

Gestão Estratégica Local: Busca da Eficácia da Justiça Cível

Autor: Ricardo Gagliardi

RESUMO: O presente artigo analisa o grau de eficácia da Justiça Cível, por meio de sua gestão estratégica e tático-operacional, em Comarca de menor porte, no Brasil, relacionada aos anos de 2015 a 2018, com foco nos princípios constitucionais da eficiência e da razoável duração do processo. Os estudos são delimitados pela norma jurídica e preceitos da administração pública. Ao final, conclui que a implantação de uma filosofia gerencial albergada na qualidade e na melhoria constante, com a utilização de ferramentas de gestão, produziu índices com tendências favoráveis, perceptíveis em curto prazo, e prósperos e consistentes ao longo dos anos. Conclui ainda que a efetivação da gestão estratégica em nível local, a partir do modelo proposto, favorece elementos como a inovação e a cooperação, e viabiliza melhores resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Justiça Cível; Eficácia; Razoável Duração do Processo; Gestão Judiciária; Planejamento Estratégico.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O Estado brasileiro organizou-se em instituições e órgãos responsáveis, com atribuições específicas e delimitadas na Constituição e em leis. Segundo a Constituição da República há um sistema de justiça que se integra em um modelo de freios e contrapesos, com o fim de garantir o respeito à estrutura federativa, ao estado democrático, aos direitos individuais, sociais e difusos dos cidadãos, e à busca da concretização dos objetivos, previstos no art. 3º (BRASIL, 1988).

A eficiência é um dos princípios balizadores do administrador público, da área judiciária, inserido expressamente na Constituição brasileira em 1998, por meio da Emenda 19 (BRASIL, 1988). Relaciona-se ao modelo da administração pública gerencial, voltada para o cidadão-cliente (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 16-17). Dentro da administração pública, eficiência é “oferecer à sociedade um serviço público de melhor qualidade, em que o critério de êxito seja sempre o do melhor atendimento ao cidadão-cliente a um custo menor” (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 18).

Este princípio abrange os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade (CASTRO, 2006, p. 9). Como esclarece Modesto (2000, p. 112), o conceito jurídico da eficiência é mais amplo que o da área da economia ou da administração, pois se refere a duas dimensões, relacionadas à eficiência e à eficácia. Ele exige postura do administrador público, não somente de cunho negativo, mas também positivo, no sentido de garantir a obtenção de utilidades para a coletividade, tornando a ação pública válida e legítima (MODESTO, 2000, p. 106), circundando o conceito de efetividade. Para Arruda (2006, p. 128), “a concretização deste princípio, no campo da administração judicial, é o meio ideal, senão o único, para a definitiva resolução do problema da morosidade desses procedimentos”.

Por sua vez, o princípio da razoável duração do processo foi inserido na Constituição da República Brasileira em 2004, por meio da Emenda 45 (BRASIL, 1988), como direito fundamental de eficácia plena e aplicabilidade imediata. Não necessita, por si, de nenhuma regulamentação de lei para ter efetividade. Estabeleceu-se no inciso LXXVIII, do art. 5º, da Constituição, o direito consagrado a todos, no âmbito judicial e administrativo, da razoável duração do processo e dos meios que garantam a celeridade de sua tramitação.

Isso não quer dizer que antes não era exigível uma tramitação razoável do processo, já

que era derivativa de outros princípios fundamentais (OLIVEIRA, 2012, p. 1-2), como do devido processo legal, do direito à inafastabilidade da jurisdição ou ao acesso à justiça. Referido direito já estava expresso na Convenção Americana sobre Direitos Humanos, desde 22.11.1969, em seu art. 7º, item 5, e art. 8º, item 1, ratificada pelo Brasil em 25.09.1992.

O princípio da razoável duração do processo denota não somente um direito fundamental para toda a pessoa, mas uma garantia, na medida em que descreve a necessidade de haver meios que garantam a celeridade processual. Esse princípio embute duas técnicas: a celeridade, item de medição quantitativa, e a segurança do processo, item de qualidade.

A primeira abordagem específica o tempo de duração do procedimento, apregoando a maior agilidade possível, não se tolerando protelações ou providências inúteis e/ou desnecessárias. Internamente ao processo, há a necessidade de se combater os denominados “tempos mortos do processo”, que para Freitas (2013, p. 04) é “o tempo que se perde entre um ato processual e outro”. O entendimento que se defende, é mais que isso, pois somente seriam “tempos mortos” os que ultrapassassem os prazos normais e razoáveis para a prática de atos da escrivania, já que esses também devem ser aferidos dentro da normalidade processual.

O segundo ingrediente precípua do princípio ora estudado traz a idéia da segurança, com base na razoabilidade, também princípio de cunho constitucional, significando a necessidade de garantir decisões justas. Estas seriam produzidas na medida em que se preservasse o devido processo legal, por seus procedimentos legais, especialmente as garantias da ampla defesa e do contraditório (FREITAS, 2013, p. 4 e 7; FARIA, 2013, p. 112; FIORATTO, 2012, p. 95, 112 e 122; RAMOS, 2008, p. 64; KOEHLER, 2013, p. 31-35. Essa qualidade abarca o direito do cidadão “à decisão de mérito da demanda” (FARIA, 2013, p. 98; BRASIL, 2015), mas não a todo o custo. O julgamento sem observar os demais princípios, inclusive, em tempo mais curto, poderá violar direitos e o próprio conceito de justiça no âmbito material.

Para Ferraz Jr. (2015, p. 309-310), a decisão judicial é justa, quando é proferida, é célere, atende ao interesse das partes, se revela justa para as partes, e ainda que não seja justa, apresenta potencial de legitimidade social, por estabilizar conflitos. Divide o autor a respeito de justiça, em sistemas formais e materiais. O primeiro propicia a legitimidade formal, por meio de apelo ao próprio sistema e seus instrumentos, relacionado ao conjunto das normas vigentes, “conforme graus de generalidade”. O outro, a legitimidade material, delimita os conteúdos normativos, que ocorre por meio do discurso, da linguagem, desenvolve-se por meio da argumentação jurídica. Isso não poderia ser diferente diante da tão conhecida diferenciação entre igualdade formal e material (SILVA, 2006, p. 211-229).

Para fins de análises de prazos, foi publicada uma portaria no Foro na Comarca em estudo, onde se estabeleceram prazos padronizados. Dessa forma, o prazo que se entende razoável para os processos de conhecimento de rito ordinário e especial em geral é de 01 ano. O prazo razoável máximo para o julgamento de processos de conhecimento de rito sumaríssimo (Juizado Especial Cível), família, mandado de segurança, Infância e Juventude, cautelares e demais incidentes cíveis, é de 06 meses. O prazo razoável máximo para o julgamento de processos de execução ou em fase de cumprimento de sentença em geral é de 01 ano.

E ainda assim, cada processo pode ter um prazo superior conquanto haja alguma complexidade de cunho processual ou material. Isso ocorre especialmente porque são diversas as peculiaridades legais e correntes que podem influenciar o processo, não sendo possível delimitar peremptoriamente o tempo de seu fim, como a expedição de cartas precatórias para fins de citação do réu, e intimações de testemunhas, por terem domicílio ou somente poderem ser encontrados em outra Comarca; o adiamento de audiências por motivo da ausência justificada de partes, como órgão do Ministério Público, advogados e testemunhas; a

necessidade de localização de pessoas não encontradas; a ocorrência de incidentes, a complexidade dos fatos, número de pessoas envolvidas (OLIVEIRA, 2012, p. 1-2, 5; FARIA, 2013, p. 106-107).

Um dos fatores preponderantes para o não cumprimento dos prazos refere-se ao aspecto da gestão interna das diretorias de foro e do próprio Tribunal de Justiça, uma das justificativas deste trabalho (ARRUDA, 2006, p. 128; FARIA, 2013, p. 112-114).

Não é difícil entender o motivo pelo qual tal norma foi inserida expressamente no bojo da Constituição, como direito fundamental. Segundo estudos (ARRUDA, 2006, p. 108-109), além de ser uma regra de experiência, especialmente para quem atua no ramo, a resposta estatal judiciária em geral no Brasil é sistematicamente morosa, por isso, inadequada, não suprimindo os preceitos constitucionais.

Como desenhado Drucker (1980, p. 202), os “desafios dos tempos turbulentos que todas as instituições enfrentam – empresas ou instituições do serviço público – afetarão todos os níveis, todos os setores [...]”. Por isso, cada vez mais, a alta administração, em uma organização alicerçada em conhecimento, tem a principal função de fixar direções à organização, na formulação de objetivos, prioridades e estratégias, detendo-se precipuamente às relações externas; os demais níveis administrativos devem adquirir conhecimentos para o trabalho compartilhado e especializado (DRUCKER, 1980, p. 202-206).

A lentidão nas respostas judiciais, como um desafio a ser enfrentado, gera um sentimento de impotência, desestímulo ao cumprimento das leis, desesperança, gerando efeitos sociais e políticos, ainda mais quando não há somente demora, mas também eliminação do direito (SILVA, 2004, p. 31-37; MAGALHÃES, 2016, p. 116).

Da mesma forma, como elemento de garantia ao cidadão, a demora na análise de processos pode gerar a violação do princípio da dignidade, valor inerente à condição da pessoa, o que se revela ser fator muito sério à preservação do Estado Democrático de Direito e de suas instituições. Duas perspectivas de oportunidade doutrinária surgem como formas de solução para a crise judiciária atinente à justiça cível: desenvolvimento de meios alternativos de conflitos, especialmente de cunho pré-processual, e de modelos estratégicos de gestão, sendo esta a ótica deste trabalho.

Desse modo, premente é a necessidade do desenvolvimento de modelos de gestão estratégica junto ao sistema judiciário. Um dos instrumentos mais utilizados é o planejamento estratégico.

Chiavenato (2014, p. 410) conceitua o termo como a “maneira pela qual uma organização pretende aplicar determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos”. De modo geral, é um processo decisório, complexo, contínuo, partilhado em várias fases com atividades interrelacionadas e interdependentes, formado por um conjunto de providências, que visam ao alcance dos objetivos previamente estabelecidos (OLIVEIRA, 2009, p. 3-6).

São características da administração por objetivos (CHIAVENATO, 2014, p. 399):

“Estabelecimento conjunto de objetivos entre o gerente e seu superior [...] Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou cargo [...] Interligação entre os vários objetivos táticos ou departamentais [...] Ênfase na mensuração e no controle dos resultados [...] Contínua avaliação, reavaliação, revisão e reciclagem dos planos [...] Participação atuante das gerências”.

O planejamento estratégico exige etapas, de modo que as estratégias sejam divididas em subestratégias, denominados como planos estratégicos (longo prazo), táticos (médio prazo) e operacionais (curto prazo) (CHIAVENATO, 2014, p. 415-416).

Assim, baseado nos parâmetros jurídicos e gerenciais esclarecidos acima, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estabeleceu as Resoluções nº 49, de 18.12.2007; nº 70, de 18.03.2009, e nº 198, de 01.07.2014, dispondo sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário. São componentes do planejamento estratégico adotado nacionalmente: a filosofia gerencial, composta pela missão, visão de futuro e valores ou atributos; macrodesafios (objetivos estratégicos), devendo conter indicadores de resultados, metas associadas aos indicadores, projetos ou planos de ações (BRASIL, 2009; 2014).

Estabeleceu o CNJ, no que concerne ao tema estudado, os macrodesafios da “sociedade”, atinente à efetividade na prestação jurisdicional e garantia dos direitos de cidadania; e dos “processos internos”, respeitante à celeridade e produtividade na prestação jurisdicional (BRASIL, 2014, p. 10-11).

Com o mesmo perfil, o Tribunal de Justiça do Estado (TJ) alinhou-se às referidas premissas gerenciais (BRASIL, 2009; 2011; 2014). Os indicadores e metas, relativos ao macrodesafio da “sociedade”, atinente à efetividade na prestação jurisdicional e garantia dos direitos de cidadania, estão ligados a avaliações por meio de pesquisa de opinião. Não se desenharam indicadores e metas, no entanto, respeitantes a resultados operacionais. Engendrou como metas circunscritas à “celeridade na produtividade e prestação jurisdicional”: Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente, devendo atingir o índice de 100% a partir do ano de 2015; Identificar e julgar até 31 de dezembro do corrente ano, pelo menos 80% dos processos distribuídos nos quatro anos anteriores, no 1º grau, devendo atingir o índice de 100% a partir do ano de 2015; Baixar quantidade igual ou maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente; Reduzir para 50% a taxa de congestionamento processual geral do poder judiciário até 2020, devendo atingir o índice de 65% em 2015, 62% em 2016, 59% em 2017; 56% em 2018; 53% em 2019; e 50% em 2020; Atingir 1.400 processos julgados por magistrado/ano até 2020, devendo atingir o índice de 900 em 2015, 1.000 em 2016, 1.100 em 2017; 1.200 em 2018; e 1.300 em 2019.

No âmbito de uma das comarcas do Estado¹, a partir de 2014, baseado na norma jurídica e na filosofia e diretrizes gerenciais superiores, e conduzido pela característica da proatividade, foram realizados planejamentos estratégicos anuais, com o fim de antecipar os resultados, demonstrados na seção seguinte.

Por todo o contexto, objetiva esta pesquisa, com o foco voltado ao cumprimento da missão constitucional e institucional do Poder Judiciário, analisar a eficácia da justiça cível em uma Comarca do interior do País, por meio de sua gestão estratégica, a partir dos resultados das metas estabelecidas nos planejamentos estratégicos anuais.

O processo metodológico utilizado consistiu em uma pesquisa empírica, com o uso de fontes de pesquisa bibliográfica e documental. Realizou-se o estudo em uma Comarca de pequeno porte, com atribuições de vara única, com a especificidade da relação, um magistrado para uma população total estimada em 2018 de 26.800, conforme IBGE (BRASIL, 2018).

Desde o início de 2014, adota-se um sistema de gestão, baseado em planejamento prévio, análise de indicadores técnicos, elaboração e acompanhamento de metas. Por isso, o marco temporal circunscreeveu-se entre os anos de 2015 a 2018, portanto, a partir da realização do segundo planejamento estratégico, posterior ao encerramento das digitalizações dos processos, em 30.09.2014, conforme Portaria TJLocal nº 2056 (BRASIL, 2014), de forma a ser desenvolvido um mesmo método de coleta de dados.

Os dados são públicos e independente disso o seu uso foi autorizado pelo Presidente do

¹ Comarca do Estado não identificada, com o fim de respeitar a regra de confidencialidade de submissão do trabalho.

Tribunal de Justiça, por meio de processo administrativo (SEI nº 16.0.000004509-1).

A coleta de dados ocorreu a partir de processos eletrônicos, o que gerou maior facilidade de acesso e de manuseio, por meio da Coordenadoria de Gestão Estratégica, Estatística e Projetos (COGES) e da própria Secretaria do Foro.

Atinente aos indicadores relacionados aos julgamentos de processos no ano de 2018, dentro do prazo padrão estabelecido, analisaram-se os julgados de processos em tramitação em 31.12.2017, somando-se aos que foram distribuídos em 2018, excetuando-se os suspensos, e observando-se quatro variáveis: julgados dentro do prazo padrão, julgados além do prazo, não julgado e dentro do prazo, e não julgados e fora do prazo.

2 PANORAMA DA GESTÃO ESTRATÉGICA LOCAL

A Comarca tem sede razoavelmente adequada, em bom estado de conservação, cumpre aos anseios quanto à quantidade e tamanho de salas, que são devidamente climatizadas.

Há um magistrado, que assume as funções de diretor do foro, na área técnica-administrativa, e de juiz de direito, na área técnica judicial. Há três escrivanias, uma na área criminal, (atualmente com dois servidores efetivos, dois cedidos e um estagiário) e duas nas áreas cíveis (atualmente com quatro servidores efetivos, um cedido, e dois estagiários). Há dois oficiais de justiça efetivos e um contador efetivo. Há ainda a secretaria do Foro (possuindo um servidor comissionado, bacharel em gestão), e o gabinete do juiz (dois servidores assessores comissionados, bacharéis em direito, e um estagiário).

O sistema eletrônico adotado pelo Tribunal de Justiça é o e-Proc, funcionando na localidade desde maio de 2012, sendo considerada Comarca 100% digital a partir de agosto de 2014.

Desde o início de 2014, adota-se um sistema de gestão por objetivos, baseado em planejamento prévio, análise de indicadores técnicos, elaboração e acompanhamento de metas. Antes disso, sem uma administração voltada aos resultados, embora o CNJ e o TJ tenham realizado movimentos voltados à gestão estratégica, a partir do final de 2007, não havia foco, mensuração, avaliação e nem controle dos resultados, como em parte das demais Comarcas.

A realização do planejamento estratégico na Comarca, embora não exigido pela diretoria superior, mas já aconselhável por alguns estudiosos (DEOLINDO, 2011, p. 116-117; NOGUEIRA, 2011, p. 62) gerou a necessidade de o gestor entender os detalhes da filosofia gerencial dos órgãos superiores (CNJ e TJ), composta pela missão, visão de futuro, valores e objetivos institucionais. A compreensão filosófica destes institutos, atinente à função jurisdicional, está estritamente entrelaçada com os preceitos constitucionais e objetivos da República (BRASIL, 1988). Alguns termos citados, como eficácia e efetividade, trazem um conteúdo e sentido material ao que se busca, no exercício da efetivação do direito e das garantias jurídicas.

A missão institucional do Poder Judiciário, em nível nacional, é realizar justiça. Segundo o próprio CNJ (BRASIL, Res. 198, 2014), essa missão tem o condão de “fortalecer o Estado Democrático de Direito e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional”, o que para Bacellar (2016, p. 246-251), apresenta um grau de múltiplas dificuldades, diante do raciocínio jurídico puramente dialético; por isso, defende maior investimento em um modelo consensual que amplie a visão sistêmica e tenha raciocínio *exlético*. Por uma interpretação mais restrita é possível compreender a missão como justiça procedimental, albergado nos ingredientes do princípio da razoável duração do processo (BACELLAR, 2016, p. 250).

A missão do Poder Judiciário em nível regional, estadual (BRASIL, Res. 25, 2014), é

“garantir a cidadania através da distribuição de uma justiça célere, segura e eficaz.”, o que de certo modo acompanha a interpretação de que os anseios estão coadunados aos princípios da eficiência e da razoável duração do processo.

A missão é exatamente o objetivo institucional da organização. Define o foco de atuação. É a razão pela qual a organização existe. Está diretamente ligado ao serviço prestado, de forma a satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo (OLIVEIRA, 2009, p. 50- 51).

A visão de futuro desenhada em nível nacional, por sua vez, é ser “reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.” Esse conceito significa “ter credibilidade e ser reconhecido como um Poder célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo, que busca o ideal democrático e promove a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania” (BRASIL, Res. 198, 2014).

A visão, na posição estadual (BRASIL, Res. 25, 2014), é “estar entre os melhores Tribunais de Justiça e ser reconhecido como mais moderno, célere e eficaz, até 2020”.

A visão de futuro, nesse sentido, nada mais é do que um objetivo a ser alcançado em longo prazo. É onde a organização pretende estar ou ser reconhecida em maior espaço de tempo (OLIVEIRA, 2009, p. 43).

São atributos de valor em âmbito nacional: “credibilidade, acessibilidade, ética, celeridade, imparcialidade, probidade, modernidade, transparência e controle social, e responsabilidade socioambiental” (BRASIL, Res. 198, 2014).

São valores em patamar estadual: “eficiência, ética, credibilidade, presteza, inovação e cooperação, responsabilidade social, transparência, comprometimento e sustentabilidade” (BRASIL, Res. 25, 2014).

Os valores denotam características da organização, revelada por seus membros, por suas condutas e ações, nas tomadas de decisões, que assim passa a ser reconhecida. Representa um conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma organização (OLIVEIRA, 2009, p. 43).

Como primeira estratégia, com a participação de toda a equipe de trabalho, concebeu-se a filosofia gerencial em âmbito local.

A missão foi entalhada nos seguintes termos: “Prestar serviços jurisdicionais eficazes, garantindo direitos e o bem comum”. Ao detalhar a principal função da instituição, externa a prestação jurisdicional, como um conceito jurídico (DIDIER JÚNIOR, 2005, p. 69). Significa o poder estatal de julgar um caso em concreto em última instância. Tal função é monopólio do Estado de Direito.

Detalha que o serviço prestado deve ser eficaz. Essa é a atividade focalizada pelo órgão, ou seja, voltada à “produtividade, eficiência e qualidade” (CHIAVENATO, 2014, p. 404). O conceito de eficácia gerencial segue a análise de resultado, de cumprir os objetivos finais, relacionando as metas alcançadas e as metas pretendidas. É “uma medida do alcance dos resultados”. O alcance dos objetivos com o uso dos recursos disponíveis traduz a eficácia (CHIAVENATO, 2014, p. 235). A eficácia exige do administrador, por isso, a opção pela melhor escolha dos objetivos e a melhor escolha dos meios ou métodos para alcançá-los (CASTRO, 2006, p. 4). A eficácia que se refere ao produto ou ao serviço, externa como fazer as coisas certas, produzindo resultados satisfatórios. Significa o atendimento dos objetivos ou metas estabelecidas dentro de certo período, como a de proferir sentenças de mérito na fase processual de conhecimento.

Ou seja, a missão da comarca significa que a organização deve processar e julgar fatos e circunstâncias, envolvendo pessoas, em última instância, prestigiando-se antes outros meios pacíficos de solução de litígios, cumprindo-se os objetivos definidos por meio de metas. Traz ainda em seu âmago a necessidade de se preservar e garantir direitos, fomentado pelo sistema

jurídico, e o bem comum da sociedade; dessa forma, focando na satisfação do cidadão (coletividade), não somente o usuário do serviço, mas todo aquele que se submete à jurisdição (VHOSS, 2012, p. 424).

A visão de futuro foi assim configurada: “Ser reconhecida como uma Comarca que presta serviços de justiça com segurança e celeridade, colaborando para que a região seja próspera economicamente e em paz social”.

A descrição da visão de futuro atual estabelece forte conexão com os princípios da razoável duração do processo e da segurança jurídica. Entende-se que o sucesso de seu alcance está estritamente atado ao desenvolvimento socioeconômico.

Delinearam-se os valores: “Compromisso para com a Lei; Satisfação dos usuários do serviço; Valorização das Pessoas; Ética profissional plena; Honestidade; Transparência; Celeridade; Inovação constante”.

A legalidade em seus atos deve estar embutida nos valores profissionais e pessoais de seus colaboradores. Por isso, a decisão judicial deve preservar atributos como a imparcialidade e a equidade, sendo a ação dos colaboradores adstrita à impessoalidade. Argumentos legais devem estar em superioridade aos argumentos de ordem pessoal.

O foco do serviço prestado é a sociedade e o cidadão, usuário direto ou indireto do serviço, bem como os operadores do direito.

Os colaboradores e as equipes de trabalho devem ser constantemente valorizados pela importância do trabalho que realizam. A falta de comprometimento dos líderes e colaboradores pode ser um dos principais problemas das organizações (OLIVEIRA, 2009, p. 311). O melhor desenvolvimento da gestão se faz com a colaboração dos servidores (NOGUEIRA, 2011, p. 69; RIBEIRO, 2012, p. 47).

A inovação nos processos e nas ações tornou-se um valor de denotada importância, já que faz romper os limites impostos pela rotina, e propicia e melhoria constante. Segundo Drucker (2001, p. 50), “a organização sem fins lucrativos bem-sucedida está organizada para o novo – para perceber oportunidades”, e esclarece a estratégia: “Refocalize e mude a organização quando você está tendo sucesso”.

Durante o período de gestão analisado, foram as seguintes inovações realizadas nos procedimentos padrões e modos de trabalho, em nível local: Criação de sistema de gestão com base na qualidade total, por meio de planejamento estratégico anual; Programa de conciliação mensal como primeiro ato judicial, em forma de mutirão; Mensuração da pontualidade para o início das audiências, com foco no usuário; Criação de plano de ação para realização de penhora e bloqueios *on line*, por meio do oficial de justiça; Aumento do quadro de servidores, ao se incluir oficiais de justiça *ad hoc* e estagiários; Estabelecimento da caixa de sugestões, como meio de receber um retorno dos usuários do serviço; sala de espera para o mutirão de conciliação, desenvolvendo-se um método de trabalho para melhor organização da recepção dos usuários e atendimento mais coordenado e rápido; Criação de um cartório especial provisório (CAE), com o fim de aumentar o fluxo de informações e a celeridade nos processos de massa, atinentes aos previdenciários e às execuções fiscais, com a coordenação de um servidor efetivo e até quatro estagiários e os meios adequados para o exercício de tal função; Realização de ginástica laboral nos períodos vespertinos; Realização de procedimento com o fim de priorizar os processos mais antigos; Realização de mutirão de conciliação de processos de execução fiscal; Reorganização dos layouts das serventias judiciais; Climatização dos corredores do Fórum; Estabelecimento de controle de entrada e saída de pessoas do Fórum, viabilizando maior segurança; Criação de método de produção de provas nas ações previdenciárias, com a realização de termo de constatação, a fim de identificar a atividade rural

desenvolvida, e busca de dados pessoais do interessado e/ou cônjuge ou convivente, por meio do sistema e-Proc para cruzamento de informações; Implantação do CEPEMA (Central de Execuções de Penas e Medidas Alternativas), com o fim de acompanhar, orientar, monitorar, fiscalizar, e assessorar, de forma diferenciada, a cada caso/indivíduo, em cumprimento de penas e medidas criminais, e medidas socioeducativas impostas a adolescentes; Implantação do CEJUSC (Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania); Método de seleção de assessores e estagiários; Realização de plano de ação a fim de gerar um fluxo processual para não haver processos conclusos há mais de 30 dias; Utilização de minutas padronizadas e movimentação de processos em bloco, relacionadas às demandas repetitivas; Implantação de método de pré-filtragem das conclusões (simples, urgentes, e desnecessárias); Integração da pauta de audiência de conciliação ao CEJUSC.

Foram realizados 03 planos de ação da gestão estratégica da Comarca, denominados: preparação para a reunião de planejamento estratégico, reunião de planejamento estratégico, e rotinas posteriores e acompanhamento, estando os modelos dos dois últimos dispostos ao final (Apêndices A e B).

Durante a reunião de planejamento estratégico, a equipe de trabalho, sob a coordenação do diretor de foro, realiza um diagnóstico, baseado em fatores internos (forças e fraquezas) e em fatores externos (oportunidades e ameaças), utilizando-se da matriz SWOT² (OLIVEIRA, 2009, p. 37-40).

Baseado na filosofia gerencial, nos objetivos organizacionais (macrodesafios), e no diagnóstico acima, as metas (objetivos quantificados) e os indicadores são estabelecidos. Nessa metodologia, as metas, além de definidas com clareza e mensuráveis, devem ser adequadas à missão e ao ambiente de trabalho e não há espaço para concessões (DRUCKER 2001, p. 47-49).

A partir daí, são criados planos de ação, a fim de regular as atividades e ações a serem desenvolvidas. Para isso, é utilizado o instrumento denominado 5W2H³, que consiste em uma metodologia para estabelecer um plano de ação de forma mais completa possível (PACHECO, 2009, p. 32; DEOLINDO, 2010, p. 124-126; FERREIRA et al, 2014, p. 306).

Os planos de ação são desenvolvidos em nível tático-estratégico, pela diretoria de foro, ou em níveis tático e/ou operacional, pela secretaria de Foro, gabinete, oficiais de justiça, e serventias judiciais. Os planos, com o fim de cumprir os resultados previstos nas metas, têm maior grau de flexibilização e autonomia em favor dos líderes (DRUCKER 2001, p. 49).

Para 2019, foram estipuladas metas na Comarca, classificadas em operacionais, administrativas de consumo, administrativas de gestão de pessoas, administrativas de satisfação do usuário, e administrativas de responsabilidade socioambiental.

Observe-se que algumas das metas foram alteradas com relação ao ano anterior, como se poderá perceber na seção seguinte, tendo em vista a necessidade da análise de novos indicadores, com o fim de cumprir os adágios da filosofia gerencial.

Abaixo estão dispostas as metas operacionais relacionadas somente à justiça cível:

Meta 1 - Superar o índice de pelo menos 110% na taxa atendimento à demanda (nº processos entram / processos que baixam);

Meta 2 - Superar o índice de 50% ao ano a taxa de congestionamento (casos novos + casos pendentes / casos baixados);

² Termo na língua inglesa que se refere a um conjunto de quatro palavras: “strengths” ou forças, “weahness” ou fraquezas, “opportunities” ou oportunidades e “threats” ou ameaças.

³ Do original em inglês, traduz-se em “o que” (conceito), “quem” (pessoas envolvidas no processo de gestão), “quanto” (critério de quantidade), “quando” (critério temporal), “onde” (critério de lugar), “por que” (justificativa), e “como fazer” (fluxo procedimental).

Meta 3 - Reduzir em 10% o acervo de processos/procedimentos da Comarca, até 31/12/2019;

Meta 4.1 - Das sentenças proferidas em 2019, relacionadas aos processos de rito ordinário e especial em geral (de conhecimento), julgar pelo menos 50% com o prazo padrão de 01 ano (duas variáveis) – significa que quanto mais alto o índice estou dando prioridade aos (dentro do prazo) mais novos, ou diante da maior quantidade dos (dentro do prazo);

Meta 4.2 - Dos processos de rito ordinário e especial em geral (de conhecimento) tramitando em 31.12.2018 (exceto suspensos), julgar pelo menos 60% deles dentro do prazo padrão de 01 ano (3 variáveis – julgados dentro, julgados fora, e não julgados fora) – significa que, de todos os processos, exceto os suspensos e os não julgados e ainda dentro do prazo, o maior índice demonstrará o julgamento dentro da meta de forma real e efetiva;

Meta 5.1 - Das sentenças proferidas em 2019, relacionadas aos processos de rito sumaríssimo (Juizado Especial Cível), família, mandado de segurança, Infância e Juventude, e cautelares demais incidentes cíveis, (de conhecimento), julgar pelo menos 80% com o prazo padrão de 06 meses (duas variáveis);

Meta 5.2 - Dos processos de rito sumaríssimo (Juizado Especial Cível), família, mandado de segurança, Infância e Juventude, e cautelares demais incidentes cíveis (de conhecimento) tramitando em 31.12.2018 (exceto suspensos), julgar pelo menos 90% dentro do prazo padrão de 06 meses (3 variáveis – julgados dentro, julgados fora, e não julgados fora);

Meta 6.1 - Das sentenças ou decisões terminativas proferidas em 2019, relacionadas aos processos de execução ou em fase de cumprimento de sentença em geral (de execução), julgar pelo menos 40% com o prazo padrão de 01 ano (duas variáveis);

Meta 6.2 - Dos processos de execução ou em fase de cumprimento de sentença em geral (de execução) tramitando em 31.12.2018 (exceto suspensos), julgar pelo menos 50% dentro do prazo padrão de 01 ano (3 variáveis – julgados dentro, julgados fora, e não julgados fora);

Meta 13 - Manter 100% o grau de cumprimento dos processos em até 30 dias;

Meta 14 - Julgar pelo menos 90% dos processos de conhecimento pendentes na data de 31/12/2018, distribuídos até 31/12/2017 (deve fazer o levantamento de quantos processos tramitando em 31.12.2018);

Meta 15 - Manter a ausência de processos conclusos para sentença há mais de 30 dias - índice de 100% (cem por cento);

Meta 16 - Manter a ausência de processos conclusos para despacho/decisão há mais de 30 dias, cumprindo o índice de 100% (cem por cento);

Meta 17 - Cumprimento de 80% dos mandados dentro do prazo de até 10 dias;

Decorrida a data da reunião do planejamento estratégico, ações imediatas e mediatas são produzidas.

Entre as ações imediatas encontram-se atos de divulgação da filosofia gerencial, das metas alcançadas e dos desafios a serem enfrentados para o ano atual. Junto às ações mediatas está à realização, de forma setorial, de planos táticos operacionais, de modo a planejar, controlar, contingenciar e monitorar ações, de forma sequencial e periódica, com o fim de alcance das metas (VARELLA, 2009, p. 127-130). Como meio de monitoramento, controle e reajuste, a cada mês, cada líder, chefe de cartório, oficiais e gabinete (NOGUEIRA, 2011, p. 55 e 64), realiza pelo menos uma minireunião, com o fim de analisar indicadores, criar planos de ação ou readaptá-los, como fase do ciclo PDCA⁴. As reuniões de reajustes com a direção do

⁴ Ciclo PDCA – Do inglês “plan”, “do”, “check” e “action” é uma técnica que visa, de forma sistemática e constante, a gerenciar plano de ação e meta de resultado, visando sua melhoria contínua (DEOLINDO, 2011, p. 111).

Foro são realizadas a cada 04 meses.

3 RESULTADOS GERAIS PRODUZIDOS

As metas operacionais produziram os seguintes resultados junto à justiça cível:

Com relação à meta 1 (índice de atendimento à demanda), verifica-se que a média dos últimos quatro anos foi de 130,75%.

A meta 2 refere-se à taxa de congestionamento, sendo a média dos últimos quatro anos em 52%, e permanecendo nos últimos dois em 46%, melhor que os parâmetros estabelecidos pelo Tribunal de Justiça (56%).

A redução do acervo em geral (meta 3) mostrou-se satisfatória, em 24%, nos três últimos anos, excluindo-se processos suspensos, autos de apreensão em flagrante e boletim de ocorrência circunstanciado.

Com relação às metas 4, 5 e 6, dois modos de medição foram estabelecidos. O primeiro somente analisa os processos julgados no ano corrente. O segundo retrata três variáveis (julgados em até um ano, julgados em prazo superior a um ano, e não julgados e que já ultrapassou o prazo), e refere-se aos processos de conhecimento em tramitação em 31.12.2007, somados aos processos distribuídos em 2018.

Diante disso, a meta 4 dispõe sobre o tempo do julgamento de ações cíveis de ritos ordinário e especial em geral (processo de conhecimento), em até 01 ano. 53% dos julgados se deram no prazo, índice abaixo da meta estabelecida (65%), porém, superior aos anos anteriores. O resultado de forma geral foi de 37%, considerando o segundo modo de medição.

A meta 5 trata do tempo do julgamento de ações cíveis de rito sumaríssimo (Juizado Especial Cível), família, mandado de segurança, infância e juventude, cautelares e demais incidentes cíveis (processo de conhecimento), em até 06 meses. 81% dos julgados foram no prazo, índice superior à meta estabelecida (70%). O segundo modo teve resultado de 68%, bem próximo do patamar da meta estabelecida.

A meta 6 trata do tempo de julgamento de processos de execução ou em fase de cumprimento de sentença em geral, em até 01 ano. 29% dos julgados ocorreu no prazo, índice inferior à meta estabelecida (50%). O segundo modo de medição gerou resultado foi de 16%.

Continuando, a meta 13 (manter pelo menos 85% o grau de cumprimento dos processos em pelo menos 30 dias) não foi atingida. O resultado foi de 81,37%. Semelhante plano de ação desenvolvido no gabinete está sendo operacionalizado às serventias.

A meta 14 (julgar pelo menos 80% dos processos de conhecimento pendentes na data de 31.12.2017, e distribuídos até 31.12.2016), assemelhada à meta 2 do CNJ, no entanto, incluindo um ano a mais, teve índice de 79%, tecnicamente dentro da meta estabelecida.

As metas 15 e 16, relacionadas à redução do acervo em 70% de processos conclusos para sentença, e em 100% de processos conclusos para despachos ou outras decisões, a mais de 30 dias, foi cumprida com índice de 100% nas duas metas, especialmente depois de aplicado um plano de ação estrito.

A meta 17 corresponde ao cumprimento de pelo menos 80% dos mandados dentro do prazo (10 dias), o que não restou cumprido, já que em média os processos permanecem 18 dias na central de mandados.

Por fim, analisando-se as metas estabelecidas pelo CNJ, verificam-se resultados satisfatórios, correspondentes à meta 1 (índice de 107%), à meta 2 (116,6%), e à meta 6 (índice

de 143%), atinente às ações coletivas. A meta 4 teve resultado insuficiente (77%), referente às ações de improbidade administrativa.

Com relação à meta específica estabelecida pelo TJ (atingir o índice de 1.400 processos julgados por magistrado/ano até 2020, de forma gradativa), os resultados foram alcançados em todos os anos: em 2016, com 1179 julgados (118%), em 2017, com 1657 julgados (150%), e em 2018 com 1728 julgados (144%).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos da República brasileira como a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, o desenvolvimento nacional, a erradicação da pobreza e a marginalização, a redução das desigualdades sociais e regionais e a promoção do bem estar de todos, sem preconceitos e quaisquer formas de discriminação, descritos no texto magno, bem como os fundamentos da cidadania e da dignidade da pessoa humana, devem ser concretizados. No entanto, exigem-se mudanças de comportamento e amadurecimento institucional, especialmente dos entes, órgãos e agentes públicos, que possuem atribuições políticas, como as que desempenham diretamente as funções de poder, Legislativo, Executivo e Judiciário.

A morosidade do sistema judiciário é um mal social e reconhecido amplamente, violador da dignidade humana.

Nesse panorama, o Conselho Nacional de Justiça, como órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, instituiu no atual sexênio (2015-2020) a política de planejamento e de gestão estratégica nacional do Poder Judiciário, sendo que sua filosofia gerencial se encontra estritamente coadunada com os fundamentos e objetivos da nação, por seu sistema jurídico. O Tribunal de Justiça local acompanhou a mesma perspectiva, bem assim a Comarca pesquisada.

Os dados produzidos no estudo demonstram sensível melhora dos resultados na Comarca nos últimos anos, mantendo-se a tendência favorável. A maior parte das metas tiveram resultados superiores aos padrões estabelecidos pelo Tribunal de Justiça e, além dos indicadores e das metas disseminados, foram estabelecidos outros, fincados no caminho da plena eficácia e conseqüentemente da efetividade do serviço público prestado. Para tal criaram-se metas operacionais conectadas ao tempo do processo, e ações estratégicas, gerenciais e operacionais específicas para cada caso, na forma do princípio da razoável duração do processo, de modo a gerar um número cada vez menor de processos que ultrapassem um ano ou quicá seis meses, e determinando-se um padrão de qualidade a partir de então.

Esses resultados somente estão se assentando porque há um trabalho de base, de cunho estratégico, ao longo dos anos, a partir de objetivos expostos que direcionam o caminho, contextualizados com a realidade socioeconômica brasileira, com envolvimento de todos os colaboradores e focados no cidadão e usuário do serviço.

Os estudos indicam a importância da implantação de um sistema de gestão estratégica em cada Comarca, com o fim de acompanhar a filosofia gerencial e demais estratégias superiores, e desenvolver a sua, conforme as peculiaridades locais. O envolvimento possibilita conhecer com maior grau de detalhe a estratégia superior, direciona o gestor, e semeia na equipe maior compreensão do trabalho, maior motivação, favorecendo elementos como a inovação e a cooperação.

Não se pode ainda responder se a Comarca em estudo, no âmbito cível, é plenamente eficaz, já que nem todos os resultados foram favoráveis. No entanto, pode-se asseverar que o planejamento, a organização, o controle, o acompanhamento, e o monitoramento dos indicadores objetivos, alicerçado nas metas, têm direcionado os resultados para a melhoria

contínua.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Samuel Miranda. **O direito fundamental à razoável duração do processo**. Brasília: Brasília Jurídica, 2006.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração judiciária** - com justiça. Curitiba: InterSaberes, 2016.

BRASIL. Código de Processo Civil, Lei 13.105/2015. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 17 mar. 2015. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: 20 mar. 2019.

_____, Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 198**, Brasília, 01 jul. 2014. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_198_2014_copiar.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2019.

_____, Constituição da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 05 out. 1988. Disponível em < www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 15 mar. 2019.

_____, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados dos municípios que compõem a Comarca**. Brasília. Disponível em < <http://cidades.ibge.gov.br>>. Acesso em: 16 mar. 2019.

_____, Superior Tribunal de Justiça, HC 344361 / MS HABEAS CORPUS 2015/0310058-5, Relator Ministro FELIX FISCHER, QUINTA TURMA, Data do Julgamento 01/03/2016, Data da Publicação/Fonte DJe 07/03/2016; Processo RHC 46847 / PE RECURSO ORDINARIO EM HABEAS CORPUS 2014/0062667-0, Relator(a) Ministro FELIX FISCHER (1109), Órgão Julgador T5 - QUINTA TURMA, Data do Julgamento 18/12/2014, Data da Publicação/Fonte DJe 06/02/2015; Processo RHC 52541 / SP RECURSO ORDINARIO EM HABEAS CORPUS 2014/0262011-6, Relator(a) Ministra MARIA THEREZA DE ASSIS MOURA (1131), Órgão Julgador T6 - SEXTA TURMA. Data do Julgamento 16/12/2014. Data da Publicação/Fonte DJe 03/02/2015. Disponível em: < <http://www.stj.jus.br/SCON/jurisprudencia/toc.jsp>, Acesso em 17 mar. 2019.

_____, Tribunal de Justiça do Estado, **Resolução n. 25**, Palmas, 16 mar. 2019. Disponível em: <<http://www.tjto.jus.br/elegis/Home/Imprimir/937>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública** (RAP). Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getúlio Vargas-FGV, 2000, v. 34, n. 4, jul./ago., 2000, p. 07-26.

CASTRO, Rodrigo Batista. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: **Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração** - ANPAD, 30, 2006, Salvador, BA. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-840.pdf>>. Acesso em: 30.02.2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Abordagens prescritivas e

normativas. 7.ed., v.1. Barueri: Manole, 2014.

DEOLINDO, Vanderlei. **Planejamento estratégico em comarca do Poder Judiciário**. 2010. 161f. Dissertação (Mestrado profissional em Poder Judiciário). Faculdade de Direito, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

_____. **Planejamento estratégico em comarca do Poder Judiciário**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2011.

DIDIER JÚNIOR, Fredie. **Direito processual civil: tutela jurisdicional individual e coletiva**. 5.ed. Salvador: JusPodivm, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Editora, 1980.

_____. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DUARTE, Ricardo Quass. **O tempo inimigo no processo civil brasileiro**. São Paulo: LTr, 2009.

FARIA, Renato Luiz Miyasato de. **Princípio da razoável duração do processo e medidas de celeridade processual**. São Paulo: LTr, 2013.

FERRAZ JUNIOR, Tercio Sampaio. **Introdução ao estudo do direito: técnica, decisão, dominação**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FERREIRA, Maxwell de Azevedo; OLIVEIRA, Ualison Rébula de; GARCIA, Pauli Adriano de Almada. Quatro ferramentas administrativas integradas para o mapeamento de falhas: um estudo de caso. **Revista UNIABEU**. Belford Roxo-RJ, v. 7, n. 16, p. 300-315, mai./ago. 2014.

FIORATTO, D. C. Efetividade do Processo e/ou Razoável Duração do Processo no Estado Democrático de Direito. **Revista Eletrônica de Direito Processual (REDP)**, v. IX, 2012.

FREITAS, Alexandre Câmara. O direito à duração razoável do processo: entre eficiência e garantias. **Revista de Processo**, v. 223, p. 39 - 53, Set 2013. DTR\2013\7494.

KOEHLER, F. A. L. **A razoável duração do processo**. Salvador: JUSPODIVM, 2013.

MAGALHÃES, W. **Judiciário e globalização**. Curitiba: Juruá, 2016.

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.51, n.2, abr./jun. 2000, p. 105-120. Disponível em: <<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/328/334>>. Acesso em: 02 de maio de 2017.

NOGUEIRA, Eliane Garcia. **Sistema de gestão de unidade judicial**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos,**

metodologia e práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Roberto da Silva. O Direito Fundamental à Razoável Duração do Processo Penal. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 919, p. 339, MAIO 2012. DTR\2012\2784.

PACHECO, Denise. **Planejamento estratégico**: ferramentas de gestão estratégica. Cadernos da Escola Judicial do TRT da 4ª Região. Rio Grande do Sul, n. 2, p. 24-33, 2009.

RAMOS, Carlos Henrique. **Processo Civil e o princípio da razoável duração do processo**. Curitiba: Juruá, 2008.

RIBEIRO, Alexei Alves. Qualidade da função administrativa na primeira instância do Poder Judiciário. In: PENTEADO, Luiz Fernando Wowk; PONCIANO, Vera Lúcia Feil (Orgs.). **Curso modular de administração da justiça**. São Paulo: Conceito Editorial, 2002, p. 33-57.

SILVA, Ivan de Oliveira. **A morosidade processual e a responsabilidade civil do estado**. São Paulo: Pillares, 2004.

VHOSS, Moser. Um cumprimento mais educativo da sentença como proposição estratégica para o Poder Judiciário. In: PENTEADO, Luiz Fernando Wowk; PONCIANO, Vera Lúcia Feil (Orgs.). **Curso modular de administração da justiça**. São Paulo: Conceito Editorial, 2002, p. 421-437.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 26 ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

APÊNDICE A

O QUE?
PLANO DE AÇÃO para a reunião de planejamento
POR QUE? INDICADOR?
Organizar a rotina para a reunião de planejamento estratégico, a fim de propiciar eficiência, eficácia e efetividade; Atingir os fins almejados da programação (cumprimento do tempo e das atividades); Criar um ambiente colaborativo e motivador; Evitar retrabalhos e desperdícios.
QUEM?
Diretor do Foro – direção da reunião; Secretário do Juízo e apoio – coordenação da reunião (tempo e atividades), apoio aos líderes, manipulação dos instrumentos audiovisuais, fotografias e filmagens; Líderes – apresentação em PowerPoint dos resultados, fatores impactantes internos e externos, e reflexão; Colaboradores – participação ativa.
QUANDO? COMO?
<p>Obs. Reunião em 4 partes (filosofia gerencial, resultados das metas, diagnóstico da matriz SWOT, novas metas e distribuição dos PA); estagiária (controla o tempo); estagiário (fotos); estagiária – recepção.</p> <p>a. Data da reunião conforme o calendário anual, com início às 08h com café da manhã e boas vindas, com música;</p> <p>b. Preparação da reunião – transmissão das atividades (4 partes) e regras da reunião e apresentação do calendário anual (whatsapp)– 08h20/08h30 - secretário;</p> <p>c. Introdução: Vídeo motivacional; divulgação da filosofia gerencial: CNJ, TJ e Comarca (missão, visão e valores) – 08h30/09h30h- Diretor;</p> <p>d. Intervalo: 09h30/09h40</p> <p>e. Resultados das metas:</p> <p>Obs: um assessor fica encarregado de anotar no painel da matriz SWOT as reflexões dos líderes, positivas e negativas, internas e externas.</p> <p>e.1 Resultados do gabinete (inovações 2018, metas 15, 16, fatores internos e externos) – 09h40/10h – equipe da assessoria;</p> <p>e.2 Resultados específicos da escrivania criminal (inovações 2018; metas 1, 2, 3, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 18, 19, 20, 31, metas CNJ; fatores internos e externos) – 10h05/10h35 - líder da serventia criminal e equipe (inclui CEPEMA);</p> <p>e.3 Resultados da escrivania 1ª cível (inovações 2018; metas 1, 2, 3, 4, 13, 14, metas CNJ; fatores internos e externos) – 10h40/11h - líder da serventia 1º cível e equipe;</p> <p>e.4 Resultados da escrivania 2ª cível (inovações 2018; metas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 13, 14, metas CNJ; fatores internos e externos) – 11h05/11h25 - líder da serventia 2º cível e equipe;</p> <p>e.5 Resultados dos oficiais de justiça (inovações 2018; meta 17; fatores internos e externos) – 11h30/11h45 - líder dos oficiais de justiça e equipe;</p> <p>e.6 Resultados da Secretaria (inovações 2018; metas 12, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32; fatores internos e externos) – 11h50/12h10 - secretário;</p> <p>e.7 Resultados gerais da comarca (inovações 2018, metas 1, 2, 3, 13, 14; produtividade servidores por atos; metas CNJ; fatores internos e externos) - 12h15/12h35 - Diretor;</p> <p>f. Intervalo para almoço - 12h35/13h50</p> <p>g. Leitura da sinopse do prêmio “Troféu do ano” e dos selos do TJTO, e entrega – 13h55/14h05 - secretário e diretor</p> <p>h. Demonstração da matriz SWOT – 14h10/15h05 - diretor e secretário</p> <p>i. Intervalo: 15h05/15h15</p> <p>j. Elaboração e divulgação de novas metas 2019 – 15h20/15h50 – diretor e secretário</p> <p>k. Formação de grupos para elaboração de planos de ação em cada área (secretaria, gabinete, serventia criminal, serventia 1º cível, serventia 2º cível, oficiais), com finalização – 15h55/16h55 – Diretor;</p> <p>l. Agradecimentos e palavras finais - 17h/17h10 – secretário</p>

APÊNDICE B

O QUE?
PLANO DE AÇÃO das rotinas posteriores e acompanhamento do planejamento
POR QUE? INDICADOR?
Acompanhar as rotinas e atividades posteriores à reunião-mor de planejamento estratégico, a fim de garantir a eficiência, eficácia e efetividade; Atingir os objetivos, confirmando a missão, e mantendo ao alcance a visão de futuro; Manter um ambiente colaborativo, motivador e propício à inovação.
QUEM?
Diretor do Foro – coordenação geral, com o acompanhamento dos indicadores e atuação quadrimestral (reunião de reajuste); Secretário do Juízo – acompanhamento e levantamento mensal dos indicadores; e realização de atos de secretaria; Líderes – acompanhamento mensal dos indicadores; realização e coordenação dos planos de ação em nível tático/operacional; e execução; Colaboradores – execução; apoio à formação dos planos de ação; inovação.
QUANDO? COMO?
<p>a. Decisões com ação imediata:</p> <p>a.1 Elaboração de relatório circunstanciado da reunião (resultados do ano anterior; metas estipulados para o ano corrente; diagnóstico geral da comarca; planos de ação correntes; planos de ação formados; planos de ação a serem formados – secretário – até 7 dias úteis pós-reunião, com correção pelo diretor e divulgação interna aos líderes, em até 15 dias pós reunião;</p> <p>a.2 Nota de imprensa – divulgação ampla dos resultados ao setor de comunicação social do TJ e outros meios de comunicação; ao PresTJ e CGJTJ, aos desembargadores e diretores de foro das demais comarcas; ao presidente da OAB estadual e regional; CNJ; PGJ e MP local; DPgeral e DP local; SSP e CmtGeralPM, e delegacias e quartéis, regional e local; Prefeitos da região; Presidentes das Câmaras Municipais – por meio de ofício (malote digital ou correio) e e-mail - secretário – até 2 dias-úteis pós-reunião;</p> <p>a.3 Publicação de portaria no DJe – divulgação ampla da filosofia gerencial da Comarca e principais diretrizes;</p> <p>b. Decisões com ação posterior:</p> <p>b.1 Desenvolvimento de planos de ação setoriais – líderes – nível tático/operacional;</p> <p>b.2 Coleta de indicadores – secretário - mensal;</p> <p>b.3 Minirreuniões setoriais (análise de indicadores, reajuste nos planos de ação ou rotinas) – mensais – até o dia 15 de cada mês – líder, secretário, e colaboradores;</p> <p>b.4 Reuniões de reajuste – quadrimestrais – diretor, secretário e líderes.</p>