura burocrática para que o próprio Estado continue a existir eficientemente.

Somente com a burocratização da administração pública e do direito pode-se garantir uma separação clara e conceitual da ordem jurídica objetiva dos direitos subjetivos individuais que ela visa garantir.

É possível vislumbrar que, no Brasil, o Poder Judiciário manifesta-se dentro de uma estrutura burocrática, o que não implica concluir que seja um aspecto negativo. Trata-se de um fato constatado tanto pela observação de sua estrutura organizacional quanto de sua forma de atuação jurisdicional e, apesar de deficiências perceptíveis, tem se mostrado até então como um sistema capaz de oferecer alguma segurança jurídica aos governados, dificultando a arbitrariedade dos detentores do poder.

2.7 Críticas à burocracia

Para os críticos, a ideia de burocracia como constituinte de um corpo de funcionários técnicos, neutros e protegidos das influências políticas, acabou por tornar sua atuação cada vez mais autorreferida e distante dos cidadãos. Nesse sentido, embora o modelo burocrático idealizado por Weber (1982) tenha corrigido uma deturpação do governo nas sociedades pré-capitalistas, a incapacidade ou relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados e a má administração de suas estruturas, tornaram esse sistema incapaz de conter o nepotismo e a corrupção, e viabilizaram outras formas de patrimonialismo na administração pública, como privilégios desarrazoados à classe média; proteção a funcionários públicos incompetentes e subsídios desnecessários a empresários.

Donato (2006) destaca algumas destas críticas:

Essa percepção deu origem ao surgimento de teorias críticas contra a burocracia estatal, como a escolha pública nos Estados Unidos e o ideário neoliberal hayekiano (principalmente na Grã-Bretanha). Além disso, como assinala Abrucio, desencadearam-se severas e generalizadas reações da sociedade a respeito da burocracia, como um modelo de administração ineficiente, como um grupo de interesses, e não como um corpo técnico neutro a serviço da sociedade; enfim, o modelo de administração pública vigente seria inferior ao modelo privado (DONATO, 2006, p. 45).

As críticas e os questionamentos de pessoas e entidades que financiavam e utilizavam os serviços públicos se traduziram em um movimento ocorrido na década de 1980 conhecido como Nova Administração Pública, que teve como alicerces teóricos o pensamento neoliberal e da escolha pública.

O pensamento neoliberal resume as principais ideias da escola clássica de economia, preconizadas pelo economista escocês Adam Smith em sua obra *A riqueza das nações*, de 1776:

- envolvimento mínimo do governo, limitado a proteção da propriedade, defesa nacional e educação pública;
- comportamento econômico de autointeresse, condição humana inata, que busca a melhor relação custo/benefício em suas interações comerciais; e
- harmonia de interesses, que acabariam se equalizando através da pretensão resistida dos diversos atores, culminando com o direcionamento do interesse próprio para o bem-estar social.

Para Frederickson e Smith (2003, p. 29), a teoria da escolha pública procura “construir uma ponte entre microeconomia e política ao ver as ações dos cidadãos, políticos e servidores como análogas a ações de produtores e consumidores em seu interesse próprio”.

Seus fundamentos, racionalidade do burocrata e competição entre os produtores, apoiam-se nas ideias de Adam Smith, pois as pessoas, agindo em seu próprio interesse, estariam, por meio de uma “mão invisível”, gerando para toda coletividade benefícios que seriam alcançados por instrumentos de mercado e não pela interferência estatal.

Esses movimentos evoluíram e buscaram introduzir na administração pública mecanismos gerenciais, passando a ser conhecida por administração pública gerencial, que se orientava pelos seguintes preceitos:

- orientação para a eficiência – sustentada por incentivos à produtividade, adoção de controles financeiros e de custos e atitudes empreendedoras;
- estruturas “enxutas” e flexíveis – com *downsizing*, descentralização, terceirização e abandono do alto grau de padronização;
- excelência nos processos – com ênfase na importância da cultura e aprendizagem organizacionais, descentralização radical, avaliação por resultados, formas carismáticas de liderança de cima para baixo, treinamento corporativo, crescimento da marca, determinação da missão, estratégia de comunicações, função de RH mais firme e estratégica; e
- orientação para o serviço público – caracterizada pela preocupação com a qualidade dos serviços, propósito de alcançar a excelência baseada na missão, valorização da cidadania, descrença quanto ao papel dos mercados no serviço público, desenvolvimento da aprendizagem social, pela participação e responsabilidade como preocupações legítimas no setor público.

Abrucio (2010) qualifica as respostas ao modelo burocrático em três vertentes da administração pública gerencial inglesa, as quais não representam separações rígidas, mas se incorporam e complementam:

- gerencialismo puro, que tem como objetivo fundamental a busca da economia e produtividade (fazer mais com menos), através de privatização, desregulamentação, racionalização orçamentária, corte de custos e pessoal, administração por objetivos, descentralização administrativa;
- orientação para os consumidores, cujo objetivo é a efetividade e qualidade, em contraponto à orientação centrada excessivamente na mensuração da eficiência;

- orientação para o serviço público, que busca a responsabilidade e equidade, e o termo “cidadão” constitui o conceito essencial, pois tem conotação coletiva, em contraponto ao conceito de “consumidor”, de conotação individual.

A transposição desses modelos para o sistema de justiça não ocorre de modo universal e indiscriminadamente, pois depende das peculiaridades do Judiciário de cada país.

Segundo Zaffaroni (1995), em sua obra *Poder Judiciário: crise, acertos e desacertos*, são três os modelos de Judiciário: empírico-primitivo, tecnoburocrático e democrático contemporâneo.

No modelo empírico-primitivo, os juízes são nomeados arbitrariamente; não há processo seletivo em que se estabeleça a exigência por um mínimo de nível técnico entre os candidatos, sendo regido pela arbitrariedade; não há independência assegurada aos magistrados; o controle de constitucionalidade é precário e circunstancial; o Estado de direito se apresenta como duvidoso; não há estímulo à cultura jurídica. Esse era o modelo existente no Brasil Imperial.

No modelo tecnoburocrático, a seleção ocorre por concurso, de maneira a garantir um melhor nível técnico; o Judiciário estrutura-se burocraticamente; seus magistrados apresentam perfil carreirista; a independência do Judiciário é apenas externa; o controle de constitucionalidade tem baixo nível de incidência.

No modelo democrático-contemporâneo, há um aperfeiçoamento da seleção técnica através de um melhor controle sobre seus mecanismos; há o permanente controle de constitucionalidade; o perfil do juiz é de técnico politizado; a independência do Poder Judiciário, interna e externa, é uma garantia do sistema; o controle de constitucionalidade é privilegiado com um tribunal designado mediante seleção dispersa; o Estado de direito é fortalecido na forma constitucional.

Esse modelo de Judiciário ocorre em estados democráticos e, no Brasil, percebe-se atualmente uma fase de transição, caminhando do modelo tecnoburocrático para o democrático-contemporâneo.

Essa organização deveria ser capaz de alcançar seus objetivos, pois orientar-se-ia pelo conhecimento técnico, impessoalidade na investidura e tomada de decisões, eficiência e economicidade na gestão, documentabilidade e fiscalização de seus atos, continuidade e orientação de seus planos de ação.

Porém, as disfunções que atacam sua estrutura vêm impedindo que o modelo atenda aos interesses da atual sociedade brasileira, pois os burocratas deixaram de vislumbrar em suas

regras um meio necessário para atingir determinados objetivos e passaram a considerá-las um fim em si mesmo.

Em face desses desvios, o leigo passou a associar o termo “burocracia” a estruturas arcaicas, pesadas, lentas e caras, enquanto Weber (1982) a considerava uma organização eficiente por excelência. Todavia, essas fragilidades não passaram despercebidas pelo economista alemão, que já preconizava a necessidade de controles administrativos sobre os burocratas, sob pena de deturpação do sistema.

Essas anomalias afetam, por exemplo, o entendimento que o funcionário possui de sua atividade. Este acaba acostumando-se com a estabilidade e repetição de suas atribuições, tornando-o reticente a mudanças que venham a se fazer necessárias.

Percebe-se também essas disfunções burocráticas na atividade-fim do Judiciário no Brasil, quando na aplicação da lei ao caso concreto apega-se o magistrado à expressão literal do dispositivo, olvidando-se do fim social a que se destina.

Com a danificação da estrutura burocrática, ocorre também uma gradativa despersonalização do relacionamento entre os funcionários, que acabam por se identificar pelos cargos que ocupam independentemente do grau de zelo que deveriam guardar no exercício de suas atribuições, levando, geralmente, à perda da iniciativa, da criatividade e da inovação do funcionário.

A administração, ao deixar de valorizar a prática e a experiência do funcionário, faz com que este acabe perdendo, por desestímulo e desvalorização, o espírito de colaboração e cumplicidade ética para o aprimoramento do serviço prestado pela instituição. Dessa forma, ele não se reconhece como um de seus agentes de transformação para que aquela produza com a qualidade esperada.

O funcionário inserido nesse tipo de burocracia deturpada volta-se para dentro da organização, para suas normas e regulamentos internos, para o seu superior, enquanto o público é atendido de forma padronizada.

No entanto, um Judiciário comprometido com a sociedade não se autoavalia apenas por critérios técnicos, mas também pela aceitação popular de suas ações, que lhe dão sustentabilidade e legitimidade.

De outro lado, quando envolto pelas disfunções burocráticas, a estrutura do Judiciário transmite para sociedade insegurança e falta de legitimidade em sua atuação.

Para coibir esses desvios, o controle é tarefa essencial do processo administrativo.

Bateman e Snell (1998) entendem que o planejamento eficiente facilita o controle organizacional, e este, o planejamento, num processo de retroalimentação. Enquanto o primeiro

estabelece um quadro futuro da organização e instruções para o controle, o segundo regula a alocação e utilização dos recursos, aprimorando o processo de planejamento.

Para Stoner e Freeman (1994), controle é um processo no qual se garante que as atividades realizadas se conformem às atividades planejadas. As funções do controle vão além de monitorar o progresso e corrigir erros, tendo como base os objetivos, regras e padrões de comportamento organizacionais. Em um contexto em que as mudanças ocorrem da maneira mais rápida e com maiores efeitos na vida das organizações, o controle deve estar voltado, também, para ajudar os administradores a identificar mudanças e avaliar seus impactos no funcionamento e desempenho das organizações.

O controle se caracteriza, assim, como um processo dinâmico, permanente e de aprendizado, que visa não só monitorar o desempenho da organização mas também compreender a razão de insucessos, identificar ameaças e oportunidades, rever objetivos e metas estabelecidos e, enfim, reconduzir a organização aos seus objetivos.

Diante disso, Bateman e Snell (1998), propõem que sistemas eficazes de controle:

- sejam baseados em parâmetros válidos de desempenho;
- comuniquem aos funcionários a informação adequada;
- sejam aceitáveis para os funcionários;
- utilizem abordagens múltiplas; e
- reconheçam a relação entre delegação de poder e controle.

Cappelletti e Garth (1988) destacam que um sistema de justiça ideal deve servir às pessoas comuns, autores ou réus, e deve se caracterizar por seu baixo custo, informalidade e rapidez, com julgadores ativos, que detenham conhecimento técnico e jurídico, revelando a importância dada a uma administração profissional e competente deste Poder.

Para Azevedo (1992, p. 129), a insuficiência da modernização das estruturas e organizações da administração pública, por si só, é incapaz de gerar “mudanças substanciais no seu modo de funcionamento ou mesmo na efetividade das ações”. Para autora deve ser incorporada a compreensão “do processo de mudança da máquina pública como mudança social e, para tal, a necessidade de um enfoque político e estratégico” (Azevedo, 1992, p. 129).

Sobreira Neto, Hourneaux Junior e Polo (2006, p. 164) destacam que “a modernização do estado é um processo de transformação cultural das instituições públicas. Consiste em passar de um estado burocrático – passivo, hierárquico e baseado em controles – para um estado flexível e dinâmico”.

O processo de reforma no Judiciário, de inspiração gerencialista (SENA, 2012), que utiliza conceitos de organizações privadas ocorre “em uma estrutura de burocracia profissional, na qual os magistrados, operadores especialistas, historicamente, têm operado no topo de uma rígida hierarquia de poder centralizado e onde a gestão, como área meio, não recebeu muita atenção” (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016, p. 899).

Entretanto, apesar de todas as transformações que estão ocorrendo ali, a produção acadêmica tem abordado pouco o tema (NOGUEIRA, 2010). Apenas mais recentemente o Poder Judiciário tem sido tratado nos trabalhos de administração pública, e esses poucos trabalhos estão focados na análise de metas e de seu cumprimento, ou nos aspectos mais ligados à gestão, enquanto a dimensão da cultura organizacional praticamente não tem sido abordada.

É de se destacar, ainda, que o aparente consenso dos pesquisadores quanto à necessidade de mudança do papel do magistrado no desempenho de sua atividade-fim e também de adequação da atividade administrativa a preceitos mais modernos da administração pública esbarra em divergências significativas quanto ao tipo de modelo a ser utilizado.

Estudos enaltecendo a importância do juiz-gestor encontram oposição quanto ao papel do magistrado nesse contexto. As posições contrárias enxergam nessa atuação um desvio de suas atribuições, prejudicando ainda mais a execução da atividade-fim. Assim, embora concordem sobre os benefícios da gestão judiciária, há divergência quanto ao modelo a ser utilizado e a quem caberia o encargo de conduzir um plano de ação da unidade judiciária. Aponta-se, por exemplo, para o modelo utilizado nos Estados Unidos, que confia a parte administrativa dos tribunais a gestores judiciais, com formação profissional específica para tal finalidade, permitindo aos magistrados foco integral na atividade judicante.

Verifica-se também dificuldade para encontrar estudos científicos específicos sobre gestão do judiciário brasileiro, notadamente quando se deseja aprofundar a questão no primeiro grau de jurisdição. Haddad e Pedrosa (2017, p. 18) destacam que “a literatura brasileira sobre gerência, modelos de gestão, qualidade total, entre outros, direcionada para o sistema judicial, não apresenta traços específicos que possam distingui-la daquela voltada para a administração em geral”.

Assim, o estado da arte revela escassez de trabalhos científicos capazes de traduzir as técnicas administrativas utilizadas pelos administradores públicos ou privados para a área jurídica, impedindo ou gerando grande dificuldade para que os integrantes do Poder Judiciário possam se valer daquele instrumental, fornecido pela ciência da administração, para gerirem suas respectivas Unidades Judiciárias de forma mais eficiente.

Apesar das críticas, já destacadas anteriormente, o pensamento weberiano será utilizado como aporte teórico nesta pesquisa, pois o Judiciário brasileiro ainda hoje se caracteriza pelo modelo burocrático em sua estrutura administrativa. Além disso, suas ideias ajudam a explicar, ao menos em parte e do ponto de vista sociológico, as razões que levaram o sistema de justiça a enfrentar seguidas crises de credibilidade e legitimidade junto à população.

3 O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS

Durante a fase preliminar desta pesquisa, buscou-se informações institucionais nos sítios de todos os Tribunais Estaduais do Brasil, com objetivo de encontrar políticas públicas voltadas para o desdobramento do planejamento estratégico nas Unidades Judiciárias de primeira instância.

O foco era identificar iniciativas dos órgãos diretivos daquelas instituições que reconhecessem as comarcas e varas de primeiro grau como integrantes ativos e participativos de ações de gestão em seus respectivos espaços de atuação.

Necessário salientar que não se tratava de identificar programas de qualificação dos magistrados nessa seara, notadamente através de suas respectivas escolas ou mesmo das ações isoladas de muitos juízes na aplicação de ferramentas de gestão em suas unidades, inclusive com significativos trabalhos de pesquisa realizados em instituições de ensino renomadas como a Fundação Getúlio Vargas (FGV).

O objetivo da pesquisa naquele momento era encontrar ações institucionais que, a par de reconhecer formalmente aqueles locais como órgãos relevantes de gestão, implementassem a gestão de maneira impositiva nas unidades de primeiro grau.

Naquela oportunidade (primeiro semestre de 2018), localizou-se no Tribunal de Justiça do Estado do Minas Gerais (TJMG) a Resolução nº 827/2016, que determinava a implementação gradual e obrigatória de elaboração e acompanhamento de um plano de ação pelo magistrado de primeiro grau, voltado para a realidade de sua unidade judiciária.

Tal descoberta modificou substancialmente o desenho da pesquisa que havíamos idealizado quando da apresentação do projeto, que era utilizar a unidade judiciária sob a jurisdição deste pesquisador como laboratório para implementação de um plano de ação, a fim de verificar ao menos alguns aspectos da nova realidade, notadamente àqueles relacionados a metodologia; tempo despendido com esta nova obrigação; envolvimento dos colaboradores e, eventualmente, observação de reflexos na atividade judicante de pelo menos um semestre, caso houvesse tempo hábil para isto, dado a limitação temporal para a conclusão do mestrado.

Tudo isso porque, até então, inexistiam dados disponíveis para se analisar os reflexos dessa nova realidade na atividade-fim das unidades de primeiro grau.

Portanto, como se pode perceber, a experiência do judiciário mineiro já havia ultrapassado a fase de pesquisa e já se encontrava em andamento, permitindo a coleta de informações mais substanciais não só da implementação, mas também de eventuais resultados apresentados.

O passo seguinte foi buscar contato com o TJMG para tentar acesso ao campo de pesquisa. Fomos então direcionados ao Núcleo de Suporte ao Planejamento e à Gestão da Primeira Instância (Nuplan) da Corregedoria-Geral de Justiça do TJMG.

Após explicar à Coordenação daquele núcleo os propósitos da pesquisa, foi solicitado acesso aos documentos existentes das unidades que já estivessem aplicando as ferramentas de gestão estipuladas na Resolução nº 827/2016. A Corregedoria-Geral de Justiça do TJMG autorizou o acesso ao material solicitado e, por fim, foi possível obter os dados de dez (10) comarcas e varas, que serão adiante explicitados.

Além da documentação levantada, foi realizada uma visita ao Nuplan para conhecer sua estrutura e como se realizava o acompanhamento das ações estipuladas na referida resolução. Havia também a programação de uma entrevista com a juíza auxiliar da Corregedoria-Geral de Justiça que coordenava o programa, a qual, embora iniciada, teve de ser interrompida em virtude de um compromisso emergencial que demandou a presença imediata daquela autoridade.

Foi possível identificar todas as etapas percorridas pela administração e pelas Unidades Judiciárias pesquisadas para implementação, execução e acompanhamento de seus respectivos planos de ação. Também foi possível observar a mensuração dos resultados verificados, o que, sem sombra de dúvida, permitiu uma observação mais ampla do fenômeno, além de evitar a influência do pesquisador na coleta de dados, o que seria provável caso fosse realizada conforme a proposição inicial.

3.1 O modelo de gerenciamento estratégico utilizado nas Unidades Judiciárias de primeiro grau no TJMG

A Resolução CNJ nº 198/2014 desdobrou o planejamento estratégico do Judiciário em três níveis: *i*) nacional; *ii*) por segmento de justiça; e *iii*) por órgão.

As unidades de primeiro grau não foram ali contempladas e, portanto, não estão obrigadas a possuir planos próprios de gerenciamento. Por outro lado, não há vedação para que os faça e já temos no Brasil casos isolados informando iniciativas nesse sentido.

O diferencial no caso da justiça mineira é, segundo o juiz de direito Marcus Vinícius Mendes do Valle, orientador e responsável técnico pela implementação desta ferramenta no primeiro grau de jurisdição no TJMG, o “desdobramento de 4º nível, de nível tático ou setorial” (VALLE, 2017, p. 7).

Em suma, enquanto em âmbito nacional o desdobramento estratégico se dá em três níveis, no caso mineiro isto ocorre em quatro, abrangendo a Unidades Judiciárias de primeira instância, que é o foco deste estudo.

O outro ponto crucial que diferencia a orientação da justiça mineira da nacional é a obrigatoriedade de sua aplicação pelos magistrados de primeiro grau, conforme a Resolução TJMG nº 827/2016, enquanto a Resolução CNJ nº 198/2014 lhe dá o caráter facultativo.

Alterar uma ação do campo da *faculdade* para o da *obrigação* afirma de maneira categórica uma postura inovadora no tratamento dado pela cúpula do Judiciário mineiro à gestão judiciária, revelando a importância com a qual o tema tem sido conduzido naquele estado.

É crível acreditar que esse modelo tem capacidade para respeitar as especificidades locais, por meio de um plano de ação mais flexível e adaptável, fixado em prazo inferior, de um a dois anos, garantindo-se um alinhamento constante com as metas do CNJ e de seus respectivos tribunais, conforme se vê nas justificativas da resolução do tribunal mineiro.

Além disso, quando se tem em conta as dimensões geográficas e as diferenças sociais e econômicas do Brasil, o desdobramento de 4º nível adotado pelo TJMG pode contribuir para o avanço da profissionalização da gestão judiciária e para elevação dos padrões de gestão, atingindo resultados mais homogêneos na atividade-fim desempenhada no primeiro grau. Nesse ponto, age sobre uma das questões que comumente causam incômodo na atividade judicante: desempenhos díspares entre Unidades Judiciárias de demanda, estrutura física e de pessoal semelhantes, senão idênticas.

3.2 Do desdobramento de 4º nível

A importância dada pelo CNJ à capacitação de magistrados em administração judiciária revela-se na Meta 08 das Metas Prioritárias de 2010, cujo objetivo é qualificar 50% daqueles profissionais através de cursos com no mínimo 40 horas.

Indaga-se, portanto, qual o sentido de tal meta se estes magistrados não aplicarem esses conhecimentos em suas respectivas unidades? Parece mais coerente ampliar a interpretação do conteúdo da meta para entender que não basta seu cumprimento formal, da simples conclusão do curso, para lhe dar sentido material, qual seja, de aplicação destes saberes ao cotidiano de suas varas e comarcas, agregando a teoria às suas habilidades e atitudes, realizando assim a competência profissional.

A edição da Resolução CNJ nº 192/2014, que trata da política Nacional de Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, perfeitamente aplicável a seus

magistrados, no inciso III do artigo 2º define competência como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de suas funções”.

Parece ser mais lógico entender que as normas e metas editadas pelo CNJ determinam que esse conhecimento adquirido seja, de fato, aplicado por magistrados e servidores com suas atitudes e habilidades, comungando o “querer fazer” com o “saber fazer”.

Decorre daí a necessidade de integração permanente da formação em administração judiciária e o desenvolvimento de competências capazes de gerar o efetivo cumprimento da gestão estratégica. Tal ideia é de fácil compreensão, porém de difícil execução, pois não raras vezes aquilo que se planeja não se concretiza. Os reflexos negativos desta falha na gestão judiciária podem ser sentidos na frustração de magistrados e servidores, nos operadores do direito e no jurisdicionado, afetando diretamente a já abalada reputação do Judiciário.

O incremento substancial da taxa de congestionamento de processos judiciais revela a necessidade de políticas públicas complementares e integradoras para superação deste déficit de produtividade. Entre as opções viáveis para o caso brasileiro é de ser considerado o desdobramento estratégico de 4º nível, que considera a estratégia local de cada unidade judiciária, pois é ali que magistrados e servidores possuem melhores condições para planejar, avaliar e executar planos mais adequados para atingir resultados eficientes.

O modelo aqui tratado não se esgota no desdobramento de metas locais, mas abrange todos os fatores gerenciais encontrados nas unidades judiciais sem perder a sintonia com o planejamento estratégico nacional e estadual. Seguindo esta orientação, a Resolução nº 827/2016 do TJMG prevê uma reestruturação do planejamento estratégico naquelas unidades adotando-se quatro pilares básicos: *i*) diagnose; *ii*) plano estratégico; *iii*) plano de ação; e *iv*) acompanhamento permanente. Cada uma destas etapas será analisada na sequência, levando-se em conta a metodologia e as opções que orientaram as ações daquele tribunal, o que, por óbvio, não exclui outras vertentes e ferramentas da ciência da administração.

3.3 Diagnose

A diagnose de uma unidade judiciária corresponde à identificação dos problemas que estejam prejudicando o alcance dos objetivos estratégicos, das metas estabelecidas e dos resultados esperados.

A ferramenta escolhida para a formalização da diagnose foi o estudo de caso diagnóstico (ECD). Este método busca compreender os problemas na complexidade do ambiente onde

acontecem. Além da coleta de dados da unidade, são feitas entrevistas, levantadas hipóteses e apresentadas conclusões.

Embora seja um pouco mais complexo que o método SWOT – que consiste no levantamento de forças (*strenghts*), fraquezas (*weakness*), oportunidades (*oportunities*) e ameaças (*threats*) e na elaboração de um quadro que quantifica a incidência de não conformidade (folha de verificação) – o ECD permite uma análise mais aprofundada e com mais detalhes da unidade judiciária, contribuindo para uma visão mais ampla do local estudado.

A escolha da ferramenta a ser utilizada, no caso mineiro, coube à alta administração daquela Corte de Justiça e, embora seja possível deixar ao talante de cada magistrado tal opção, a vantagem imediata observada nos casos analisados é a padronização de formulários e a otimização na coleta dos dados.

Na metodologia utilizada pelo TJMG, adotou-se a separação de grupos temáticos para facilitar o entendimento dos problemas, da seguinte forma:

- gestão histórico-estatística;
- gestão de metas do CNJ;
- gestão de produtividade;
- gestão do leiaute;
- gestão do acervo;
- gestão dos processos de trabalho;
- gestão do conhecimento;
- gestão com pessoas; e
- gestão da sustentabilidade.

Importante destacar que esses grupos adotados não são exaustivos e cada tribunal pode alterá-los conforme sua realidade e necessidade. Mais do que a forma escolhida, o sucesso da diagnose depende, fundamentalmente, de uma análise detalhada e isenta, que seja capaz de explicitar quais são os fatores analisados e as possíveis disfunções ou anomalias encontradas.

Como a opção do TJMG foi realizar o estudo de caso diagnóstico das varas e comarcas utilizando aqueles tópicos, é necessário destacar os objetivos de cada análise, os parâmetros a serem verificados e as possíveis anomalias/oportunidades de melhoria.

Em suma, buscar-se-á explicitar os conceitos de cada elemento utilizado, para que, posteriormente, seja possível compreender os resultados observados em cada unidade.

A fim de preservar o sigilo profissional e institucional contido naqueles documentos das comarcas/varas, dez ao total, os documentos foram agrupados e gravados em CDs que acompanham este trabalho.

Para ilustrar como se desenvolveu todo o procedimento utilizado para realização do desdobramento de planejamento estratégico no primeiro grau de jurisdição naquele estado, os respectivos documentos serão descritos em figuras e anexos, expressando dados de uma mesma unidade.

A opção pela reprodução integral teve por objetivo permitir ao pesquisador que venha a ter acesso a este trabalho a visualização da aplicação prática dessa ferramenta. Vale destacar que os parâmetros e as possíveis anomalias cogitadas foram idênticas para todas Unidades Judiciárias. Os parâmetros, sendo de caráter objetivo, foram de observância obrigatória e geral, enquanto as anomalias, de ocorrência eventual, variaram conforme a realidade local.

3.3.1 Gestão histórico-estatística

No que se refere à gestão histórico-estatística, foi utilizado o recorte histórico decenal com objetivo de permitir uma análise mais isenta e menos adstrita a conjunturas específicas, com a verificação de anomalias e suas potenciais causas. Quando não possível encontrar tal período, aplicou-se o maior prazo histórico mensurável.

Quadro 1 – Gestão histórico-estatística

Parâmetros analisados	Eventuais anomalias
a) média histórica de distribuição; b) média histórica de julgamentos; c) média histórica de baixa de feitos; d) média histórica de provimento por juiz exclusivo; e) média histórica de provimento por juiz não exclusivo; f) média histórica do acervo; g) variação anual do acervo; e h) variação decenal do acervo.	a) baixo índice de julgamento; b) índice de baixa deficitário; c) baixa permanência de juízes exclusivos; d) alta permanência de juízes não exclusivos; e) alta do acervo anual; f) alta do aumento abrupto de distribuição; g) acervo decenal; e h) outras.

Fonte: TJMG (2019).

O TJMG disponibilizou formulário padronizado e painel de controle uniforme para as respectivas comarcas e varas para que fossem preenchidos por cada um dos juízes que realizaram o planejamento local.

O conteúdo da análise histórico-estatística no estudo dos casos diagnósticos (ECD) disponibilizados para esta pesquisa destacaram como se deu o comportamento da média anual

de distribuição se os índices de julgamento e baixa são ou não satisfatórios e se a unidade possuía juiz exclusivamente dedicado a ela e em que percentual de tempo.

Figura 2 – Formulário de estudo de caso diagnóstico (ECD) de unidade judiciária

**FORMULÁRIO DE ESTUDO DE CASO DIAGNÓSTICO DE UNIDADE JUDICIÁRIA
RESOLUÇÃO 827/2016**

ANO	ACERVO ACUMULADO	VARIAÇÃO ANUAL ACERVO (%)	ÍNDICE DE BAIXA	ÍNDICE DE JULGAMENTO	DISTRIBUIÇÃO MÉDIA MENSAL	DIAS JUIZ EXCLUSIVO	DIAS JUIZ PROVISÓRIO
2006	4.376	X	0,79	0,60	189		
2007	4.452	1,74	0,80	0,62	180		
2008	5.882	32,12	0,67	0,55	253		
2009	6.613	12,43	0,75	0,57	229		
2010	7.464	12,87	0,68	0,43	218		
2011	8.210	9,99	0,77	0,50	233		
2012	8.517	3,74	0,91	0,51	245		
2013	7.751	-8,99	1,26	1,02	271		
2014	8.003	3,25	0,96	0,70	272		
2015	6.827	-14,69	1,50	1,06	248		
2016	6.661	-2,43	1,03	0,53	216	144	221
2017	5.431	-14,59	1,39	1,07	261	365	0
MÉDIA	X	X	0,91	0,66	233,63		
EVOLUÇÃO	2.451	56	X	X	X		

Planilha de Análise Histórica Decenal

Fontes Para Extração dos Dados:

Os números constantes da planilha acima são exemplificativos e deverão ser substituídos pelos números constatados na Unidade Estudada

<http://www.tjmg.jus.br/portal/transparencia/tj-em-numeros/menu-em-abas/estatisticas-da-1-instancia.htm> e

Livro de Registro de Posse e Afastamento de Magistrados para os dados de dias com Juiz Exclusivo e Não Exclusivo

Fonte: TJMG (2019).

Feita essa análise, o magistrado verificou quais fatores tiveram peso preponderante para o aumento ou redução do acerto de feitos no período estudado, o que, como esperado, variava de acordo com a realidade de cada local. Veja-se no Quadro 2 o que foi destacado pelo(a) magistrado(a) naquele formulário.

Quadro 2 – Análise de diagnose

1	Constata-se, no período analisado, aumento significativo de processos. Pela análise da diagnose, verifica-se que a média de distribuição aumentou. Soma-se a isso o fato de que houve um baixo índice de julgamento e de baixa até o ano de 2015. Isso justifica o aumento do acervo.
2	Observa-se um crescimento significativo do acervo entre 2009 e 2014, perfazendo 3.469 processos. Nesse período, houve uma queda significativa no percentual de julgamentos e de baixas, o que ocasionou o aumento do acervo.
3	Em relação às baixas e julgamentos, verifica-se que a média geral foi insatisfatória. Entre os anos de 2015 a 2016, o índice de julgamento e de baixas foi maior que o número de distribuição, ocasionando uma redução expressiva do acervo.

Fonte: ECD (2016, p. 7).

3.3.2 Gestão de metas do CNJ

A gestão de metas tem como objetivo analisar se a unidade judiciária vem cumprindo adequadamente as metas do CNJ e os possíveis impactos de eventual não cumprimento.

Meta 01 – Julgar mais processos de conhecimento do distribuídos no ano corrente.

Quadro 3 – Gestão de metas do CNJ – Meta 01

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a) média histórica de distribuição; b) média histórica de julgamento.	a) ausência de controle qualitativo da meta; b) ausência de controle quantitativo da meta; c) baixo índice de julgamento das ações da meta; d) ausência de gestão do tempo a serviço da meta; e) ausência de gestão do conhecimento a serviço da meta; f) atuação de <i>stakeholders</i> com impacto negativo no seu cumprimento; g) ausência de adequado dimensionamento da pauta de audiência; outras.

Fonte: TJMG (2019).

Resultado: não foram registrados resultados, pois o percentual de cumprimento da Meta 01 em 2016, nos cinco últimos meses analisados, já se encontrava acima do estipulado pelo CNJ.

Meta 02 – Julgar processos mais antigos: na Justiça Estadual, 80% dos processos distribuídos até 31.12.2013 no 1º grau, 80% dos processos distribuídos até 31.12.2014 no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31.12.2014 nos Juizados Especiais e Turmas Recursais.

Quadro 4 – Gestão de metas do CNJ – Meta 02

Parâmetros utilizados	Anomalias eventuais
a) número de processos da meta 02 julgados; b) número de processos da meta 02 pendentes	a) ausência de controle qualitativo da meta; b) ausência de controle quantitativo da meta; c) baixo índice de julgamento das ações da meta; d) ausência de gestão do tempo a serviço da meta; e) ausência de gestão do conhecimento a serviço da meta; f) atuação de <i>stakeholders</i> com impacto negativo no seu cumprimento; g) ausência de adequado dimensionamento da pauta de audiência; outras.

Fonte: TJMG (2019).

Resultado: o resultado pode ser observado na Figura 3, a seguir.

Figura 3 – Percentual de cumprimento da Meta 02 nos cinco últimos meses (2016)

Mês de:	Percentual de Cumprimento da Meta	Quantos feitos necessitam ser julgados para cumprimento da Meta
Agosto	101,96	0
Setembro	102,54	0
Outubro	101,99	0
Novembro	102,39	0
Dezembro	99,6	16

Bom índice de cumprimento de meta 2, especialmente se relacionado com a ausência de juiz exclusivo e a alta distribuição mensal da vara.

Pontos a aprimorar: superar os índices considerados satisfatórios pelo TJMG, realizar mais sessões plenárias no Júri, conforme já determinado pela Presidência, atenção à mudança de parâmetro objetivo (ano de distribuição dos processos) em 2017.

Fonte: TJMG (2019).

Meta 04 – Priorizar o julgamento dos processos relativos à corrupção e à improbidade administrativa: na Justiça Estadual, 70% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até 31.12.2014, em especial corrupção ativa e passiva, peculato em geral e concussão.

Quadro 5 – Gestão de metas do CNJ – Meta 04

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a) número de sentenças proferidas em processos da meta 04; b) número de feitos pendentes de sentença em processos da meta 04.	a) ausência de controle qualitativo da meta; b) ausência de controle quantitativo da meta; c) baixo índice de julgamento das ações da meta; d) ausência de gestão do tempo a serviço da meta; e) ausência de gestão do conhecimento a serviço da meta; f) atuação de stakeholders com impacto negativo no seu cumprimento; g) ausência de adequado dimensionamento da pauta de audiência; outras.

Fonte: TJMG (2019).

Resultado: os resultados alcançados nessa meta podem ser observados na Figura 4.

Figura 4 – Percentual de cumprimento da Meta 04 nos cinco últimos meses (2016)

Mês de:	Percentual de Cumprimento da Meta	Quantos feitos necessitam ser julgados para cumprimento da Meta
<i>Agosto</i>	55,90	21
<i>Setembro</i>	61,83	18
<i>Outubro</i>	53,06	23
<i>Novembro</i>	53,06	23
<i>Dezembro</i>	50,02	26

Há necessidade de concentração de esforços para o julgamento destes processos.

Em 2017, em análise no Siscom, observou-se que a maioria dos processos relativos a improbidade administrativa não se encontra parado para julgamento mas sim aguardando pauta para a designação de audiência ou concluso para despachos.

Entre as possíveis anomalias pra a consecução da meta, pode-se identificar a ausência de controles quantitativos e qualitativos e de gestão do tempo a serviço da meta.

Acrescenta-se, ainda, a inserção cultural de práticas de atos eventualmente analisados nesta meta como socialmente aceitos e a existência de rede ramificada em instituições e poderes públicos.

Fonte: TJMG (2019).

Meta 05 – Na Justiça Estadual: Estabelecer política de desjudicialização e enfrentamento do estoque de processos de execução fiscal, até 31.12.2017.

Quadro 6 – Gestão de metas do CNJ – Meta 05

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a) número de processos de execução fiscal distribuídos;	a) ausência de controle qualitativo da meta;
b) número de processos de execução fiscal ativos;	b) ausência de controle quantitativo da meta;
c) número de processos de execução fiscal baixados;	c) baixo índice de julgamento das ações da meta;
d) número de processos de execução suspensos;	d) ausência de gestão do tempo a serviço da meta;
e) percentual de processos de execução fiscal em relação ao total geral de acervo no momento da diagnose;	e) ausência de gestão do conhecimento a serviço da meta;
f) número de processos de execução fiscal extintos;	f) atuação de <i>stakeholders</i> com impacto negativo no seu cumprimento;
g) dados de programas de desjudicialização do tribunal respectivo.	g) ausência de adequado dimensionamento da pauta de audiência;
	h) outras.

Fonte: TJMG (2019).

Resultado: os resultados alcançados com a Meta 05 podem ser observados por meio dos dados disponíveis na Figura 5, a seguir.

Figura 5 – Processos da Meta 05 distribuídos, ativos, suspensos, baixados e julgados nos três últimos anos

<i>Processos de Execução Fiscal</i>	2014	2015	2016	2017
<i>Distribuídos</i>	160	10	03	03
<i>Ativos</i>	936	844	642	342
<i>Suspensos Art. 40</i>	0	0	0	0
<i>Baixados</i>	671	102	206	89
<i>Julgados</i>	57	241	35	

Percentual do Número de Execuções Fiscais em Relação ao Acervo Total de Feitos na data da diagnose

<i>Processos</i>	<i>Número</i>	<i>Percentual</i>
<i>Execução Fiscal</i>	342	5,13%
<i>Acervo Total</i>	5.431	100%

No caso de haver aderido ao Programa Gestão Fiscal Eficiente consignar os percentuais de redução nos últimos quatro meses:

Não há, neste momento, adesão na Comarca ao programa Execução Fiscal Eficiente.

Em 2016, tramitavam na Vara 642 processos ativos relativos à execução fiscal. Existia grande número de feitos paralisados além do prazo conclusos para despacho relativos a penhoras online, INFOJUD e INFOSEG.

Durante 2017, regularizou-se a utilização dos sistemas conveniados, o que tornou mais célere a busca de patrimônio penhorável do devedor.

Por outro lado, a satisfação de débitos e aplicação do Provimento 301 da Corregedoria Geral de Justiça culminaram para a diminuição do acervo para 342 processo relativos a execução fiscal.

Instados a aderir ao Programa Execução Fiscal Eficiente deste egrégio Tribunal, em reunião conjunta do Poder Público Municipal e os juízes titulares das duas varas, o programa não se efetivou.

Fonte: TJMG (2019).

Meta 06 – Priorizar o julgamento das ações coletivas (STJ, TST, Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça do Trabalho) – Identificar e julgar até 31.12.2017: na Justiça Estadual, 60% das ações coletivas distribuídas até 31.12.2014 no 1º grau, e 80% das ações coletivas até 31.12.2014 e 31.12.2015 no 2º grau.

Quadro 7 – Gestão de metas do CNJ – Meta 06

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a) número de sentenças proferidas na meta 06; b) número de feitos pendentes de sentença na meta 06.	a) ausência de controle qualitativo da meta; b) ausência de controle quantitativo da meta; c) baixo índice de julgamento das ações da meta; d) ausência de gestão do tempo a serviço da meta; e) ausência de gestão do conhecimento a serviço da meta; f) atuação de <i>stakeholders</i> com impacto negativo no seu cumprimento; g) ausência de adequado dimensionamento da pauta de audiência; h) outras.

Fonte: TJMG (2019).

Resultado: não foram computados dados para o percentual de cumprimento da Meta 06 em 2016 nos cinco últimos meses, pois não havia naquele período processos de natureza coletiva (TJMG, 2019).

Meta 08 – Fortalecer a rede de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra as mulheres (Justiça Estadual) até 31.12.2017.

Quadro 8 – Gestão de metas do CNJ – Meta 08

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a) conhecimento sobre o tema; b) iniciativas existentes; c) iniciativas replicáveis.	a) Ausência de controle qualitativo da meta; b) Ausência de controle quantitativo da meta; c) Baixo índice de julgamento das ações da meta; d) Ausência de gestão do tempo a serviço da meta; e) Ausência de gestão do conhecimento a serviço da meta; f) Atuação de <i>stakeholders</i> com impacto negativo no seu cumprimento; g) Ausência de adequado dimensionamento da pauta de audiência; h) Outras.

Fonte: TJMG (2019).

Resultado: os resultados obtidos foram registrados em formulário, reproduzido nas Figuras 6 e 7, a seguir.

Figura 6 – Formulário de estudo de caso diagnóstico de unidade judiciária – resultados (Resolução nº 827/2016)

**FORMULÁRIO DE ESTUDO DE CASO DIAGNÓSTICO DE UNIDADE JUDICIÁRIA
RESOLUÇÃO 827/2016**

Assinale a alternativa que melhor retrata a sua percepção para efeito de pré-diagnose.

O(s) magistrado(s) da Unidade Judiciária estudada, em relação conhecimento de boas práticas de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra a mulher revela (m):

Conhecimento profundo do tema

Conhecimento do tema

Pouco conhecimento do tema

Desconhecimento do tema

O(s) servidor(es) da Unidade Judiciária estudada, em relação conhecimento das práticas de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra a mulher revela (m):

Conhecimento profundo do tema

Conhecimento do tema

Pouco conhecimento do tema

Desconhecimento do tema

A Unidade Judiciária possui alguma prática de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra a mulher?

Sim

Não

Proceda a listagem das práticas eventualmente existentes de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra a mulher descreva no quadro abaixo:

<i>Competência</i>	<i>Nome da Prática</i>	<i>Data da Instauração</i>	<i>Casos Assistidos</i>
<i>Juizado Especial Criminal</i>			
<i>Vara da Infância e da Juventude</i>	Diálogos em Foco	Agosto/ 2017	
<i>Justiça Comum Criminal</i>	Diálogos em Foco	Agosto / 2017	
	Mulheres em Foco	Outubro / 2017	
<i>Justiça Comum Cível</i>			
<i>Outros</i>			

Fonte: TJMG (2019).

Figura 7 – Formulário de estudo de caso diagnóstico de unidade judiciária – considerações (Resolução nº 827/2016)

No início de 2017, o percentual de cumprimento das metas poderia ser aprimorado, em especial, sentenciar mais processos do que os distribuídos (Meta 1), julgar os crimes dolosos contra a vida (matéria com menor índice de cumprimento da Meta 2), priorizar a tramitação e o julgamento das ações de improbidade administrativa.

Deve-se ressaltar também que tramitam nesta vara volumosos processos relativos a crimes de corrupção, os quais foram, em sua maioria, investigados por meio de parceria entre o Ministério Público do Estado de Minas Gerais e a Polícia Federal. O julgamento de tais processos pode impactar no julgamento dos demais processos face a adequação da gestão do tempo a serviço da meta.

Ressalta-se que as condutas são extremamente complexas, com diversos agentes, fatos, desdobramentos e processos apensos, o que demanda maior tempo de análise e julgamento. Assim, necessário organizar o gabinete para a instrução e julgamento de tais processos.

A priorização da meta 4 foi concatenada com o cumprimento das demais metas do CNJ. Em outras palavras, mostrou-se necessário compatibilizar o tempo empregado para o julgamento de processos relativos a improbidade com a concreção das demais metas, como o índice de julgamento maior que 1 (um) e a estruturação da rede de enfrentamento à violência doméstica e familiar.

Para o cumprimento das metas, observou um intenso engajamento da unidade judiciária que resultou na consecução parcial dos objetivos, mesmo sem juiz exclusivo por quase 8 (oito) meses, em 2016.

Em 2017, com o objetivo de superar as metas, as seguintes ações foram realizadas: agendamento das audiências nos processos paralisados, priorizando a prolação de sentenças em audiências, pautar sessões plenária de júri e regularizar os processos para despacho relativos ao BACENJUD, INFOSEG E INFOJUD, implementação dos projetos Diálogos em Foco e Mulheres em Foco.

O projeto Diálogos em Foco, idealizado por esta magistrada e as assistentes sociais da comarca foi internalizado por outras instituições como a Polícia Civil e a Polícia Militar, o CRAS e a Secretaria de Assistência Social. Contou, ainda, com boa adesão da sociedade e dos meios de comunicação locais.

Por sua vez, a estruturação da Rede de enfrentamento da violência contra a mulher ocorreu por meio da implantação do Projeto viver Mulher. Ele iniciou em Itacarambi com capacitação para aqueles que trabalharam nos Postos de Atendimento à Família, vez que se constituem na principal porta de entrada ao sistema público de saúde e encontram-se capilarizados.

Em novembro, iniciou-se a implantação do projeto no município de Januária.

Em Agosto, ocorreu o evento denominado Viver Mulher com a realização de audiências em uma das cidades da comarca a qual, apesar de não ser a sede, apresenta elevado índice de violência. Na data, foram realizados também atendimentos de saúde, mutirão de inquéritos da Polícia Civil, palestras, biometria e expedição de documentos.

Ainda como forma de fortalecimento do Estado, em dezembro de 2017, o Projeto Natal Sem fome idealizado por esta magistrada e realizado em parceria com a Polícia Civil e a Polícia Militar logrou, em evento festivo, em uma das localidades mais distantes e menos abastadas da região entregar mais de 400 cestas básicas e 500 brinquedos.

3.3.3 Análise de gestão das metas do CNJ

Este tópico é dedicado à análise se houve acompanhamento gerencial do cumprimento das metas do CNJ; se foram estabelecidas rotinas e ferramentas de gestão capazes de favorecer o cumprimento do regime de metas no âmbito da unidade judiciária; se houve cumprimento parcial ou total das metas; se existem fatores que estejam dificultando o cumprimento das metas do CNJ na unidade estudada.

3.3.4 Gestão de produtividade

O objetivo aqui é analisar os mapas estatísticos quanto aos despachos, decisões e sentenças, para aferir o desempenho da gestão do Gabinete e seus possíveis impactos sobre os indicadores de produtividade estudados. Concomitantemente observou-se o desempenho da Escrivania do juízo sob o mesmo prisma.

Quadro 9 – Gestão de produtividade

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
<ul style="list-style-type: none"> a) Processos conclusos para despacho/decisão além do prazo legal; b) Processos conclusos para sentença além do prazo legal; c) Processos paralisados na Secretaria além do prazo legal; d) Processos paralisados nos outros serviços auxiliares do juízo além do prazo legal; e) Processos paralisados com os procuradores das partes além do prazo legal; f) Processos paralisados com o Ministério Público além do prazo legal; g) Processos paralisados com a Polícia Judiciária além do prazo legal; h) Processos paralisados com a Defensoria Pública além do prazo legal; i) Outros processos paralisados além do prazo legal. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Baixa produtividade da assessoria; b) Baixa produtividade de estagiários; c) Baixa produtividade de magistrados; d) Baixa produtividade de servidores; e) Baixa produtividade de stakeholders externos; f) Ausência de controle qualitativo do atraso; g) Ausência do controle quantitativo do atraso; h) Não cumprimento dos atos ordinatórios pela secretaria do juízo; i) Ausência de ambiente físico adequado; j) Ausência de ferramentas tecnológicas adequadas; k) Ausência de fixação de cotas de produção individual esperada; l) Ausência de delegação adequada; m) Ausência de aferição do cumprimento da delegação; n) Ausência de adequada aferição da avaliação de desempenho; o) Outras.

Fonte: TJMG (2019).

Resultado: os resultados obtidos em relação à gestão de produtividade estão reproduzidos nas figuras a seguir.

Figura 8 – Processos concluídos para despacho além do prazo legal

	2017	2018
<i>Acima de 500 dias</i>	0	0
<i>Acima de 400 dias</i>	0	10
<i>Acima de 300 dias</i>	0	36
<i>Acima de 200 dias</i>	0	44
<i>Acima de 100 dias</i>	0	85
<i>Acima de 80 dias</i>	519	127
<i>Acima de 60 dias</i>	608	162
<i>Acima de 30 dias</i>	738	173

Fonte: TJMG (2019).

Figura 9 – Processos concluídos para sentença além do prazo legal

<i>Acima de 500 dias</i>	0	0
<i>Acima de 400 dias</i>	0	118
<i>Acima de 300 dias</i>	0	137
<i>Acima de 200 dias</i>	0	186
<i>Acima de 100 dias</i>	403	238
<i>Acima de 80 dias</i>	432	256
<i>Acima de 60 dias</i>	460	276
<i>Acima de 30 dias</i>	529	285

Fonte: TJMG (2019).

Figura 10 – Quantidade de sentenças com resolução de mérito proferidas

<i>No ano de 2006</i>	722
<i>No ano de 2007</i>	662
<i>No ano de 2008</i>	833
<i>No ano de 2009</i>	790
<i>No ano de 2010</i>	739
<i>No ano de 2011</i>	301
<i>No ano de 2012</i>	897
<i>No ano de 2013</i>	1982
<i>No ano de 2014</i>	1309
<i>No ano de 2015</i>	1752
<i>No ano de 2016</i>	869
<i>No ano de 2017</i>	2495

Fonte: TJMG (2019).

Figura 11 – Quantidade de sentenças sem resolução de mérito proferidas

<i>No ano de 2006</i>	469
<i>No ano de 2007</i>	668
<i>No ano de 2008</i>	594
<i>No ano de 2009</i>	594
<i>No ano de 2010</i>	264
<i>No ano de 2011</i>	301
<i>No ano de 2012</i>	541
<i>No ano de 2013</i>	1090
<i>No ano de 2014</i>	722
<i>No ano de 2015</i>	1175
<i>No ano de 2016</i>	494
<i>No ano de 2017</i>	768

Fonte: TJMG (2019).

Figura 12 – Quantidade de despachos proferidos

<i>No ano de 2006</i>	
<i>No ano de 2007</i>	
<i>No ano de 2008</i>	
<i>No ano de 2009</i>	
<i>No ano de 2010</i>	
<i>No ano de 2011</i>	7741
<i>No ano de 2012</i>	8366
<i>No ano de 2013</i>	17161
<i>No ano de 2014</i>	13988
<i>No ano de 2015</i>	17407
<i>No ano de 2016</i>	10.443
<i>No ano de 2017</i>	11.276

Fonte: TJMG (2019).

Figura 13 – Quantidade de decisões interlocutórias proferidas por período

<i>No ano de 2006</i>	
<i>No ano de 2007</i>	
<i>No ano de 2008</i>	
<i>No ano de 2009</i>	
<i>No ano de 2010</i>	
<i>No ano de 2011</i>	226
<i>No ano de 2012</i>	240
<i>No ano de 2013</i>	884
<i>No ano de 2014</i>	983
<i>No ano de 2015</i>	955
<i>No ano de 2016</i>	806
<i>No ano de 2017</i>	1567

Fonte: TJMG (2019).

Figura 14 – Quantidade de audiências realizadas

<i>No ano de 2006</i>	940
<i>No ano de 2007</i>	815
<i>No ano de 2008</i>	894
<i>No ano de 2009</i>	872
<i>No ano de 2010</i>	837
<i>No ano de 2011</i>	985
<i>No ano de 2012</i>	806
<i>No ano de 2013</i>	1368
<i>No ano de 2014</i>	824
<i>No ano de 2015</i>	1284
<i>No ano de 2016</i>	807
<i>No ano de 2017</i>	1402

Fonte: TJMG (2019).

Figura 15 – Quantidade de audiências não realizadas

<i>No ano de 2006</i>	303
<i>No ano de 2007</i>	95
<i>No ano de 2008</i>	79
<i>No ano de 2009</i>	67
<i>No ano de 2010</i>	61
<i>No ano de 2011</i>	26
<i>No ano de 2012</i>	101
<i>No ano de 2013</i>	433
<i>No ano de 2014</i>	417
<i>No ano de 2015</i>	403
<i>No ano de 2016</i>	768
<i>No ano de 2017</i>	767

Fonte: TJMG (2019).

Figura 16 – Total de processos não conclusos paralisados além do prazo legal

<i>Acima de 500 dias</i>	13
<i>Acima de 400 dias</i>	20
<i>Acima de 300 dias</i>	107
<i>Acima de 200 dias</i>	262
<i>Acima de 100 dias</i>	557
<i>Acima de 80 dias</i>	687
<i>Acima de 60 dias</i>	891
<i>Acima de 30 dias</i>	1298

Fonte: TJMG (2019).

Figura 17 – Processos paralisados em poder dos oficiais de justiça além do prazo legal

<i>Acima de 500 dias</i>	0
<i>Acima de 400 dias</i>	0
<i>Acima de 300 dias</i>	0
<i>Acima de 200 dias</i>	0
<i>Acima de 100 dias</i>	2
<i>Acima de 80 dias</i>	5
<i>Acima de 60 dias</i>	10
<i>Acima de 30 dias</i>	16

Fonte: TJMG (2019).

Figura 18 – Processos paralisados em poder dos peritos oficiais além do prazo legal

<i>Acima de 500 dias</i>	0
<i>Acima de 400 dias</i>	0
<i>Acima de 300 dias</i>	0
<i>Acima de 200 dias</i>	0
<i>Acima de 100 dias</i>	3
<i>Acima de 80 dias</i>	3
<i>Acima de 60 dias</i>	3
<i>Acima de 30 dias</i>	3

Fonte: TJMG (2019).

Figura 19 – Processos paralisados em poder da Contadoria Judicial além do prazo legal

<i>Acima de 500 dias</i>	0
<i>Acima de 400 dias</i>	0
<i>Acima de 300 dias</i>	0
<i>Acima de 200 dias</i>	0
<i>Acima de 100 dias</i>	0
<i>Acima de 80 dias</i>	0
<i>Acima de 60 dias</i>	0
<i>Acima de 30 dias</i>	0

Fonte: TJMG (2019).

Figura 20 – Processos paralisados em poder dos assistentes sociais e psicólogos judiciais além do prazo legal

<i>Acima de 500 dias</i>	0
<i>Acima de 400 dias</i>	0
<i>Acima de 300 dias</i>	1
<i>Acima de 200 dias</i>	1
<i>Acima de 100 dias</i>	1
<i>Acima de 80 dias</i>	5
<i>Acima de 60 dias</i>	11
<i>Acima de 30 dias</i>	17

Fonte: TJMG (2019).

Figura 21 – Processos paralisados em poder dos advogados judiciais além do prazo legal

<i>Acima de 500 dias</i>	0
<i>Acima de 400 dias</i>	2
<i>Acima de 300 dias</i>	3
<i>Acima de 200 dias</i>	11
<i>Acima de 100 dias</i>	36
<i>Acima de 80 dias</i>	49
<i>Acima de 60 dias</i>	66
<i>Acima de 30 dias</i>	78

Fonte: TJMG (2019).

Figura 22 – Processos paralisados em poder dos Ministério Público além do prazo legal

<i>Acima de 500 dias</i>	0
<i>Acima de 400 dias</i>	0
<i>Acima de 300 dias</i>	1
<i>Acima de 200 dias</i>	4
<i>Acima de 100 dias</i>	9
<i>Acima de 80 dias</i>	9
<i>Acima de 60 dias</i>	13
<i>Acima de 30 dias</i>	13

Fonte: TJMG (2019).

Figura 23 – Processos paralisados em poder da Defensoria Pública Judicial além do prazo legal

<i>Acima de 500 dias</i>	0
<i>Acima de 400 dias</i>	0
<i>Acima de 300 dias</i>	0
<i>Acima de 200 dias</i>	0
<i>Acima de 100 dias</i>	0
<i>Acima de 80 dias</i>	0
<i>Acima de 60 dias</i>	0
<i>Acima de 30 dias</i>	0

Fonte: TJMG (2019).

Figura 24 – Processos paralisados em poder da Polícia Judiciária além do prazo legal

<i>Acima de 500 dias</i>	20
<i>Acima de 400 dias</i>	21
<i>Acima de 300 dias</i>	22
<i>Acima de 200 dias</i>	24
<i>Acima de 100 dias</i>	59
<i>Acima de 80 dias</i>	87
<i>Acima de 60 dias</i>	138
<i>Acima de 30 dias</i>	166

Fonte: TJMG (2019).

3.3.5 Análise da gestão da produtividade

Em relação à gestão da produtividade, foram analisados se os seguintes fatores estavam presentes:

- a) distribuição adequada de tarefas, com estipulação de cota de produção esperada individual de cada um dos membros da equipe;
- b) utilização adequada de ferramentas de mensuração de resultados e com que temporalidade;
- c) controle do cumprimento da jornada laboral dos membros da equipe;
- d) programação de férias e afastamentos de maneira a se evitar a descontinuidade do serviço;
- e) planejamento para substituição planejada e intercalada do quadro de estagiários antigos por estagiários novos etc.

Resultado: o resultado da análise da gestão pode ser observado no texto reproduzido na Figura 25.

Figura 25 – Produtividade de funcionários e estagiários

No que toca à análise de produtividade observou-se os seguintes dados:

- Controle de horário dos funcionários e estagiários realizado pela escritã em um formulário especial;
- Controle de Jornada laboral da equipe;
- Coordenação das datas de férias dos funcionários bem como dias de compensação e afastamentos;
- Estrutura organizada por funções de modo que na ausência de funcionários a própria secretaria absorve o trabalho realizado de modo a não prejudicar a tramitação dos processos;
- Ótimo cumprimento de despachos, decisões e sentenças;
- Organização da secretaria de modo a, com clareza, identificar quais processos aguardam quais espécies de atos (retorno de precatória, audiência etc);
- Não há ferramentas para análise do desempenho de cada servidor ou estagiário, mas há controle de execução de tarefas;
- Não há planejamento para substituição de estagiários.

Durante 2017, pontos foram aprimorados como o planejamento para a substituição de estagiários e eventuais afastamentos de servidores por ocasião de férias ou licença, assim como a estrutura de trabalho da secretaria e gabinete para atender às metas institucionais, priorizando os processos mais antigos.

A análise da parte do relatório realizado pelo magistrado informa com detalhes à administração de seu Tribunal elementos que uma estatística usual e padronizada que os magistrados remetem mensalmente às Corregedorias não conseguem detalhar.

Um exemplo disso é a instituição de programas para conscientização e combate à violência doméstica. No modelo tradicional não há como informar e mensurar uma iniciativa como esta, o que no modelo de gestão aplicado no primeiro grau não só é relatado à Cúpula do Judiciário, como é mensurável.

O detalhamento histórico dos índices de baixa processual e o julgamento e distribuição mensal dos 12 (doze) anos anteriores ao Estudo de Caso Diagnóstico (ECD) podem revelar o comportamento da demanda e os gargalos ali existentes para uma maior eficiência do trabalho, bem como a evolução no grau de cumprimento das Metas do CNJ ano a ano. Um estudo técnico desta ordem retrata a realidade do local minuciosamente e permite não só o conhecimento da situação, mas, sobretudo, de estabelecer parâmetros para edição de suas próprias metas e as ações previstas para seu alcance.

Em suma, pode-se perceber pelos dados acima que estamos diante de uma Unidade Judiciária com crescente incremento da demanda e que, apesar de bons índices de produtividade, não conseguia dar andamento e solucionar as lides no mesmo ritmo. Ao mesmo tempo, o magistrado vislumbrou ações factíveis para solucionar a maior parte dos problemas encontrados para ajustar a relação demanda/resolução, com o aumento dos índices de julgamento, melhoria na celeridade da tramitação dos feitos e baixo do passivo.

3.3.6 Gestão de leiaute

No aspecto gestão de leiaute, o objetivo era aferir as condições das instalações físicas forenses e o modo como ali estão dispostos pessoas, máquinas, ferramentas e demais insumos, bem como o impacto que possam ter sobre os serviços judiciários.

Quadro 10 – Gestão de leiaute

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a) limpeza; b) aeração; c) climatização; d) funcionalidade; e) organização; f) acessibilidade.	a) sujeira; b) aeração insuficiente; c) ausência de climatização adequada; d) disfuncionalidade; e) desorganização f) acessibilidade deficiente g) outras

Fonte: TJMG (2019).

Resultado: registra-se a “ausência de ar condicionado no salão do Tribunal do Júri.” (TJMG, 2019, n.p.).

3.3.7 Análise de gestão do leiaute

Em relação à gestão do leiaute, foram analisados os seguintes fatores:

- a) Se o leiaute está adequadamente estabelecido.
- b) Quais fatores precisam ser trabalhados.
- c) Como estes fatores podem estar impactando nos serviços judiciários em relação à habitabilidade, salubridade, aeração, organização etc.

Resultado de acordo com o magistrado, responsável pela análise da gestão:²

A vara possui boa gestão de leiaute. Já foram realizadas em fevereiro intervenções pontuais no gabinete desta magistrada a fim de otimizar a distribuição de espaço no local. As secretarias são arejadas, climatizadas e com boa utilização do espaço. Único ponto a aprimorar é a instalação de ar-condicionado no Salão do Júri, fator importante em razão de frequentemente 36 graus e a sala não tem aeração ou climatizadas. No primeiro semestre de 2017, o aparelho de ar condicionado foi instalado (TJMG, 2019, n.p.).

3.3.8 Gestão do acervo

O item gestão do acervo tem objetivo de analisar o manejo, localização, movimentação e gerenciamento, tanto físico como digital, dos processos judiciais.

Quadro 11 – Gestão do acervo

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais processos físicos	Anomalias eventuais processos digitais
a) alocação de processos; b) identificação de escaninhos físicos ou digitais; c) controle de recebimento e devolução de feitos; d) identificação de urgências e preferências legais; e) separação de feitos.	a) ausência de espaço adequado para alocação; b) inadequada utilização do espaço destinado à alocação; c) processos no chão ou fora do escaninho próprio; d) ausência de adequada triagem dos processos antes da alocação nos escaninhos; e) ausência de identificação dos escaninhos;	a) ausência de relatórios gerenciais de processos; b) deficiência dos relatórios gerenciais c) insuficiência dos relatórios gerenciais; d) dificuldade de organização dos processos dentro do sistema; e) dificuldade de criação de escaninhos virtuais para triagem de processos; f) dificuldade de filtragem de processos por tipo de tarefa, dígitos ou outros parâmetros;

² O documento completo consta no anexo.

	f) ausência de escaninhos separados para processos de natureza diferente; g) ausência de adequada identificação dos casos urgentes em escaninhos próprios; h) ausência de adequada formação e utilização dos localizadores dos processos; i) ausência de adequada utilização do controle da secretaria; j) outros.	g) ausência de escaninhos virtuais separados para processos de natureza diferente; h) ausência de adequada utilização das movimentações processuais; i) ausência de adequada separação dos casos urgentes; j) ausência de adequada utilização dos controles de secretaria; k) software com interface gráfica inadequada; l) outros.
--	--	--

Fonte: TJMG (2019).

Importante destacar que esses parâmetros foram utilizados porque a justiça de Minas Gerais possui ainda grande acervo de processos físicos em andamento. No caso do Tocantins, esses parâmetros seriam diferentes e deveriam adequar-se apenas aos processos arquivados, pois os ativos já tramitam exclusivamente em meio eletrônico há cerca de cinco anos.

Sendo assim, as estantes físicas, tradicionalmente utilizadas em varas/comarcas que ainda trabalham com processos físicos, não existem no processo eletrônico. Estas estantes passaram a ser virtuais, denominadas “localizadores” pelo sistema e-proc. Por sua vez sua classificação não é livre, e deve obedecer a uma nomenclatura de classe estabelecida pelo CNJ para todo País. Esta uniformização tem como principal objetivo facilitar a coleta de dados, uniformizar procedimentos e permitir uma parametrização para análise de resultados encontrados e estabelecimento de metas futuras.

Neste cenário as Unidades Judiciárias de Primeiro Grau, no Estado do Tocantins, não teriam que se debruçar sobre os problemas que afetam o Judiciário Mineiro quanto aos seus processos físicos, pois não os tem. Na organização virtual do processo eletrônico sistematizado pelo e-proc seus operadores, detectando uma possibilidade de melhoria, devem encaminhar a sugestão ao departamento de tecnologia da informação do TJTO para que este faça o estudo de sua viabilidade técnica, notadamente se está de acordo com as diretrizes fixadas pelo CNJ, bem como sua aplicabilidade as demais unidades estaduais, pois não se consegue criar uma alteração válida e operacional para uma única comarca/vara.

Resultado: não houve registros.

3.3.9 Análise da gestão do acervo

No quesito gestão do acervo, foram analisados os seguintes fatores:

a) Se o acervo está adequadamente alocado e gerido;

- b) Se a evolução do acervo é satisfatória ou não;
- c) Se há inadequada disposição de feitos, extravio de autos ou outras anomalias que precisem ser tratadas;
- d) Se a desorganização do acervo está gerando impacto sobre a produtividade;
- e) Se há necessidade de melhoria dos sistemas informatizados etc.

Resultado: registra-se que

O acervo está adequadamente alocado e gerido. Tendo em vista o cumprimento da Meta 4 do CNJ, mostra-se salutar que os processos relativos à improbidade administrativa sejam alocados em local separado dos demais processos cíveis. Assim, nesta classe processual, não basta que os processos estejam separados em escaninhos específicos, deve existir um local separado para sua alocação. Tal ação facilitará a identificação destes processos e posterior julgamento (TJMG, 2019, n.p.).

3.3.10 Gestão de processos de trabalho

O objetivo da gestão dos processos de trabalho é verificar a existência de adequado mapeamento e gerenciamento dos fluxos, atividades e tarefas.

Quadro 12 – Gestão de processos de trabalho

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
<ul style="list-style-type: none"> a) mapeamento de processos de trabalho; b) identificação de fluxos de processos de trabalhos judiciais; c) identificação de fluxos de processos de trabalhos administrativos; d) identificação de controle de fluxos; e) gestão de fluxos dos processos de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> a) ausência de conhecimento dos processos de trabalho; b) ausência de mapeamento dos processos de trabalho; c) ausência de adequado controle de fluxo de processos de trabalho; d) inadequada distribuição, atribuição e cobrança de tarefas; e) outras.

Fonte: TJMG (2019).

Resultado: os resultados apontados foram:

- ausência de mapeamento dos processos de trabalho;
- ausência de conhecimento dos processos de trabalho existentes;
- ausência do adequado controle dos fluxos dos processos de trabalho.

3.3.11 Análise de gestão dos processos de trabalho

Talvez seja este o grupo temático menos conhecido por magistrados e servidores, em decorrência de sua formação acadêmica tradicional.

Em primeiro lugar não se pode confundir “processos judiciais” com “processos de trabalho”. Vejamos a distinção segundo o juiz de direito idealizador deste modelo de gestão na justiça mineira, dr. Marcos Vinícius Mendes do Valle (2017):

os “processos de trabalho” vão além do simples rito previsto em lei para os processos judiciais, pois abarcam o manejo de todas as funções, operações, atividades, tarefas e insumos utilizados na unidade Judiciária para que os serviços judiciários internos e externos sejam adequadamente prestados (VALLE, 2017, p. 39).

Compartilho do entendimento daquele autor quando afirma logo em seguida decorrer daí uma das maiores frustrações dos magistrados e servidores, que enxergam a situação apenas sob o aspecto jurídico, olvidando-se que a adequação dos processos de trabalho demanda conhecimentos gerenciais, oriundos da ciência da administração.

Aí parece residir o grande desafio da justiça brasileira para realmente se modernizar em termos organizacionais: reconhecer que seus quadros necessitam ir além do conhecimento em direito, qualificando-se em saberes de outras ciências. Nas palavras do autor,

é preciso, portanto, alargar o olhar para compreender os macroprocessos e processos, adaptando-os, buscando sua racionalização e otimização, enxergando que, para além das meras padronizações de rotina, existem inúmeros fatores gerenciais a serem geridos e administrados (VALLE, 2017, p. 39, grifo nosso).

Quadro 11 – Análise de gestão dos processos de trabalho

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a) mapeamento de competências; b) rotinas de compartilhamento de saberes; c) análise da formação e manejo de bancos de dados; d) análise do conhecimento e manejo de ferramentas tecnológicas; e) análise do conhecimento e manejo de ferramentas de pesquisa.	a) ausência de adequado mapeamento de competências; b) ausência de adequado compartilhamento de saberes; c) deficiência na formação e manejo de banco de dados; d) deficiência no conhecimento e manejo de ferramentas tecnológicas; e) deficiência no conhecimento e manejo de ferramentas de pesquisa; f) outras.

Fonte: TJMG (2019).

Resultado: da análise de gestão dos processos de trabalho registra-se que

Há necessidade de adequação e mapeamento de processos de trabalho, o que está diretamente relacionado com a ausência de conhecimento sobre o tema e a não propagação desta espécie de saber entre os servidores e demais agentes públicos. Deve-se estimular a propagação deste conhecimento e a interação entre o gabinete e a secretaria (TJMG, 2019, n.p.).

3.3.12 Gestão do conhecimento

A análise do tópico gestão do conhecimento abrange a criação, gestão e troca de saberes e seu impacto no desempenho.

Quadro 14 – Gestão do Conhecimento

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a) liderança; b) gestão de conflitos organizacionais; c) desenvolvimento da equipe; d) relacionamento com os <i>stakeholders</i> .	a) ausência de adequado desenvolvimento da equipe; b) déficit de liderança nas chefias imediatas; c) déficit de liderança do magistrado; d) número inadequado de servidores e estagiários; e) pouca participação da equipe na formulação de soluções; f) baixa adesão da equipe nas soluções propostas; g) ausência de adequada gestão de conflitos; h) avaliação de desempenho malconduzida; i) ausência de adequada comunicação de objetivos e metas; j) ausência de explicitação de conhecimentos; k) excessiva concentração do conhecimento em alguns membros da equipe; l) ausência de partilha de resultados com a equipe; m) ausência de comemoração dos resultados com a equipe; n) outros.

Fonte: TJMG (2019).

Resultado – as anomalias encontradas foram:

- ausência de mapeamento de competências individuais dos membros da equipe;
- inadequada utilização das ferramentas tecnológicas;
- ausência de adequada formalização dos bancos de dados;
- ausência de adequada utilização dos bancos de dados.

3.3.13 Análise de gestão do conhecimento

Foram analisados nesse tópico os seguintes fatores:

- se há formação adequada dos bancos de dados;
- se as ferramentas tecnológicas são conhecidas e bem utilizadas;
- se há mapeamento de competências e nivelamento de saberes das equipes de servidores e de estagiários;
- como a ausência de adequada formalização ou explicitação do conhecimento pode estar impactando a produtividade e a qualidade dos serviços etc.

Resultado – a análise da gestão do conhecimento apontou que:

Durante 2017, as anomalias foram sucessivamente superadas por meio da adequada utilização das ferramentas tecnológicas e banco de dados e periódicas reuniões para partilha de saberes. Em 2017, os principais problemas encontrados foram a ausência de um banco de dados compartilhado em rede entre os servidores do gabinete, o não compartilhamento de saberes entre estagiários e o consequente desnivelamento dos saberes entre a equipe (TJMG, 2019, n.p.).

3.3.14 Gestão com pessoas

O tema gestão de pessoas tem como objetivo verificar se há equipes adequadamente formadas e lideradas, se o clima organizacional favorece o desenvolvimento das pessoas no trabalho, se há engajamento da equipe, se o ambiente laboral é favorável à inovação e à melhoria contínua.

Quadro 12 – Gestão com pessoas

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a) liderança; b) gestão de conflitos organizacionais; c) desenvolvimento da equipe; d) relacionamento com os <i>stakeholders</i> .	a) Ausência de adequado desenvolvimento da equipe; b) Déficit de liderança nas chefias imediatas; c) Déficit de liderança do magistrado; d) Número inadequado de servidores e estagiários; e) Pouca participação da equipe na formulação de soluções; f) Baixa adesão da equipe nas soluções propostas; g) Ausência de adequada gestão de conflitos; h) Avaliação de desempenho malconduzida; i) Ausência de adequada comunicação de objetivos e metas; j) Ausência de explicitação de conhecimentos; k) Excessiva concentração do conhecimento em alguns membros da equipe; l) Ausência de partilha de resultados com a equipe; m) Ausência de comemoração dos resultados com a equipe; n) Outros.

Fonte: TJMG (2019).

Resultado: as anomalias constatadas foram:

- número insuficiente de servidores;
- número insuficiente de estagiários.

3.3.15 Análise de gestão com pessoas

Na análise de gestão com pessoas, foram observados se os seguintes fatores estavam presentes:

- a) liderança adequadamente estabelecida;

- b) saberes concentrados em alguns membros da equipe em detrimento da disseminação do conhecimento e oportunidades de crescimento dos demais servidores e estagiários;
- c) conflitos não adequadamente tratados entre pessoas da equipe ou entre elas e a chefia ou o magistrado;
- d) comunicação adequada e comemoração dos resultados;
- e) incentivo, ainda que não pecuniário, ao cumprimento de metas e ao atingimento de resultados etc.

Resultado – a análise de gestão com pessoas verificou que:

No que toca à gestão com pessoas, a unidade judiciária caminha no sentido de excluir a separação secretaria e gabinete, observa-se que os processos chegam da secretaria para o gabinete previamente separados por espécie e tipo de decisão, a conclusão é diária, o gabinete devolve os processos também separados entre expediente e conclusão. Há boa comunicação entre Secretaria e gabinete, bem como realização de confraternizações periódicas. Por ora, apesar de pequeno número de servidores, os processos de trabalho são adequadamente realizados. A vara carece, porém, de pessoas capacitadas para realizar conciliações e mediações. Em 2018, a Secretaria prepara-se para o gozo de licença maternidade da escritã através de redivisão de tarefas e substituição de servidores (TJMG, 2019, n.p.).

A diagnose acima permitiu ao magistrado, e posteriormente à Administração do Tribunal, perceber que a unidade não possui pessoal capacitado para mediação e conciliação e isto certamente gera impacto na política de pacificação em desenvolvimento em todo País, conforme diretriz traçada pelo CNJ.

De outro lado, o início de ações de gestão ali já apontaram resultados positivos, como um ambiente de trabalho mais colaborativo e com prevenção de situações futuras, como a licença-maternidade da chefe de secretaria, com a preparação dos demais colaboradores para suprir sua ausência durante aquele período, qualificando-os para o desempenho das funções originalmente afetas àquela.

3.3.16 Gestão da sustentabilidade

O tema da gestão da sustentabilidade busca avaliar como a sustentabilidade está sendo tratada e seus impactos para gestão da unidade judiciária e para o meio ambiente.

Quadro 13 – Gestão da sustentabilidade

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a) adequação ao plano de logística sustentável; b) gestão de arquivamento de feitos; c) gestão de armas e outros objetos apreendidos; d) gestão dos insumos e respectivo controle de utilização; e) formalização e implementação da Comissão Calsus.	a) ausência de adequada gestão do arquivo de processos; b) ausência de adequado descarte de feitos segundo a tabela de temporalidade própria; c) inadequada gestão de bens apreendidos; d) ausência de adequado encaminhamento de armas ao exército; e) ausência de adequado controle e/ou utilização de papel; f) ausência de adequado controle e/ou utilização do malote digital e e-mail institucional; g) ausência de adequado controle e/ou utilização de água e energia elétrica; h) ausência de adequado controle e/ou utilização de serviços telefônicos e de correio; i) ausência de adequado controle e/ou utilização de outros insumos; j) inadequada gestão da arrecadação de custas; k) outros.

Fonte: TJMG (2019).

Resultado – as anomalias constatadas na gestão da sustentabilidade foram:

- ausência de adequado conhecimento do Plano de Logística Sustentável previsto na Portaria-Conjunta nº 421/2015;
- ausência de Comissão Calsus prevista na Portaria-Conjunta 421/2015 do TJMG;
- não impressão de documentos em frente e verso;
- ausência de adequado controle e/ou utilização de papel;
- ausência de adequado controle e/ou utilização de água;
- ausência de adequado controle e/ou utilização de energia elétrica;
- ausência de adequado controle e/ou utilização de telefone;
- ausência de adequado controle e/ou utilização de serviços do correio;
- ausência de adequado controle e/ou utilização de outros insumos;
- não tem conhecimento acerca da Portaria-Conjunta nº 402/215 que trata dos sistemas de postagens do TJMG.

3.3.17 Análise de gestão da sustentabilidade

No que tange à gestão da sustentabilidade, foram analisados os seguintes fatores:

- se há adequado conhecimento do normativo que trata da sustentabilidade;
- se há o adequado encaminhamento de armas e bens apreendidos;

- se há engajamento da equipe na economia de insumos e na adequada arrecadação das custas processuais;
- se há adequada formalização da Comissão Calsus;
- como esses fatores podem estar prejudicando a gestão da sustentabilidade etc.

Resultado – a análise da gestão da sustentabilidade demonstrou que:

De todos os tópicos elencados na diagnose, este é o que mais carece de atuação. Com efeito, observo que os dados devem ser analisados em um contexto com a realidade social do local. Isto porque não há na cidade coleta seletiva ou educação no tratamento com o lixo. Há na comarca, porém, uma cooperativa de reciclagem a qual atua no local em que as cidades depositam os resíduos sólidos. Assim, a instauração da Comissão Calsus poderia contribuir à consecução das ações determinadas pelo Tribunal de Justiça, pois iniciaria com uma atuação na área de educação sobre o tema (TJMG, 2019, n.p.).

3.4 O plano estratégico

Realizada a diagnose, o próximo passo foi a idealização e implementação do Plano Estratégico da Unidade Judiciária, e isto não significa repetir as metas nacionais e dos tribunais estaduais, mas, sim, desdobrar a estratégia através de formulação de metas locais que sejam capazes de solucionar os problemas encontrados pelo ECD.

Faz-se necessário então diferenciar metas, objetivos e ações para se construir um Plano Estratégico coerente e factível: objetivos são a descrição daquilo que se pretende alcançar; metas são a descrição em termos quantitativos e com prazo determinado daquilo que se pretende alcançar; e, por fim, as ações são as tarefas que serão realizadas para atingir as metas e objetivos da unidade judiciária (VALLE, 2017, p. 53).

No caso do Judiciário, o plano deve estar alinhado com as metas do CNJ e do respectivo tribunal, obrigatoriamente, conforme prevê o artigo 3º da Resolução CNJ nº 198/2014.

O método SMART, idealizado em 1981 por George T. Doran, estipulou técnicas bastante conhecidas e utilizadas em organizações para elaboração de metas. De acordo com esta orientação, as metas devem ser:

- 1) Específicas (*specific*): aquilo que se pretende alcançar de forma clara;
- 2) Mensuráveis (*measurable*): medir quanto se quer atingir;
- 3) Atribuíveis (*assignable*): deve haver um responsável pela meta, quer seja uma pessoa, um grupo ou uma organização;

- 4) Realistas (*realistic*): deve estar ao alcance da unidade para que esta melhore o serviço final entregue;
- 5) Temporais (*time-related*): deve ter um prazo certo para seu cumprimento.

No entanto, não há uma forma rígida estipulada para instrumentalizar os planos estratégicos das Unidades Judiciárias e, observando o CNJ como parâmetro, pode-se utilizar a Portaria nº 167/2015 para sua veiculação.

É de se destacar também que, em razão de sua natureza local, não há qualquer necessidade de se desenhar a missão, visão e valores – os quais, aliás, são aqueles do tribunal no qual a unidade judiciária se acha inserida.

Como já dito anteriormente, esses planos devem ser de curto prazo, anual ou bienal, como no caso mineiro, para que tenham adaptabilidade e flexibilidade.³

3.5 Plano de ação

No plano de ação são detalhadas as macroações (grupos temáticos de tarefas) e microações (tarefas em específico), necessárias ao cumprimento das metas (VALLE, 2017, p. 59). O plano de ação difere do planejamento estratégico, pois enquanto este contempla as metas locais, aquele descreve as ações e tarefas a serem realizadas para cumpri-las.

Outra diferença fundamental é certa estabilidade inerente ao plano estratégico ante a flexibilidade do plano de ação. Isto porque as tarefas diárias devem se adequar às necessidades do serviço, permitindo a escolha de instrumentos mais ágeis e apropriados para superar as anomalias e cumprir as metas.

Enfim, enquanto as metas possuem certa estabilidade durante sua vigência, por abarcarem uma visão gerencial de médio prazo, as ações são flexíveis e facilmente alteradas, conforme a necessidade se apresente.

Não há fórmulas rígidas para a escolha das ações a serem desenvolvidas e a ciência da administração fornece técnicas e ferramentas úteis, cabendo ao magistrado e aos servidores encontrarem aquela mais adequada à sua realidade. O fundamental nesse ponto é que haja discussão com todos os envolvidos no processo (magistrado, servidores, estagiários, terceirizados, cedidos etc.).

³ A documentação completa poderá ser consultada no CD que acompanha este trabalho.

Existem diversas ferramentas para se estruturar o plano de ação, porém o importante é compreender que a efetiva melhoria do serviço depende muito mais da sua simplicidade, eficiência e aplicabilidade para analisar e resolver os problemas encontrados no ECD do que da complexidade dessas ações. Em suma, estas devem ser facilitadoras do cumprimento das metas e não um fim em si.

O Anexo II traz o caminho utilizado pelo TJMG para elaboração do plano de ação da Comarca, que foi replicado em todas as demais avaliadas.

Entre os pontos constantes na Portaria nº 167/2015, instrumento escolhido para veicular o plano, destacam-se:

- 1) Prazo: de 14.05.2018 a 13.05.2019;
- 2) Estabelecimento de metas: *i*) redução de 10% (dez por cento) do acervo em 01 (um) ano, em relação a 2017; *ii*) cumprir neste prazo 100% (cem por cento) das metas do CNJ; *iii*) redução de 70% (setenta por cento) os processos paralisados na Secretária há mais de 100 (cem) dias, com base nos números encontrados em março/2018; *iv*) criar em 03 (três) meses rotinas de divulgação e comemoração de resultados; e *v*) mapear os processos de trabalho da secretaria no prazo de 06 (seis) meses;
- 3) Determinação de elaboração do plano de ação para o período, de responsabilidade do magistrado, com marcos temporais e aferição continuada de resultados;
- 4) Obrigatoriedade de confecção e remessa à CGJ-MG de relatórios gerenciais trimestrais.

3.6 Acompanhamento permanente

Superadas as fases anteriores, iniciou-se a fase da execução estratégica, que nada mais é do que a realização das macroações e microações por magistrados, servidores e todos os demais lotados na Unidade Judiciária.

Em suma, trata-se de realizar materialmente todo planejamento local.

Tivemos até aqui a diagnose, o planejamento e a execução. Esta, no entanto, demanda um acompanhamento permanente para que haja uma boa execução estratégica.

Para Valle (2017),

O acompanhamento permanente pode ser definido, portanto, como a atividade de monitoramento, mensuração e controle de desempenho das equipes e da realização das tarefas previstas no Plano de Ação. Também deve estar abrangida no acompanhamento

permanente a mensuração dos percentuais de cumprimento das metas estabelecidas no Plano Estratégico de Unidade Judiciária (VALLE, 2017, p. 86, grifo nosso).

Os responsáveis diretos pela execução do plano de ação foram magistrados e servidores das Unidades Judiciárias, atuando a Corregedoria-Geral de Justiça como órgão de apoio e orientação.

O processo de controle ocorreu em três etapas:

- 1) medindo o desempenho real;
- 2) comparando resultados com padrões e,
- 3) executando ações corretivas.

A mensuração do desempenho real ocorreu tanto em relação ao trabalho de magistrados e servidores quanto na realização das tarefas previstas.

A comparação com padrões de desempenho esperados e alcançados ocorreu com a utilização de critérios e indicadores para se medir o percentual atingido pela unidade.

A ação corretiva consistiu em orientações do Nuplan para que o magistrado tomasse providências para ajustar eventuais desvios durante a execução, reconduzindo seus agentes ao desempenho esperado.

Embora a ciência da administração informe três momentos para se realizar o controle (antes, durante e depois) conforme seja ele preventivo, simultâneo ou sucessivo, pode-se perceber que, no modelo utilizado pelo TJMG, ele se deu nos dois primeiros instantes, o que parece desejável, pois não se deve aguardar a falha para que haja a correção.

As ferramentas de acompanhamento da execução são várias e cabe ao gestor escolher a que melhor se aplica à sua situação, lembrando sempre que, como toda ferramenta, ela serve a um propósito e não é um fim em si mesma, devendo primar pela simplicidade para que possa ser aplicada pelo maior número possível de colaboradores.

Stephen Robbins apud Valle (2017, p. 89) aponta quatro fontes:

- 1) Observação pessoal, na qual o gestor se atenta para sinais emitidos por sua equipe para verificar como eles estão percebendo o trabalho (expressão corporal etc.);
- 2) relatórios estatísticos, cujo maior exemplo no Judiciário são os mapas estatísticos mensais, sem se limitar a isto, e as possibilidades de utilização dos mais variados gráficos que estão à disposição de seus magistrados e servidores;
- 3) relatórios orais, geralmente obtidos em reuniões de trabalho ou até mesmo em conversas individuais; e,

- 4) relatórios escritos, que devem ser mais claros e concisos em comparações com os orais, além de permitirem organização e arquivamento para consultas posteriores.

No caso do TJMG, optou-se por relatórios escritos quadrimestrais elaborados pelo magistrado e posteriormente submetidos à apreciação da Corregedoria-Geral de Justiça.

O Quadro 14, a seguir, detalha as informações prestadas pelo gestor no Relatório Gerencial Quadrimestral da Comarca A, contida no Anexo II, utilizada como referência neste capítulo, no período de janeiro a abril de 2018, cujo formato foi disponibilizado pela CGJ-TJMG.

Quadro 14 – Informações do Relatório Gerencial da Comarca A

1 - GESTÃO HISTÓRICO-ESTATÍSTICA	
Descrição da meta: Redução do acervo da unidade judiciária em 5%	Descrição da meta: Redução de feitos pendentes de audiência
Ações realizadas: - reuniões mensais de sensibilização e nivelamento; - prioridade na publicação de sentenças; - certidão de trânsito em julgado de sentenças e decisões terminativas; - identificação dos processos abrangidos no provimento 301 CGJ; - especificação de data na pauta mensal para cumprimento das cartas precatórias; - controle quantitativo de distribuições e baixas.	Ações realizadas: - reunião de sensibilização e engajamento da equipe; - mutirões temáticos de audiências (janeiro: crimes previstos no CTB; fevereiro: ações possessórias; março: violência doméstica; abril: família); - identificação dos processos que aguardam a realização de audiência; - capacitação dos servidores e estagiários para a cooperação ativa com o magistrado na realização de audiências; - controle prévio de cumprimento de atos preparatórios para audiências; - implementação de sistema audiovisual para realização de audiências criminais; - implementação de escala de trabalho em audiências para estagiários e servidores.
Ações pendentes: Implementação de planilha de cumprimento de diligências entregues a oficiais de justiça	Ações pendentes: Não relatadas
Anomalias identificadas: A remoção do promotor que atua diretamente na Vara seguida pelo término da licença maternidade da nova promotora titular impactaram no andamento dos processos e realizações de audiências. A ausência de advogados para atuar como dativos durante as férias do defensor público, que atua exclusivamente na área criminal, também impactou na realização de mutirões. Ponderações da Defensoria Pública em face da dificuldade de comparecer a todas as audiências designadas.	Anomalias identificadas: Aproximadamente 18% dos processos ativos estão aguardando audiência. Processos que indicam a existência de conflitos agrários com proliferação de demandas individuais. A remoção do promotor que atua diretamente na Vara seguida pelo término da licença maternidade da nova promotora titular impactaram no andamento dos processos e realizações de audiências. A ausência de advogados para atuar como dativos durante as férias do defensor público, que atua exclusivamente na área criminal, também impactou na realização de mutirões. Ponderações da Defensoria Pública em face da dificuldade de comparecer a todas as audiências designadas.
Proposição de melhorias: Adequar as férias entre a magistrada, a promotora e o defensor com o objetivo de otimizar a pauta e não	Proposição de melhorias: Mostra-se necessária a triagem temática dos processos e a organização da pauta por temas, respeitada também a ordem cronológica de

prejudicar a realização de mutirões temáticos de audiências		<p>juízo, com o escopo de conferir maior celeridade ao andamento, com acompanhamento bimestral dos feitos pendentes de audiência. Constatar, por meio de oficiais de justiça, a existência de movimentos coletivos e o número aproximado de famílias no local para verificar a competência para o julgamento das ações.</p> <p>Adequar as férias entre a magistrada, a promotora e o defensor com o objetivo de otimizar a pauta e não prejudicar a realização de mutirões temáticos de audiências.</p> <p>Selecionar semanas determinadas e períodos para a realização de mutirões com a presença da Defensoria Pública.</p>	
Percentual já realizado das ações previstas para o período: 85,7% (7 ações previstas para o período das quais 6 foram implementadas)		Percentual já realizado das ações previstas para o período: 100%	
Percentual de cumprimento da meta (se houver): 31,65% (é de rigor a diminuição do acervo em 272 processos para o cumprimento da meta, deste total 86 já foram baixados)		Percentual de cumprimento da meta (se houver):	
2 - GESTÃO DE METAS DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA			
Descrição da meta: Índice de julgamento igual ou superior a 1	Descrição da meta: Implementar rotina de controle informatizado de tramitação da Meta 02	Descrição da meta: Implementar rotina de controle informatizado de tramitação da Meta 04	Descrição da meta: Manter as ações para fortalecer a rede de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra as mulheres, até 31/12/2017
Ações realizadas: - controle quinzenal quantitativo de feitos distribuídos e sentenciados; - realocação de servidores e estagiários para a cooperação ativa com o magistrado nas audiências; - capacitação de servidores e estagiários para realização de audiências; - identificação dos processos paralisados acima do prazo legal; realização de mutirões de audiências de conciliação.	Ações realizadas: - fixação de rotina quinzenal de acompanhamento dos feitos desta meta em gabinete, providências de tramitação e serviços auxiliares; - estipulação de rotina de julgamentos previstos e de datas desejadas	Ações realizadas: - fixação de rotina quinzenal de acompanhamento dos feitos desta meta em gabinete, providências de tramitação e serviços auxiliares; - estipulação de rotina de julgamentos previstos e de datas desejadas	Ações realizadas: - manter o Projeto Diálogos em Foco (art. 30 da Lei nº 11.340/2006; art. 2º, III, da Portaria CNJ nº 15/2017); - manter o Projeto Viver Mulher – formação e capacitação de equipe multidisciplinar (art. 29 da Lei nº 11.340/2006 e art. 2º, I e II da Portaria CNJ nº 15/2017); - implementar outras práticas restaurativas na comarca; - capacitar agentes locais de saúde, que atuam na zona urbana e rural, para o fortalecimento das práticas de enfrentamento à violência doméstica; - promover esforço concentrado de julgamento de processos no escopo do programa “Justiça pela Paz em

			<p>Casa” (art. 6º da Portaria CNJ nº 15/2017);</p> <ul style="list-style-type: none"> - promover ações culturais e de promoção à luta contra a violência de gênero dentro do cronograma da “Justiça pela Paz em Casa” (art.6º da Portaria CNJ nº 15/2017); - elaboração de relatório final de resultados.
<p>Ações pendentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - implementação de acompanhamento da planilha de acompanhamento do cumprimento da Meta 01 fornecida pela CGJ 	<p>Ações pendentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - estabelecimento de pauta de audiências específica para o cumprimento desta meta; - elaboração de relatório final de resultados. 	<p>Ações pendentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - estabelecimento de pauta de audiências específica para o cumprimento desta meta; - elaboração de relatório final de resultados. 	<p>Ações pendentes:</p>
<p>Anomalias identificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aumento significativo da distribuição 	<p>Anomalias identificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - grande quantidade de feitos pendentes da Meta 2 	<p>Anomalias identificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dificuldade na realização de audiências em face da desistência sistemática de patronos durante audiências de instrução criminais em processos relativos a crimes contra a administração pública. 	<p>Anomalias identificadas:</p>
<p>Proposição de melhorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aumentar a produção de sentenças na proporção da distribuição 	<p>Proposição de melhorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - controlar qualitativamente a meta, priorizando os feitos mais antigos; - identificar a fase processual destes processos. 	<p>Proposição de melhorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - conferir com rigor, previamente, o cumprimento de audiências; - pauta prioritária em relação a processos com datas próximas de extinção da punibilidade pela prescrição 	<p>Proposição de melhorias:</p>
<p>Percentual já realizado das ações previstas para o período:</p> <p>83,3% (6 ações previstas e 5 realizadas)</p>	<p>Percentual já realizado das ações previstas para o período:</p> <p>80% (5 ações previstas e 4 realizadas)</p>	<p>Percentual já realizado das ações previstas para o período:</p> <p>60% (5 ações previstas e 3 cumpridas)</p>	<p>Percentual já realizado das ações previstas para o período:</p> <p>100%</p>
<p>Percentual de cumprimento da meta (se houver):</p>	<p>Percentual de cumprimento da meta (se houver):</p>	<p>Percentual de cumprimento da meta (se houver):</p> <p>50%</p>	<p>Percentual de cumprimento da meta (se houver):</p> <p>100%</p>
3 - GESTÃO DA PRODUTIVIDADE			
<p>Descrição da Meta:</p> <p>aumentar a capacidade produtiva da equipe</p>			
<p>Ações realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - formalização de ferramentas de controle de produtividade global da equipe; - implementação de controle de férias dos servidores e estagiários de gabinete; - implementação de controle de horário de trabalho dos servidores e estagiários do gabinete. 			
<p>Ações pendentes:</p>			
<p>Anomalias identificadas:</p>			

Proposição de melhorias: Capacitação dos estagiários e servidores para absorver o remanejamento necessário face a licença-maternidade da escrivã.
Percentual já realizado das ações previstas para o período: 100%
Percentual de cumprimento da meta (se houver): 100%
4 - GESTÃO DO LEIAUTE
Conforme plano de ação gerencial, a implantação do Programa 5S, com vistas ao aprimoramento do bem-estar na realização do trabalho, se dará a partir de julho de 2018
5 - GESTÃO DO ACERVO
Descrição da meta: Otimizar o andamento processual
Ações realizadas: - separação dos processos relativos à improbidade administrativa e alocação em escaninhos próprios e de acordo com a espécie judicial; - relatórios mensais de processos paralisados além do prazo legal; - certificação de não devolução de mandado nos autos.
Ações pendentes:
Anomalias identificadas:
Proposição de melhorias:
Percentual já realizado das ações previstas para o período: 100%
Percentual de cumprimento da meta (se houver):
6 - GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO
Conforme plano de ação gerencial, as atividades que visam ao aprimoramento dos fluxos de trabalho em equipe serão desenvolvidas a partir de maio de 2018
7 - GESTÃO DO CONHECIMENTO
Descrição da meta: Nívelar o conhecimento da equipe
Ações realizadas: - rotina de compartilhamento de saberes; - atualização de banco de minutas de despachos e sentenças; - compartilhamento do banco de minutas em rede intragabinete; - utilização de <i>sites</i> de busca de legislação, jurisprudência, doutrina e outros materiais úteis à formulação de minutas de despachos e decisões; - treinamento da equipe de gabinete para elaboração de minutas de sentenças, decisões e despachos
Ações pendentes: Capacitação de servidores e estagiários para utilizarem os sistemas judiciais informatizados: Siscom Caracter, Sicom Windows; Sijud.
Anomalias identificadas:
Proposição de melhorias:
Percentual já realizado das ações previstas para o período: 71,4% (7 ações previstas e 5 realizadas)
Percentual de cumprimento da meta (se houver):
8 - GESTÃO COM PESSOAS
Descrição da meta: Compartilhar metas e resultados
Ações realizadas: - reuniões prévias de sensibilização da equipe; - rotinas de comunicação e comemoração de resultados; - reuniões para recepção de ideias e superação de problemas.
Ações pendentes: Promoção de dinâmicas de grupo para fortalecimento dos laços da equipe
Anomalias identificadas:
Proposição de Melhorias: Comemoração de resultados
Percentual já realizado das ações previstas para o período: 75% (4 ações previstas e 3 cumpridas)

Percentual de cumprimento da meta (se houver):	
9 - GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE	
As ações que visam otimizar o uso do espaço local serão implementadas a partir de dezembro de 2018, de acordo com o plano de ação gerencial.	
ANOMALIAS IDENTIFICADAS E MEDIDAS TOMADAS PARA CUMPRIMENTO DAS METAS	
ANOMALIAS	PROPOSIÇÕES
1 – Ausência de promotor titular para atuação direta na Vara	1 – Remanejar audiências para o período em que estiver o promotor com atribuição exclusiva
2 – Dificuldade em organizar a pauta para a presença do Defensor em audiência	2 – Estabelecer conjuntamente com o defensor dias e semanas específicas para a realização das audiências

Fonte: elaboração própria, adaptado de modelo fornecido pela CGJ-TJMG.

Esse relatório foi enviado ao Nuplan da Corregedoria-Geral de Justiça e lá recebeu um parecer, que posteriormente foi submetido à apreciação do(a) juiz(a) auxiliar responsável pela coordenação do projeto.

No caso da comarca em análise, foram realizados os quatro relatórios previstos para o plano anual e no final houve decisão aprovando o trabalho e determinando que os próximos ciclos deveriam ser realizados sem a supervisão direta do Nuplan, que permanecerá como órgão de apoio e orientação, quando necessário.

3.7 Etapas do procedimento administrativo

A realização do desdobramento de 4º nível adotado pelo TJMG pressupõe, necessariamente, a prévia qualificação do magistrado e de pelo menos um membro da equipe em cursos de gestão judiciária, realizada pela respectiva Escola da Magistratura, tal qual ocorre no estado do Tocantins.

Uma vez qualificados, o magistrado e sua equipe realizam o estudo de caso diagnóstico, utilizando diretrizes e parâmetros uniformes e previamente estabelecidos pela Corregedoria-Geral de Justiça e apresentados através de formulário padronizado para todas as comarcas.

Nessa etapa foi observada uma variação importante de tempo entre as unidades pesquisadas para realização da diagnose: a mais célere levou cerca de 15 (quinze) dias; e a mais morosa, cerca de 01 (um) ano. Apesar desses casos extremos, a maioria delas levou de 01 (um) a 02 (meses) para realizar o trabalho.

Após o diagnóstico, o(a) magistrado(a) lavrava portaria na qual estipulava o planejamento estratégico, o qual, após avaliação e eventual correção pelo Nuplan, era aprovado e posteriormente publicado, passando a ser de execução obrigatória. A partir desse momento, o planejamento estratégico é impositivo, mesmo que outro magistrado venha a assumir posteriormente aquela unidade.

Para execução da estratégia, traçou-se o plano de ação, que também era submetido à aprovação da Corregedoria-Geral de Justiça. Uma vez aprovado, passou-se à execução estratégica, com o devido acompanhamento direto de magistrado e servidores capacitados, emitindo-se relatórios quadrimestrais, que foram apreciados pelo Nuplan, determinando-se as correções eventualmente necessárias.

Ao final de cada período, aquele órgão avaliava não só a situação da unidade judiciária, mas como se desenvolveram todas as etapas de elaboração e condução de seus respectivos planejamentos.

Observou-se que, nos casos mais bem-sucedidos, e com pelo menos dois relatórios quadrimestrais avaliados, a sugestão daquele núcleo à Coordenação do Projeto para que as Unidades Judiciárias elaborassem seus futuros planejamentos estratégicos de forma autônoma, atuando à partir de então como órgão de apoio em caso de necessidade.

Essa orientação indica que o TJMG espera, com o desenvolvimento dessa nova política de gestão, total independência das Unidades Judiciárias para realizarem todas as etapas do desdobramento estratégico (diagnose, planejamento, plano de ação e acompanhamento permanente) sem a intervenção direta da Corregedoria-Geral de Justiça, à exceção de orientação e apoios eventuais que venham a ser necessários em alguma daquelas etapas.

3.8 Dos resultados observados nas Unidades Judiciárias do TJMG

Foram disponibilizados documentos de 10 (dez) comarcas/varas que implementaram em suas unidades o desdobramento de 4º nível. Entre estes destacam-se dados estatísticos que revelaram a variação de índices de produtividade e eficiência capazes de demonstrar se houve ou não melhoria efetiva na entrega da prestação jurisdicional.

Esses dados permitiram observar apenas a parte objetiva e mensurável dos relatórios acessados, pois avaliar questões subjetivas como qualidade dos trabalhos na execução das metas demandaria uma análise bem mais complexa e uma ampliação no tempo de pesquisa que seria impossível neste estudo.

Dessa forma, extraiu-se daqueles documentos os dados referentes à variação do acervo da unidade judiciária; o índice de baixa verificado no período de execução do planejamento; a variação deste índice de baixa, levando-se em consideração o percentual existente quando do ECD; o índice de julgamento; a variação deste índice, tendo como parâmetro o valor encontrado por ocasião do ECD e a variação percentual, negativa ou positiva, dos processos paralisados por mais de 100 (cem) dias, também levando em conta os números encontrados quando do ECD.

Também foi considerado o tempo de execução do plano de ação, pois, como já dito anteriormente, a opção do TJMG foi a de acompanhamento através de relatório quadrimestral, elaborado pelos responsáveis por sua execução na unidade judiciária e submetido à apreciação da Corregedoria-Geral de Justiça através do órgão próprio (Nuplan).

Assim, do grupo disponibilizado para este estudo, tivemos casos sem qualquer relatório e outros que realizaram de um a três, completando o ciclo previsto de um ano. Sendo o fator temporal de suma importância quando se fala de planejamento e sua execução, essa informação será disponibilizada para que os destinatários desta pesquisa possam sopesar sua influência nos resultados observados.

Destaca-se, ainda, que houve alteração na forma do parecer emitido pelo Nuplan quando da análise daqueles relatórios, demonstrando que também o órgão orientador ainda está se aperfeiçoando para acompanhar de forma mais eficiente essa nova realidade.

Vejamos então na Tabela 4 como se deu o desenvolvimento do trabalho judicial daquelas unidades, após a implementação do desdobramento estratégico de 4º nível, em relação àqueles dados informados anteriormente.

Tabela 4 – Resultados observados

Unidade judiciária	Relatórios	Redução do acervo	Índice de baixa	Variação índice de baixa	Índice de julgamento	Variação do índice de julgamento	Redução dos proc. parados há mais de 100 dias
A (anexo I)	3	11,90 %	1,22%	19% (+)	1,13%	85% (+)	44%
B (anexo II)	3	21,22%	1,56%	71% (+)	1,17%	83% (+)	85,5%
C (anexo III)	1	11,14%	1,41%	84% (+)	1,13%	110% (+)	82% (gabinete) ⁴
D (anexo IV)	0	-----	-----	-----	-----	-----	-----
E (anexo V)	1	26,79%	1,68%	79 % (+)	1,36%	77% (+)	75,14%
F (anexo VI)	2	21%	1,24%	40% (+)	1,05%	60% (+)	74%
G (anexo VII)	3	23,58%	1,45%	56% (+)	1,05%	69% (+)	-
H (anexo VIII)	2	12,65%	1,31%	60% (+)	0,95%	90% (+)	59%
I (anexo IX)	3	16,82%	1,52%	53% (+)	1,25%	76% (+)	79%
J (anexo X)	1	4,64%	1,12%	15% (+)	1,01%	14% (+)	-

Fonte: elaboração própria.

⁴ Na Comarca C houve aumento de mais de 100% dos processos parados há mais de 100 dias na secretaria da unidade judiciária.

A Tabela 4 mostra uma melhora sensível nos índices, os quais, em suma, refletem o comportamento da unidade judiciária quanto à sua eficiência e celeridade na prestação jurisdicional.

Apesar de relevantes, esses números não permitiram afirmar que essa melhora trouxe reflexos positivos quanto à qualidade deste serviço ou mesmo na eficácia das decisões judiciais proferidas naquele período, o que demandaria uma análise mais aprofundada e com outro desenho.

Com a amostragem fornecida pelos dados acima, pode-se inferir que o planejamento estratégico pelas Unidades Judiciárias de primeiro grau se mostrou apto a tornar a atividade-fim mais eficiente, na medida em que os processos ficaram menos tempo sem o devido andamento, a média de julgamentos aumentou e o acervo diminuiu, reduzindo taxa de congestionamento.

Além disso, todo o processo de gestão, desde a diagnose, mostrou-se também capaz de fornecer informações objetivas e detalhadas a magistrados e servidores sobre seu ambiente de trabalho. Embora se presuma que tais profissionais já detivessem tal conhecimento, o que nem sempre corresponde à realidade, pois muitas vezes ele é parcial e superficial. Além disso, a produção dessas informações através de ferramentas de gestão, utilizadas com critérios científicos, confere confiabilidade e credibilidade que extrapolam as percepções individuais daqueles que prestam serviço na unidade.

Internamente, permite-se que o Judiciário atue pontualmente nas unidades, solucionando seus problemas específicos, seja através de seu magistrado e servidores seja com a intervenção da Corregedoria-Geral de Justiça.

Ao tornar pública essas informações, através da portaria que veicula o planejamento, dá-se transparência ao serviço público, viabilizando a todos os usuários do sistema de justiça, profissionais e jurisdicionado, acompanhar e fiscalizar a atuação dos responsáveis pela entrega da prestação jurisdicional.

Além disso, quando se sabe quais são as metas estipuladas e há acompanhamento constante, a análise sobre a capacidade e o comprometimento dos responsáveis pela execução dos serviços se torna mais rápida e simples, possibilitando que eventuais correções sejam realizadas com agilidade.

No caso mineiro, essa verificação e orientação é realizada a cada quatro meses no âmbito interno da administração pública, o que não exclui ações corretivas em prazo inferior pelo próprio magistrado.

4 TJMG E TJTO – UMA ANÁLISE COMPARATIVA

Como já apontado nos capítulos anteriores, a posição adotada pelo Tribunal de Justiça mineiro quanto à gestão nas Unidades Judiciárias de primeiro grau o diferencia não só do Tribunal de Justiça tocantinense mas também dos demais tribunais estaduais do País, ao impor a obrigatoriedade do planejamento estratégico local, elaborado e acompanhado pelos seus magistrados e servidores, sob a supervisão da Corregedoria-Geral de Justiça, através de um núcleo próprio (Nuplan).

Isto possibilita, entre outras observações, uma análise mais ampla e aprofundada sobre os resultados de uma política pública de gestão judiciária, pois, enquanto esse tipo de ação for opcional, teremos apenas uma visão fragmentada do fenômeno, gerando, do ponto de vista institucional e profissional, indagações e dúvidas sobre a viabilidade de sua replicação em âmbito estadual.

Com a imposição de aplicação da ferramenta de modo universal, mesmo gradualmente, elimina-se o casuísmo, demonstrando que existe uma metodologia adequada para as variadas comarcas/varas daquele estado, em razão de seu conteúdo variável e personalizável.

O TJTO, na esteira da tendência nacional, mantém a orientação do CNJ, desconsiderando a unidade judiciária de primeiro grau como órgão gestor, embora mantenha a diretriz de qualificar seus magistrados e servidores em gestão de pessoas e processos de trabalho. Ao manter a discricionariedade na aplicação destes conhecimentos, o Judiciário tocantinense perde a oportunidade de verificar de modo objetivo se esse novo conhecimento está produzindo resultados positivos na atividade-fim.

Enquanto o TJMG, nas comarcas/varas que já realizam o desdobramento estratégico de 4º nível, pode verificar o desempenho no cumprimento de metas locais, elaboradas para as respectivas realidades, sem olvidar das estipuladas pelo CNJ e pelo próprio tribunal, o TJTO não consegue medir esse trabalho, pois os critérios de aferição são de âmbito estadual, desconhecendo problemas específicos de suas unidades.

Exemplificando: um dos critérios de verificação do trabalho desenvolvido pelo magistrado e sua equipe é o cumprimento da Meta 01 do CNJ, índice de julgamento superior a 1 (um), ou seja, ter um número de julgamento de feitos igual ou superior ao daqueles que ingressaram.

O TJTO, em uma avaliação dos magistrados A e B, constatou que o primeiro cumpriu a meta e o último não. A primeira impressão, quando não conclusão, é de que A é um profissional mais competente e/ou comprometido em relação a B.

Com o propósito de se evitar uma avaliação equivocada, a CGJ-TO realiza uma inspeção nas unidades sob responsabilidade de ambos. Constatou-se que na de A há um grande acervo de processos pendentes de julgamento, apesar de julgar mais do que entrara naquele ano; grande número de processos paralisados há mais de cem dias; e um índice de baixa aquém do desejável. Por sua vez, na unidade de B, verificou-se ausência de processos pendentes de julgamento fora do prazo legal; inexistência de processos paralisados há mais de cem dias na secretaria ou no gabinete; e redução do acervo. Como explicar então o cumprimento da Meta 01 por A e não por B?

Apesar de não ser a única explicação plausível, a primeira resposta a essa questão é de natureza processual. Com o advento do processo judicial eletrônico em 100% das comarcas/varas do estado do Tocantins, o protocolo de qualquer ação gera instantaneamente a contabilização da demanda. Sua resolução, no entanto, exige um tempo que é variável, conforme a natureza do pedido e seus prazos estipulados nos códigos de processo, civil ou criminal. Portanto, enquanto o registro da demanda é instantâneo, o da resolução (sentença) ou mesmo o seu arquivamento (quando esgotados todos os recursos) só ocorre posteriormente.

Destarte, naquele ano, B não conseguiu cumprir a Meta 01 do CNJ porque não tinha processos pendentes de julgamento que pudessem suprir o número de entradas e assim compensar a necessidade temporal de instrução processual dos novos pedidos que ali ingressaram. De outro lado, A conseguiu atingir tal meta porque o seu passivo de julgamento não dependia do fator temporal para prolação da sentença.

Portanto, a unidade de A que, à primeira vista, estaria melhor desempenhando a atividade-fim, mostrou-se menos eficiente do que a supervisionada por B.

Sem a diagnose prévia de cada unidade judiciária do estado, seguida dos respectivos planejamentos estratégicos, plano de ação, execução e acompanhamento, a administração do TJTO corre o risco de só conseguir medir com exatidão situações como essas se inspecionar cada uma delas, o que, convenhamos, seria extremamente difícil ou até mesmo impossível, em face da grande variedade e quantidade de atribuições que a instituição tem o dever de executar.

O TJMG, em caso idêntico, teria em seu poder todas as informações que envolvem as unidades A e B, permitindo uma análise quase instantânea, evitando o risco de avaliações equivocadas de desempenho, otimizando seu trabalho na medida em que pode direcionar seus recursos para situações que realmente recomendam algum tipo de intervenção.

Assim, esse modelo permite uma avaliação mais real sobre o desempenho da atividade-fim de suas unidades, com enorme economia de tempo e recursos humanos, em comparação com a metodologia adotado pelo TJTO.

Na hipótese de adoção dessa política pública de gestão judiciária no Tocantins, é possível identificar algumas peculiaridades que o diferenciam do TJMG, as quais, a meu ver, são mais favoráveis.

Durante a visita ao Nuplan do CGJ/TJMG constatou-se o reduzido número de servidores ali lotados – 04 (quatro) na ocasião –, os quais relataram a enorme quantidade de trabalho para o desenvolvimento e a ampliação de implementação do planejamento estratégico nas mais de 800 (oitocentas) varas/comarcas daquele estado.

Percebi duas dificuldades principais para o trabalho daquele núcleo: a grande quantidade de Unidades Judiciárias e a existência de processos físicos e eletrônicos tramitando simultaneamente no Judiciário mineiro. Isso dificulta a diagnose, conferência e comunicação dos dados, bem como a agilidade na verificação de resultados e a correção do plano e sua execução, além da necessidade de duas estratégias diferentes para esses formatos de processos judiciais.

Esses obstáculos logísticos ajudam a explicar a opção da administração em determinar que, após o primeiro ciclo, cada unidade judiciária deverá realizar todas as etapas do planejamento estratégico sem a participação direta daquele núcleo. Além disso, parece intuitivo que haverá uma demanda considerável de tempo para que esta determinação seja cumprida por 100% das Unidades Judiciárias.

No Tocantins, embora territorialmente extenso, há um número inferior de Unidades Judiciárias, 153 (cento e cinquenta e três), distribuídas em 41 (quarenta e uma) comarcas. Além disso, sua população e demanda judicial, em comparação com Minas Gerais, é significativamente menor. Dessa forma, a metodologia de trabalho para implementação do desdobramento do planejamento estratégico de 4º nível nas varas/comarcas poderia se dar de outra maneira.

Tal como ocorre em Minas Gerais, no Tocantins também seria necessária a criação de um núcleo exclusivo para o desenvolvimento desse projeto, o que não implica, necessariamente, na criação de novos cargos, podendo ser suprida a necessidade de profissionais com remanejamento de integrantes capacitados do quadro funcional já existente, decisão que compete aos órgãos diretivos do TJTO. Porém, nesse desenho hipotético, sua existência seria inevitável, independentemente de como se daria a lotação desses colaboradores.

A forma de atuação desse núcleo poderia tornar a implementação e desenvolvimento da gestão de primeiro grau mais rápida e eficiente tanto pelo número reduzido de unidades a serem atendidas quanto pela qualidade/quantidade do parque tecnológico do TJTO, que abrange 100% de seus locais de trabalho. Destaca-se, ainda, que a realização de todo trabalho administrativo e judicial daquela instituição ocorre, já há alguns anos, de forma integralmente informatizada,

em ambiente virtual, como são exemplos o E-Proc e o SEI, já mencionados nos capítulos anteriores.

Como seus processos judiciais e administrativos tramitam exclusivamente por meio eletrônico (E-Proc e SEI), grande parte do trabalho de diagnose, elaboração do planejamento estratégico, plano de ação e acompanhamento da execução poderia ser feita sem deslocamento físico dos servidores daquele núcleo, orientando magistrados e servidores em tempo real. Somase a isto que as peças técnicas propriamente ditas, após a obtenção dos dados e das propostas apresentadas pelo gestor local, poderiam ser confeccionadas naquele setor e submetidas posteriormente aos magistrados de primeiro grau para aprovação, antes de serem enviadas para deliberação da CGJ-TO.

espera-se, nesse particular, duas grandes vantagens em relação ao modelo paradigma: agilidade no planejamento e maior objetividade tanto na diagnose quanto na estipulação das metas da unidade. a primeira delas seria alcançada pelo grau de desenvolvimento das ferramentas tecnológicas de informação já utilizados pelo tjto. a segunda deriva do olhar mais distanciado de profissionais com habilitação em planejamento estratégico atuando em conjunto com o magistrado e sua equipe, os quais, pela proximidade com o objeto de estudo, correm os mesmos riscos de qualquer pesquisador, ou seja, ter a visão e a solução do problema ofuscada pelo envolvimento pessoal. como aqueles servidores, além de possuírem conhecimento técnico específico, estariam funcionalmente distantes e independentes da unidade judiciária, poderiam ajudar a corrigir eventuais falhas nessas avaliações, em um trabalho de cooperação, com maior probabilidade de isenção e rigor científico.

É de se esperar, ainda, outra vantagem, consequência das anteriores e de suma importância: otimização do tempo despendido por magistrados e servidores na elaboração de todas as fases do planejamento estratégico. Isto porque a cooperação com a equipe técnica do núcleo traria considerável redução temporal para aqueles profissionais nas fases preliminares do planejamento, passando mais rapidamente para a execução do plano de ação, que, afinal, prescreve quais as ações voltadas para melhoria da prestação jurisdicional a serem executadas naquele período. Nesse sentido, seria possível alcançar um maior equilíbrio do tempo despendido entre duas atividades importantes e interligadas: a administrativa e a judicante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já explanado no início deste trabalho, a motivação para pesquisar a gestão judiciária aplicada ao primeiro grau de jurisdição veio da prática diuturna na magistratura tocantinense, por mais de 22 (vinte e dois) anos.

O incômodo com o problema crescia na medida em que os anos se passavam e não era perceptível qualquer mudança num cenário que era, em resumo, caótico.

Até a criação do CNJ, inexistia dentro da estrutura do Judiciário qualquer ideia institucional acerca da necessidade de gestão em todos os níveis, notadamente nas Unidades Judiciárias de primeira instância.

Os reflexos da ausência dessa política pública sempre foram perceptíveis não só a magistrados e servidores, mas a todos os usuários do sistema de justiça.

A comunicação entre magistrado e servidores era quase inexistente e deficiente, pois os juízes traziam de sua formação social e acadêmica a certeza de que a sociedade deles espera, pura e simplesmente, notável saber jurídico e reputação ilibada. Quaisquer outras questões atinentes ao serviço judiciário não lhes diziam respeito: era tarefa do escrivão!

As chamadas questões administrativas, tão em voga hoje em dia, não eram percebidas pela magistratura como um aspecto relevante de suas funções, ao contrário, deveriam ser entregues a outros integrantes do Poder Judiciário.

A qualidade do atendimento ofertado ao jurisdicionado, fora do campo processual, não era um problema com o qual deveria o julgador se ocupar, pois o que “não está nos autos, não está no mundo” – mantra repetido desde a graduação para os operadores do direito.

Essa dissociação com a nova realidade de demanda, aliada à mudança de perfil da sociedade brasileira, gerou um verdadeiro caos no Judiciário Nacional. A explosão do número de processos pendentes de julgamento expôs a incapacidade do modelo até então utilizado de corresponder às expectativas que dele se espera.

As críticas à ineficiência, morosidade e má qualidade dos serviços prestados por aquele Poder atingiram patamares inéditos, mesmo no Brasil, onde a relação de desconfiança da sociedade para com o Judiciário sempre foi nítida e elevada.

A busca por solução aos problemas que afligiam o jurisdicionado se amontoaram nas prateleiras das serventias judiciais, e os juízes se viram em um cenário totalmente diverso, porém com estruturas arcaicas e incapazes de corresponder às novas exigências.

A primeira saída encontrada pelos tribunais estaduais, e não apenas por eles, foi de incrementar a máquina judiciária, tanto com o aumento de seus quadros funcionais quanto de

sua estrutura física, o que, apesar de necessária, mostrou-se insuficiente para solucionar não só o problema da morosidade mas também da credibilidade do Judiciário. Além disso esbarrou, inevitavelmente, nas limitações orçamentárias.

Para agravar ainda mais a situação, cada Unidade da Federação sistematizava seus tribunais de forma isolada, sem qualquer preocupação de uniformização de rotinas de trabalho no sentido amplo. Tudo era feito de modo individualizado.

O modelo de justiça era, até então, próprio para cada estado, sem qualquer diretriz nacional, gerando dificuldades ainda maiores para se conferir eficácia às determinações judiciais. O cumprimento de uma sentença proferida em outra Unidade da Federação demandava um trabalho hercúleo. Não se sabia como deveria ser o protocolo dessa carta precatória, quais documentos aquele juízo exigiria e o valor das custas cobradas, pois não raras vezes cada Código de Organização Judiciária estipulava formalidades adicionais àquelas previstas nos códigos processuais.

A disposição contida na Lei Orgânica da Magistratura e repetida na Constituição Federal, de um Judiciário único, de caráter nacional, não passava de uma declaração de intenções, sem qualquer efeito prático. Isso porque, cada tribunal de justiça estadual, após a Carta Magna de 1988, que lhes conferiu autonomia administrativa e financeira, organizava-se de acordo com seus interesses e necessidades próprias, inerentes única e exclusivamente a seu território.

Essas “ilhas judiciárias” contribuíram não só para um descontrole nos gastos e no agigantamento da máquina, mas, sobretudo, para dificultar ainda mais o atingimento de uniformização de uma qualidade mínima dos serviços prestados, pois tudo dependia do local no qual o usuário estivesse inserido.

Tamanho descontentamento com a falta de qualidade, aliado ao custo do sistema de justiça, cada vez mais elevado, reverberou no Congresso Nacional e, como resposta, veio a promulgação da Emenda Constitucional nº 45 de 2004, que criou o CNJ.

O novo órgão criado na estrutura do Judiciário Nacional, além de funções correccionais-funcionais, possui atribuições eminentemente administrativas, de caráter impositivo e de observância obrigatória a todos os tribunais nacionais, estaduais ou não.

Novas exigências foram impostas e cobradas dos órgãos de cúpula dos tribunais, desde qualificação à limitação de gastos com pessoal. Foram criadas pela primeira vez no Brasil metas de produtividade, divulgadas e cobradas publicamente dos integrantes do Poder Judiciário, inclusive com possibilidade de responsabilização administrativa por seu descumprimento injustificado.

O impacto dessa mudança foi, e continua sendo, gigantesco. As fragilidades e deficiências do serviço forense foram expostas não só aos operadores do direito, mas a toda sociedade, e a cobrança por mudanças foi amplificada.

Termos como responsabilidade fiscal; planejamento anual, quadrienal ou decenal; gestão judiciária; gestão de pessoas e processos de trabalho; sustentabilidade; certificação de qualidade; tecnologia da informação; canal de atendimento ao usuário etc., passaram a fazer parte do cotidiano dos magistrados que ocupavam cargos de direção em seus tribunais e que, pela formação acadêmica ofertada no País, não estavam preparados, via de regra. Àqueles ainda lotados no primeiro grau vieram incumbências também inéditas do ponto de vista administrativo. Passou-se a exigir destas ações de acompanhamento mais direto sobre o funcionamento de suas unidades como um todo, e não apenas de seu gabinete.

Em suma, todos aqueles profissionais, com maior ou menor grau de exigência, viram-se obrigados a buscar qualificação em saberes da ciência da administração, inclusive de forma impositiva, diante da determinação da Resolução do CNJ de que pelo menos 50% dos magistrados deveriam concluir curso de gestão judiciária, com carga horária mínima de 40 (quarenta) horas semanais. No estado do Tocantins, por exemplo, 100% dos integrantes da magistratura concluíram esse curso, ministrado pela Escola da Magistratura Tocantinense (Esmat).

Com esses novos saberes, é de se esperar de todos os magistrados, notadamente os que estão lotados no primeiro grau, uma participação mais incisiva nos diversos aspectos que envolvem suas funções, sendo a gestão uma delas.

A experiência da justiça mineira, embora recente, já produziu resultados que demonstram efeitos positivos para celeridade e para o incremento da produtividade das Unidades Judiciárias de primeiro grau que adotaram o desdobramento da gestão de 4º nível.

O diferencial do TJMG foi a adoção de uma política interna de exigência obrigatória e progressiva do planejamento estratégico no primeiro grau, a cargo dos seus magistrados e servidores. Se tivesse permanecido na esfera da discricionariedade, como acontece no Tocantins e na imensa maioria dos tribunais estaduais, dificilmente haveria adesão significativa de seus quadros, em virtude das características de nossa cultura social e organizacional elencadas neste estudo.

Os resultados observados nas 10 (dez) comarcas/varas pesquisadas – das quais apenas 09 (nove) possuíam relatórios quadrimestrais emitidos, pois uma delas só havia concluído a fase de implementação – são impactantes e indicam que a utilização dessa ferramenta de gestão

no primeiro grau pode contribuir significativamente para diversos aspectos que envolvem o serviço judiciário.

Da análise dos dados obtidos foi possível verificar uma melhoria substancial da produtividade e da celeridade dos serviços ali prestados. Na média, houve diminuição do acervo em 16,30%; aumento de 53%, no índice de baixa em comparação com o apurado no período avaliado no estudo de caso diagnóstico; aumento no índice de julgamento da ordem de 73,77% e redução dos processos paralisados há mais de 100 (cem) dias em 71,23%.

Em suma, as comarcas/varas que adotaram o planejamento estratégico em suas unidades julgaram mais processos, diminuíram o tempo de tramitação dos feitos e reduziram seus passivos. E isto sem qualquer acréscimo de despesa, seja com contratação de pessoal, vantagens pecuniárias adicionais, aumento de jornada de trabalho ou gastos com ampliação de estrutura física.

Portanto, se em âmbito nacional há imposição de qualificação para que o magistrado obtenha saberes da ciência da administração, tornando-se um juiz-gestor, e se já temos elementos para avaliar pelo menos alguns aspectos objetivos positivos na celeridade e na produtividade na atividade-fim com a adoção do planejamento estratégico em primeiro grau, obtidos à partir da iniciativa do TJMG, é possível afirmar que algum tipo de gestão deva ocorrer naquelas Unidades Judiciárias e de forma institucionalizada, pois, caso contrário, continuaremos vivenciando experiências isoladas de alguns magistrados.

Além do aumento da produtividade, conforme já destacado, o desdobramento do planejamento estratégico nas Unidades Judiciárias de primeiro grau tem potencial para gerar outros benefícios, como: facilitação e otimização no cumprimento das metas do CNJ; melhoria na qualidade do serviço; facilitação no acompanhamento das metas locais pelo magistrado; facilitação do acompanhamento pelas corregedorias-gerais de justiça da produtividade das Unidades Judiciárias e seu fortalecimento no papel de orientação gerencial para cumprimento das metas; fortalecimento do papel do magistrado como gestor público e líder de equipes; profissionalização da gestão judiciária em todos os níveis; redução do acervo; aprimoramento dos processos de trabalho, de sustentabilidade ambiental e do aprendizado organizacional; e controles de desempenho mais transparentes, eficientes e ágeis (VALLE, 2017).

Isso não implica dizer que a opção adotada pela justiça mineira seja a única viável ou que já se possa afirmar categoricamente todos aqueles potenciais benefícios. Mas, por ter se mostrado um caminho viável para melhoria no desempenho do sistema de justiça estadual, é de se propor, ao menos, a discussão sobre o tema no estado do Tocantins.

Certamente, há questões não respondidas por esta pesquisa e que demandariam outros estudos, entre as quais:

- 1) O modelo adotado para o TJMG em relação à atribuição da responsabilidade pela diagnose, bem como pela elaboração do planejamento estratégico e do plano de ação a magistrados e servidores da Unidade Judiciária é o mais eficiente?
- 2) Essas etapas poderiam ser mais bem realizadas por uma equipe especializada do respectivo tribunal, após a coleta das informações necessárias e estipulação das metas em conjunto com aqueles profissionais para, posteriormente, entregar o planejamento e o plano de ação prontos para execução e acompanhamento direto dos magistrados e servidores?
- 3) A partir da obrigatoriedade adotada pelo TJMG, como se daria o ingresso de novos integrantes nos quadros do Judiciário, quanto aos conhecimentos exigidos?
- 4) Os saberes oriundos da ciência da administração fariam parte das fases dos concursos públicos ou haveria curso específico a ser ministrado aos selecionados, pelas respectivas Escolas da Magistratura, antes de assumirem suas atribuições?

Como se vê, seja do ponto de vista da pesquisa ou da aplicação institucional dessa nova forma de desdobramento da gestão estratégica no Poder Judiciário, há indagações importantes a serem discutidas e, quiçá, respondidas. O que parece evidente é a necessidade de algum tipo de gestão nas Unidades Judiciárias de primeiro grau.

A forma utilizada pelo TJMG mostrou-se bastante eficiente e, apesar de ser um tribunal de grande porte, mostrou-se apta a ser replicada em qualquer Unidade da Federação, com as eventuais adaptações que os demais tribunais entenderem necessárias para aplicação em seus territórios.

A título de ilustração, poder-se-ia pensar em uma modificação substancial no funcionamento da fase de diagnose e elaboração do planejamento estratégico.

Em nossa visita ao Nuplan, na Corregedoria-Geral de Justiça do TJMG, foi possível constatar o número reduzido de servidores ali lotados, apenas 4 (quatro) naquela ocasião, sob a coordenação de uma juíza auxiliar da Corregedoria, cumulando tal atribuição.

Diante dessa realidade, é natural que o TJMG tenha optado por encarregar os magistrados e servidores de cada uma das 849 Unidades Judiciárias daquele estado de realizarem a diagnose e o planejamento estratégico diretamente, submetendo esses trabalhos à avaliação posterior do Nuplan no primeiro ano de implementação, e prosseguindo os ciclos posteriores de forma autônoma.

No Tocantins temos apenas 46 (quarenta e seis) comarcas e 163 (cento e sessenta e três) Unidades Judiciárias, com 113 (cento e treze) magistrados atuando em primeiro grau. Esse cenário permitiria a criação de um núcleo estruturado e capacitado para realizar a diagnose, elaboração do planejamento estratégico e do plano de ação, em conjunto com os magistrados e servidores das Unidades Judiciárias. Estes forneceriam as informações necessárias, apresentariam suas ideias para sanar as anomalias apontadas e traçariam as metas locais, restando aos especialistas do núcleo de suporte instrumentalizar os respectivos documentos com o rigor técnico e científico que devem informar um trabalho dessa magnitude, retornando aos primeiros a responsabilidade pela execução e acompanhamento direto do plano de ação.

Além de viável em nosso Judiciário, a iniciativa reduziria a complexidade das ações de gestão daqueles profissionais com atribuições na atividade-fim, bem como o tempo por eles despendido no planejamento; diminuiria os riscos de distorções nas análises, tanto do ponto de vista técnico quanto pelo envolvimento pessoal dos elaboradores do plano, além de agregar uma visão externa qualificada sobre a realidade do ambiente de trabalho avaliado.

Essa é apenas uma das hipóteses de customização possível ao modelo adotado pela justiça mineira para se alinhar à realidade de outros estados, reforçando sua capacidade de adaptação e replicação em todo território nacional.

Portanto, o objetivo principal desta pesquisa foi alcançado, na medida em que se pôde constatar a possibilidade real de aplicação de ferramentas de gestão no primeiro grau de jurisdição, como demonstrou o TJMG, e que esse desdobramento do planejamento estratégico de fato produziu bons resultados nas amostras analisadas quanto à melhoria da celeridade e da produtividade na atividade-fim. Os objetivos específicos também foram alcançados.

Os dados estatísticos apontaram para uma melhoria significativa na produtividade e na celeridade do serviço forense nas unidades analisadas.

A visita realizada a Corregedoria-Geral de Justiça do TJMG, mais especificamente ao Nuplan, permitiu constatar que o ambiente de trabalho das Unidades Judiciárias de primeira instância do Judiciário tocantinense não só possui estrutura física, de pessoal e de tecnologia da informação adequadas para o desenvolvimento dessa ferramenta, mas que as condições aqui existentes são até mais favoráveis à sua implementação.

Isso porque as comarcas/varas tocantinenses estão 100% informatizadas e a totalidade de seu acervo processual tramita em ambiente virtual. Portanto, o TJTO, sob este aspecto, encontra-se em posição mais favorável que a justiça mineira, pois esta ainda possui grande parte de seu acervo tramitando em meio físico, dificultando sobremaneira a compilação de dados e verificação de resultados.

Além disso, a extensão territorial e o grande de número de unidades, magistrados e servidores envolvidos no TJMG, o segundo maior tribunal do País, em contraposição com o TJTO, um tribunal de pequeno porte e com baixa densidade demográfica, pode tornar sua implementação aqui mais ágil e rápida, permitindo que o planejamento seja realizado por todas as unidades em tempo consideravelmente inferior.

Através da metodologia utilizada por aquele tribunal, foi possível verificar que os magistrados e servidores são essenciais para diagnose, planejamento estratégico, plano de ação e sua execução.

No caso mineiro, a opção foi por uma participação mais intensa daqueles agentes em todas as fases, o que, sem sombra de dúvida, exige uma capacitação mais exigente dos envolvidos, além de maior tempo dedicado a essa ação. Isso, contudo, pode variar de acordo com as necessidades de cada tribunal e de acordo com a metodologia utilizada.

A documentação disponibilizada pelo TJMG para esta pesquisa permitiu o detalhamento minucioso de todos os passos para sua realização, incluindo metodologia, formulários, portarias, pareceres, resultados, decisões e conclusões emitidas pela administração em cada caso.

Além disso, pode-se perceber um potencial para gerar nos profissionais a percepção de reconhecimento de sua importância para população e para instituição, o que, no entanto, demanda um estudo próprio para sua efetiva constatação.

Partindo dessa diretriz, a pesquisa verificou que há metodologia de gestão passível de aplicação eficiente naquelas unidades, com capacidade para realizar o diagnóstico de seus problemas e, sobretudo, de elaborar ações individualizadas voltadas para sua realidade.

Constatou-se também que a utilização de ferramentas de gestão ali desenvolvidas pôde contribuir para um serviço judiciário mais eficiente e célere, restando averiguar em outras pesquisas quais adaptações seriam necessárias para que tal modelo se torne mais adequado para a realidade tocantinense, ou mesmo se isto demandaria uma metodologia diversa.

Foi possível perceber, ainda, que o papel a ser desempenhado pelo magistrado de primeiro grau nesse novo cenário que se pretende instalar na serventia sob sua jurisdição pode variar conforme a opção da administração judiciária quanto ao nível de sua participação na elaboração, execução e acompanhamento do planejamento estratégico.

Assim, embora este trabalho tenha confirmado a hipótese inicial de que o magistrado atual deve realizar algum tipo de gestão em suas unidades, é preciso avaliar se a metodologia adotada pelo TJMG é a que melhor equaciona esta atribuição com a atividade-fim, pois ficou demonstrado também que há outras formas de se aplicar ferramentas de gestão no primeiro grau.

Diante disso, abre-se a oportunidade, no âmbito institucional, para apresentação de uma proposta detalhada de alteração da política de gestão judiciária no estado do Tocantins, alçando o primeiro grau de jurisdição à condição de participante ativo e relevante na integração e complementação de seu planejamento estratégico, cumprindo assim o último dos objetivos específicos desta pesquisa, pois, em se tratando de um mestrado profissional, a possibilidade de submissão de um estudo com rigor científico para apreciação dos órgãos diretivos do TJTO acaba se tornando não apenas um objetivo acadêmico, mas, sobretudo, a conclusão de uma tarefa a que se propôs este pesquisador.

REFERÊNCIAS

ABREU, Cesar Augusto Mimoso Ruiz. Judiciário do novo Tempo. **Revista da Escola Nacional de Magistratura** - AMB, ano VII, n. 6, nov. 2012.

ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina (Org.). **Burocracia e política no Brasil**: desafios para a ordem democrática no século XXI, Rio de Janeiro: FGV, 2010.

ARTMANN, Elizabeth. O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial. **Cadernos da Oficina Social 3**: Série Desenvolvimento Local. Rio de Janeiro: Coppe/UFRJ; 2000. Disponível em: http://www6.ensp.fiocruz.br/repositorio/sites/default/files/arquivos/PlanejamentoEstrategico_0.pdf Acesso: 20 jun. 2019.

AZEVEDO, Creuza da S. Planejamento e gerência no enfoque estratégico- situacional de Carlos Matus. **Caderno Saúde Pública**, v. 8, n. 2, p. 129–133, abr./jun., 1992. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/csp/v8n2/v8n2a03.pdf> Acesso: 19 jan. 2020.

BARROSO FILHO, José. Planejamento estratégico e orçamento participativo: A fundamental contribuição dos magistrados. **Revista da Escola Nacional de Magistratura** - AMB, ano VII, n. 6, nov. 2012.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BIRCHAL, Fabiano Fernandes Serrano; ZAMBALDE, André Luiz; BERMEJO, Paulo Henrique de Souza. Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 2, p. 523-545, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n2/a09v46n2.pdf> Acesso: 2 mar. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidência da República, Brasília, 1988.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 13 de março de 2015**. Institui o Código de Processo Civil. Presidência da República, Brasília, 2015.

BRASIL. **Plano diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Presidência da República, Brasília, 1995.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CARDOSO JUNIOR, José Celso. **Planejamento governamental e gestão pública no Brasil**: elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado. Brasília: IPEA, 2011.

CARVALHO, Eneuton. O aparelho administrativo brasileiro: sua gestão e seus servidores – do período colonial a 1930. *In*: CARDOSO JR., José Celso (Org.). **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro**. Brasília: Ipea, 2011.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. The professionalization of Brazilian federal bureaucracy (1995-2014): advances and dilemmas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 1, 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rap/v51n1/en_0034-7612-rap-51-01-00001.pdf Acesso: 10 abr. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações-Da Intenção aos Resultados**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Estudo comparado sobre recursos, litigiosidade e produtividade: a prestação jurisdicional no contexto internacional**. Brasília: CNJ, 2011. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/relat_estudo_comp_inter.pdf Acesso: 7 mar. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em números 2018: ano-base 2017**. Brasília: CNJ, 2018. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/> Acesso: 20 jun. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Relatório Justiça em Números 2017: ano-base 2016**. Brasília: CNJ, 2017.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Rev. Adm. Pública**, v. 42, n. 5, p. 829-874, set./out. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf> Acesso: 20 jan. 2020.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Designing and conducting mixed methods research**. 2nd. Los Angeles: SAGE Publications, 2011.

DA MATTA, Roberto Augusto. **1936 – Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. 6ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DA MATTA, Roberto Augusto. Avaliação: uma perspectiva sociológica. **Rev. Adm. Pública**, v. 13, n. 1, 1979. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7501/5965> Acesso: 20 jun. 2020.

DONATO, Verônica Chaves Carneiro. **O Poder Judiciário No Brasil: estrutura, críticas e controle**. 2006. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Programa de Pós-graduação em Direito, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2006. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFOR_d2c43b87cba81bd5705a071a06f6681c Acesso: 29 jul. 2019.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em Poder Judiciário, administração pública e gestão de pessoas**. 1 ed. Curitiba: CRV, 2014.

FREDERICKSON, George H.; SMITH, Kevin B. **The public administration theory primer**. Colorado: Westview Press, 2003.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. *In: Motta, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel Pinto (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira***. São Paulo: Atlas, 1997.

FREYRE, Gilberto. **Casa Grande e senzala**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **Administração judiciária: gestão cartorária**. Brasília: Enfam, 2011.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luis Antônio Capanema. **Manual de administração judicial: enfoque conceitual**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1971.

HUERTAS, Franco. **O método PES - Entrevista com Matus**. São Paulo. Editora FUNDAP, 1996. 139 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Brasil/Tocantins: População no último censo**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/to/panorama> Acesso: 25 jun. 2019.

LAVILLE, Christian. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciência humanas**. Porto Alegre: Artmed.

LEAL, Victor Nunes. **Coronelismo, enxada e voto**. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

LIMA, Daniella Munhoz da Costa; FRAGA, Valdevez Ferreira; OLIVEIRA, Fátima Bayma de. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, nº 6, p. 893-912, Dez. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n6/en_0034-7612-rap-50-06-00893.pdf Acesso: 4 abr. 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativa do Brasil, EUA e União Europeia. **Rev. Adm. Pública**, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan./fev. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n1/a04v42n1.pdf>. Acesso: 20 jan 2020.

MATUS, Carlos. O plano como aposta. *In: GIACOMONI, James; PAGNUSSAT, José Luiz (Org.). **Planejamento e orçamento governamental***. Coletânea, Brasília: ENAP, 2006.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; CALDAS, Miguel Pinto. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NOGUEIRA, José Marcelo Maia. **A Gestão do Poder Judiciário: uma análise do sistema de mensuração de desempenho do Judiciário brasileiro**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV- EAESP, São Paulo, 2010.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public management reform: a comparative analysis – new public management, governance, and the neo – weberian state.** Nova York: Oxford University Press, 2011.

RIBEIRO, Ludmila Mendonça Lopes. A emenda constitucional 45 e a questão do acesso à justiça. **Revista Direito GV**, v. 4, n. 2, p. 465-491, jul. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rdgv/v4n2/a06v4n2.pdf> Acesso em: 2 fev. 2020.

RUTKOWSKI, Jacqueline. Qualidade no serviço público - um estudo de caso. **Gestão e Produção**, v. 5, n. 3, p. 284-297, dez. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a09v5n3.pdf> Acesso: 5 jul. 2018.

SENA, Gabriel Astoni; SILVA, Edson Arlindo; DE ALMEIDA LUQUINI, Roberto. A reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. **Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 68-78, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/19847> Acesso: 4 abr. 2019.

SLAIBI FILHO, Nagib. **Magistratura e gestão judiciária.** Rio de Janeiro: Editora Forense, 2016.

SOBREIRA NETO, Francisco; HOURNEAUX JUNIOR, Flávio; POLO, Edison Fernandes. A adoção do modelo de planejamento estratégico situacional no setor público brasileiro: um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 39, p. 149-165, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v13n39/a09v13n39.pdf> Acesso: 6 fev. 2020.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC Editora, 1994.

TORRES, Marcelo Douglas. **Fundamentos de administração pública brasileira.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2012.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO MINAS GERAIS (TJMG). **Sistema Interno do Tribunal de Justiça de Minas Gerais.** Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/> Acesso: dez. 2019.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO TOCANTINS (TJTO). **Sistema Interno de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça Do Tocantins.** Disponível em: <https://gestaodepessoas.tjto.jus.br/site> Acesso em: 25 jun. 2019.

VALLE, Marcus Vinícius Mendes do. **Gestão Estratégica de Unidades Judiciárias: Desdobramento de 4º nível - Gestão Judiciária Aplicada.** Belo Horizonte: Conhecimento, 2017.

VIEIRA, Luciano José Martins; COSTA, Silvia Generali da. Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 4, p. 927-948, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v47n4/v47n4a06.pdf> Acesso: 4 abr. 2019.

VILLARDI, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; DUBEUX, Veranise Jacobowski Correia. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de**

Administração Pública, v. 45, n. 2, p. 304-329, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/02.pdf> Acesso: 4 abr. 2019.

WEBER, Max, **Ensaio de sociologia**. 5 Ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Poder Judiciário**: crises, acertos e desacertos. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.

ANEXO I – MODELO DE PLANO ESTRATÉGICO COM METAS**Poder Judiciário do Estado de Minas Gerais****PORTARIA N° 01/2018**

Institui o Plano Estratégico da XXX, com o estabelecimento de metas.

O **JUIZ DE DIREITO XXXXX**, no uso das atribuições que lhe confere o parágrafo único do art. 4º da Resolução do Órgão Especial do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais nº 827, de 29 de junho de 2016,

CONSIDERANDO a Resolução do Órgão Especial nº 827, de 2016, que “Dispõe sobre o desdobramento do Planejamento Estratégico pelas Unidades Judiciárias da Justiça Comum de Primeiro Grau”;

CONSIDERANDO a Portaria da Corregedoria-Geral de Justiça nº 4.704, de 10 de fevereiro de 2017, que regulamenta a Resolução do órgão Especial do Tribunal de Justiça nº 827, de 29 de junho de 2016, que “dispõe sobre o desdobramento do Planejamento Estratégico pelas Unidades Judiciárias da Justiça Comum de Primeiro Grau, bem como define diretrizes para o seu acompanhamento pela Corregedoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais –CGJ”;

CONSIDERANDO as anomalias detectadas na Diagnose da Unidade Judiciária;

CONSIDERANDO a necessidade de implementar medidas necessárias à cessação das anomalias constatadas, implantar boas práticas e melhorar a prestação jurisdicional da Unidade Judiciária,

RESOLVE:

Art. 1º Fica instituído o Plano Estratégico da XXX no período de 14/05/2018 a 13/05/2019, com o estabelecimento das seguintes metas:

I - Reduzir, em 10% (dez por cento), o acervo processual no prazo de 01 (um) ano, em relação ao ano de 2017;

II - Atingir, no prazo de 01 (um) ano, 100% (cem por cento) do percentual de cumprimento das metas do Conselho Nacional de Justiça, esperado para o ano de 2018;

III - Reduzir, em 70% (setenta por cento), o número de feitos paralisados há mais de 100 (cem) dias na Secretaria do Juízo, no prazo de 01 (um) ano, em relação ao número de processos identificados em março de 2018 (1.841 processos – fonte SIJUD);

IV - Reorganizar os processos físicos em escaninhos, em 04 (quatro) meses;

V - Criar, em 03 (três) meses, as rotinas de divulgação e comemoração de resultados;

VI - Mapear os processos de trabalho da secretaria no prazo de 6 (seis) meses.

Art. 2º As metas previstas nos incisos do art. 1º desta Portaria serão desdobradas em Plano de Ação Gerencial, a ser implementado e acompanhado pelo Juiz de Direito responsável pela Unidade Judiciária que poderá realizar as adequações que se fizerem necessárias a qualquer tempo, durante a vigência desta Portaria.

Parágrafo único. No Plano de Ação Gerencial serão fixados os marcos temporais de implementação e aferição continuada de resultados.

Art. 3º O cumprimento das metas e os resultados mensurados constarão de relatórios gerenciais mensais e quadrimestrais, sendo que apenas estes últimos deverão ser enviados à Corregedoria-Geral de Justiça – CCJ, na forma prevista na Portaria nº 4.704/CCJ/2017.

Art. 4º Os servidores e estagiários da Unidade Judiciária serão pessoalmente cientificados dos termos desta Portaria, inclusive com recebimento de uma cópia, para o seu cumprimento.

Art. 5º Cópia desta Portaria será encaminhada à Corregedoria-Geral de Justiça, para aprovação, nos moldes da Resolução do Órgão Especial nº 827, de 2016.

Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

ANEXO II – PLANO DE AÇÃO GERENCIAL

 Corregedoria-Geral de Justiça Núcleo de Suporte ao Planejamento e à Gestão da Primeira Instância								PLANO DE AÇÃO GERENCIAL	
COMARCA: í				UNIDADE JUDICIÁRIA:					
MAGISTRADO: I									
OBJETIVO: Cumprir as metas estabelecidas na Portaria nº 01/2018 que "Institui o Plano Estratégico , com o estabelecimento de metas".				ELABORADO POR:				ATUALIZADO EM:	
				DATA: 10/05/2018					
MACROAÇÃO 1 - GESTÃO HISTÓRICO-ESTATÍSTICA									
Objetivo: Reduzir o acervo da Unidade Judiciária									
Responsável pela Macroação: Daniela									
Nº	ATIVIDADES e MICROAÇÕES (tarefas):	INÍCIO (Previsto)	TÉRMINO (Previsto)	INÍCIO (Realizado)	TÉRMINO (Realizado)	SETOR	OBSERVAÇÕES		
1.1	Implementar planilha de controle histórico-estatístico mensal da Unidade Judiciária	08/2017	13/05/19	08/2017		Secretaria	Tarefa executada pela escrivã Mirella.		
1.2	Realizar mutirão de baixa de processos	02/04/18	30/04/18	02/04/18	30/04/18	Secretaria	Tarefa coordenada pela escrivã Mirella.		
1.1.1	Realizar Reunião de Sensibilização	19/12/17	19/12/17	19/12/17	19/12/17	Secretaria e Gabinete			
1.1.2	Certificar o Transito em Julgado	02/04/18	30/04/18	02/04/18	30/04/18	Secretaria			
1.1.3	Movimentar as Baixas no Siscom	02/04/18	30/04/18	02/04/18	30/04/18	Secretaria			
1.1.5	Colocar as Caixas no arquivo	02/04/18	30/04/18	02/04/18	30/04/18	Secretaria			
1.1.6	Elaboração de Relatório Final de Resultados	02/05/18	02/05/18	02/05/18	02/05/18	Secretaria			
1.1.7	Manter Rotina de Baixa Mensal Posterior ao Mutirão	02/05/18					Tarefa de carácter permanente		
1.3	Realizar mutirão de audiências de feitos pendentes de conciliação	19/02/18	23/02/18	19/02/18	23/02/18	Secretaria e Gabinete	Tarefa realizada entre a 1ª e 2ª Vara		
1.3.1	Reunir com Stakeholders (delegado e Ministério Público) para alinhar fluxos de trabalho	19/03/18	19/03/18	19/03/18	19/03/18	Dr. Marco			
1.3.2	Reunir com Stakeholders Polícia Militar, Diretor do Presídio Ministério Público) para alinhar fluxos de trabalho referente a segurança pública	07/03/18	07/03/18	07/03/18	07/03/18	Dr. Marco			
1.3.3	Treinar de Servidores Para Audiências	05/04/18	05/04/18	05/04/18	05/04/18	Gabinete e secretaria	Treinamento do TJMG para realização de audiências com gravação audio-visual		
1.3.4	Controlar as Audiências Realizadas e Audiências Redesignadas	02/08/17	13/05/19			Secretaria	Tarefa de carácter permanente realizada através dos relatórios gerenciais do siscom e mapa de produtividade do Magistrado e Secretaria (Mirella)		
1.3.5	Readequar a Pauta Regular de Audiências em virtude de necessidade de cooperação	03/09/18	04/03/19			Gabinete			
MACROAÇÃO 2 - GESTÃO DE METAS DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA									
Objetivo: Cumprir as Metas do CNJ									
Responsável pela Macroação: Daniela (Gabinete) e Mirella (secretaria)									
Nº	ATIVIDADES e MICROAÇÕES (tarefas):	INÍCIO (Previsto)	TÉRMINO (Previsto)	INÍCIO (Realizado)	TÉRMINO (Realizado)	SETOR	OBSERVAÇÕES		
2.1	Implementar de Rotina de Controle de Tramitação da Meta 01	02/08/17	13/05/19	02/08/17		Gabinete	O Magistrado afere mensalmente a média dos distribuídos e define as metas de julgamento para o gabinete.		
2.1.1	Implementar controle quinzenal de número de feitos Julgados	02/08/17	13/05/19	02/08/17		Gabinete e Secretaria	O Trabalho é executado em conjunto com a escrivã e o controle é feito através do SISCOM		

2.1.2	Realizar, em média, 30 audiências audiências de conciliação no Município de Padre Paraíso (Justiça Itinerante) abrangendo também de Ponto dos Volantes	02/08/17	13/05/19	02/08/17			Tarefa de carácter permanente realizada uma vez por mês com efeitos positivos para a população carente e para a efetividade da prestação jurisdicional.
2.2	Implementação de Rotina de Controle de Tramitação da Meta 02	02/08/17	13/05/19				Tarefa de carácter permanente realizada uma vez por mês com efeitos positivos para a população carente e para a efetividade da prestação jurisdicional.
2.2.1	Oficiar à delegacia de polícia para devolução dos inquéritos que se encontram naquele Órgão antes da "implementação da tramitação direta de inquerito"	10/05/18	05/06/18	10/05/18			
2.2.2	Fixar rotina mensal de acompanhamento dos feitos julgados da meta 2	10/05/18	13/05/19	10/05/18			
2.2.3	Fixar rotina mensal de acompanhamento dos feitos desta meta nos serviços auxiliares e providências de tramitação, especificamente em relação aos processos de adoção.	10/05/18	13/05/19	10/05/18			
2.3	Implementar rotina de controle de tramitação da Meta 04	02/08/17	13/05/19				Tarefa de carácter permanente realizada uma vez por mês com efeitos positivos para a população carente e para a efetividade da prestação jurisdicional.
2.3.1	Fixar rotina mensal de acompanhamento dos feitos julgados da meta 4	10/05/18	13/05/19	10/05/18			
2.3.2	Fixar rotina mensal de acompanhamento dos feitos desta meta nos serviços auxiliares e providências de tramitação	10/05/18	13/05/19	10/05/18			
2.4	Implementação de ações para fortalecer a rede de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra as mulheres.						
2.4.1	Criar escaninho específico para os processos de violência doméstica objetivando a priorização de tramitação e julgamento.	19/12/17	19/12/17	19/12/17	19/12/17	Secretaria	Tarefa 100% cumprida
2.5	Criar carimbos para identificar os mandados, ofícios e cartas precatórias dos processos relativos às metas, visando orientar os oficiais de justiça para a priorização de cumprimento desses mandados.	02/05/18	10/05/18			Secretaria	
MACROAÇÃO 3 - GESTÃO DA PRODUTIVIDADE							
Objetivo: Redução dos feitos paralisados há mais de 100 (cem) dias							

Responsável pela Macroação: Mirella

Nº	ATIVIDADES e MICROAÇÕES (tarefas):	INÍCIO (Previsto)	TÉRMINO (Previsto)	INÍCIO (Realizado)	TÉRMINO (Realizado)	SETOR	OBSERVAÇÕES
3.1	Identificar e localizar através de relatórios gerenciais, todos os processos paralisados acima de 100 dias na Secretaria	19/04/18	20/04/18	19/04/18	20/04/18	Secretaria	
3.1.1	Identificar em qual tarefa os processos se encontravam paralisados	20/04/18	20/04/18	20/04/18	20/04/18	Secretaria	
3.1.2	Estabelecer cotas de produção diária para impulsionar os processos	23/04/18	20/06/18	23/04/18		Secretaria	
3.1.3	Criar um fluxo de processo de trabalho para evitar processos paralisados há mais de 100 dias	10/05/18	17/05/18	10/05/18		Secretaria	
3.1.4	Retirar os relatórios gerenciais de protocolo de prazos vencidos para corrigir a movimentação processual	10/05/18	17/05/18	10/05/18		Secretaria	
3.2	Mapeamento dos Padrões de Produção Individuais	09/05/18	31/05/18	09/05/18		Secretaria	
3.2.1	Elaborar planilha de produção individual dos estagiários e servidores que trabalham com a juntada de documentos e as demais atividades da Secretaria.	09/05/18	31/05/18	09/05/18		Secretaria	
3.2.3	Verificar as Lacunas de Produção Existentes	31/05/18	08/06/18			Secretaria	
3.2.4	Reunir com a equipe para construção coletiva de padrões de produção esperados	08/06/18	08/06/18			Secretaria	
3.2.5	Implementar padrões individuais de produção esperados ajustados com a equipe	08/06/18	08/06/18			Secretaria	
3.3	Solicitar à Assistente Social que organize o acervo de processos em seu poder e crie agenda de visitas para prévia ciência do Magistrado, obedecendo à ordem cronológica	04/06/18	19/12/18			Gabinete	

MACROAÇÃO 4 - GESTÃO DO LEIAUTE

Objetivo: Reorganizar a Secretaria e o Gabinete

Responsável pela Macroação: Mirella

Nº	ATIVIDADES e MICROAÇÕES (tarefas):	INÍCIO (Previsto)	TÉRMINO (Previsto)	INÍCIO (Realizado)	TÉRMINO (Realizado)	SETOR	OBSERVAÇÕES
4.1	Trocar o piso da Sala de Audiências e do Gabinete	01/09/2017	19/12/2017	01/09/2017	19/12/2017	Gabinete	
4.2	Redistribuir o Mobiliário	01/09/2017	19/12/2017	01/09/2017	19/12/2017	Gabinete e Secretaria	
4.3	Fechar a lateral do balcão de atendimento para permitir que os servidores possam desempenhar suas atividades com mais concentração, agilidade e presteza.	10/05/2018	18/05/2018	10/05/2018		Secretaria	
4.4	Organizar e Identificar os Escaninhos para facilitar a localização e o manuseio dos processos, visando, também a melhoria do atendimento às partes.	10/05/2018	11/05/2018	11/05/2018		Secretaria	
4.5	Limpar e reorganizar a sala de armas e bens apreendidos	21/05/2018	28/05/2018			Secretaria	

MACROAÇÃO 5 - GESTÃO DO ACERVO

Objetivo: Reorganizar o acervo da Secretaria

Responsável pela Macroação: Mirella

Nº	ATIVIDADES e MICROAÇÕES (tarefas):	INÍCIO (Previsto)	TÉRMINO (Previsto)	INÍCIO (Realizado)	TÉRMINO (Realizado)	SETOR	OBSERVAÇÕES
5.1	Reorganização do acervo da Secretaria						
5,1.1	Criar Controles de Secretaria – CS	09/05/18	09/05/18	09/05/18	09/05/18	Secretaria	

5.1.2	Identificar os escaninhos de acordo com os CS's criados	11/05/18	18/05/18			Secretaria	
5.1.3	Realocar os processos nos escaninhos conforme os CS's criados	11/05/18	18/05/18			Secretaria	
5.1.4	Regularizar as movimentações processuais no Siscom de acordo com os CS's criados e excluir os localizadores	11/05/18	18/05/18			Secretaria	
5.1.5	Regularizar as movimentações por motivo legal no Siscom, a fim de evitar que os processos constem indevidamente da lista de paralisados	14/05/18	25/05/18			Secretaria	

MACROAÇÃO 6 - GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Objetivo: Readequar os processos de trabalho, para maior eficiência da Unidade Judiciária

Responsável pela Macroação: Mirella

Nº	ATIVIDADES e MICROAÇÕES (tarefas):	INÍCIO (Previsto)	TÉRMINO (Previsto)	INÍCIO (Realizado)	TÉRMINO (Realizado)	SETOR	OBSERVAÇÕES
6.1	Mapear os processos de trabalho	08/05/18	13/05/19			Secretaria	
6.1.1	Mapear e remodelar o processo de trabalho da juntada de petições e documentos	08/05/18	09/05/18	08/05/18	09/05/18	Secretaria	
6.1.2	Mapear os demais processos de trabalho da secretaria	14/05/18	13/05/19			Secretaria	
6.2	Regulamentar, por portaria, o detalhamento dos atos ordinatórios					Gabinete e Secretaria	
6.2.1	Editar Portaria de Atos Ordinatórios, à luz do Provimento 355/2018 e do CPC/2015	14/05/18	25/05/18			Gabinete	A minuta deverá ser enviada à CORPROT, via sistema SEI.
6.2.2	Instruir os servidores sobre o cumprimento dos atos ordinatórios	02/07/18	02/07/18			Secretaria	
6.3	Implantar rotina de realização de audiências por pautas temáticas	11/2017	13/05/19			Gabinete	

MACROAÇÃO 7 - GESTÃO DO CONHECIMENTO							
Objetivo: Capacitar servidores e estagiários da Unidade Judiciária							
Responsável pela Macroação: Mirella							
Nº	ATIVIDADES e MICROAÇÕES (tarefas):	INÍCIO (Previsto)	TÉRMINO (Previsto)	INÍCIO (Realizado)	TÉRMINO (Realizado)	SETOR	OBSERVAÇÕES
7.1	Realizar Mapeamento de Competências dos servidores da Unidade Judiciária	09/05/18	09/05/18	09/05/18	09/05/18	Secretaria e Gabinete	
7.2	Capacitar os Estagiários para a conciliação, tendo em vista, inclusive, a implantação do CEJUSC na Comarca	14/05/18	29/06/18			Secretaria e Gabinete	
7.3	Solicitar à EJEJ a inscrição da Escrivã no Curso de Administração Judicial Aplicada	14/05/18	18/05/18			Gabinete	Enviar ofício para o Segundo Vice-Presidente d
MACROAÇÃO 8 - GESTÃO COM PESSOAS							
Objetivo: Valorizar a equipe da Unidade Judiciária							
Responsável pela Macroação: Dr. Marco Anderson							
Nº	ATIVIDADES e MICROAÇÕES (tarefas):	INÍCIO (Previsto)	TÉRMINO (Previsto)	INÍCIO (Realizado)	TÉRMINO (Realizado)	SETOR	OBSERVAÇÕES
8.1	Estabelecer rotinas de comunicação e comemoração de resultados	14/05/18	13/05/19			Gabinete e Secretaria	
8.2	Realizar reuniões mensais para recepção de ideias e superação de problemas	14/05/18	13/05/19			Gabinete e Secretaria	
MACROAÇÃO 9 - GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE							
Objetivo:							
Responsável pela Macroação: Mirella							
Nº	ATIVIDADES e MICROAÇÕES (tarefas):	INÍCIO (Previsto)	TÉRMINO (Previsto)	INÍCIO (Realizado)	TÉRMINO (Realizado)	SETOR	OBSERVAÇÕES
9.1	Realizar comunicações por meio eletrônico, sempre que permitido por lei	14/05/18	13/05/19			Secretaria	
9.1.1	Oficiar os stakeholders para que disponibilizem endereço de e-mail institucional	14/05/18	25/05/18			Secretaria	
9.1.2	Instruir servidores da secretaria para a realização de comunicações eletrônicas	14/05/18	25/05/18			Secretaria	
9.2	Propor a criação do foro que vincle o Segundo Vice-Presidente do TJMG, Desembargador Wagner Wilson Ferreira, solicitando visita técnica da GEARQ à Comarca, a fim de realizar o descarte de processos do arquivo permanente e/ou alugar novo imóvel para sua alocação.	14/05/18	18/05/18			Gabinete	



ANEXO III – PRODUTO TÉCNICO

1 PESQUISA: GESTÃO DAS UNIDADES JUDICIÁRIAS DE PRIMEIRO GRAU NA JUSTIÇA ESTADUAL DO TOCANTINS

2 PROJETO: PROPOSTA DE RESOLUÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELAS UNIDADES JUDICIÁRIAS DE PRIMEIRO GRAU NO JUDICIÁRIO TOCANTINENSE.

3 JUSTIFICATIVA

O projeto submetido à Presidência desta Corte de Justiça, para apreciação, é fruto de pesquisa de mestrado sobre gestão judiciária no primeiro grau de jurisdição, realizada pelo mestrando Eduardo Barbosa Fernandes.

A motivação para o estudo surgiu dos quase trinta anos de vivência profissional como integrante do Poder Judiciário, primeiro como servidor e, posteriormente, como magistrado.

Acreditando que muito dos problemas vividos nas comarcas/varas poderiam ser amenizados através da gestão, passei a aplicar ações simples, com suporte na experiência profissional e sem uma metodologia científica específica. Foi possível perceber, então, embora em diferentes níveis, uma melhoria na produtividade, na celeridade, na redução do acervo de processos e melhoria na satisfação dos usuários nas Unidades Judiciárias de primeira instância nas quais atuei nesses mais de vinte e dois anos de magistratura, sem que fosse necessário aumento de despesa. Havia, portanto, alguma parcela de gestão que poderia ser realizada no primeiro grau de jurisdição com capacidade para influir na realidade local.

Todavia, comunicar este tipo de experiência para a direção do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins sem o embasamento de um estudo científico seria ineficaz, pois estamos tratando de questões orgânicas de uma Instituição cujo funcionamento é altamente complexo e com muitas variáveis que impactam suas ações.

A importância de se ter a melhor performance possível em cada juízo singular do Brasil ganha relevo quando percebemos que o país possui 16.053 (dezesesseis mil e cinquenta e três) Unidades Judiciárias de primeiro grau somente na justiça estadual. No Estado do Tocantins temos 157 (cento e cinquenta e sete) Unidades Judiciárias (CNJ, 2017). Portanto, é plausível inferir que uma boa prática de gestão adotada em determinada circunscrição, replicável nas demais, teria potencial para gerar economia de recursos e melhoria dos serviços prestados em larga escala.

Apesar disto, o desdobramento do planejamento estratégico previsto na Resolução CNJ nº 198/2014 parece não contemplar a menor das células judiciais. Do ponto de vista daquele órgão, não há qualquer obrigatoriedade de utilização de técnicas gerenciais nas Unidades Judiciárias de primeiro grau, as quais sequer são consideradas naquela Resolução como órgãos do Poder Judiciário para efeito de gestão. A mesma ausência de previsão legal ou administrativa é sentida no Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins.

Apesar disto, percebe-se a importância dada pelo CNJ à capacitação de magistrados em administração judiciária, demonstrada por meio da imposição da Meta 08 de 2010, cujo objetivo é qualificar 50% daqueles profissionais em gestão através de cursos com carga-horária mínima

de 40 horas. Indaga-se, portanto, qual o sentido de tal meta se estes magistrados não aplicarem estes conhecimentos em suas respectivas unidades?

A edição da Resolução CNJ nº 192/2014, que trata da Política Nacional de Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, perfeitamente aplicável a seus magistrados, no inciso III do artigo 2º, define competência como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de suas funções”.

Parece ser mais lógico, então, entender que as normas e metas editadas pelo CNJ determinam que este conhecimento adquirido seja, de fato, aplicado por magistrados e servidores com suas atitudes e habilidades, comungando o “querer fazer” com o “saber fazer”.

Esta proposta pretende proporcionar a magistrados e servidores que atuam na atividade-fim, no primeiro grau de jurisdição, autonomia para aplicar aquele conhecimento na resolução dos problemas específicos de sua unidade judiciária, abarcando todos os fatores gerenciais detectados, sem perder a sintonia com o planejamento estratégico nacional e estadual.

A fim de subsidiar a decisão desta Corte de Justiça com dados objetivos dos reflexos desta nova forma de gestão, apresenta-se parte do estudo que analisou seu desenvolvimento em dez Unidades Judiciárias do TJMG.

4 DA PESQUISA

4.1 Dos resultados observados nas Unidades Judiciárias do TJMG

As comarcas/varas pesquisadas implementaram em suas respectivas unidades o desdobramento de 4º nível, que inclui aquelas unidades como responsáveis pela integração e complementação da gestão judiciária.

Foram disponibilizados documentos de 10 (dez) Comarcas/Varas que implementaram em suas unidades o referido desdobramento. Dentre estes destacam-se dados estatísticos que revelaram a variação de índices de produtividade e eficiência capazes de demonstrar se houve, ou não, melhoria efetiva na entrega da prestação jurisdicional.

Estes dados permitiram observar apenas a parte objetiva e mensurável dos relatórios acessados, pois avaliar questões subjetivas como qualidade dos trabalhos na execução das metas demandaria uma análise bem mais complexa, e uma ampliação no tempo de pesquisa, impossível no contexto deste estudo.

Vejamos então como se deu o desenvolvimento do trabalho judicial daquelas unidades após a implementação do desdobramento estratégico de 4º Nível, em relação aos dados acima informados:

Tabela 1 – Desenvolvimento do trabalho judicial por Unidade Judiciária

Unidade Judiciária	Relatórios	Redução do Acervo:	Índice de baixa	Varição Índice de baixa	Índice de Julgamento	Varição do índice de Julgamento	Redução dos Proc.Parados há mais de 100 dias
A	3	11,90 %	1,22%	19%(+)	1,13%	85%(+)	44%
B	3	21,22%	1,56%	71%(+)	1,17%	83%(+)	85,5%
C	1	11,14%	1,41%	84%(+)	1,13%	110%(+)	82% (gabinete)*
D	0	-----	-----	-----	-----	-----	-----
E	1	26,79%	1,68%	79 %(+)	1,36%	77%(+)	75,14%
F	2	21%	1,24%	40% (+)	1,05%	60%(+)	74%

G	3	23,58%	1,45%	56% (+)	1,05%	69% (+)	-
H	2	12,65%	1,31%	60% (+)	0,95%	90% (+)	59%
I	3	16,82%	1,52%	53% (+)	1,25%	76% (+)	79%
J	1	4,64%	1,12%	15% (+)	1,01%	14% (+)	-

*Na Comarca C houve aumento de mais de 100% dos processos parados há mais de 100 dias na secretaria da Unidade Judiciária.

Fonte: elaboração própria.

O quadro acima mostra uma melhora sensível nos índices os quais, em suma, refletem o comportamento da Unidade Judiciária quanto à sua eficiência e celeridade na prestação jurisdicional.

Com a amostragem fornecida pelos dados acima pode-se inferir que o planejamento estratégico pelas Unidades Judiciárias de primeiro grau se mostrou apto a tornar a atividade-fim mais eficiente, na medida em que os processos ficaram menos tempo sem o devido andamento, a média de julgamentos aumentou e o acervo diminuiu, reduzindo a taxa de congestionamento.

Além disso, todo o processo de gestão, desde a diagnose, se mostrou também capaz de fornecer informações objetivas e detalhadas a magistrados e servidores sobre seu ambiente de trabalho.

Embora se presuma que tais profissionais já detivessem tal conhecimento, o que nem sempre corresponde à realidade, pois muitas vezes ele é parcial e superficial.

Além disso, a produção destas informações através de ferramentas de gestão, utilizadas com critérios científicos, confere confiabilidade e credibilidade que extrapolam as percepções individuais daqueles que prestam serviço na unidade.

Internamente, permite-se que o Judiciário atue pontualmente nas unidades, solucionando seus problemas específicos, seja através de seu magistrado e servidores, seja com a intervenção da Corregedoria Geral de Justiça.

Ao tornar pública estas informações, através da portaria que veicula o planejamento, dá-se transparência ao serviço público e viabiliza a todos os usuários do sistema de justiça, profissionais e jurisdicionado, acompanhar e fiscalizar a atuação dos responsáveis pela entrega da prestação jurisdicional.

Além disso, quando se sabe quais são as metas estipuladas e há um acompanhamento constante, a análise sobre a capacidade e o comprometimento dos responsáveis pela execução dos serviços se torna mais rápida e simples, possibilitando que eventuais correções sejam realizadas com agilidade.

Enquanto o TJMG, nas comarcas/varas que já realizam o desdobramento estratégico de 4º nível, pode verificar o desempenho no cumprimento de metas locais elaboradas para as respectivas realidades, sem olvidar das estipuladas pelo CNJ e pelo próprio Tribunal, o TJTO não consegue medir este trabalho, pois os critérios de aferição são de âmbito estadual, desconhecendo problemas específicos de suas unidades. Exemplificando, um dos critérios de verificação do trabalho desenvolvido pelo magistrado e sua equipe é o cumprimento da Meta 01 – CNJ em índice de julgamento superior a 1 (um), ou seja, ter um número de julgamento de feitos igual ou superior ao daqueles que ingressaram.

O TJTO, em uma avaliação dos magistrados A e B, constatou que o primeiro cumpriu a meta e o último não. A primeira impressão, quando não conclusão, é de que A é um profissional mais competente e/ou comprometido em relação a B.

Com o propósito de se evitar uma avaliação equivocada, a CGJ-TO realiza uma inspeção nas unidades sob a responsabilidade de ambos. Constatou-se que na de A, há um grande acervo

de processos pendentes de julgamento, apesar de julgar mais do que entrara naquele ano; grande número de processos paralisados há mais de cem dias e um índice de baixa aquém do desejável, enquanto na unidade de B verificou-se ausência de processos pendentes de julgamento fora do prazo legal; inexistência de processos paralisados há mais de cem dias na secretaria ou no gabinete e redução do acervo. Então, como explicar o cumprimento da Meta 01 por A e não por B?

Apesar de não ser a única explicação plausível, a primeira resposta a esta questão é de natureza processual. Com o advento do processo judicial eletrônico em 100% das comarcas/varas do Estado do Tocantins, o protocolo de qualquer ação gera instantaneamente a contabilização da demanda. Sua resolução, no entanto, exige um tempo que é variável, conforme a natureza do pedido e seus prazos estipulados nos Códigos de Processo, civil ou criminal.

Portanto, enquanto o registro da demanda é instantâneo, o da resolução (sentença) ou mesmo o seu arquivamento (quando esgotados todos os recursos), só ocorre posteriormente.

Destarte, naquele ano, B não conseguiu cumprir a Meta 01 do CNJ porque não tinha processos pendentes de julgamento que pudessem suprir o número de entradas e, assim, compensar a necessidade temporal de instrução processual dos novos pedidos que ali ingressaram. De outro lado, A conseguiu atingir tal meta, pois o seu passivo de julgamento não dependia do fator temporal para prolação da sentença.

Portanto, a unidade de A, que à primeira vista estaria melhor desempenhando a atividade-fim, se mostrou menos eficiente do que a supervisionada por B.

Sem a diagnose prévia de cada Unidade Judiciária do Estado, seguida dos respectivos planejamentos estratégicos, plano de ação, execução e acompanhamento, a administração do TJTO corre o risco de só conseguir medir com exatidão situações como estas se inspecionar cada uma delas, o que, convenhamos, seria extremamente difícil ou até mesmo impossível, em face da grande variedade e quantidade de atribuições que a Instituição tem o dever de executar.

O TJMG, em caso idêntico, teria em seu poder todas as informações que envolvem as unidades A e B, permitindo uma análise quase instantânea, evitando o risco de avaliações equivocadas de desempenho e otimizando seu trabalho, na medida em que pode direcionar seus recursos para situações que realmente recomendam algum tipo de intervenção.

Assim, este modelo permite uma avaliação mais realista sobre o desempenho da atividade-fim de suas unidades, com enorme economia de tempo e de recursos humanos em comparação com a metodologia adotado pelo TJTO.

Na hipótese de adoção desta política pública de gestão judiciária no Tocantins, é possível identificar algumas peculiaridades que o diferenciam do TJMG as quais, a meu ver, são mais favoráveis.

Durante a visita ao NUPLAN-CGJ/TJMG foi constatado o reduzido número de servidores ali lotados, 04 (quatro) na ocasião, os quais relataram a enorme quantidade de trabalho para o desenvolvimento e ampliação de implementação do Planejamento Estratégico nas mais de 800 (oitocentas) varas/comarcas daquele Estado.

Percebeu-se duas dificuldades principais para o trabalho daquele núcleo: a grande quantidade de Unidades Judiciárias e a existência de processos físicos e eletrônicos tramitando simultaneamente no Judiciário Mineiro. Isto dificulta a diagnose, a conferência e a comunicação dos dados; a agilidade na verificação de resultados, correção do plano e sua execução, além da necessidade de duas estratégias diferentes para estes formatos de processos judiciais.

Estes obstáculos logísticos, a meu sentir, ajudam a explicar a opção da administração em determinar que, após o primeiro ciclo, cada unidade judiciária deverá realizar todas as etapas

do planejamento estratégico sem a participação direta daquele núcleo. Além disso, parece intuitivo que haverá uma demanda considerável de tempo para que esta determinação seja cumprida por 100% das Unidades Judiciárias.

No Estado do Tocantins, embora territorialmente extenso, há um número inferior de Unidades Judiciárias, 153 (cento e cinquenta e três), distribuídos em 41 (quarenta e uma) comarcas. Além disso, sua população e demanda judicial, em comparação com Minas Gerais, é significativamente menor. Desta forma, a metodologia de trabalho para implementação do desdobramento do planejamento estratégico de 4º Nível nas varas/comarcas poderia se dar de outra maneira.

Tal como se dá em Minas Gerais, no Tocantins também seria necessária a criação de um núcleo exclusivo para o desenvolvimento deste projeto, o que não implica, necessariamente, na criação de novos cargos, podendo ser suprida a necessidade de profissionais com remanejamento de integrantes capacitados do quadro funcional já existente, decisão que compete aos órgãos diretivos do TJTO.

Porém, neste desenho hipotético, sua existência seria inevitável, independentemente de como se daria a lotação destes colaboradores.

A forma de atuação deste núcleo poderia tornar a implementação e desenvolvimento da gestão de primeiro grau mais rápida e eficiente tanto pelo número reduzido de unidades a serem atendidas quanto pela qualidade/quantidade do parque tecnológico do TJTO, que abrange 100% de seus locais de trabalho.

Destaca-se, ainda, que a realização de todo trabalho administrativo e judicial daquela Instituição ocorre, já há alguns anos, de forma integralmente informatizada, em ambiente virtual, como são exemplos o E-proc e o SEI.

Como seus processos judiciais e administrativos tramitam exclusivamente por meio eletrônico (E-proc e SEI) grande parte do trabalho de diagnose, elaboração do planejamento estratégico, plano de ação, e acompanhamento da execução poderia ser feita sem deslocamento físico dos servidores daquele núcleo, orientando magistrados e servidores em tempo real. Soma-se a isto que as peças técnicas propriamente ditas, após a obtenção dos dados e das propostas apresentadas pelo gestor local, poderiam ser confeccionadas naquele setor e submetidas posteriormente aos magistrados de primeiro grau para aprovação, antes de serem enviadas para deliberação da CGJ-TO.

Espera-se, neste particular, duas grandes vantagens em relação ao modelo paradigma: agilidade no planejamento e maior objetividade tanto na diagnose quanto na estipulação das metas da unidade.

A primeira delas seria alcançada pelo grau de desenvolvimento das ferramentas tecnológicas de informação já utilizadas pelo TJTO. Já a segunda deriva do olhar mais distanciado de profissionais com habilitação em planejamento estratégico atuando em conjunto com o magistrado e sua equipe, o quais, pela proximidade com o objeto de estudo, correm os mesmos riscos de qualquer pesquisador: ter a visão e a solução do problema ofuscada pelo envolvimento pessoal. Como aqueles servidores, além de possuírem conhecimento técnico específico, estariam funcionalmente distantes e independentes da unidade judiciária, poderiam ajudar a corrigir eventuais falhas nestas avaliações através de trabalho cooperativo, tendo maior probabilidade de isenção e rigor científico.

É de se esperar, ainda, uma outra vantagem, consequência das anteriores, a qual, a meu ver, é de suma importância: a otimização do tempo despendido por magistrados e servidores na elaboração de todas as fases do planejamento estratégico. Isto porque a cooperação com a equipe técnica do núcleo traria considerável redução temporal para aqueles profissionais nas

fases preliminares do planejamento, passando mais rapidamente para a execução do plano de ação o qual, afinal, prescreve quais as ações voltadas para melhoria da prestação jurisdicional a serem executadas naquele período. Seria, neste sentido, a realização de um melhor equilíbrio do tempo despendido entre duas atividades importantes e interligadas: a administrativa e a judicante.

Na análise dos dados obtidos foi possível verificar uma melhoria substancial da produtividade e da celeridade dos serviços ali prestados. Na média, houve diminuição do acervo em 16,30%; aumento no índice de baixa em comparação com o período avaliado no Estudo de Caso Diagnosticado, superior ao índice anterior em 53%; aumento no índice de julgamento da ordem de 73,77%; e redução dos processos paralisados há mais de 100 (cem) dias em 71,23%.

Em suma, as Comarcas/Varas que adotaram o planejamento estratégico em suas unidades julgaram mais processos, diminuíram o tempo de tramitação dos feitos e reduziram seus passivos. E isto sem qualquer acréscimo de despesa, seja com contratação de pessoal, vantagens pecuniárias adicionais, aumento de jornada de trabalho ou gastos com ampliação de estrutura física.

Além do aumento da produtividade, conforme já destacado, o desdobramento do planejamento estratégico nas Unidades Judiciárias de Primeiro Grau tem potencial para gerar outros benefícios como a facilitação e otimização no cumprimento das metas do CNJ; melhoria na qualidade do serviço; facilitação no acompanhamento das metas locais pelo magistrado; facilitação do acompanhamento pelas Corregedorias Gerais de Justiça da produtividade das Unidades Judiciárias e seu fortalecimento no papel de orientação gerencial para o cumprimento das metas; fortalecimento do papel do magistrado como gestor público e líder de equipes; profissionalização da gestão judiciária em todos os níveis; redução do acervo; aprimoramento dos processos de trabalho, de sustentabilidade ambiental e do aprendizado organizacional; controles de desempenho mais transparentes, eficientes e ágeis (VALLE, 2017, p. 99-100).

Os dados estatísticos apontaram para uma melhoria significativa na produtividade e na celeridade do serviço forense nas unidades analisadas.

Através da metodologia utilizada por aquele tribunal foi possível verificar que os magistrados e servidores são essenciais para diagnose, planejamento estratégico, plano de ação e sua execução.

No caso mineiro, a opção foi por uma participação mais intensa daqueles agentes em todas as fases, o que sem sombra de dúvida exige uma capacitação mais exigente dos envolvidos, além de maior tempo dedicado a esta ação. Isto, contudo, pode variar de acordo com as necessidades de cada tribunal e de acordo com a metodologia utilizada.

Diante disto, abre-se a oportunidade no âmbito institucional para apresentação de uma proposta detalhada de alteração da política de gestão judiciária no Estado do Tocantins, alçando o primeiro grau de jurisdição à condição de participante ativo e relevante na integração e complementação do seu planejamento estratégico.

5 DA PROPOSIÇÃO AO TJTO

De acordo com a pesquisa realizada no TJMG, e resultados obtidos, conforme descritos no item 4, se propõe-se a implantação do planejamento estratégico pelas Unidades Judiciárias de primeiro grau no Judiciário Tocantinense, adotando-se quatro pilares básicos:

- Diagnose;

- Plano Estratégico;
- Plano de Ação; e
- Acompanhamento Permanente.

5.1 Diagnose

Diagnose de Unidade Judiciária é a identificação dos problemas que estejam prejudicando o alcance dos objetivos estratégicos, das metas estabelecidas e dos resultados esperados.

A ferramenta escolhida para a formalização da Diagnose foi o Estudo de Caso Diagnostico (ECD). Este método busca compreender os problemas na complexidade do ambiente onde acontecem. Além da coleta de dados da unidade, são feitas entrevistas, levantadas hipóteses e apresentadas conclusões.

Embora seja um pouco mais complexo que o método SWOT, que é o levantamento de forças (*strengths*), fraquezas (*weakness*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) e a Folha de Verificação, que consiste na elaboração de um quadro que quantifica a incidência de não conformidade, o ECD permite uma análise mais aprofundada e com mais detalhes da unidade judiciária, contribuindo para uma visão mais ampla do local estudado.

A escolha da ferramenta a ser utilizada compete à alta administração daquela Corte de Justiça e, embora seja possível deixar ao talante de cada magistrado tal opção, a vantagem imediata observada nos casos analisados é a padronização de formulários e a otimização na coleta dos dados.

Mais do que a forma escolhida, o sucesso da diagnose depende, fundamentalmente, de uma análise detalhada e isenta que seja capaz de explicitar quais são os fatores analisados e as possíveis disfunções ou anomalias encontradas.

5.2 O Plano Estratégico

Realizada a diagnose o próximo passo é a idealização e implementação do Plano Estratégico da Unidade Judiciária e isto não significa repetir as metas nacionais e dos tribunais estaduais e sim desdobrar a estratégia através de formulação de metas locais que sejam capazes de solucionar os problemas encontrados pelo ECD.

Necessário diferenciar metas, objetivos e ações para se construir um Plano Estratégico coerente e factível.

Objetivos são a descrição daquilo que se pretende alcançar. Metas são a descrição em termos quantitativos e com prazo determinado daquilo que se pretende alcançar e, por fim, as ações são as tarefas que serão realizadas para atingir as metas e objetivos da Unidade Judiciária (VALLE, 2017, p. 53).

No caso do Judiciário, este Plano deve estar alinhado com as metas do CNJ e do respectivo tribunal, obrigatoriamente, conforme prevê o artigo 3º da Resolução CNJ nº 198/2014.

5.3 Plano de Ação

No Plano de Ação são detalhadas as macroações (grupos temáticos de tarefas) e microações (tarefas em específico), necessárias ao cumprimento das metas (VALLE, 2017, p.

59). Este difere do Planejamento Estratégico, pois contempla as metas locais, enquanto aquele descreve as ações e tarefas a serem realizadas para cumpri-las.

Outra diferença fundamental é a certa estabilidade inerente ao Plano Estratégico ante a flexibilidade do Plano de Ação. Isto porque as tarefas diárias devem se adequar às necessidades do serviço e isto permite a escolha de instrumentos mais ágeis e apropriados para superar as anomalias e cumprir as metas.

Enfim, enquanto as metas possuem certa estabilidade durante sua vigência, por abarcarem uma visão gerencial de médio prazo, as ações são flexíveis e facilmente alteradas, conforme a necessidade se apresente.

Não há fórmulas rígidas para a escolha das ações a serem desenvolvidas e a ciência da administração nos fornece técnicas e ferramentas úteis, cabendo ao magistrado e aos servidores encontrem aquela que mais se adequa à sua realidade. O fundamental neste ponto é que haja discussão com todos os envolvidos no processo (magistrado, servidores, estagiários, terceirizados, cedidos, etc.).

5.4 Acompanhamento Permanente

Superadas as fases anteriores, inicia-se a fase da execução estratégica que nada mais é do que a realização das macroações e microações por magistrados, servidores e todos os demais lotados na Unidade Judiciária. Em suma, trata-se de realizar materialmente todo planejamento local.

Tivemos até aqui a diagnose, o planejamento e a execução. Esta, no entanto, demanda um acompanhamento permanente para que haja uma boa execução estratégica. As ferramentas de acompanhamento da execução são várias e cabe ao gestor escolher a que melhor se aplica à sua situação, lembrando sempre que, como toda ferramenta, ela serve a um propósito e não é um fim em si mesma, devendo primar pela simplicidade para que possa ser aplicada pelo maior número possível de colaboradores.

Stephen Robbins apud Valle (2017, p. 89) aponta quatro fontes:

- 1) Observação Pessoal, na qual o gestor se atenta para sinais emitidos por sua equipe para verificar como eles estão percebendo o trabalho (expressão corporal, etc.);
- 2) Relatórios Estatísticos, cujo maior exemplo no Judiciário são os mapas estatísticos mensais, porém não se limitam a isto e as possibilidades de utilização dos mais variados gráficos estão à disposição de seus magistrados e servidores;
- 3) Relatórios orais, geralmente obtidos em reuniões de trabalho ou até mesmo em conversas individuais e;
- 4) Relatórios escritos, que devem ser mais claros e concisos em comparações com os orais, além de permitirem organização e arquivamento para consultas posteriores.

6 DA IMPLEMENTAÇÃO NO TJTO

Por se tratar de uma mudança significativa na diretriz da política institucional quanto ao modo de realização da gestão nas Unidades Judiciárias de primeiro no Judiciário Tocantinense, recomenda-se que o projeto seja implementado através de Resolução deste Sodalício.

Mais do que a forma, a utilização desta modalidade de regramento interno, que resulta de deliberação do Plenário da Casa, por consequência lógica e natural, permitiria que todos os Desembargadores pudessem avaliar a proposição, ampliando o debate e, com certeza,

aprimorando e adequando a metodologia de trabalho, caso concluam pela sua aptidão para contribuir positivamente para melhoria da prestação jurisdicional.

Além disso, a discussão plenária seria precedida de pareceres dos vários órgãos técnicos do TJTO, desde o setor responsável pela análise prévia de viabilidade dos projetos até a Comissão de Organização Judiciária o que, sem sombra de dúvida, contribuiria para um produto final mais ajustado à nossa realidade, além de subsidiar os Senhores Desembargadores com informações adicionais, de ordem interna da Instituição, as quais o ora proponente não tem acesso no momento.

Somado àqueles benefícios, a decisão emitida pelo Órgão Colegiado sinaliza o direcionamento de toda Alta Cúpula Administrativa do TJTO para a implementação do desdobramento da gestão judiciária pelas unidades de primeiro grau de jurisdição e, com tal força, garantiria maior estabilidade e duração desta nova orientação o que, tratando-se de uma política pública, é essencial, já que a produção de resultados verificáveis só seria possível a médio e longo prazo.

7 PRODUTO TÉCNICO

Baseando-se na pesquisa científica realizada durante o mestrado profissionalizante realizado pela Universidade Federal do Tocantins (UFT) em parceria com a Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT), apresenta-se a seguinte minuta de Resolução, inspirada na editada pelo TJMG.

O modelo apresentado no apêndice I é, portanto, uma sugestão cuja finalidade é apresentar um parâmetro sobre as disposições a serem contempladas.

8 CRONOGRAMA

ETAPAS	PERÍODO
8.1 Entrega da dissertação e do produto técnico (Minuta de Resolução)	XXXX
8.2 Submissão do projeto com minuta de Resolução à Presidência do TJTO	XXXX

APÊNDICE I – MINUTA DE RESOLUÇÃO TJTO 000/2020 (MINUTA)**RESOLUÇÃO Nº XXX/2020**

Dispõe sobre o desdobramento do Planejamento Estratégico pelas Unidades Judiciárias de Primeiro Grau no Judiciário Tocantinense.

O **PLENÁRIO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS**, no uso das atribuições que lhe confere o artigo ____, do seu Regimento Interno,

CONSIDERANDO a Resolução do Conselho Nacional de Justiça - CNJ nº 198, de 1º de julho de 2014, que “Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências”;

CONSIDERANDO a necessidade de desdobramento da estratégia do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, no âmbito das Unidades Judiciárias de Primeiro Grau;

CONSIDERANDO a necessidade dos magistrados e servidores se envolverem no desdobramento da estratégia do TJTO, nos termos do artigo 7º da Resolução do CNJ nº 198, de 2014;

CONSIDERANDO a necessidade de promover o alinhamento estratégico das Unidades Judiciárias de Primeiro Grau para o cumprimento dos macrodesafios e metas previstos na Resolução do CNJ nº 198 de 2014;

CONSIDERANDO a necessidade de definir diretrizes para a realização de plano de gestão pelas Unidades Judiciárias a partir de uma perspectiva sistêmica, estruturada e participativa que articule a execução com o planejamento desdobrado pela unidade;

CONSIDERANDO que o desdobramento do Planejamento Estratégico Nacional pelas Unidades Judiciárias pode consubstanciar política pública complementar e integradora capaz de gerar a profissionalização da gestão judiciária, com vistas ao oferecimento de serviço público célere e de qualidade aos jurisdicionados;

CONSIDERANDO o que constou do Processo nº xxxxxx, resultando na decisão plenária, em sessão realizada no dia __ de ____ de 2020,

RESOLVE:

CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º O desdobramento do Planejamento Estratégico pelas Unidades Judiciárias da Justiça Comum de Primeiro Grau observará o disposto nesta Resolução.

Parágrafo único. O desdobramento de que trata o “caput” conterà, no mínimo:

- I - a Diagnose de Unidade Judiciária;
- II - o Plano Estratégico de Unidade Judiciária;
- III - o Plano de Ação Gerencial;
- IV - o acompanhamento permanente.

CAPÍTULO II DA DIAGNOSE

Art. 2º A diagnose consiste no estudo da Unidade Judiciária visando a aferição de eventuais anomalias.

Parágrafo Único. A diagnose será corporificada em relatório descritivo detalhado, no qual serão especificadas as anomalias aferidas.

Art. 3º A diagnose deverá ser realizada pelo Juiz de Direito, com auxílio de servidores das próprias Unidades Judiciárias e, caso entenda necessário, com o apoio técnico do NÚCLEO XXXX.

CAPÍTULO III DO PLANO ESTRATÉGICO DE UNIDADE JUDICIÁRIA

Art. 4º O Plano Estratégico de Unidade Judiciária de primeiro grau terá duração máxima de 02 (dois) anos e conterà as metas desdobradas a partir das Metas Nacionais e das Metas Institucionais do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins.

Parágrafo único. O Plano previsto neste artigo será elaborado a partir de prévia e detalhada diagnose e editado por Portaria do Juiz de Direito.

CAPÍTULO IV DO PLANO DE AÇÃO

Art. 5º O Plano de Ação consiste no detalhamento de tarefas a serem implementadas, objetivando a correção das anomalias constatadas na diagnose.

Parágrafo único. O plano de ação deverá conter os prazos para cumprimento de cada uma das tarefas nele descritas e os resultados esperados, podendo ser alterado e adaptado para efetiva execução estratégica.

CAPÍTULO V DO ACOMPANHAMENTO PERMANENTE

Art. 6º O acompanhamento permanente será realizado pelo próprio juiz de direito que estiver respondendo pela Unidade Judiciária.

Parágrafo único. O acompanhamento periódico será objeto de relatório circunstanciado apontando especificadamente as anomalias sanadas e as metas alcançadas, com os percentuais aferidos.

Art. 7º A Corregedoria-Geral de Justiça mensurará o cumprimento do planejamento estratégico da Unidade Judiciária e o respectivo Plano de Ação.

Art. 8º O acompanhamento pela Corregedoria-Geral de Justiça poderá se dar por visitas técnicas ou por meio eletrônico.

CAPÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES COMPLEMENTARES

Art. 9º A execução da estratégia é tarefa e responsabilidade de todos os integrantes, magistrados e servidores, das Unidades Judiciárias no âmbito da Justiça Comum de Primeiro Grau.

§ 1º A obrigatoriedade do planejamento estratégico pelas Unidades Judiciárias da Justiça Comum de Primeiro Grau somente ocorrerá após a realização dos respectivos cursos de gestão judiciária pelos seus magistrados e aos ocupantes dos cargos de direção, a serem ministrados pela Escola da Magistratura Tocantinense - ESMAT.

§ 2º A ESMAT ofertará cursos de Gestão Judiciária para capacitar magistrados e servidores na elaboração do Planejamento Estratégico da Unidade Judiciária, no prazo de XXXXX.

§ 3º Anualmente poderá ser realizado pela ESMAT evento próprio com a finalidade de incentivar e promover a estratégia do TJTO.

§ 4º Será obrigatória a participação nas formações de que trata o § 2º, dos magistrados e dos servidores ocupantes dos cargos de direção das Serventias.

Art. 10. Caberá a Corregedoria-Geral de Justiça a regulamentação e a fiscalização do cumprimento desta Resolução.

Parágrafo único. A Corregedoria-Geral de Justiça estabelecerá o cronograma de implementação desta Resolução.

Art. 11. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

APÊNDICE II – SUGESTÃO DE PARÂMETROS A SEREM UTILIZADOS NO QUESTIONÁRIO PADRONIZADO PARA DIAGNOSE

Por entender que a metodologia utilizada pelo TJMG para a diagnose abrange os aspectos principais da atividade exercida no primeiro grau, será aqui reproduzida, sempre lembrando que forma e conteúdo são opções da administração e podem ser modificadas de acordo com sua conveniência e necessidade.

O importante aqui, independentemente do modelo escolhido, é que a análise seja a mais ampla e real possível, tanto para evitar um retrato equivocado da realidade quanto para embasar um planejamento adequado, já que este será um desdobramento de soluções diretamente pensadas para os problemas identificados na diagnose.

Foi utilizada a separação de grupos temáticos para facilitar o entendimento dos problemas, da seguinte forma:

Quadro 1 – Gestão Histórico-Estatística

Parâmetros analisados	Eventuais anomalias
a. Média histórica de distribuição; b. Média histórica de julgamentos; c. Média histórica de baixa de feitos; d. Média histórica de provimento por juiz exclusivo; e. Média histórica de provimento por juiz não exclusivo; f. Média histórica do acervo; g. Variação anual do acervo; h. Variação decenal do acervo.	a. Baixo índice de julgamento; b. Índice de baixa deficitário; c. Baixa permanência de juízes exclusivos; d. Alta permanência de juízes não exclusivos; e. Alta do acervo anual; f. Alta do Aumento abrupto de distribuição; g. acervo decenal; h. Outras.

Fonte: elaboração própria.

Gestão de Metas do CNJ:

Meta 01 – Julgar mais processos de conhecimento do distribuídos no ano corrente.

Quadro 2 – Meta 01

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a. Média histórica de distribuição; b. Média histórica de julgamento.	a. Ausência de controle qualitativo da meta; b. Ausência de controle quantitativo da meta; c. Baixo índice de julgamento das ações da meta; d. Ausência de gestão do tempo a serviço da meta; e. Ausência de gestão do conhecimento a serviço da meta; f. Atuação de stakeholders com impacto negativo no seu cumprimento; g. Ausência de adequado dimensionamento da pauta de audiência; h. Outras.

Fonte: elaboração própria.

Meta 02 – Julgar processos mais antigos: na Justiça Estadual, 80% dos processos distribuídos até 31.12.2013 no 1º grau, 80% dos processos distribuídos até 31.12.2014 no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31.12.2014 nos Juizados Especiais e Turmas Recursais.

Quadro 3 – Meta 02

Parâmetros utilizados	Anomalias eventuais
a. Número de processos da meta 02 julgados; b. Número de processos da meta 02 pendentes	a. Ausência de controle qualitativo da meta; b. ausência de controle quantitativo da meta; c. Baixo índice de julgamento das ações da meta; d. Ausência de gestão do tempo a serviço da meta; e. Ausência de gestão do conhecimento a serviço da meta; f. Atuação de stakeholders com impacto negativo no seu cumprimento; g. Ausência de adequado dimensionamento da pauta de audiência; h. Outras.

Fonte: elaboração própria.

Meta 04 – Priorizar o julgamento dos processos relativos à corrupção e à improbidade administrativa na Justiça Estadual: 70% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até 31.12.2014, em especial corrupção ativa e passiva, peculato em geral e concussão.

Quadro 4 – Meta 04

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a. Número de sentenças proferidas em processos da meta 04; b. Número de feitos pendentes de sentença em processos da meta 04.	a. Ausência de controle qualitativo da meta; b. Ausência de controle quantitativo da meta; c. Baixo índice de julgamento das ações da meta; d. Ausência de gestão do tempo a serviço da meta; e. Ausência de gestão do conhecimento a serviço da meta; f. Atuação de stakeholders com impacto negativo no seu cumprimento; g. Ausência de adequado dimensionamento da pauta de audiência; h. Outras.

Fonte: elaboração própria.

Meta 05 – Na Justiça Estadual: Estabelecer política de desjudicialização e enfrentamento do estoque de processos de execução fiscal, até 31.12.2017.

Quadro 5 – Meta 05

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a. Número de processos de execução fiscal distribuídos; b. Número de processos de execução fiscal ativos; c. Número de processos de execução fiscal baixados; d. Número de processos de execução suspensos; e. Percentual de processos de execução fiscal em relação ao total geral de acervo no momento da diagnose; f. Número de processos de execução fiscal extintos; g. Dados de programas de desjudicialização do tribunal respectivo.	a. Ausência de controle qualitativo da meta; b. Ausência de controle quantitativo da meta; c. Baixo índice de julgamento das ações da meta; d. Ausência de gestão do tempo a serviço da meta; e. Ausência de gestão do conhecimento a serviço da meta; f. Atuação de stakeholders com impacto negativo no seu cumprimento; g. Ausência de adequado dimensionamento da pauta de audiência; h. Outras.

Fonte: elaboração própria.

Meta 06 – Priorizar o julgamento das ações coletivas (STJ, TST, Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça do Trabalho) – Identificar e julgar até 31.12.2017: na Justiça Estadual, 60% das ações coletivas distribuídas até 31.12.2014 no 1º grau, e 80% das ações coletivas até 31.12.2014 e 31.12.2015 no 2º grau.

Quadro 6 – Meta 06

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a. Número de sentenças proferidas na meta 06; b. Número de feitos pendentes de sentença na meta 06.	a. Ausência de controle qualitativo da meta; b. Ausência de controle quantitativo da meta; c. Baixo índice de julgamento das ações da meta; d. Ausência de gestão do tempo a serviço da meta; e. Ausência de gestão do conhecimento a serviço da meta; f. Atuação de stakeholders com impacto negativo no seu cumprimento; g. Ausência de adequado dimensionamento da pauta de audiência; h. Outras.

Fonte: elaboração própria.

Meta 08 – Fortalecer a rede de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra as mulheres (Justiça Estadual) até 31.12.2017.

Quadro 7 – Meta 08

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a. Conhecimento sobre o tema; b. Iniciativas existentes; c. Iniciativas replicáveis.	a. Ausência de controle qualitativo da meta; b. Ausência de controle quantitativo da meta; c. Baixo índice de julgamento das ações da meta; d. Ausência de gestão do tempo a serviço da meta; e. Ausência de gestão do conhecimento a serviço da meta; f. Atuação de stakeholders com impacto negativo no seu cumprimento; g. Ausência de adequado dimensionamento da pauta de audiência; h. Outras.

Fonte: elaboração própria.

Gestão de Produtividade – O objetivo aqui é analisar os mapas estatísticos quanto aos despachos, decisões e sentenças, para aferir o desempenho da gestão do Gabinete e seus possíveis impactos sobre os indicadores de produtividade estudados. Concomitantemente, observou-se o desempenho da Escrivania do juízo sob o mesmo prisma.

Quadro 8 – Gestão de produtividade

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a. Processos concluídos para despacho/decisão além do prazo legal; b. Processos concluídos para sentença além do prazo legal; c. Processos paralisados na Secretaria além do prazo legal; d. Processos paralisados nos outros serviços auxiliares do juízo além do prazo legal; e. Processos paralisados com os procuradores das partes além do prazo legal; f. Processos paralisados com o Ministério Público além do prazo legal; g. Processos paralisados com a Polícia Judiciária além do prazo legal; h. Processos paralisados com a Defensoria Pública além do prazo legal; i. Outros processos paralisados além do prazo legal.	a. Baixa produtividade da assessoria; b. Baixa produtividade de estagiários; c. Baixa produtividade de magistrados; d. Baixa produtividade de servidores; e. Baixa produtividade de stakeholders externos; f. Ausência de controle qualitativo do atraso; g. Ausência do controle quantitativo do atraso; h. Não cumprimento dos atos ordinatórios pela secretaria do juízo; i. Ausência de ambiente físico adequado; j. Ausência de ferramentas tecnológicas adequadas; k. Ausência de fixação de cotas de produção individual esperada; l. Ausência de delegação adequada; m. Ausência de aferição do cumprimento da delegação; n. Ausência de adequada aferição da avaliação de desempenho; o. Outras.

Fonte: elaboração própria.

Gestão do Leiaute – O objetivo aqui é aferir as condições das instalações físicas forenses e do modo como ali estão dispostas as pessoas, máquinas, ferramentas e demais insumos, bem como o impacto que possam ter sobre os serviços judiciários.

Quadro 9 – Gestão de Leiaute

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a. Limpeza; b. Aeração; c. Climatização; d. Funcionalidade; e. Organização; f. Acessibilidade.	a. Sujeira; b. Aeração insuficiente; c. Ausência de climatização adequada; d. Disfuncionalidade; e. Desorganização f. Acessibilidade deficiente g. Outras

Fonte: elaboração própria.

Gestão do Acervo – O objetivo aqui é analisar o manejo, localização, movimentação e gerenciamento, digital, dos processos judiciais.

Quadro 10 – Gestão do Acervo

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais processos digitais
a. Alocação de processos; b. Identificação de localizadores; c. Controle de recebimento e devolução de feitos; d. Identificação de urgências e preferências legais; e. Separação de feitos.	a. Ausência de relatórios gerenciais de processos; b. Deficiência dos relatórios gerenciais c. Insuficiência dos relatórios gerenciais; d. Dificuldade de organização dos processos dentro do sistema; e. Dificuldade de criação de escaninhos virtuais para triagem de processos; f. Dificuldade de filtragem de processos por tipo de tarefa, dígitos ou outros parâmetros; g. Ausência de escaninhos virtuais separados para processos de natureza diferente; h. Ausência de adequada utilização das movimentações processuais; i. Ausência de adequada separação dos casos urgentes; j. Ausência de adequada utilização dos controles de secretaria; k. Software com interface gráfica inadequada; l. Outros.

Fonte: elaboração própria.

Gestão dos Processos de Trabalho – O objetivo aqui é analisar os processos de trabalho, verificando a existência de um adequado mapeamento e gerenciamento dos fluxos, atividades e tarefas.

Quadro 11 – Gestão dos Processos de Trabalho

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a. Mapeamento de processos de trabalho; b. Identificação de fluxos de processos de trabalhos judiciais; c. Identificação de fluxos de processos de trabalhos administrativos; d. Identificação de controle de fluxos; e. e. Gestão de fluxos dos processos de trabalho	a. Ausência de conhecimento dos processos de trabalho; b. Ausência de mapeamento dos processos de trabalho; c. Ausência de adequado controle de fluxo de processos de trabalho;

	d. Inadequada distribuição, atribuição e cobrança de tarefas; e. Outras
--	--

Fonte: elaboração própria.

Gestão do Conhecimento – A análise neste ponto abrange a criação, gestão e troca de saberes e seu impacto no desempenho organizacional.

Quadro 12 – Gestão do Conhecimento

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a. Liderança; b. Gestão de conflitos organizacionais; c. Desenvolvimento da equipe; d. Relacionamento com os Stakeholders.	a. Ausência de adequado desenvolvimento da equipe; b. Déficit de liderança nas chefias imediatas; c. Déficit de liderança do magistrado; d. Número inadequado de servidores e estagiários; e. Pouca participação da equipe na formulação de soluções; f. Baixa adesão da equipe nas soluções propostas; g. Ausência de adequada gestão de conflitos; h. Avaliação de desempenho malconduzida; i. Ausência de adequada comunicação de objetivos e metas; j. Ausência de explicitação de conhecimentos; k. Excessiva concentração do conhecimento em alguns membros da equipe; l. Ausência de partilha de resultados com a equipe; m. Ausência de comemoração dos resultados com a equipe; n. Outros.

Fonte: elaboração própria.

Gestão com Pessoas – O objetivo aqui é verificar se há equipes adequadamente formadas e lideradas, se o clima organizacional favorece o desenvolvimento das pessoas no trabalho; se há engajamento da equipe; se o ambiente laboral é favorável à inovação e à melhoria contínua.

Quadro 13 – Gestão com Pessoas

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a. Liderança; b. Gestão de conflitos organizacionais; c. Desenvolvimento da equipe; d. Relacionamento com os Stakeholders.	a. Ausência de adequado desenvolvimento da equipe; b. Déficit de liderança nas chefias imediatas; c. Déficit de liderança do magistrado; d. Número inadequado de servidores e estagiários; e. Pouca participação da equipe na formulação de soluções; f. Baixa adesão da equipe nas soluções propostas; g. Ausência de adequada gestão de conflitos; h. Avaliação de desempenho malconduzida; i. Ausência de adequada comunicação de objetivos e metas; j. Ausência de explicitação de conhecimentos; k. Excessiva concentração do conhecimento em alguns membros da equipe; l. Ausência de partilha de resultados com a equipe; m. Ausência de comemoração dos resultados com a equipe; n. Outros.

Fonte: elaboração própria.

Gestão da Sustentabilidade – Avaliar com a sustentabilidade está sendo tratada e seus impactos para gestão da unidade judiciária e para o meio ambiente.

Quadro 14 – Gestão da Sustentabilidade

Parâmetros analisados	Anomalias eventuais
a. Adequação ao Plano de Logística Sustentável; b. Gestão de arquivamento de feitos; c. Gestão de armas e outros objetos apreendidos; d. Gestão dos insumos e respectivo controle de utilização; e. Formalização e implementação da Comissão Calsus.	a. Ausência de adequada gestão do arquivo de processos; b. Ausência de adequado descarte de feitos segundo a tabela de temporalidade própria; c. Inadequada gestão de bens apreendidos; d. Ausência de adequado encaminhamento de armas ao Exército; e. Ausência de adequado controle e/ou utilização de papel; f. Ausência de adequado controle e/ou utilização do malote digital e e-mail institucional; g. Ausência de adequado controle e/ou utilização de água e energia elétrica; h. Ausência de adequado controle e/ou utilização de serviços telefônicos e de correio; i. Ausência de adequado controle e/ou utilização de outros insumos; j. Inadequada gestão da arrecadação de custas; k. Outros.

Fonte: elaboração própria.

Com suporte nesta divisão temática, cada uma delas com parâmetros próprios de análise e rol exemplificativo de possíveis anomalias pode-se confeccionar os respectivos formulários padronizados para utilização pelas Unidades Judiciárias de primeiro grau.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após a realização da diagnose, que deve ser realizada já com o apoio e supervisão do NÚCLEO A SER CRIADO PELO TJTO, o documento é submetido à apreciação da CGJ-TO e, uma vez aprovado, retorna o procedimento administrativo ao primeiro grau para elaboração do planejamento estratégico, que deve ser veiculado através de Portaria, lavrada pelo magistrado responsável pela unidade.

Aqui também, sugere-se o acompanhamento daquele NÚCLEO.

**APÊNDICE III – MINUTA DE PORTARIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
POR VARA**

PORTARIA Nº 00/2020

Instituo Plano Estratégico da Vara/Comarca,
como estabelecimento de metas.

O **JUIZ DE DIREITO XXXXX**, no uso das atribuições que lhe confere o art. da Resolução nº ___ – TJTO, de ___ de ___ 2020,

CONSIDERANDO a Resolução nº ___ TJTO, que "Dispõe sobre o desdobramento do Planejamento Estratégico pelas Unidades Judiciárias de Primeiro Grau";

CONSIDERANDO a Portaria da Corregedoria-Geral de Justiça nº 7, que "Regulamenta a Resolução do Tribunal de Justiça nº , que "dispõe sobre o desdobramento do Planejamento Estratégico pelas Unidades Judiciárias de Primeiro Grau", bem como define diretrizes para o seu acompanhamento pela Corregedoria Geral de Justiça do Estado do Tocantins";

CONSIDERANDO as anomalias detectadas na Diagnose da Unidade Judiciária;

CONSIDERANDO a necessidade de implementar medidas de enfrentamento das anomalias constatadas, de implantar boas práticas e de melhorar a prestação jurisdicional da Unidade Judiciária,

RESOLVE:

Art. 1º Fica instituído o Plano Estratégico da XXX no período de (de 01 a 02 anos), como estabelecimento das seguintes metas:

- I - Reduzir em 10% (dez por cento) o acervo processual no prazo de 01 (um) ano em relação ao ano de 2019;
- II - Atingir no prazo de 01 (um) ano 100% (cem por cento) do percentual de cumprimento das metas do Conselho Nacional de Justiça, esperado para o ano de 2020;
- III - Reduzir em 70% (setenta por cento) o número de feitos paralisados há mais de 100 (cem) dias na Secretaria do Juízo, no prazo de 01 (um) ano em relação ao número de processos identificados em março de 2019;
- IV - Criar em 03 (três) meses as rotinas de divulgação e comemoração de resultados;
- V- Mapear os processos de trabalho da secretaria no prazo de 6 (seis) meses.

Art. 2º As metas previstas nos incisos do art. 1º desta Portaria serão desdobradas em Plano de Ação Gerencial, a ser implementado e acompanhado pelo Juiz de Direito responsável pela Unidade Judiciária que poderá realizar as adequações que se fizerem necessárias a qualquer tempo, durante a vigência desta Portaria.

Parágrafo único. No Plano de Ação Gerencial serão fixados os marcos temporais de implementação e aferição continuada de resultados.

Art. 3º O cumprimento das metas e os resultados mensurados constarão de relatórios gerenciais mensais e quadrimestrais, sendo que apenas estes últimos deverão ser enviados à Corregedoria-Geral de Justiça, na forma prevista na Portaria n.____ CGJ-TO.

Art. 4º Os servidores e estagiários da Unidade Judiciária serão pessoalmente cientificados dos termos desta Portaria, inclusive com recebimento de uma cópia, para o seu cumprimento.

Art. 5º Cópia desta Portaria será encaminhada à Corregedoria-Geral de Justiça, para aprovação, nos moldes da Resolução N.

Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.”

APÊNDICE IV – RELATÓRIO GERENCIAL QUADRIMESTRAL

O formato deste relatório é absolutamente livre, à exceção de uma regra: guardar relação com os problemas diagnosticados e com as ações desenvolvidas para solucioná-los.

Os itens do quadro abaixo são idênticos para cada um dos grupos temáticos e seus respectivos parâmetros de análise e anomalias (Gestão Histórico-Estatística; Gestão de Metas do CNJ; Gestão de Produtividade; Gestão do Leiaute; Gestão do Acervo; Gestão dos Processos de Trabalho; Gestão do Conhecimento; Gestão com Pessoas; Gestão da Sustentabilidade):

Descrição da Meta:
Ações Realizadas:
Ações Pendentes:
Anomalias Identificadas:
Proposição de Melhorias:
Percentual já realizado das ações previstas para o período:
Percentual de Cumprimento da Meta (se houver):

Estes relatórios são enviados à Corregedoria Geral de Justiça quadrimestralmente, ou em outro prazo que a Administração entender mais viável, para análise da evolução dos trabalhos e, se necessário, determinar providências para suas correções, caso o próprio magistrado não as tenha detectado, cumprindo assim, a última etapa do planejamento estratégico, que é o acompanhamento permanente da execução do plano de ação até o encerramento do ciclo previsto e que outro seja iniciado.

Estas são, Senhor Presidente, as informações coletadas através do estudo sobre a implementação do planejamento estratégico aplicado no primeiro grau de jurisdição no Judiciário Mineiro e que podem ser replicadas no Estado do Tocantins, com as adaptações necessárias para adequação a realidade do Judiciário Tocantinense.

Acredito que os ganhos significativos verificados naquela unidade da federação na celeridade na tramitação dos feitos, na redução do acervo de processos paralisados e no aumento do índice de julgamentos, além das outras vantagens esperadas e anteriormente destacadas, justificam a discussão e, espera-se, a aprovação deste projeto de gestão judiciária em nosso Estado.