

XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO PAULO - SP

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II

FERNANDO GUSTAVO KNOERR

EMERSON AFFONSO DA COSTA MOURA

JOSÉ QUERINO TAVARES NETO

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Educação Jurídica

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

Eventos:

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Comissão Especial

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

A174

Acesso à justiça: política judiciária, gestão e administração da justiça II[Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Fernando Gustavo Knoerr, Emerson Affonso da Costa Moura, José Querino Tavares Neto – Florianópolis: CONPEDI, 2025.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-353-4

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Os Caminhos Da Internacionalização E O Futuro Do Direito

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Acesso à justiça. 3. Política judiciária. XXXII Congresso Nacional do CONPEDI São Paulo - SP (4: 2025 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO PAULO - SP

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II

Apresentação

Com alegria que trazemos as pesquisas submetidas, aprovadas, debatidas e apresentadas no grupo de trabalho ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II do XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO com discussões relevantes acerca dos planos, diretrizes e ações instituídas para o Poder Judiciário, bem como, a gestão e administração do Poder Judiciário.

No trabalho A IMPLEMENTAÇÃO DE ONLINE DISPUTE RESOLUTION (ODR) NO JUDICIÁRIO BRASILEIRO: DA POSSIBILIDADE À EFETIVIDADE DO ACESSO À JUSTIÇA de Manoel De Sousa Dourado , Manuela Saker Moraes e Livio Augusto de Carvalho Santos discute-se como a implementação de ODRS pelo Poder Judiciário pode contribuir para a concretização do direito fundamental de acesso à justiça.

Na pesquisa FORMAÇÃO DE MEDIADORES COMO POLÍTICA JUDICIÁRIA: JUSTIÇA MULTIPORTAS E CULTURA DA PAZ de Paula Zambelli Salgado Brasil se examina a formação de mediadores como instrumento de política judiciária voltada ao acesso à justiça, à luz da Resolução CNJ 125/2010 e do CPC na construção de um modelo de justiça multiportas.

No texto A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO - DESAFIOS AO DEVIDO PROCESSO LEGAL E À EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS de Marcelo Toffano, Isabela Azevedo Ferreto e Rafael Machado Pereira Rosa de Lima analisam criticamente o impacto da inteligência artificial (IA) no Poder Judiciário brasileiro, examinando se sua adoção se compatibiliza com os princípios constitucionais do acesso à justiça e do devido processo legal, especialmente contraditório, ampla defesa e motivação das decisões, em especial, com as Resoluções nº 332/2020 e nº 615/2025.

No trabalho PROCESSO JUDICIAL ELETRÔNICO COMO FERRAMENTA NECESSÁRIA PARA O USO DE DADOS PELO JUDICIÁRIO NO APRIMORAMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA E DAS POLÍTICAS JUDICIÁRIAS: UMA INSPIRAÇÃO PARA A ADVOCACIA DE ESTADO de Vinícius Silva Barbosa traça-se um panorama histórico da informatização do processo judicial, com ênfase na padronização e

interoperabilidade entre os sistemas, bem como demonstra a evolução do uso de dados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para o aprimoramento da gestão estratégica e das políticas judiciárias.

Na pesquisa **O DESAFIO DO RECONHECIMENTO DE NOMES INDÍGENAS EM PERSPECTIVAS NÃO OCIDENTAIS NA AMAZÔNIA** de Paulo Said Haddad Neto , Marckjones Santana Gomes e Bernardo Silva de Seixas aborda-se os conflitos entre o sistema registral civil brasileiro fundado em concepções ocidentais de identidade e nome, e as práticas tradicionais de nomeação e parentesco dos povos indígenas da Amazônia defendendo o fortalecimento de práticas interculturais que incorporem perspectivas não ocidentais de identidade e parentesco.

No texto **MODELOS DE CARTÓRIOS JUDICIAIS NOS TRIBUNAIS DE JUSTIÇA ESTADUAIS: AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS IMPORTAM PARA OS RESULTADOS AFERIDOS PELO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA?** de Cristiane Soares de Brito e Karina Silva de Araújo verifica-se a partir do Relatório Justiça em Números 2024, em especial do IPC-Jus, e das informações disponibilizadas no sítio eletrônico do CNJ a ausência de dados qualitativos sobre a organização dos cartórios judiciais.

Na pesquisa **A AGENDA 2030, OS LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO E O USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO** de Louise Rainer Pereira Gionedis, Maria Amélia Cassiana Mastrososa Vianna e Mariana Stuchi Perez discute-se a adesão nacional realizada pelos tribunais ao Pacto Global da ONU e aos 17 (dezessete) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, a criação, implementação e os impactos dos Laboratórios de Inovação e dos LIODS pelos tribunais brasileiros a partir das resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

No trabalho **PROCESSO ESTRUTURAL E A ATUAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO NA EFETIVAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS** de Ana Beatriz de Souza Slobodticov e Mariana Fittipaldi analisa-se a atuação do Ministério Público brasileiro nos processos estruturais, a partir da perspectiva da tutela coletiva de direitos fundamentais em contextos de desconformidades institucionais persistentes.

No texto **SOLUCIONANDO A MOROSIDADE PROCESSUAL COM A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA UNIDADE JUDICIÁRIA** de Rodrigo de Carvalho Assumpção aborda-se o planejamento estratégico como instrumento

essencial para a fixação de metas plausíveis para contribuir na celeridade processual, com a utilização de ferramentas de gestão — como matriz SWOT, diagrama de Ishikawa e método SMART — e a mensuração contínua dos resultados.

No trabalho A PROBLEMÁTICA DAS CUSTAS JUDICIAIS EM FACE AO DIREITO FUNDAMENTAL DE ACESSO JUSTIÇA de Andre Luiz Soares Bernardes e Laura Cecília Fagundes dos Santos Braz investiga-se as custas e despesas judiciais impedem a efetivação do acesso à justiça comparando as legislações dos Estados Mato Grosso e Goiás.

Na pesquisa ACESSO À JUSTIÇA NA AMAZÔNIA: UMA ANÁLISE SOBRE A IMPLANTAÇÃO DOS PONTOS DE INCLUSÃO DIGITAL PELO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ de Gabriela Sousa de Farias e Ailine Da Silva Rodrigues verifica-se os instrumentos de implementação do direito fundamental de acesso à justiça na Amazônia a partir da implantação dos Pontos de Inclusão Digital (PIDs) pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA).

No texto A REGULAMENTAÇÃO INFRACONSTITUCIONAL DA EC N.º 125/2022: DESAFIOS PARA EQUILIBRAR EFICIÊNCIA PROCESSUAL E ACESSO À JUSTIÇA Alexandre Naoki Nishioka , Tatyana Chiari Paravela propõe-se verificar os desafios para a regulamentação infraconstitucional da EC nº 125/2022, considerando a necessidade de equilibrar eficiência processual e acesso à justiça no contexto da litigiosidade de massa brasileira.

Na pesquisa A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ACESSO À JUSTIÇA ATRAVÉS DE ONDAS RENOVATÓRIAS: REFLEXÕES SOBRE O PROJETO FLORENÇA A PARTIR DA EXPERIÊNCIA BRASILEIRA de José Alberto Lucas Medeiros Guimarães e Pedro Gonçalo Tavares Trovão do Rosário examina-se a internacionalização do acesso à justiça a partir da Teoria das Ondas Renovatórias de Mauro Cappelletti e Bryant Garth, materializada pelo Projeto Florença, tendo a experiência brasileira como parâmetro.

No trabalho A POLÍTICA PÚBLICA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO BRASIL E A AGENDA 2030 DA ONU - UMA APROXIMAÇÃO DA META GARANTIA DE ACESSO À JUSTIÇA de Carla Noura Teixeira e Douglas Alexander Prado versa-se sobre a política pública de resolução de conflitos no Brasil estatuída pela Resolução nº 125 de 2010 observando o a Agenda 2030 apresentada pela Organização das Nações Unidas (ONU) que abrange o objetivo promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, garantindo o acesso à justiça para todos e construindo instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.

Na pesquisa MUITO ALÉM DA ASSISTÊNCIA JURÍDICA: A DEFENSORIA PÚBLICA COMO INSTRUMENTO DO REGIME DEMOCRÁTICO NO BRASIL de Ana Paula Martins Amaral e Mateus Augusto Sutana e Silva analisa-se o papel da Defensoria Pública como instrumento de fortalecimento da democracia no Brasil, em especial, da proteção de grupos historicamente marginalizados.

No texto O PODER JUDICIÁRIO EM FOCO: ENTRE A MANUTENÇÃO DAS DESIGUALDADES E O NÃO ACESSO À JUSTIÇA de Anderson Alexandre Dias Santos e Mirella Encarnação da Costa explora a composição do Poder Judiciário e o número de demandas, tempo, congestionamento, entre outros aspectos que demonstra quem são os principais atores demandados no sistema de justiça.

No trabalho O ACESSO À JUSTIÇA POR MEIO DA LEI DO ALVARÁ JUDICIAL (LEI 6.858/1980): RECEPÇÃO PELA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988 de Dorinethe dos Santos Bentes e Lorrane Souza Lopes busca-se verificar se a Lei nº6.858/1980 foi recepcionada pela Constituição Federal de 1988, examinando se é um instrumento efetivo para proporcionar o acesso à justiça.

Na pesquisa O VISUAL LAW COMO FERRAMENTA DE INCLUSÃO POR MEIO DA LINGUAGEM SIMPLES de Sayron Pereira Martins , Lucas De Almeida Noletto e Christiane de Holanda Camilo discute-se como o Visual Law, conceituado como uma ferramenta funcional e resultado do método de Legal Design, serve como um instrumento concreto para uso com legitimidade institucional no Poder Judiciário.

Por fim, no texto O DIREITO FUNDAMENTAL AO ACESSO À JUSTIÇA NO BRASIL À LUZ DO ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO de Itzhak Zeitune Oliveira E Silva pretende-se apontar meio de soluções eficazes para sanar os obstáculos que dificultam o acesso à Justiça garantindo a todos os cidadãos, independente de fatores econômicos e culturais, o pleno acesso a uma ordem jurídica justa, igualitária e eficaz.

São trabalhos instigantes que se preocupam com a eficácia da prestação jurisdicional e pretendem trazer instrumentos que garantam o acesso à uma ordem jurídica justa mediante adoção de técnicas modernas de gestão da Administração da Justiça.

Outono de 2025

Prof. Dr. Emerson Affonso da Costa Moura

Prof. Dr. Fernando Gustavo Knoerr

Prof. Dr. José Querino Tavares Neto

SOLUCIONANDO A MOROSIDADE PROCESSUAL COM A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA UNIDADE JUDICIÁRIA

SOLVING PROCEDURAL DELAY THROUGH THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE JUDICIAL UNIT

Rodrigo de Carvalho Assumpção

Resumo

O presente artigo busca analisar as causas da morosidade judicial e propor alternativas de gestão para superar esse obstáculo estrutural do Poder Judiciário brasileiro. Parte-se do diagnóstico de que a simples ampliação da força de trabalho não é suficiente para reduzir o congestionamento processual, sendo necessária a adoção de uma gestão estratégica da unidade jurisdicional. Nesse sentido, examina-se a relevância da figura do juiz-gestor, que, além de suas atribuições jurisdicionais, deve assumir papel de liderança na condução administrativa, com foco em resultados e na racionalização de rotinas. Destaca-se a importância do ritual de gestão, entendido como prática periódica de governança horizontalizada que promove a participação de servidores e estagiários, fortalecendo a cooperação e a corresponsabilidade. Ademais, o artigo aborda o planejamento estratégico como instrumento essencial para a fixação de metas plausíveis, a utilização de ferramentas de gestão — como matriz SWOT, diagrama de Ishikawa e método SMART — e a mensuração contínua dos resultados. Para ilustrar a efetividade dessa proposta, apresenta-se estudo de caso em uma unidade judiciária de primeiro grau, no qual a implementação do modelo resultou em significativa redução do acervo processual e na eliminação de processos paralisados além do prazo legal. Conclui-se que a adoção de metodologias inovadoras de gestão permite maior eficiência, qualidade e celeridade na prestação jurisdicional, além de favorecer um ambiente organizacional mais motivador e democrático.

Palavras-chave: Administração judicial aplicada, Planejamento estratégico, Ritual de gestão, Governança horizontal, Eficiência processual

Abstract/Resumen/Résumé

This article aims to analyze the causes of judicial delay and propose management alternatives to overcome this structural obstacle within the Brazilian Judiciary. It begins with the diagnosis that merely expanding the workforce is not sufficient to reduce case backlogs, making it necessary to adopt strategic management of judicial units. In this regard, the study highlights the importance of the judge-manager, who, in addition to performing judicial functions, must also assume a leadership role in administrative management, focusing on results and the rationalization of routines. The relevance of the management ritual is emphasized, understood as a periodic practice of horizontal governance that fosters the participation of clerks, interns, and staff members, thereby strengthening cooperation and

shared responsibility. Furthermore, the article discusses strategic planning as an essential tool for setting feasible goals, the use of management instruments—such as SWOT analysis, Ishikawa diagram, and the SMART method—and the continuous measurement of results. To illustrate the effectiveness of this approach, a case study is presented in a first-instance judicial unit, in which the implementation of the model led to a significant reduction in the case backlog and the elimination of proceedings paralyzed beyond the legal time frame. The article concludes that the adoption of innovative management methodologies enhances efficiency, quality, and celerity in judicial services, while fostering a more motivating and democratic organizational environment.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Applied judicial administration, Strategic planning, Management ritual, Horizontal governance, Procedural efficiency

INTRODUÇÃO

Como é sabido, o Poder Judiciário tem enfrentado problemas com a taxa de congestionamento de processos, que leva em conta o total de casos novos que ingressaram, os casos baixados e o estoque pendente ao final do período anterior ao período base, segundo definição do Conselho Nacional de Justiça.

Não é novidade que a complexidade das relações humanas, o desenvolvimento da tecnologia, a ampliação do acesso à justiça e a massificação das demandas, dentre outros, são critérios que contribuem para o aumento na distribuição de processos, e, por consequência lógica, da demora na prestação jurisdicional. Contudo, esses não são os únicos fatores que impedem o alcance da tão almejada celeridade processual.

Em conformidade com dados do DATAJUD, em 30 de abril de 2024, na primeira instância do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, encontravam-se pendentes de julgamento 2.778.124 processos, enquanto 615.527 desses processos estavam conclusos e, dentre eles, 191.383 conclusos há mais de 100 dias.

No mesmo período, foram ajuizados 334.059 novos processos e julgados 328.445 feitos. Encontravam-se ativos 869 juízes em primeiro grau, donde se conclui que cada magistrado recebeu, nesse interregno, aproximadamente 384 novos casos e julgou, em média, 378 processos. Esses números confirmam o estudo realizado pelo Conselho Nacional de Justiça no ano de 2011, que coloca os magistrados brasileiros entre os mais produtivos do mundo.

Diante do contexto apresentado, infere-se que a diminuição da taxa de congestionamento e do tempo de espera pela demanda não passa apenas pelo incremento da força de trabalho, seja em relação a magistrados ou servidores, fazendo-se necessária também a total mudança de paradigma no que se refere à gestão da unidade jurisdicional, que até recentemente foi relegada a segundo plano pela alta administração.

Considerado esse cenário, é fundamental que o magistrado assuma o protagonismo da unidade judiciária pela qual é responsável, não apenas como prolator de atos jurisdicionais, mas principalmente como gestor de pessoas e de processos, o demandará do magistrado conhecimentos específicos sobre administração judiciária e a assunção de competências inerentes à gestão de pessoas e de processos.

Nesse contexto, para que o juiz assuma o papel de gestor, é preciso convencê-lo de que a mudança é crucial para superar a litigiosidade crescente e cada vez mais sofisticada, e que a assunção dessas competências não melhorará apenas a vida do jurisdicionado, como também a do próprio magistrado, que poderá trabalhar com maior racionalidade em uma fração de tempo menor.

Superado esse desafio, o juiz-gestor deverá atuar com liderança em um ambiente que permita o diálogo horizontal com servidores, terceirizados e estagiários, permitindo que se instale um ritual de gestão onde todos possam contribuir com seus conhecimentos e experiências, em um modelo de governança horizontal que reconheça o valor de cada integrante da unidade jurisdicional.

Com a implementação do ritual de gestão, é importante que o juiz-gestor utilize algumas ferramentas para a consecução de sua missão. Como é cediço, toda organização possui missão, visão e valores e elas norteiam o seu planejamento estratégico pautando as diretrizes que serão seguidas pelos seus órgãos diretivos e de execução, desde o cume até o topo de sua escala hierárquica.

O Tribunal de Justiça de Minas Gerais, tem como missão “garantir, no âmbito de sua competência, a prestação jurisdicional com qualidade, eficiência e presteza, de forma a atender aos anseios da sociedade e constituir-se em instrumento efetivo de justiça, equidade e de promoção da paz social”. Extrai-se de sua missão três palavras inexoravelmente ligadas à gestão – qualidade, eficiência e presteza.

É por esse motivo que se impõe como necessário a realização do planejamento estratégico da unidade, que poderá ser implementado com a utilização de várias ferramentas de gestão voltadas para a correção de erros, aperfeiçoamento dos processos de trabalho, com eliminação de tarefas inúteis, o que consequentemente fará com que a unidade obtenção ótimos resultados.

Embora a utilização dessas metodologias e ferramentas pareçam complexas ou distantes da realidade jurisdicional, sua utilização tem se apresentado cada vez mais corriqueira no âmbito da administração pública, e a sua implementação em uma unidade judiciária permitiu a redução de 3.371 processos no período de quatro anos, o que representa uma diminuição de 43% do acervo de feitos ativos, segundo o Sistema de Informações Estratégicas do Judiciário – SIJUD, do Tribunal de Justiça de Minas Gerais.

Este artigo se propõe, portanto, a contrastar a realidade de grande parte das unidades jurisdicionais brasileiras com o modelo de gestão participativo, pautado no planejamento, em sua posterior execução, e no constante aprimoramento das falhas encontradas, em um processo contínuo e duradouro que tenha por objetivo a redução do acervo ativo de feitos e dos processos paralisados além do tempo legal.

Dentro dessa perspectiva, analisar-se-á, no capítulo inicial, a realidade que permeia parte do judiciário brasileiro, especialmente no que se refere à ausência de planejamento e gestão das unidades judiciárias, o que fatalmente conduz à condução “às cegas” tanto dos gabinetes como das secretarias do juízo, fomentando o desperdício de recursos e a morosidade na tramitação dos processos.

O segundo capítulo tratará do ritual de gestão e quais são as suas principais balizas, demonstrando a sua contraposição ao atual modelo de gestão da maior parte das unidades judiciárias existentes, ocasião em que se procurará demonstrar como ele pode ser implementado.

No terceiro capítulo, apresentar-se-á como o planejamento estratégico da unidade judiciária deve ser realizado e quais são as principais ferramentas que podem contribuir para a sua construção e execução. Esse capítulo tem o objetivo de oferecer ao leitor subsídios mínimos para a sua implementação, sem pretender esgotar esse vasto tema.

Com o propósito de contribuir com a difusão desse novo modelo de gestão, o quarto capítulo demonstrará como a utilização desse novo modelo de gestão possibilitou a racionalização de rotinas e a eliminação de tarefas inúteis, com a consequente redução do acervo processual e a eliminação de processos paralisados.

Por fim, abordar-se-ão as principais características e aspectos desse modelo de gestão, os principais óbices a sua implementação e as perspectivas futuras a respeito das novas metodologias de trabalho e das ferramentas inovadoras que podem transformar a o planejamento e a gestão das unidades judiciárias.

1. REALIDADE HISTÓRICA DA GESTÃO DAS SERVENTIAS JUDICIAIS NO BRASIL

O modelo de gestão das serventias judiciais no Brasil foi alterado com o advento da Constituição da República de 1988, especificamente após a disposição contida no artigo 31 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, que as estatizou, haja vista que a sua titularidade era exercida por agentes de natureza privada, e com a estatização, cada Estado teve que regulamentar sua estrutura e organização.

Sobre o tema, transcreve-se o excerto abaixo, que elucida o desenvolvimento das serventias judiciais ao longo dos anos:

Somente no século XX em nosso país é que se passou a considerar a Justiça como prestação de um serviço público, voltado ao julgamento dos conflitos de interesses. Até então, a Justiça era serviço do Estado que se punha à disposição do cidadão que pudesse pagar pelos serviços judiciários. Assim, até mesmo os juízes recebiam pagamento das partes pela realização dos atos processuais, sistema que somente foi exterminado em nosso país na Constituição de 1967, proibindo o magistrado e demais funcionários públicos de receber percentagens ou custas pelos seus despachos e decisões. Por isso eram comuns as serventias judiciais particulares, em que funcionários nomeados pelo Governo realizavam os atos mediante o pagamento das custas, que remuneravam, quase sempre exclusivamente, os seus serviços. (SLAIBI FILHO, 2016, pp. 300-301).

Essa estrutura privatizada não prestigiava a uniformização das rotinas e das tarefas, dificultando a padronização dos serviços prestados ao jurisdicionado, sendo forçoso reconhecer que cada serventia judicial implementava seus processos de trabalho de acordo com suas próprias crenças e convicções, na maior parte das vezes em descompasso com o vultoso aumento das demandas judiciais nesse período.

Com a estatização das serventias judiciais em 1988, foram necessárias aproximadamente duas décadas de transição para a estabilização desse novo modelo público, especialmente no que concerne a relação de trabalho, eis que os prepostos anteriormente não passavam por seleção pública e não eram estatutários, circunstância que possivelmente contribuiu para a precarização dos serviços prestados.

Esse cenário só foi transformado no ano de 2005, com a criação do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, órgão do Poder Judiciário que é responsável pelo controle administrativo dos Tribunais, notadamente com a implementação das Metas Nacionais no ano de 2009, quando a atividade judiciária se inspirou na ciência da administração para assumir a necessidade da realização de um planejamento estratégico voltado para metas e indicadores de produtividade.

Embora a mudança de paradigma tenha contribuído para o aperfeiçoamento da justiça, a esperada celeridade processual ainda não é uma realidade. Segundo dados do relatório Justiça em Números do ano de 2024, ingressaram no Poder Judiciário 22,6 milhões de casos originários, aumento de 5,8% em relação ao ano anterior, enquanto o estoque de casos pendentes brutos é de 83,8 milhões de processos, um incremento de 1,1% em relação ao ano de 2023. Em contrapartida, foram baixados 35 milhões de feitos, o que representa 6,9% em relação a 2023.

Como foi dito anteriormente, embora o crescimento na distribuição de novos processos contribua para a morosidade do Poder Judiciário, esse fator não é o único responsável pelo aumento do estoque de casos pendentes. Noutra ponta, o óbice à celeridade processual também não pode ser imputado à produtividade dos magistrados, pois o índice de produtividade dos magistrados e servidores cresce desde o ano de 2020, segundo o indigitado relatório.

Curiosamente, a denominação unidade judiciária não expressa a pretendida unidade entre gabinete e secretaria, já que estes muitas vezes trabalham desordenadamente e sem qualquer comunicação, circunstâncias que, somadas a outras que serão relatadas adiante, obstam o correto cumprimento das decisões judiciais e contribuem para o desperdício de recursos e repetição de rotinas inúteis.

É certo que os maiores gargalos das unidades judiciárias podem ser observados cotidianamente na maior parte das serventias judiciais existentes no país. Com efeito, a ausência de planejamento estratégico e de gestão são fatores que obstam o alcance da missão do órgão

jurisdicional e impedem a almejada celeridade processual. Não é incomum que os gestores dessas unidades trabalhem ao léu, sem que saibam quais objetivos devam perseguir e as métricas que devem ser atingidas.

Como o sistema processual brasileiro regulamenta apenas o procedimento judicial que deve ser seguido no caso concreto, e à míngua de um regramento administrativo que minudencie o funcionamento das serventias judiciais, cada serventia possui um fluxo interno próprio e que muitas vezes não coincide com o de outras similares.

Sobre dessa particularidade, Maria Rita Rebello Pinho Dias expõe que,

“[...] para que um processo chegue à análise de um juiz, é preciso que passe por diversos servidores, que, cumprindo as determinações dos magistrados, observarão vários procedimentos, os quais assegurarão a validade e a regularidade do andamento desse processo. Portanto, não é incorreto dizer que, paralelamente ao fluxo de tramitação de um processo desenhado pela legislação processual, há um fluxo de movimentação de um processo dentro de uma unidade judicial”. (PINHO DIAS, 2023, pp. 320-321)

A ausência de padronização dos fluxos processuais aumenta o “tempo morto” do processo, ou seja, o estágio que os autos permanecem paralisados na secretaria aguardando a prática de algum ato, haja vista que a prática de atos processuais inúteis muitas vezes sobrecarrega os servidores e impede que eles concentrem seus esforços nas tarefas que irremediavelmente são necessárias.

É possível que uma grande parte das unidades judiciárias do país, senão a sua maioria, ainda trabalhem com o foco voltado para as rotinas urgentes, sem que sobre tempo para as tarefas importantes e que não sejam urgentes. Geralmente não há preocupação com a gestão do fluxo de processos e há pouco ou nenhum treinamento e capacitação de servidores. Não há apuração de resultados e tampouco identificação de melhorias que podem eliminar desperdícios e rotinas desnecessárias. Essas práticas certamente contribuem para o represamento das demandas e o crescimento do acervo da unidade.

É com essa finalidade que o juiz-gestor deve implementar uma gestão eficiente dos processos, promovendo a padronização dos procedimentos a fim de evitar não conformidades. Nesse ponto, a existência de rotinas e práticas gerenciais uniformes é crucial para que a unidade atinja resultados de alta performance.

Estudo empírico conduzido por Paulo Eduardo Alves da Silva constatou, também, que o cuidado com o gerenciamento dos fluxos do cartório conduz a melhores resultados do que aquelas unidades que se limitam a observar a condução legal do procedimento. Logo, o estudo dessa dimensão de gerenciamento, não pode ser negligenciada. (PINHO DIAS, 2023, pp. 320-321)

Em relação à gestão de processos, outro fator importante que contribui para a morosidade jurisdicional é a negligência em relação à prática de atos ordinatórios, seja por desconhecimento ou

receio dos servidores em praticá-los. Não é demais lembrar que a sua prática é prevista de maneira expressa na Constituição da República:

Art. 93. Lei complementar, de iniciativa do Supremo Tribunal Federal, disporá sobre o Estatuto da Magistratura, observados os seguintes princípios:

[...]

XIV os servidores receberão delegação para a prática de atos de administração e atos de mero expediente sem caráter decisório;

[...]

Costuma ser pródiga a conclusão desnecessária de processos ao gabinete, a exemplo da remessa de autos ao juiz para que o magistrado determine a citação ou intimação do réu em outro endereço, a concessão de vista dos autos ao Ministério Público, a intimação da parte contrária para impugnar a contestação, dentre outros.

Como se vê, desde que estabelecido um fluxo processual adequado, inúmeras tarefas podem ser eliminadas e a própria secretaria pode praticar atos de administração e de mero expediente sem caráter decisório, solução de tamanha importância que prevista na própria Constituição da República.

2. O QUE É O RITUAL DE GESTÃO E QUAL É A SUA IMPORTÂNCIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL HORIZONTALIZADA

O modelo de governança verticalizada é um paradigma que deve ser modificado na gestão da serventia judicial, pois nesse caso o total protagonismo é exercido pelo gestor, sendo ele responsável por ditar as regras que serão cumpridas pelos demais membros da equipe. Não há espaço para compartilhamento de ideias e tampouco para o aperfeiçoamento das práticas adotadas. O serviço é extremamente burocrático e a estrutura organizacional é vertical e exercida em relação de subordinação.

O modelo organizacional burocrático assenta a racionalidade jurídica através de regras formais e regulamentos escritos, instrumentos de aplicação, específica e concreta, de leis gerais e abstratas. As organizações são, assim, desdobradas em serviços definidos, com o máximo de rigor técnico e procedimental, encorajando-se o cumprimento escrupuloso das respectivas tarefas, por parte dos seus funcionários, e evitando-se margens de liberdade que introduzam incerteza, imprevisibilidade e arbitrariedade no contexto organizacional. O sistema burocrático estrutura-se, ainda, de acordo com o princípio de organização hierárquica e vertical da autoridade, de forma a assegurar a ordem interna e garantir que a subordinação não suscite ambiguidade prática e regulamentar. Defende-se a prevalência das relações formais, procurando extinguir ou limitar a informalidade e despersonalizar as práticas e as dinâmicas organizacionais, implantando cultura documental e procedimental, tanto ao nível dos processos decisórios como dos padrões de comunicação e interação desenvolvidos nas organizações (HADDAD; PEDROSA, 2017, pp. 194-195).

Como as organizações são compostas por pessoas, a governança verticalizada é um modelo em franco declínio, pois o envolvimento de todos os responsáveis na consecução do produto é fator crucial para o êxito da equipe, e isso não é diferente no âmbito do poder público. Desse modo, as decisões acerca das rotinas e fluxos de trabalho de uma serventia judicial não podem ser tomadas unilateralmente, até mesmo porque os principais envolvidos são aqueles que as executam diariamente.

Nesse contexto, a implementação do ritual de gestão na serventia judicial favorece a consecução de seus objetivos estratégicos, pois todos os responsáveis definem conjuntamente as metas que devem ser perseguidas e o acompanhamento de seu progresso, de modo que os esforços dos colaboradores possam ser direcionados para as iniciativas prioritárias.

Com efeito, para que a mudança seja impactante, é importante que o gestor da unidade judiciária esteja comprometido com a sua implementação e ofereça aos colaboradores a liberdade necessária para que eles possam efetivamente participar do processo de construção do planejamento e da definição das metas de desempenho que nortearão as atividades da serventia judicial. Nesse sentido:

Para que o sucesso do ritual de gestão alcance o que se espera, necessário é que todos os colaboradores, independentemente de suas condições hierárquicas na organização, integrem a reunião de ritual de gestão, dela participando todos aqueles que compõem a célula, para apresentação de seus conhecimentos intrínsecos e extrínsecos, inclusive e sobretudo, quanto às diversidades intergeracionais, conforme já dissemos anteriormente. E por que isso? Pelo fato de que os paradigmas são outros para o ritual de gestão. O gestor líder, na concepção correta de sua gestão de liderança, precisa da participação de todos os colaboradores para que o desempenho de sua função, o que se espera daquela célula organizacional, repito, seja concretizado com a máxima eficiência e eficácia. (MACEDO, 2022, p. 75).

Em termos etimológicos, segundo o dicionário on-line Michaelis, a palavra ritual advém do latim *ritualis* e significa um “conjunto das regras sociais estabelecidas que regulam certos atos solenes ou oficiais; cerimonial, protocolo, rito”. Nesse sentido, é essencial que essa rotina seja previamente programada, para que todos tenham ciência de seu acontecimento e que se repita mensalmente, a fim de que sejam mensurados os indicadores de desempenho com foco no que foi planejado anteriormente.

Segundo HADDAD e PEDROSA (2017, pp. 210-211), a liturgia do ritual de gestão compreende quatro etapas, quais sejam: 1) apresentação dos indicadores da vara; 2) balanço entre o que foi planejado para ser desenvolvido no mês anterior e o que foi efetivamente conquistado; 3) exposição de indicadores, não conformidades e compartilhamentos de cada setor; 4) projeção de metas e objetivos a serem conquistados no próximo ciclo.

É importante que cada reunião seja registrada em uma ata, porém, ela não precisa ser necessariamente formal, recomendando-se que seja de fácil compreensão, haja vista que ela será o documento que orientará a próxima reunião, como no modelo que segue adiante:



Poder Judiciário do Estado de Minas Gerais

4ª VARA CÍVEL - PATOS DE MINAS - MG

ATA DE REUNIÃO

Aos 02 de abril de 2024, às 14h00min, sob a presidência do **MM. Juiz de Direito Rodrigo de Carvalho Assumpção**, foi aberta a reunião realizada na sala de audiência da 4ª Vara Cível da comarca de Patos de Minas.

Compareceram à reunião, de forma presencial, os **estagiários de graduação Isadora Neri Souto, Matheus Henrique Pinto de Moraes e Isadora Maria Silva Pereira, a estagiária de pós-graduação Emily Teodoro de Lima e as assistentes de apoio Isabella Naves de Souza e Júlia Vieira Firmino Silva**. Por meio de videoconferência, compareceu a **assessora Marina Melo Medeiros**.

Iniciada a reunião, foi afirmado pelo MM. Juiz que seriam pontuadas questões a serem observadas pelos integrantes da equipe no momento da elaboração das minutas de despachos, decisões e sentenças, com a finalidade de aumentar a eficiência das determinações proferidas e facilitar o cumprimento dos atos pela secretaria do Juízo.

O MM. Juiz ressaltou a necessidade de que sejam observadas, no momento da elaboração das minutas de sentença de homologação de acordos, as questões referentes ao objeto do contrato (forma de pagamento em dinheiro ou em dáção de bens), a existência de restrições lançadas nos autos e valores bloqueados, bem como se há renúncia ao prazo recursal.

Foi ainda ressaltada a importância da certidão de triagem nos processos e a necessidade de análise minuciosa da referida certidão antes da elaboração dos despachos iniciais, notadamente nos cumprimentos de sentença, em que não há necessidade de nova citação do devedor.

Os presentes realizaram um debate sobre a melhor forma de realização das audiências de instrução e julgamento, ficando acordado que as audiências serão realizadas, em regra, por meio de videoconferência, na presença do magistrado, com o comparecimento pessoal obrigatório das testemunhas, facultada a participação pessoal das partes.

A última questão pontuada foi sobre a necessidade de especial atenção na elaboração das minutas de decisões de expedição de alvarás, para que seja indicado na minuta de forma específica os valores a serem levantados e o momento do levantamento, devendo ser determinado o cumprimento da ordem, em regra, após o término do prazo recursal. Por fim, foi destacada pelo magistrado a evolução da produtividade do gabinete e ressaltada a importância do equilíbrio entre a quantidade e a qualidade das minutas elaboradas.

Nada mais havendo, foi encerrada a reunião.

Com a implementação do ritual de gestão, o próximo passo é realizar a gestão estratégica da unidade judiciária, o que demandará a realização de seu planejamento estratégico que será explicado no tópico a seguir.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNIDADE JUDICIÁRIA

O juiz-gestor que pretende gerir a unidade jurisdicional com foco em resultados necessariamente deve realizar o seu planejamento estratégico. O dicionário Michaelis define estratégia como a “arte de utilizar planejadamente os recursos de que se dispõe ou de explorar de maneira vantajosa a situação ou as condições favoráveis de que porventura se desfrute, de modo a atingir determinados objetivos”.

Nesse sentido, planejar estrategicamente a unidade judiciária significa definir as ações necessárias para que sejam atingidos os seus objetivos em conformidade com a missão, a visão e os valores do respectivo órgão do Poder Judiciário a que estiver vinculada. O Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução n. 325, de 29 de julho de 2020, que dispõe sobre a estratégia nacional do Poder Judiciário 2021-2026.

A estratégia nacional está bem representada nos macrodesafios incluídos no mapa estratégico adiante:



Extraí-se desse mapa que um desses macrodesafios é a melhoria dos processos internos visando a agilidade e produtividade na prestação jurisdicional. Visando atingir não somente esse objetivo, como todos os outros macrodesafios, o artigo 3º da Resolução n. 395/2020 dispõe que:

Art. 3º Os órgãos do Poder Judiciário deverão alinhar seus respectivos planos estratégicos à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, atendendo aos seguintes aspectos:

I – ter horizonte de seis anos, compreendendo o mesmo período de vigência da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, de 2021 a 2026; e

II – observar o conteúdo temático dos Macrodesafios e das diretrizes Estratégicas Nacionais do Poder Judiciário.

§1º Os planos estratégicos poderão incorporar os indicadores de desempenho dos Macrodesafios do Poder Judiciário, conforme Anexo II desta Resolução.

§2º Na elaboração dos seus planos estratégicos, os tribunais e conselhos deverão se pautar pelas diretrizes estabelecidas em Resoluções, Recomendações e políticas judiciárias nacionais instituídas pelo CNJ para concretização da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e, no que couber, pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU, conforme correlação apresentada no Anexo III desta Resolução.

§3º As propostas orçamentárias dos tribunais e dos conselhos de justiça deverão estar alinhadas aos seus respectivos planos estratégicos, de forma a garantir os recursos necessários à sua execução.

O desdobramento do planejamento estratégico estava previsto expressamente no artigo 3º da Resolução n. 198, de 1º de julho de 2014, que determinava o alinhamento da estratégia em três níveis de abrangência: nacional; por segmento de justiça; e por órgão do Judiciário. Nesse contexto, era possível concluir que os órgãos e unidades fracionários poderiam realizar, facultativamente, o desdobramento de quarto nível.

Sob a égide da Resolução anterior, o Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais determinou o desdobramento do planejamento estratégico das unidades judiciárias da justiça comum

de primeiro grau na Resolução n. 827/2016, conforme previsão contida no artigo 1º do indigitado ato normativo, abaixo transcrito:

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” conterá, 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.

Embora não exista previsão expressa sobre a possibilidade de desdobramento do planejamento estratégico nas unidades judiciárias da justiça comum de primeiro grau, nada obsta que ela seja implementada, haja vista que as metas nacionais são abstratas e as especificidades de cada unidade judiciária só podem ser traçadas de maneira concreta pelo juiz e pelos servidores que nela laboram.

Nessa perspectiva, a elaboração do planejamento estratégico da unidade judiciária se inicia com a realização da diagnose da unidade judiciária, definida no artigo 2º da Resolução n. 827/2016 como o “estudo da Unidade Judiciária visando a aferição de eventuais anomalias”.

Com o intuito de identificar os principais problemas da unidade judiciária, propõe-se a realização de um “estudo de caso administrativo” que abranja grupos temáticos importantes para o correto funcionamento da unidade judiciária, conforme explica Marcus Vinícius Mendes do Valle (2017, p. 20):

Por um bom “Estudo de Caso Administrativo” deve-se entender aquele que é capaz de levantar as hipóteses geradoras das anomalias, situar adequadamente os aspectos analisados no tempo e espaço, identificar oportunidades de melhoria e, ainda, que possa servir de base segura para a formulação do Plano Estratégico da Unidade Judiciária e do Plano de ação, respectivamente.

Por isso, sem a pretensão de esgotar todas as possibilidades de análise, como antes já explicitado, uma boa diagnose de Unidade Judiciária pode ser construída, entre outras, a partir dos seguintes grupos temáticos:

- Gestão Histórico-Estatística
- Gestão de Metas do CNJ
- Gestão da Produtividade
- Gestão do Leilite
- Gestão do Acervo
- Gestão dos Processos de Trabalho
- Gestão do Conhecimento
- Gestão com Pessoas
- Gestão da Sustentabilidade

Como o objetivo do presente trabalho não é destrinchar o estudo dos grupos temáticos apresentados alhures, a pretensão é destacar as principais hipóteses que contribuem para a boa administração da unidade judiciária, sem embargo de que todas as que foram apresentadas sejam trabalhadas pelo juiz-gestor.

Entende-se como crucial o conhecimento das estatísticas da unidade (feitos distribuídos e baixados, julgamentos etc.), como o acervo é manejado, se em relação aos processos de trabalho, há um adequado mapeamento e gerenciamento de rotinas e tarefas e como funciona a estrutura organizacional da serventia judicial.

Uma boa ferramenta que pode ser utilizada para a diagnose da unidade judiciária é a matriz SWOT (ou análise FOFA), que significa Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Essa ferramenta propiciará à equipe identificar o cenário interno e externo da unidade judiciária, e poderá realçar as oportunidades de melhorias para as anomalias apresentadas.

Eis uma imagem que define a matriz SWOT:

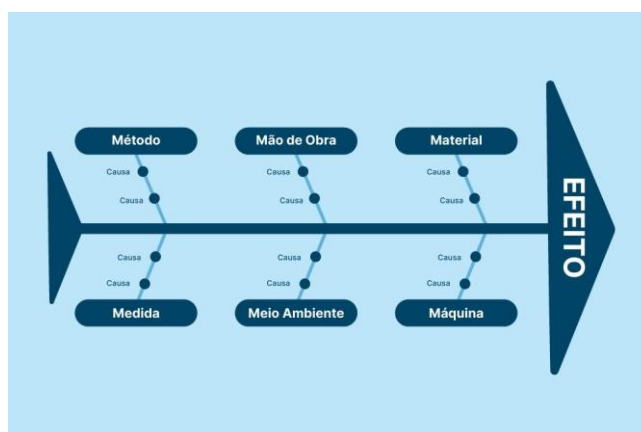


Outra ferramenta de gestão muito apropriada para a realização da diagnose da unidade judiciária é o diagrama de Ishikawa, também conhecido por Espinha de Peixe, que foi concebida por um engenheiro químico japonês com o objetivo de melhorar o processo e os setores organizacionais da corporação com o intuito de melhorar os serviços prestados.

Com esse propósito, Ishikawa percebeu que os problemas surgem em razão de uma ação anterior ou mesmo a falta dela. Dessa forma, elaborou uma ferramenta que se propõe a conhecer as causas (problema antecedente) que implicam na ocorrência dos efeitos (problema maior). Com isso serão identificadas as causas raízes dos problemas que afetam o processo de trabalho, com o escopo de que sejam trabalhadas melhorias para que esses problemas não se repitam.

Foram definidas seis causas para os problemas: máquina; materiais; mão-de-obra; meio ambiente; medida e método. Essas causas podem ser trabalhadas na maior parte dos processos de trabalho existentes, mas o diagrama de Ishikawa nem sempre utilizará todas elas, devendo-se avaliar quais serão importantes para o processo que será avaliado.

Na figura a seguir é possível visualizar a constituição do diagrama de Ishikawa:



Com a realização da diagnose da unidade judiciária, o próximo passo é a elaboração do seu plano estratégico, que nada mais é do que o desdobramento das metas a partir das Metas nacionais e institucionais do respectivo Tribunal de Justiça. Esse plano conterá metas, objetivos e ações que serão desenvolvidas pela unidade para que sejam alcançados os seus propósitos.

É crucial que sejam apresentadas as diferenças entre metas, objetivos e ações. Enquanto os objetivos são os propósitos almejados pela equipe, as metas são os passos ou etapas necessários para o atingimento desses objetivos, enquanto as ações são as atitudes necessárias para a conclusão de cada uma dessas metas.

Em termos práticos, a unidade pode ter como objetivo a movimentação dos processos paralisados há mais de 100 dias. Com o intuito de cumprir esse objetivo, a meta será proferir despachos, decisões e sentenças nos processos conclusos há mais de 100 dias no prazo de seis meses.

Finalmente, como ações necessárias, tem-se a realização de triagem desses processos para movimentação em massa, a estipulação de metas semanais para movimentação desses processos e a elaboração de planilha de controle para averiguar essa redução semanalmente.

É de grande utilidade para essa finalidade o uso do método SMART, cujas siglas significam: S – Specific, ou específica; M – Measurable, ou mensurável; A – Attainable ou atingível; R – Relevant, ou relevante e T – Time based, ou temporal. Esse método contribui para a formulação de metas inteligentes, que realmente possam direcionar a equipe para a consecução de um plano de ação que seja realizável.

Sobre as metas SMART, são preciosas as lições de HADDAD e PEDROSA (2014, pp. 113-114):

As metas devem ser específicas, isto é, tão claras eu qualquer pessoa possa facilmente compreendê-las. Quanto mais exata, melhor é a assimilação da meta. Como toda a sentença

que prescinde de embargos de declaração, a meta não pode ser ambígua, contraditória ou obscura.

As metas devem ser mensuráveis, pois se exige que haja critérios concretos para medir o progresso em direção ao fim visado. É necessário quantificar as metas de alguma maneira, caso contrário não será possível saber se houve evolução na unidade judiciária.

Não se recomenda que as metas sejam inalcançáveis. A fixação de metas precisa ser realista sob pena de retirar sentido da atividade direcionada a atingi-la. O estabelecimento de metas atingíveis faz surgir disposição na atividade laboral e leva ao desenvolvimento de habilidades e à execução de ações voltadas a tornar real a intenção manifestada. O efeito inverso verifica-se quando as metas são irreais e inatingíveis.

Deve-se escolher metas importantes. A relevância da meta gera credibilidade à atividade desempenhada e fornecimento de suporte para alcançá-la. De nada adianta estipular que o magistrado deve trabalhar 20 horas semanais se o tempo é insuficiente para dar cabo ao volume processual e representa jornada laboral bastante inferior aos padrões nacionais. Conquanto se trate de meta específica, mensurável e atingível, falta-lhe relevância.

Por fim, metas bem elaboradas contam com prazo certo para que sejam atingidas. O compromisso com o termo final ajuda a planejar a atividade e a devotar energia para data precisa. A ausência de prazo limite para execução de qualquer atividade traz incerteza e imprevisão, duas sensações que não se coadunam com as expectativas existentes no ambiente de trabalho.

Com o estabelecimento de metas plausíveis, a próxima etapa do planejamento estratégico proposto é a elaboração do plano de ação gerencial, que segundo o artigo 5º da Resolução TJMG n. 827/2016, “consiste no detalhamento de tarefas a serem implementadas, objetivando a correção das anomalias constatadas na diagnose”.

É comum que se confunda o plano estratégico com o plano de ação. No entanto, enquanto aquele promove o desdobramento das metas nacionais e institucionais do respectivo Tribunal, fazendo com que elas sejam adequadas à realidade da unidade, o plano de ação estabelece as tarefas que serão executadas para concretizar as metas estabelecidas no plano estratégico, e é, portanto, mais concreto.

O plano de ação tem o objetivo de propor medidas de execução para as metas previstas no plano estratégico. Nesse contexto, os grupos temáticos trabalhados na diagnose e no plano estratégico (ex.: gestão de metas do CNJ), chamados de macroações, serão desmembrados em ações menores, denominadas microações, que são as tarefas específicas que devem ser cumpridas para o atingimento das metas.

Sobre o plano de ação, pontua Arnaldo Rosa de Andrade (2016, p. 101):

Assim sendo, de acordo com o modelo proposto a seguir, cada um dos objetivos estratégicos anteriormente formulados deverá ser desdobrado em planos mais detalhados, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica, através da definição de: (1) indicadores, (2) metas, (3) estratégias de ação, (4) responsável pelas ações, (5) prazo para o cumprimento das ações e (6) recursos financeiros necessários ao desenvolvimento de cada uma das ações.

O referido autor propôs um formulário para o desenvolvimento dos planos de ação, conforme figura abaixo:

ÁREA: (1)						
OBJETIVO ESTRATÉGICO (2)						
INDICADOR (3)	METAS (4)	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO (5)	RESPONSÁVEL (6)	PRAZO (da ação) (7)		RECURSOS NECESSÁRIOS (8)

Com o objetivo de estruturar um plano de ação viável e efetivo, propõe-se a utilização da ferramenta 5W2H, que consiste em um conjunto de questões que pode ser planilhado para definir tarefas e possibilitar o seu acompanhamento. A sigla é composta pelas seguintes diretrizes: What (o que será feito?); Why (por que será feito?); Where (onde será feito?); When (quando será feito?); Who (por quem será feito?); How (como será feito?) e How Much (quanto vai custar?).

A tabela abaixo é um exemplo prático da utilização da ferramenta 5W2H no âmbito de uma unidade judiciária:

O QUE?	POR QUE?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	QUANTO CUSTA?
Redução de 5% do acervo da unidade	Diminuir a taxa de congestionamento da unidade	Gabinete e Secretaria	8/7/2024 a 8/7/2025	Juiz e Gerente de Secretaria	Realização de triagem de processos e despachos em bloco	Sem custos

Finalmente, a última etapa do planejamento estratégico é o acompanhamento permanente, já que é possível que ocorram inconformidades durante a execução do plano de ação anteriormente elaborado. Dessa forma, é necessário que sejam aferidas métricas de desempenho da unidade, de modo que eventuais ações corretivas possam ser propostas para que as metas sejam efetivamente atingidas.

O controle escoreito do plano de ação impõe ao juiz-gestor a escolha adequada dos critérios e indicadores que irão nortear sua avaliação. Enquanto os critérios são os valores escolhidos para a avaliação dessa análise, os indicadores servirão como métricas que permitam comparações com outras situações. Os indicadores de desempenho podem ser de qualidade, produtividade e de saída. (VALLE, 2017. p. 92).

4. EXPERIÊNCIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO EFICIENTE EM UMA UNIDADE JUDICIÁRIA

No mês de março do ano de 2020 surgiu um novo desafio com a assunção da titularidade da 4ª Vara Cível de Patos de Minas, Comarca de Entrância Especial do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, recentemente criada para desafogar as demais unidades jurisdicionais de igual competência.

Com a assunção da unidade judiciária recentemente criada, os números impressionavam. No mês de agosto de 2020, o acervo de feitos ativos era de 7.741 processos, e havia 2.367 feitos paralisados há mais de 100 dias sem motivo legal, segundo informações do Painel de Apoio ao Planejamento e à Fiscalização do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais.

Em relação à gestão de pessoas, a equipe era diminuta e composta por alguns servidores com pouca ou nenhuma experiência em unidade com competência cível, eis que anteriormente lotados em unidade jurisdicional com competência criminal. Os estagiários não tinham recebido nenhum treinamento, pois o seu recrutamento tinha ocorrido recentemente.

No que concerne à gestão de processos, havia aproximadamente três mil feitos conclusos, muitos deles paralisados há mais de três anos, dos quais cerca de quinhentos com pedidos de tutela antecipada ou com alguma urgência que justificasse uma solução rápida. Como a unidade era nova, não havia rotinas ou tarefas pré-estabelecidas tanto no gabinete como na secretaria do juízo.

Diante dessa realidade assombrosa, o primeiro passo foi a implementar um modelo de gestão que permitisse a participação de todos os servidores na construção de um futuro desejado. Sendo assim, realizou-se a primeira reunião de gestão onde todos foram ouvidos e nesse “brainstorm” surgiram ótimas ideias que aos poucos foram implementadas. Surgia, assim, o ritual de gestão, ainda que informalmente.

Em outubro do mesmo ano, decidiu-se instituir o Plano Estratégico na unidade por intermédio de Portaria, que previa o estabelecimento de metas para o período de 1º de novembro de 2020 a 30 de outubro de 2021, dentre elas a de reduzir, em 5%, o acervo de feitos ativos, o de alcançar percentual de cumprimento 30% superior ao apurado em agosto de 2020, em relação à Meta 02 do CNJ e de reduzir em 80% o quantitativo de processos paralisados sem motivo legal há mais de 100 dias.

Concluído o período de oito meses, os números já surpreendiam. Nesse interregno, houve uma redução de 4,04% do acervo processual, o índice de baixa foi 12,4% superior ao índice médio de baixa registrado no estudo de caso diagnóstico, o índice de julgamento 84,7% superior ao índice médio de julgamento apurado para o decênio de 2009/2018 e os percentuais de cumprimento da Meta 01 e 02 do CNJ foram, respectivamente, de 201,94% e 81,77%, segundo dados da Corregedoria-Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais.

Como se vê, em pouco tempo de implementação do modelo gestão foi suficiente para que a equipe conseguisse atingir metas surpreendentes, pois todos estavam comprometidos com a mudança

e a mensuração dos resultados servia como estímulo para que esse envolvimento fosse reforçado periodicamente.

Nesse panorama, houve triagem e separação de processos por matéria, foram criadas rotinas no gabinete e na secretaria e implementou-se uma rotina mensal para comemoração dos resultados, em reconhecimento ao engajamento da equipe no cumprimento das metas estipuladas.

É importante destacar que a concretização de um modelo de gestão horizontalizado foi crucial para que os resultados fossem alcançados. Esse modelo de governança trouxe uma sensação de pertencimento aos membros da equipe, pois os servidores relataram que nas suas experiências anteriores as decisões eram verticais, circunstância que os desencorajava a propor soluções para as anomalias encontradas.

Depois de 12 meses de implementação do planejamento estratégico, os números novamente surpreenderam: houve redução de 10,26% do acervo total de feitos ativos; aumento do índice de baixa em 97,59%; aumento do índice de julgamento em 80%; redução dos processos paralisados em 46,21%, e percentuais de 155,18% e 83,84%, respectivamente, em relação às Metas 01 e 02 do CNJ.

O contínuo aperfeiçoamento e a boa gestão da unidade judiciária permitiram uma mudança de realidade em relação àquela que foi encontrada no ano de 2020, e hoje, em julho de 2024, a 4ª Vara Cível da Comarca de Patos de Minas possui um acervo total de feitos ativos de aproximadamente 4.600 processos e não há processos paralisados há mais de 100 dias, números que demonstram o êxito desse novo modelo de gestão.

CONCLUSÃO

É fácil concluir que a implementação de um modelo de gestão pautado na governança horizontal, na liderança e na realização de um planejamento estratégico voltado para a obtenção de resultados levará a unidade judiciária a uma alta performance e permitirá à equipe a racionalização de suas tarefas e, conseqüentemente, a diminuição do desperdício e do trabalho inútil.

Para que esse novo modelo de gestão seja exitoso, é fundamental que o juiz exerça uma liderança democrática, de modo que todos possam ter a sensação de pertencimento, com o escopo de que se sintam motivados e engajados a contribuir para a consecução das metas estipuladas no plano de ação da unidade.

O ritual de gestão é o primeiro passo para a transformação da unidade judiciária. É com ele que o juiz-gestor criará uma rotina voltada para a identificação de imperfeições e anomalias que permitirão a implementação do planejamento estratégico voltado para a obtenção de resultados, afinal,

é célebre a frase do livro Alice no país das maravilhas: “se você não sabe onde quer ir, qualquer caminho serve”.

Com o propósito de traçar caminhos certos para a consecução dos objetivos da unidade e do Poder Judiciário em geral, exsurge a necessidade de realização do planejamento estratégico, que se pautará inicialmente na realização da diagnose da unidade, passará pela criação do plano estratégico, prosseguirá com a elaboração do plano de ação e constantemente será acompanhado pelo juiz-gestor, a fim de que as metas traçadas sejam efetivamente cumpridas.

O presente trabalho tem o intuito de reunir a teoria à prática, com a finalidade de que outros magistrados possam implementar esse novo modelo de gestão em suas unidades. Foi com esse propósito que um capítulo foi exclusivamente dedicado a demonstrar como a sua execução ocorreu em um caso concreto, restando perceptíveis os benefícios de sua concepção nas unidades judiciárias.

O Poder Judiciário caminha para novas direções, notadamente porque a inteligência artificial já é uma realidade em muitos Tribunais, sendo forçosa a mudança de mentalidade de todas as estruturas de governança, sob pena do magistrado envolver e caminhar em contraposição à própria sociedade.

É para isso que surgem novas metodologias de trabalho, mais ágeis e consentâneas com a realidade, a exemplo do SCRUM e do Design Thinking. Embora não tenham sido objeto do presente trabalho, elas se propõem a despertar a criatividade e a inovação, e brevemente serão adotados como padrões no âmbito do Poder Judiciário.

Sendo assim, este artigo espera ter inspirado nos responsáveis pela gestão o sentimento de necessidade de mudança de paradigma, a fim de que se possa prestar uma jurisdição mais qualitativa e célere ao jurisdicionado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

BRASIL. **Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2024. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>.

BRASIL. **Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2024. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>.

CALOBA, Guilherme; KLAES, Mário. **Gerenciamento de projetos com PDCA: conceitos e técnicas para planejamento, monitoramento e avaliação do desempenho de projetos e portfólios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

CAVALCANTI, Andréia Luiza Batista Braga. **Gestão Administrativa no Poder Judiciário sob a visão do Juiz-Gestor**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais. Sousa, Paraíba: 2023.

DIAS, Maria Rita Rebello Pinho. **Novas perspectivas de gerenciamento judiciário**. São Paulo: Editora Contracorrente, 2023.

FILHO, Nagib Slaibi. **Magistratura e Gestão Judiciária**. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema (Org.). **Ferramentas de gestão para o judiciário**. Belo Horizonte, MG: Sete Autores Editora e Distribuidora, 2023.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. **Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual: volume 1**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. **Administração Judicial Aplicada**. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Ed., 2014.

MACEDO, Carlos Márcio de Souza. **A arte de trabalhar menos e produzir mais: o gestor líder e o ritual de gestão – entenda como melhorar o seu time!** Belo Horizonte (MG): Editora AJA, 2022.

MINAS GERAIS. **Resolução nº 827 de 29 de junho de 2016**. Belo Horizonte, MG: Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, 2022. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcaj-pcglclefindmkaj/https://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re08272016.pdf>.

Valle, Marcus Vinícius Mendes do. **Gestão estratégica de unidades judiciárias: desdobramento de 4º nível: gestão judiciária aplicada**. Belo Horizonte: Conhecimento, 2017.