



**CGJES**

Corregedoria Geral da Justiça do Espírito Santo

# **ORIENTAÇÕES GERAIS PARA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE GESTÃO**

1ª EDIÇÃO

## APRESENTAÇÃO

É necessário investir tempo na construção de um planejamento antes de se realizar qualquer ação tendente a superar o problema identificado e alcançar o resultado desejado. Para isso, é importante compreender os principais elementos que devem compor um plano de gestão bem como o método que pode auxiliar o gestor na elaboração de um.

É certo que muitos podem ser os problemas de uma unidade, mas, para facilitar a compreensão das orientações gerais que serão aqui oferecidas, tomar-se-á como exemplo um plano de gestão que tenha por objeto a “realização de audiências”, como se demonstrará a seguir.

### 1. PRINCIPAIS ELEMENTOS QUE CONSTITUEM UM PLANEJAMENTO APLICÁVEL A UMA UNIDADE JUDICIÁRIA

Os principais elementos que constituem um planejamento aplicável a uma unidade judiciária são: planejamento de gestão, estrutura organizacional, medição e tratamento das falhas (MACIERA, Maria Elisa Bastos; MARANHÃO, Mauriti. Como implementar a gestão em unidades judiciárias. 2010, p. 42/79).

#### ➤ PLANEJAMENTO DA GESTÃO:

O planejamento tem duas vertentes: planejar a gestão estratégica e planejar a gestão operacional.

Os objetivos estratégicos representam os resultados a serem alcançados ou mantidos pela unidade, e a cada um deles estão associados metas e indicadores de desempenho que permitem sua formulação e acompanhamento de forma concreta e mensurável. Exemplo:

OBJETIVO	PERÍODO	META	INDICADOR
Realização das audiências	2024	Assegurar 100% de realização das audiências	Relatórios extraídos do sistema de gerenciamento de processos eletrônicos que apontam, dentre outras coisas, a quantidade de audiências designadas, redesignadas e também as realizadas

O planejamento da gestão operacional deve ser feito com base nos resultados dos processos de trabalho da unidade, o seu dia a dia. Exemplo:

QUADRO DE PROCESSO DE TRABALHO		
Processo de trabalho	Finalidade do processo	Responsável pela execução
Realização de audiências	Controlar a prática dos atos necessários à realização das audiências: preparação de comunicações e expedientes.	Analista Judiciário 1 Estagiário 1

	Melhor gerir o fluxo de prazo disponível no PJe para o acompanhamento dos processos com audiências marcadas: Aguardar com data fim (Audiência).	
--	---	--

➤ **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:**

A estrutura organizacional define as relações de poder e de vinculação administrativa, mediante o agrupamento de processos de trabalho afins.

CARGO/FUNÇÃO	ATRIBUIÇÕES
<b>Diretor de Secretaria</b>	Gerenciar e executar as atividades operacionais do cartório Acompanhar a evolução dos indicadores de desempenho do cartório Administrar os recursos humanos e a infraestrutura do cartório
<b>Analista Judiciário</b>	Dar cumprimento às manifestações do Juiz
<b>Assessor de Juiz</b>	Gerenciar e executar as atividades operacionais do gabinete Apoiar o juiz na elaboração e emissão dos pronunciamentos judiciais
<b>Juiz de Direito</b>	Promover a melhoria contínua da gestão da unidade judiciária Examinar e julgar os feitos de sua competência

Os quadros seguintes podem ser utilizados exemplificativamente para definir com mais detalhamento o que cada um vai fazer e quando as tarefas serão realizadas:

ASSESSORIA	ATRIBUIÇÕES	MATÉRIAS
<b>Assessor de Juiz</b>	Triar os processos conclusão e identificar aqueles que ensejam a realização de uma AIJ	Todas as audiências
<b>Estagiário 1</b>	Lançar no sistema as minutas das manifestações que designam a realização de uma AIJ	AIJ
<b>Estagiário 2</b>	Lançar no sistema as minutas das manifestações que designam a realização de Audiência de Conciliação	Audiência de conciliação
<b>Juiz de Direito</b>	Conferência e assinatura das manifestações minutas	Todas as audiências

DIA	segunda-feira	terça-feira	quarta-feira	quinta-feira	sexta-feira
<b>Diretor de Secretaria</b>	Triar os processos e identificar aqueles que demandam a preparação de comunicações e expedientes necessários para a realização de uma audiência				
<b>Analista Judiciário 1</b>		Preparação de comunicações e expedientes necessários para a realização de uma audiência	Preparação de comunicações e expedientes necessários para a realização de uma audiência	Preparação de comunicações e expedientes necessários para a realização de uma audiência	
<b>Analista Judiciário 2</b>					<p>1) Inserir o processo no fluxo de prazo disponível no PJe para o acompanhamento dos processos com audiências marcadas: AGUARDAR COM DATA FIM (AUDIÊNCIA).</p> <p>2) Analisar os processos disponibilizados na tarefa PRAZO - VENCIDO e, se necessário, sanar quaisquer irregularidades existentes, a fim de preservar a realização da audiência</p>
<b>Estagiário 1</b>		Auxiliar o Analista Judiciário 1	Auxiliar o Analista Judiciário 1	Auxiliar o Analista Judiciário 1	
<b>Estagiário 2</b>					Auxiliar o Analista Judiciário 2

➤ **MEDIÇÃO:**

A gestão organizacional tem que ser apoiada por medidas objetivas dos processos de trabalho, chamadas de indicadores de desempenho. Os indicadores podem ser agrupados em dois blocos: a) indicadores estratégicos: referem-se à implementação dos objetivos estratégicos, alcançáveis a médio ou longo prazo; b) indicadores operacionais: estão ligados ao dia a dia, dizem respeito aos processos de trabalho da unidade judiciária.

O monitoramento desses indicadores deve ser realizado periodicamente, mediante a emissão dos relatórios estatísticos, preferencialmente, extraíveis do sistema informatizado que registra o trâmite dos processos judiciais, que devem ser analisados pelos gestores e o seu resultado deve ser comunicado à equipe.

Exemplo:

INDICADOR	DEFINIÇÃO	FONTE
<b>Audiências realizadas</b>	Quantidade de audiências realizadas na unidade em determinado período	PJe
<b>Tarefas: Preparar comunicação e Preparar expediente</b>	Quantidade de atos que necessitam ser preparados	PJe
<b>Tarefa: Prazo - Aguardar com data fim (Audiência)</b>	Quantidade de processos que foram inseridos no nesse fluxo de controle de prazos	PJe

➤ **TRATAMENTO DE FALHAS:**

Falha é tudo aquilo que resulta de um processo de trabalho e que ficou diferente do que era previsto. É necessário compreender a sua origem, a fim de que se possa corrigi-la.

FALHA	DESCRIÇÃO
<b>Audiência não realizada</b>	Audiência não realizada por falta de cumprimento das diligências necessárias (por exemplo: falta de intimação dos advogados, das partes ou das testemunhas).

## 2. MÉTODO QUE PODE AUXILIAR NA ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO

Alguns métodos que podem auxiliar na elaboração de um plano de ações, merecendo destaque o 5W1H (MACIERA, Maria Elisa Bastos; MARANHÃO, Mauriti. Como implementar a gestão em unidades judiciárias. 2010, p. 91/97). 5W1H são as letras iniciais das palavras inglesas definidoras dos fatores essenciais de análise para a realização de uma ação qualquer.

Inicial da palavra		Finalidade
Inglês	Português	
<b>What</b>	<b>O que</b>	Especificar o que será feito
<b>Who</b>	<b>Quem</b>	Especificar o responsável para executar ou coordenar a ação
<b>Where</b>	<b>Onde</b>	Especificar o local onde será executada a ação ou a sua abrangência
<b>When</b>	<b>Quando</b>	Especificar o prazo para executar a ação
<b>Why</b>	<b>Por que</b>	Explicar a razão pela qual a ação deve ser feita
<b>How</b>	<b>Como</b>	Especificar a forma pela qual (método) a ação deverá ser feita

O ideal é que cada gestor em conjunto com a sua equipe reflita sobre essas questões.

Com as respostas a essas indagações é possível ter uma noção clara das ações que devem ser definidas para superar os problemas identificados.

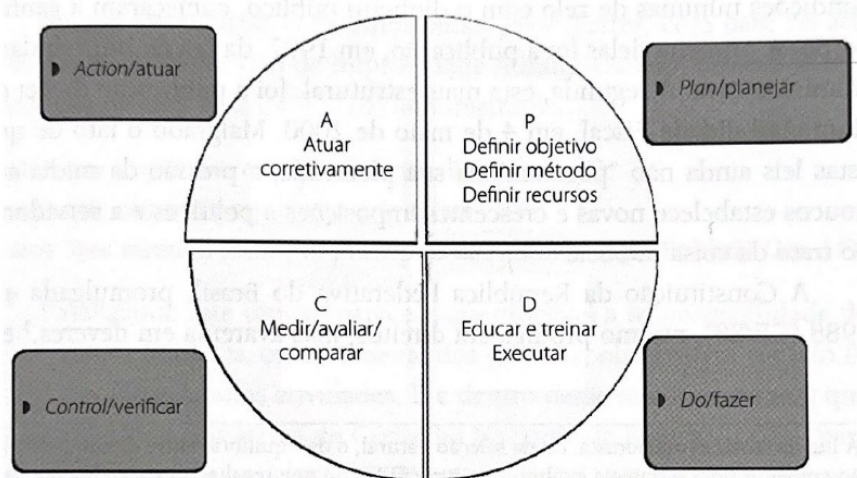
Assim, levando em conta os principais elementos que constituem um modelo de gestão aplicável a uma unidade judiciária e também o método 5W1H, é possível idealizar o seguinte planejamento para gerir a tarefa “realização de audiências”:

<b>Descrição da atividade (o que?)</b>	Realização das audiências
<b>Finalidade (Por que?)</b>	Tornar a prestação jurisdicional nos feitos que demandam a realização de audiências mais célere
<b>Metodologia (como?)</b>	<p>1) Ao retornarem ao cartório, os processos ficam disponíveis no painel de tarefas do sistema nas seguintes abas: DEVOLVIDOS DO JUIZ – DESPACHO, DEVOLVIDOS DO JUIZ – DECISÃO, DEVOLVIDOS DO JUIZ – SENTENÇA ou DEVOLVIDOS DO JUIZ – URGÊNCIA. Cada uma dessas abas deve ser analisada, a fim de que os processos passem por TRIAGEM e sejam separados de acordo com os atos de cumprimento a serem executados: designar audiência, preparar expediente e/ou preparar comunicação.</p> <p>2) Ultimada a triagem, o processo deve ser encaminhado para CUMPRIMENTOS, ocasião em que as tarefas designar da audiência e preparar expedientes e comunicações (necessárias para a sua realização) devem ser programadas (cumprimentos múltiplos) de uma só vez, para que logo após sejam cumpridas sucessivamente. Depois de designada a</p>

	<p>audiência e assinados os atos de cumprimento, o processo estará disponível a um só tempo em AUDIÊNCIA – AGUARDAR e em CUMPRIMENTO DE TAREFAS AUTÔNOMAS.</p> <p>3) A partir de CUMPRIMENTO DE TAREFAS AUTÔNOMAS, esse processo precisa ser encaminhado para o fluxo do CONTROLE DE PRAZOS, para que a secretaria possa ter melhor gerência sobre essa rotina. Inserido o processo nesse fluxo, é importante definir, nos termos utilizados pelo sistema, o complemento (“audiência, “leilão”, “perícia” ou “sem complemento para a tarefa prazo”) e a próxima ação (“aguardar sem controle de decurso ou resposta”, “analisar decurso de prazo”, “juntar diligências devolvidas”, “registrar resultado – com diligência já juntada” ou “triagem”). Escolhidas as opções de complemento e definida a próxima ação, quais sejam, AUDIÊNCIA e AGUARDAR PRAZO SEM CONTROLE DE DECURSO OU RESPOSTA, deve-se selecionar a data em que se deseja revistar o processo (que deve anteceder a data designada para a realização da audiência).</p> <p>4) Enquanto a data escolhida não vencer, o processo ficará em PRAZO - AGUARDAR COM DATA FIM (AUDIÊNCIA) e, somente após o vencimento, é que ele será disponibilizado na aba PRAZO – VENCIDO. Estando processo disponível em PRAZO – VENCIDO, deve a secretaria analisar se todas as providências necessárias para a realização da audiência foram tomadas ou se há alguma pendência, ocasião em que essa irregularidade deve imediatamente ser sanada a fim de não prejudicar o desenvolvimento do processo. É importante que a data escolhida para revisitar o processo não seja muito próxima da data da audiência, para que se possa ter tempo para sanar eventuais irregularidades, e, também, para minorar a possibilidade de falhas, que essa análise seja feita mediante a utilização de uma lista de checagem (<i>checklist</i>). Não existindo qualquer irregularidade ou sanadas as existentes, o processo estará disponível em AUDIÊNCIA – AGUARDAR e poderá ser acessado para que se possa, na data aprazada, dar início ao ato.</p>	
<p><b>Responsável pela atividade (quem?)</b></p>	<p><b>Diretor de Secretaria</b></p>	<p>Segundas-feiras: Triar os processos e identificar aqueles que demandam a preparação de comunicações e expedientes necessários para a realização de uma audiência</p>
	<p><b>Analista Judiciário 1</b></p>	<p>Terças, quartas e quintas-feiras: Preparação de comunicações e expedientes necessários para a realização de uma audiência</p>
	<p><b>Analista Judiciário 2</b></p>	<p>Sextas-feiras: 1) Inserir o processo no fluxo de prazo disponível no PJe para o acompanhamento dos processos com audiências marcadas: AGUARDAR COM DATA FIM (AUDIÊNCIA); 2) Analisar os processos disponibilizados na tarefa PRAZO – VENCIDO e, se necessário, sanar quaisquer irregularidades existentes, a fim de preservar a realização da audiência</p>
<p><b>Local de desenvolvimento (onde?)</b></p>	<p>Cartório</p>	
<p><b>Cronograma e Meta (quando/quanto?)</b></p>	<p>Assegurar 100% de realização das audiências durante todo o ano de 2024</p>	

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Recomenda-se a realização de entregas periódicas (mensal, bimestral, trimestral, etc), em ciclos controlados de produtividade, com fiscalização e melhoria contínua (PDCA).



Fonte: MACIERA, Maria Elisa Bastos; MARANHÃO, Mauriti. Como implementar a gestão em unidades judiciárias. 2010, p. 25.

Ao final de cada ciclo de produção, são verificados os resultados obtidos (a partir dos indicadores eleitos e dos objetivos estabelecidos), as melhorias que podem ser implementadas e, então, planeja-se o início de nova etapa, para continuidade do enfrentamento das pendências, com novas metas, em reiteração cíclica (MACIERA, Maria Elisa Bastos; MARANHÃO, Mauriti. Como implementar a gestão em unidades judiciárias. 2010, p. 21/27).

Com o tempo, seguindo essas orientações gerais, é possível pensar em padronização das atividades desempenhadas (Procedimento Operacional Padrão – POP) e melhora gradativa de todas os indicadores de produtividade.



# Corregedoria Geral da Justiça do Estado do Espírito Santo

BIÊNIO 2024/2025

## Composição

DESEMBARGADOR WILLIAN SILVA

Corregedor Geral da Justiça

DESEMBARGADORA ELIANA JUNQUEIRA MUNHÓS FERREIRA

Vice-Corregedora Geral da Justiça

DR. EZEQUIEL TURÍBIO

DRA. ANA CLÁUDIA RODRIGUES DE FARIA

DRA. GISELE SOUZA DE OLIVEIRA

DR. CÁSSIO JORGE TRISTÃO GUEDES

Juízes Auxiliares da CGJES

## Expediente

Produção/Texto

Dr. Cássio Jorge Tristão Guedes

Edição/Revisão

Matheus Benicio Ceotto Brandão



**CGJES**

Corregedoria Geral da Justiça do Espírito Santo

[tjes.jus.br/corregedoria](http://tjes.jus.br/corregedoria)

