



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO JUIZADO ESPECIAL DO JARDIM
GLÓRIA: UMA ABORDAGEM SOB A ÓTICA DE UM PROJETO E SUA
INFLUÊNCIA NA EFICIÊNCIA OPERACIONAL**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autora: Guimarilza Barbosa de Souza Soares

Orientador: Professor Doutor Jorge Manuel Vareda Gomes

Número da candidata: 30004502

Fevereiro de 2023

Lisboa

Agradecimento

Agradeço a Deus pelo seu cuidado e amor para comigo. Só cheguei até aqui porque Ele me sustentou e abençoou, e permitiu que esse sonho se torna-se realidade. Tudo foi por meio Dele, pois sem Ele nada seria possível e seus planos para mim vão sempre além. *“Todavia, como está escrito: "Olho nenhum viu, ouvido nenhum ouviu, mente nenhuma imaginou o que Deus preparou para aqueles que o amam" 1 Coríntios 2:9*

A realização desse trabalho só se tornou possível pela ajuda de várias pessoas, as quais eu agradeço:

Ao meu esposo Fábio Douglas que durante todo o processo do mestrado esteve ao meu lado, me motivando e incentivando.

Aos meus pais por sempre acreditarem em mim.

Ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Gomes pela paciência, apoio e dedicação.

A Viviane Brito Rebello por me ajudar na escolha do tema do trabalho e em conceder todas as informações necessárias para a realização desse trabalho.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte dessa jornada.

E em especial quero dedicar este trabalho ao meu querido irmão Leandro César (*in memoriam*).

Obrigada a todos!

Figuras

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento estratégico

Figura 2 - Representação da Matriz de SWOT

Figura 3 - Análise de SWOT

Figura 4 - Processos de um projeto

Figura 5 - Processos de um projeto

Figura 6 - A fronteira da produtividade

Figura 7 - Análise do SWOT do Juizado Especial do Jardim Glória

Figura 8 - Mapa Estratégico do Juizado Especial do Jardim Glória

Figura 9 - Etapas de implantação do processo no Juizado Especial Jardim Glória

Figura 10 – Representação dos processos do Juizado Especial do Jardim Glória

Figura 11 – Canvas de processos

Figura 12 – Comparativo do índice de atendimento à demanda dos Juizados Especiais

Figura 13 – Comparativo da taxa de congestionamento dos Juizados Especiais

Figura 14 – Tempo médio em dias da distribuição ao despacho no Juizados Especiais

Figura 15 - Tempo médio em dias do processo da distribuição a sentença

Figura 16 - Tempo médio em dias da Distribuição a baixa definitiva do processo

Figura 17 – Resultado das audiências pauta concentrada

Sumário

Agradecimento	2
Figuras	3
1. Introdução.....	5
1.1 Delimitação do Estudo	5
1.2 Objetivos gerais e específicos	8
2. Fundamentação Teórica	9
2.1 Planejamento Estratégico	9
2.2 Análise SWOT.....	12
2.3 Balanced Scorecard (BSC).....	13
2.4 Setor público.....	14
2.5 Bens Públicos	15
2.6 Gestão de Projetos	16
2.7 Projetos.....	17
2.8 Gestão de projetos no setor público	17
2.9 Gestão por processos	19
2.10 Eficácia operacional	19
2.11 Eficiência e eficácia operacional no setor público	20
2.12 Processo judicial eletrônico – PJe	21
2.13 Taxa de congestionamento	21
3. Metodologia.....	22
3.1 Diagnóstico do cenário atual do Juizado	22
3.2 Definição da estratégia do Juizado Especial do Jardim Glória	24
3.3 Novo modelo de processo de negócio no Juizado Especial	25
3.5 Monitoramento do Desempenho dos resultados.....	29
4. Apresentação e discussão dos resultados	31
4. Conclusões e considerações finais	36
Referências.....	38
Anexos.....	41

1. Introdução

1.1 Delimitação do Estudo

O tema de pesquisa são planejamento estratégico e gestão de projetos no setor público e possui diferenças para a gestão praticada em ambiente privado. A gestão pública possui finalidades, escopo, anseios e público diferentes das empresas privadas. A administração pública possui diversas formas de organização apresentando uma outra particularidade que se encontra em sua divisão em direta e indireta, Zappelin (2015).

Para Waldt (2011) o setor público e privado trabalha unido a fim de atender os anseios da sociedade não como concorrentes, mas como aliados. Um dos grandes diferenciais entre estes dois setores, está em seus objetivos, enquanto o privado visa angariar lucro aos seus proprietários seja eles acionistas ou sócios, a atividade pública oferta serviços sem a finalidade lucrativa, todavia existem áreas do setor privado que atua de forma voluntaria ofertando serviços a sociedade.

Para Castro (2006), com o passar dos anos, o modelo burocrático deu espaço ao gerencial que busca produção de resultados eficientes e eficazes tendo como alvo o cliente/cidadão. O governo atuando de forma gerencial busca agir de modo a produzir resultados satisfatórios na sociedade, fazendo uso consciente dos recursos públicos e evitando desperdícios.

Os autores consultados Zappellini (2015) e Waldt (2011) nos mostram as diferenças e entre as áreas públicas e privadas e suas particularidades, sabendo das enormes diferenças entre ambas e a pouca utilização de práticas de gestão pelo serviço público, ressaltam que ações de gestão eficaz pode produzir resultados satisfatórios a sociedade.

As mudanças no ambiente global tem vindo a afetar dramaticamente as organizações, tanto no domínio privado como público, e também a forma de realizar os seus negócios, alterando a própria natureza e significado do trabalho. Como resposta a esta complexidade crescente , mercados, as organizações tem vindo flexibilizar as suas estruturas organizacionais. Surgem então novas formas de organização, com caráter temporário, objetivos bem definidos e claros para dar resposta a situações concretas e vitais de sustentabilidade. Este ambiente incerto é propiciador da realização de projetos.

Sendo assim, e conforme definido pelo PMBOK (2017), o projeto, é um esforço temporário, realizado para obtenção de fim específico. (candido et al.,2012) informa que o gerenciamento de projeto traz benefícios a uma boa aplicação dos recursos público amparadas nas etapas de inicialização, planejamento, execução e controle, trazem importantes benefícios para as organizações.

Para Pinto (2016), o planejamento estratégico é o meio em que as instituições definem seus objetivos e buscam alcançá-los, definindo vários níveis de intervenção, estratégico, tático e operacional. Cada um dos níveis é estabelecido por uma parte da instituição cabendo aos altos gestores a construção dos planos estratégicos.

Conforme mencionado por Candido (2012) e Castro (2006) as boas práticas de condução de projetos visam as melhores aplicações nos gastos públicos buscando atender a sociedade como um todo, sendo necessário sua constante aplicação e a busca por melhores resultados.

O tema proposto possui amplo referencial teórico e sua exploração em atuação de gestão de serviços de justiça ofertados a sociedade são carentes de mensuração e aplicação de melhorias, o trabalho indicado busca aplicação de melhores práticas de gestão para o setor judiciário a fim de que possa atender as necessidades da sociedade e responder com celeridade os anseios judiciais da população.

A pesquisa será abordada nos temas de planejamento estratégico, que está imbricado à área de projetos e gestão pública, dialogando com subtemas de gestão de eficiência operacional e essa por sua vez com reflexos na qualidade do atendimento ao cidadão.

As justificativas da escolha do presente estudo, decorrente ao alto índice de reclamações dos clientes que utilizavam os serviços oferecidos pelos Juizado Especial do Jardim Glória que foi criado em 1986, Juizado de Pequenas Causas que em 1993 passou a ser Juizado Especial. É uma unidade judiciária voltada para julgar ações até 40 salários-mínimos e outras causas de menor complexidade. A média de entrada de processos hoje é de aproximadamente 600 por mês.

Através do seguinte conjunto de etapas realizadas (Juizado Especial Jardim Glória) no período de (2019-2020), o volume de processos foi reduzido em 50%, a saber:

- 1) Identificação os processos que estavam parados a mais de 365 dias.

- 2) Estabelecimento de rotinas escritas, com a instrução de trabalho para reduzir os erros de tramite interno dos processos e para eliminar a emissão de atos desnecessários, evitando assim o retrabalho dos servidores/estagiários e melhor aplicação do tempo para realização de atividades relacionada ao andamento do processo.
- 3) Realização de mutirão de julgamento dos processos e criada equipe itinerante com 4 (quatro) Juízes de Direito e cada um tinha 3 (três) juízes leigos para apoiar na elaboração das sentenças. Na época o estoque era de 8.000 processos.
- 4) Disponibilização pela Corregedoria Geral de Justiça de Mato Grosso de mais juízes leigos para o Juizado Especial para auxiliar na elaboração das sentenças.
- 5) Realização de atividades de aporte grande de processos, por conta da fase era realizada força tarefa para eliminação dos processos; pasta/tarefa para eliminar os processos.
- 6) Reorganização das pautas de audiências para diminuir o cancelamento e evitar a sua não realização.

Como consequência destas ações os números de reclamações diminuíram, mas não cessaram. Verificou-se a necessidade de investigar o que é preciso para atender os clientes de acordo com suas expectativas e necessidades. Ainda é fato que o atendimento nas demais unidades também são insuficientes, algumas com maior deficiência nos serviços prestados.

O intuito do estudo é analisar o projeto e realizar as ações necessárias para correção nos atendimentos do juizado especial Jardim Glória, e posteriormente replicar as melhores práticas utilizadas nas demais unidade judiciárias no Estado, visando garantir o atendimento de excelência dos clientes e consequentemente assegurar a satisfação com os serviços prestados pelo Juizado.

Com base na lei nº 9.099, de 26 de setembro da Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para assuntos jurídicos, 1995, o Poder Judiciário mato-grossense vem há alguns anos estudando formas de atender melhor os cidadãos, entretanto não se identifica estudos direcionados para resolver os problemas pontuais das unidades judiciárias.

A problemática apresentada é para identificar quais são as práticas que devem ser adotadas para atender o cidadão final nas suas particularidades, visando garantir a prestação jurisdicional de excelência.

Conforme a resolução n. 76, de 12 de maio do Conselho Nacional de Justiça, 2009, vem exigindo uma melhoria na prestação jurisdicional através monitoramento das metas e indicadores, com objetivo de atender a sociedade na solução de conflitos de forma mais ágil e eficaz. Atualmente as análises desenvolvidas pelo Justiça em Números mencionadas na resolução, avaliam de forma superficial as práticas utilizadas para resolver e diminuir os conflitos. Para avançar na identificação e adoção de práticas mais próximas dos cidadãos e que efetivamente os atendam de modo particular a sua demanda.

A problemática a ser trabalhada neste estudo foca-se na importância de adoção de práticas eficazes para otimizar o alcance de resultados no Juizado Jardim Glória a fim de garantir a prestação de serviços utilizando as melhores práticas de gestão e assegurar o acesso dos cidadãos e sua satisfação nos serviços jurisdicionais. Assim, a problemática a ser trabalhada no estudo é a seguinte:

Assim, a problemática deste estudo visa no essencial identificar o que precisa ser feito para que o Juizado Especial do Jardim Glória consiga realizar um serviço judiciário de excelência, verificar quais medidas devem ser tomadas para alcançar esse nível de excelência e como deverão ser estruturadas e implementadas essas medidas para garantir a prestação de serviços judiciais de excelência.

1.2 Objetivos gerais e específicos

Esta pesquisa tem como objetivo geral:

Verificar como transformar o serviço judicial prestado pelo Juizado Especial do Jardim Glória para que seja considerado como excelente pelas pessoas que o realizam e que dele se utilizam.

1.2.1 Objetivo(s) específico (os)

Os objetivos específicos do trabalho são os seguintes:

- a) Identificar o que as pessoas consideram um serviço judicial de excelência.
- b) Definir quais ações tem que ser tomadas para realizar um serviço de excelência.
- c) Estruturar essas ações de modo que possam ser replicadas em outras unidades judiciais.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Pinto (2016), o planejamento estratégico é a forma que as grandes empresas utilizam para definir objetivos e alcançá-los. É uma ferramenta importante para enfrentar as incertezas e as mudanças constantes em mercados atuais e globalizados (Grant, 2018).

De acordo com Chiavenato (2010), segundo a escola da cultura o planejamento estratégico possui relações sociais baseadas no comportamento da cultura presente na organização visando harmonizar os interesses mútuos. A escola do ambiente trata a estratégia como um caminho pelo qual a organização transita de acordo com as necessidades do meio em que circula. Segundo a escola do poder a estratégia possui um caráter político tendo o seu controle sendo rivalizado dentro da instituição, através de persuasão, negociações e permutas.

Segundo David (2010) o planejamento estratégico é uma arte e uma ciência que se dedica a elaborar, colocar em prática e analisar os resultados colaborando para que a instituição alcance seus objetivos. A descrição gestão estratégica também tem seu uso para denotar o mesmo assunto.

Uma maneira pela qual as estratégias pretendidas se desenvolvem é através da formalização do planejamento estratégico, correspondendo a uma análise sistemática e para desenvolver a estratégia da organização (Johnson et al., 2017).

David (2010) ressalta que o processo de gestão estratégica, está alicerçado em três passos: Formulação, Implementação e Avaliação.

- **Formulação:** Incluir a criação da identidade organizacional da instituição como; missão e visão. Nesta fase a organização define quais os pontos podem ser melhorados, novos negócios a serem explorados, quais áreas devem ser defendidas. Nesta fase inicial são tomadas decisões de aplicações e riscos a serem corridos com fusões ou aquisições.
- **Implementação:** Nesta etapa a instituição deve definir quais a visão de futuro para a empresa e a disponibilidade valores para alcançar os resultados estabelecidos na formulação. A fase de implantação requer atos com ações concretas, motivação de colaboradores e qual a melhor forma de alcance dos resultados.
- **Avaliação:** Esta fase final do planejamento requer que o corpo gerencial avalie quais ações estão com bom funcionamento, quais metas serão alcançadas levando

em conta as mudanças futuras. Existem 3 (três) práticas que devem ser exercidas durante esta etapa: Revisão de fases externas e internas, Avaliação de desempenho e correção de práticas sem resultados.

Segundo Grant (2018), o planejamento estratégico das organizações além de se preocupar com o ambiente ao seu redor, a preocupação com o que ocorre exteriormente deve estar alinhada ao planejamento interno. As empresas de sucesso buscam alinhar a visão interna de olho com o ambiente externo visando dar repostas rápidas frente as mudanças provocadas por concorrentes ou mudanças nas relações de mercado.

Para Grant (2018) as estratégias de negócios se assemelham aos comandos militares, buscando melhor posicionamento, ganhar terreno, alocar recursos entre outras esquemas, a organização empresarial ou táticas militares se apoiam em conceitos como:

- Grau de importância.
- Comprometimento e alocação de recursos.
- Existência de percas com dificuldade de recuperação.

Para Johnson et al. (2017), o planejamento estratégico é aplicado a diversos tipos de empresa e organização, empresas que estão iniciando usam de estratégia para angariar recursos e atrair interessados, órgãos públicos tem diretrizes estratégicas para fornecer informações aos reguladores, instituições filantrópicas aplicam estratégia para manter os voluntários e patrocinadores. Empresas em todo o planeta fazem uso de planejamento estratégico seja publicando papeis, divulgações em meio digitais ou documentos periódicos de suas estratégias.

Segundo Johnson et al. (2017), o planejamento estratégico engloba diferentes níveis, como:

- Estratégia em nível corporativo: Voltado para uma visão geral da empresa, procura atender os interesses internos, levantamento do produtos e recursos que possuem.
- Estratégia em nível de negócio: Direcionado ao ambiente externo procura manter a frente dos seus concorrentes, se preocupa em manter a frente em inovação e novos lançamentos de produtos que garantem vantagem competitiva.

- Estratégias funcionais: Procuram garantir que as estratégias corporativas estão alinhadas aos negócios da empresa, visando garantir o engajamento de pessoas, projetos e processos estejam conforme a estratégia definida.

Para Oliveira (2007), o planejamento estratégico possui três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional (Figura 1).

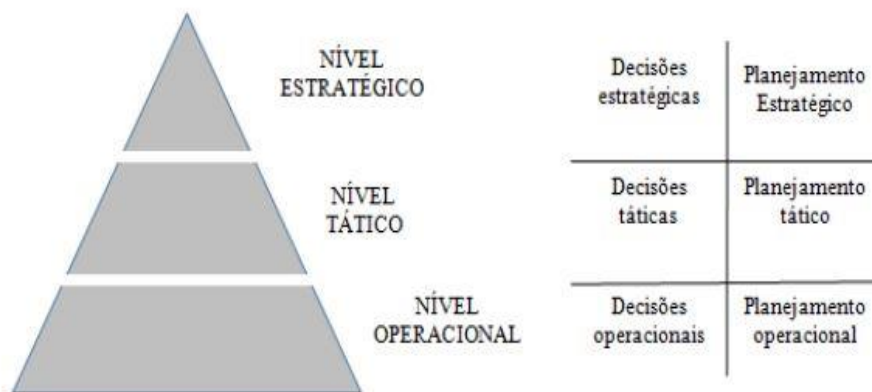


Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento estratégico.
Fonte: Oliveira (2007, p. 15.)

Oliveira (2007) clarifica os diferentes conceitos:

- Planejamento estratégico: sendo construído pelos altos escalões da empresa a etapa estratégica define a direção dos negócios da instituição frente as incertezas do mercado externo, levando em consideração a empresa como um todo
- Planejamento tático: Atua em determinada parte ou segmento da empresa, focado em uma determinada área, busca melhorias de forma localizada digerindo as estratégias, objetivos e políticas. O planejamento tático busca seguir direções já estabelecidas pelas hierarquias superiores.
- Planejamento operacional: é o momento em que ocorre a formalização de forma documental das metodologias e implantações, ocorrendo nesta fase a elaboração do plano de ação e operacionais. A parte operacional do planejamento de construída pelos níveis mais baixos dentro da instituição, tendo seu foco nas atividades do cotidiano.

2.2 Análise SWOT

Para Hofrichter (2020), SWOT é uma análise que tem como objetivo visualizar quais as forças e fraquezas que uma organização possui e onde pode ser mais agressivo concorrencialmente ou deve-se defender.

Segundo Hofrichter (2020), a análise é descrita conforme conceitos abaixo:

- Pontos Fortes: Fatores internos que a organização controla e representam as forças do negócio;
- Pontos Fracos: Fatores do desempenho organizacional que representam fragilidade do negócio e que urge melhorar;
- Oportunidades: Aspectos externos que podem ser aproveitados através das suas forças para que a organização se desenvolva;
- Ameaças: Circunstâncias externas que podem prejudicar o desenvolvimento do negócio e afetar negativamente a empresa.

Conforme (Figura 2) podemos observar a representação da matriz.

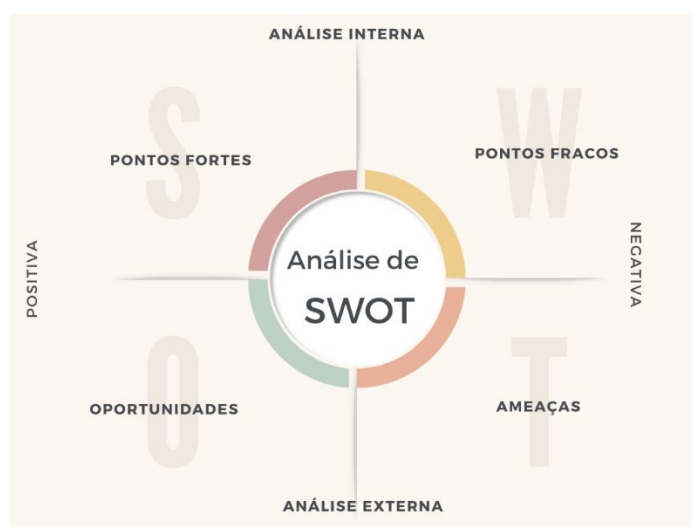


Figura 2 - Representação da Matriz de SWOT.
Fonte: Elaboração própria

Segundo Chiavenato (2010) a matriz SWOT traduzida como *Strengths* = forças; *weaknesses* = fragilidades; *Opportunities* = oportunidades; *Threats* = ameaças, foi construída com base em método que é capaz de discutir os ganhos e percas externas, bem como a resistência e os pontos fracos internos, dentro ou fora da organização.

2.3 Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard foi desenvolvido por Kaplan e Norton sendo um método que utiliza não apenas indicadores financeiros, mas também o bem-estar do colaborador, missão e a visão da empresa sendo um instrumento capaz de aferir os resultados obtidos, Kaplan e Norton (2020), visando garantir o atingimento de metas da empresa. Kaplan e Norton destacam ainda, os 5(cinco) princípios a serem seguidos para aplicação do Balanced Scorecard:

- Interpretar a estratégia em explicações aplicáveis;
- Equalizar a estratégia com a organização;
- Garantir que a estratégia seja aplicada por todos;
- Garantir que a estratégia seja continuamente aplicada;
- Envolver a direção estratégica junto as mudanças.

Para Wiraeus e Creelman (2019) o Balanced Scorecard é utilizado com uma abordagem multidimensional que combina indicadores financeiros e não financeiros com a finalidade de gerenciar e manter o equilíbrio financeiro das empresas. O balanced scorecard auxilia as empresas a manter uma visão global forçando as empresas direcionar o foco na aprendizagem estratégica organizacional, que se baseia em cinco pilares, sendo eles:

- Redes: O alinhamento empresarial em um ambiente global sem fronteiras, fortalece as redes internas. As informações compartilhadas, gerenciamento eficaz e profissionais capacitados garantem redes eficazes.
- Capital Humano: O capital humano mundial se encontra amparado nas habilidades dos colaboradores.
- Valor Compartilhado: Globalmente valores são compartilhados, o uso de scorecard garante benefícios empresariais e sociais, gerando excelentes profissionais.
- Riscos: Em um ambiente cheio de incerteza é necessário o monitoramento dos riscos através de painéis gerencias que permite acompanhar o sucesso da estratégia da empresa.
- Análise: A disponibilidade global de dados quando utilizados de forma analítica acrescentam valores ao negócio, possibilitando por meio medidas e do acompanhamento de KPIs.

Segundo Kaplan e Norton, (2000) o Balanced Scorecard possibilita que as instituições direcionem os recursos, tecnologias, equipes e ao planejamento institucional da empresa, para que estejam focadas no desempenho institucional para gerir a estratégia, com foco e organização. As áreas alinhadas através do scorecard pode ser visualizada (Figura 3).

- Estratégia: A estratégia desenvolvida de forma transparente sendo compreendida por toda empresa.
- Foco: Alinha todos os objetivos da instituição aos planos estratégicos empresariais.
- Organização: A organização baseada em scorecard alinha colaboradores de diferentes áreas e setores diversos em uma única meta criando um sistema homogêneo entre diferentes áreas.



Figura 3 - Análise de SWOT.
Fonte: (Kaplan e Norton, 2000, p. 8)

2.4 Setor público

Para Bartsch (2018), o setor público representa a congregação de bens ou serviços ofertados a uma determinada população, devendo ser oferecidos de forma adequada. Os serviços e bens públicos podem ser dispensados através de políticas com intuito de atender determinada carência de uma população, visando a inovação e sustentabilidade de uma nação.

Conforme Zappellini (2015) o setor público possui difícil definição, pois atua em diversas áreas de diferentes formas de governo, seja produzindo bens ou gerenciando serviço a população, em governos democráticos o setor público visa atender à vontade pública.

Para Zappellini (2015) o setor público é um grupo de órgãos, instituições e empresas que são geridas pelo Estado incluindo as organizações que realizam contratados como a administração pública que tem como objetivo servir toda sociedade através de bens ou serviços.

De acordo Zappellini (2015) a gestão pública possui na figura do gestor um cargo político administrativo, tendo que como habilidade a compreensão das hierarquias de poder e o estado democrático tendo como objetivo atender as necessidades da sociedade em geral. O setor público possui características individuais como:

- O serviço público pode congrega na sua administração um grupo diferente pessoas, não somente de profissionais qualificados;
- Os administradores devem conduzir a instituição e pessoas a atingiram os objetivos comuns levando em conta as carências da sociedade;

Para Fernandes (2016) a capacidade institucional se trata de um aglomerado de problemas cujos conceitos sendo; construção institucional, fortalecimento institucional, capacidade institucional e desenvolvimento institucional podem ser substituídos.

O planejamento possui certas diferenças entre indivíduos públicos e privados, ao nível privado o planejamento se resume a uma única pessoa sendo até mesmo mais simplificado, porém nos casos de entes públicos o envolvimento de uma grande variedade de pessoas o nível de formalização deve ser adotado. No cenário público as instituições buscam no planejamento de uma série de respostas para as suas diversas necessidades, Souza (2010):

- Estabelecer foco e prioridades: alocação adequada de recursos para cada necessidade gerando resultados e valores;
- Identificar oportunidades de melhoria: atenção constante nas melhorias e sensibilidade para corrigir erros;
- Buscar sinergia organizacional: participação efetiva de todos os colaboradores;
- Alcançar a visão de futuro: atender com eficiência o cliente e permitir que a instituição se fortaleça.

2.5 Bens Públicos

Conforme Nakamura (2016), os bens públicos são de manuseio direto das instituições fazendo parte destes bens os de uso relacionado a sociedade em geral, fazendo parte ainda os bens privados quando em uma relação de dependência podem ser utilizados pela coletividade. Para NaKamura (2016) os bens públicos são disponibilizados a coletividade tendo sua classificação, como bens:

- Bens de uso coletivo geral e coletivo,

- Bens de uso domínio estado;
- Bens de uso especial;
- Bens de uso dominical.

Segundo Zappellini (2015) o estado pode assumir o papel de produzir bens públicos que podem ser comercializados, conforme interesse do governo estabelecido, bens comercializado como petróleo gerador de combustíveis, produtos gerados pelo estado sofre a taxaço de preço estabelecido pelo governantes podendo regular seu valor conforme a necessidade.

2.6 Gestão de Projetos

Segundo PMBOK (2017), a gestão de projetos é algo antigo, existem exemplos da sua utilização desde o início da humanidade, nomeadamente: Pirâmides de Gizé, jogos olímpicos, grande muralha da China entre outros. Esses projetos obtiveram sucesso através da aplicação de práticas, métodos, ferramentas, processos e gerenciamento. Em meados dos anos XX, a figura do gerente de projetos começa a ganhar reconhecimento profissional, passando a executar determinadas habilidades chamadas de conhecimento em gerenciamento de projetos.

De acordo com o PMBOK (2021) a gestão de projetos é a aplicação do conhecimento, competências, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com o objetivo de atingir os requisitos do projeto. Os gestores de projeto são os técnicos designados pela organização e para liderar a equipa responsável por atingir os objetivos do projeto (PMBOK, 2021).

Os gestores de projetos atuam aplicando técnicas tradicionais já testadas como também ferramentas contemporâneas que tem surgido ao longo dos anos. Os profissionais atuantes como gestores de projetos desenvolvem suas atividades com uma equipe e outros colaboradores interessados no sucesso de um projeto. A atuação como gerente requer aplicação de processos, ferramentas bem como acompanhamento das fases do ciclo de vida um projeto, PMBOK (2017).

Segundo Pülmanis (2014) e PMBOK (2021) o gerenciamento de projetos está relacionado a um grupo de habilidades e técnicas empregadas a fim de obter um resultado em determinado tempo correndo o mínimo de risco possível, sendo necessário em cada fase do projeto habilidades e técnicas diferenciadas.

A adesão de práticas em gestão de projetos precisa ser testada pelos dirigentes empresariais verificando o modelo de negócio e a sua aplicação dentro da empresa, (Candido et al., 2012). A gestão de projetos pode ser acompanhada através de cinco fases, levando em consideração a importância de todas as etapas (Figura 4), (Candido et al., 2012).

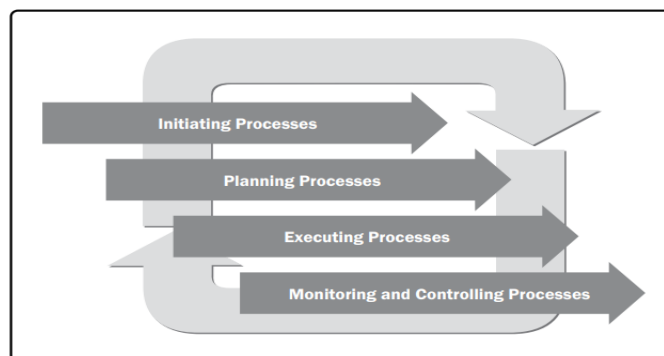


Figura 4 - Processos de um projeto.

Fonte: (PMI,2017, p. 668)

2.7 Projetos

Conforme PMBOK (2017), projeto é uma ação desprendida em um determinado tempo com objetivo de criar algo ou realizar uma atividade.

Segundo o PMBOK (2021). O projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Os projetos são criados com intuito de atingir determinado fim, definindo objetivos a serem alcançados e resultados a serem entregues. As entregas são etapas definidas que sendo concluídas indicam as fases concluídas do processo, tais entregas são definidas como tangíveis ou intangíveis.

Conforme o PMBOK (2021) projeto é o emprego de força que é limitado no tempo com a finalidade de se obter algo, podendo ser um produto ou serviço. O projeto tem como característica sua data de término de suas atividades, podendo elas serem individuais ou coletivas.

Para Candido et al., (2012) o emprego de diversas habilidades afim de obter resultados ou produtos de um determinado processo é o que conceitua um projeto. Como uma das características de um projeto é o seu prazo para início e seus resultados são únicos.

O ciclo de vida do projeto representa uma sequência de fases pelas quais um projeto atravessa desde o início até à sua conclusão. A fase de um projeto é o conjunto de tarefas relacionadas de forma lógica e que termina com uma ou mais entregas (PMI, 2017).

2.8 Gestão de projetos no setor público

Kreutz e Vieira (2018), apontam que os benefícios da gestão de projetos eram poucos valorizados, e que 67% das empresas mundiais apresentam problemas com prazo na realização de seus projetos, 50% possuem dificuldades em controlar seus custos e 31% com a qualidade de seus projetos. No Brasil esses resultados têm se mostrado semelhante.

Conforme Kreutz e Vieira (2018), o cenário atual do setor público também apresenta dificuldades, os problemas como atraso, aumento de custos, prazos não cumpridos e o constante replanejamento. Diante deste cenário que a gestão de projetos tão utilizada em setores privados vem ganhando espaço na administração pública, desta os órgãos ganham ferramentas gerenciais para o melhor gerenciamento da máquina pública.

Para Neto e Vacovskio (2012), o serviço público observa os seguintes indicadores descritos abaixo: (Figura 5):

- Eficácia: medida de alcance de resultados;
- Eficiência: melhor utilização de recursos;
- Efetividade: produzir efeitos positivos.

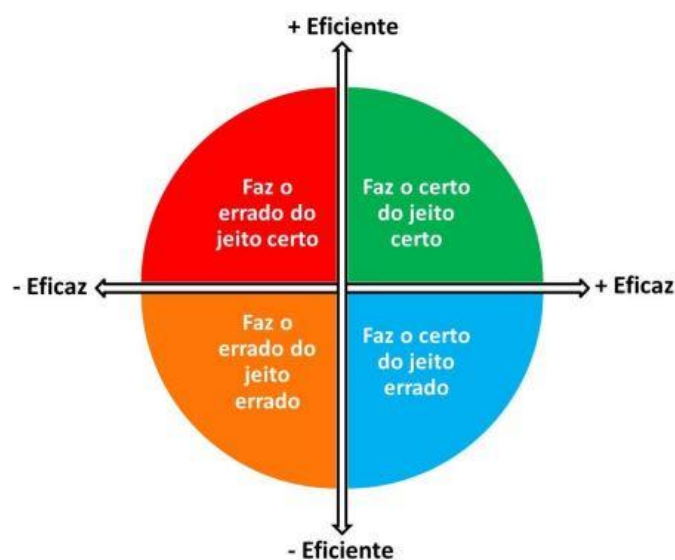


Figura 5 - Processos de um projeto.
Fonte: (PMBOK, 2016, p. 41)

A gestão de projetos em ambientes públicos enfrenta certas peculiaridades, em alguns casos os projetos acabam ganhando contornos políticos e acabam sofrendo influências negativas (Kreutz e Vieira, 2018). Os projetos públicos têm como seu interesse atender o coletivo levando a administração e se pautar pela transparência de seus atos e entregas. A implantação de processos de gestão em ambientes públicos é diferente dos privados, apresentando dificuldade compreensão e aplicação de metodologias, (Kreutz e Vieira, 2018).

Segundo Kossova e Sheluntcova (2016) a gestão de projetos possui certas diferenças entre o setor privado uma delas é a responsabilidade e transparência, sendo seus atos pautados pelo que a lei determina, outro fator diferencial entre as gestões está no fator do risco assumido por cada esfera e as partes interessadas.

2.9 Gestão por processos

Conforme Menken (2009) a gestão de processos é a possibilidade de enxergar e gerenciar as etapas desenvolvidas em um processo de trabalho. As etapas envolvidas no desenvolvimento de um produto ou serviço podem ser vistas de forma quantitativa discreta. A simples documentação de processos de trabalho não garante bons resultados, é necessário a implementação de métricas de acompanhamento garantia de melhores resultados.

Segundo Sordi (2015) o termo gestão de processos se baseia em etapas de engenharia de operações, amparando no processo industrial onde as atividades eram segregadas em etapas e desenvolvidas em partes.

Para Sordi, (2015) um processo de trabalho são etapas executadas de forma ordenadas, que buscam atingir os objetivos da administração, gerando valor agregado ao produto com base nas necessidades dos clientes. O processo possui alguns aspectos que podem ser compreendidos como:

- Extensos e complexos: Envolvem atividades participativas entre empresas contemplado inúmeros setores e etapas de autorização.
- Extremamente dinâmicos: Necessitam de mudanças rápidas, a fim de atender as necessidades do público.
- Distribuídos e segmentados: Abrangem diversos setores da empresa e inúmeros softwares são envolvidos.
- Duradouros: Rotinas simples que podem ser concretizadas em dias.
- Automatizados: Algumas etapas das atividades são executadas por softwares ou computadores, com intuito de acelerar os resultados.
- Dependentes de pessoas: Necessidade constante da intervenção de pessoas para andamento das atividades.
- Difícil compreensão: Atividades são executadas de forma desconhecida.

2.10 Eficácia operacional

A eficácia operacional significa ter que desempenhar as suas atividades de forma superior os seus concorrentes. A prática da eficácia operacional não se limita a eficiência, diz respeito a todo processo de gestão que utilize de forma melhorada seus insumos ou rotinas, (Porter,1996).

Os gestores de projetos do setor público desempenham um papel fundamental para o sucesso do projeto tendo em vista que projetos públicos são influenciados por diversos aspectos políticos e governamentais. O gestor de projetos na área pública enfrenta dificuldade de formação de equipe voltada a resultados e ambientes profissionais com pouca inclinação a trabalhos com metas, resultados e indicadores, (Jałocha, 2014).

De acordo com Nekvapilova e Pitas (2016), o gestor de projeto deve possuir habilidades como: capacidade de delegar, habilidades linguísticas e lógica sendo que seu êxito no projeto está em criar uma comunicação efetiva entre as partes interessadas e a equipe de projetos.

Para Hexsel e Henkin (2003) os profissionais que desempenham a mesma atividade que seus concorrentes, porém enorme superioridade desempenha eficácia operacional. Em alguns casos a eficácia se confunde com aumento de produção ou alto volume de entrega, no entanto a redução de tempo de execução ou diminuição de etapas ou executar uma atividade ou entregar um serviço se configura eficácia operacional. As aplicações de métodos de eficácia operacional de certa forma podem vir a resultar num ganho financeiro tanto quanto motivação funcional.

De acordo com Hexsel e Henkin (2003) o modelo desenhado por Porter pode ser definido que existem 3 (três) caminhos propostos, que são representados pelas letras A, B e C.

Para a representação dos eixos de custo e valor o caminho a ser seguido pode resultar em custos elevados ou em baixos valores (Figura 6)

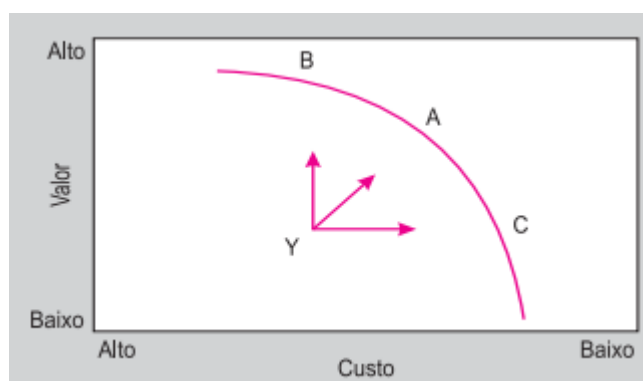


Figura 6 - A fronteira da produtividade.
Fonte: (Hexsel e Henkin, 2003, p. 256)

2.11 Eficiência e eficácia operacional no setor público

A administração pública tem suas atividades amparadas na lei cabendo ao gestor público realizar aquilo que a legislação lhe permite, sendo em sua essência tradicionalmente burocrática ao longo dos anos, ficando devassado ao longo dos anos, dando espaço ao modelo gerencial,

superando o modelo anterior focado em melhores práticas e tendo o cidadão como seu cliente, (Castro,2006).

Para Castro (2006), a eficiência, não se preocupa com a parte final, mas sim em como obtê-la, esses conceitos muitas vezes confundidos apresentam-se em diferentes partes dentro de uma instituição, em alguns casos projetos eficientes podem não ser eficazes.

O conceito de eficácia está ligado a proporção de alcance de metas, o projeto se torna eficaz alcançando as metas e concluindo o que foi estabelecido. A eficácia resulta no êxito das entregas estabelecidas dentro do plano de ação, (Belluco, 2012).

Torres (2004), nos mostra os conceitos de eficiência e eficácia sobre o olhar da atividade pública, a eficiência se preocupa somente em atingir o objetivo de determinado órgão, objetivando tão somente o resultado não se preocupado com os possíveis agravantes, para a eficácia a preocupação não está em só obter resultado, mas a forma como foi alcançado e a que custos para alcançar tal meta. A eficácia no serviço público buscar ter eficiência, porém sem preocupa em empregar de forma racional os impostos do contribuinte.

2.12 Processo judicial eletrônico – PJe

Segundo Conselho Nacional de Justiça – CNJ (2009), o processo judicial eletrônico é um software que tem como a finalidade, a extinção da movimentação de processos físicos. Fornecendo aos profissionais de justiça: magistrado, servidores e advogados uma ferramenta para movimentação dos atos processuais. O PJE é gerido pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ sendo adaptado a cada instituição, conforme a necessidade a suas particularidades.

De acordo Conselho Nacional de Justiça – CNJ (2009), com O software mantém a confiabilidade dos dados através de acessos mediante certificados digitais, garantindo a celeridade em atos processuais e legitimidade em suas ações, sendo implantado e regulamentado em cada Instituição através de atos normativos.

2.13 Taxa de congestionamento

Para o Conselho Nacional de justiça – CNJ (2009), a taxa de congestionamento mede a efetividade dos órgãos de justiça mediante o total de processos recebidos, processos que foram dadas baixas e os que estão acumulados ao final de um determinado período. Está métrica é acompanhada ao longo do tempo com a finalidade de quantificar o percentual de processos parados nas Instituições de justiça. A taxa é medida mediante a seguinte formula:

- $1 - (TPJB / (TCN + TCP))$
 - TPJB – Total de processos judiciais baixados.

- TCN – Total de processos novos
- TCP – Total de casos pendentes

3. Metodologia

Foi criado um Projeto Juizado de Excelência, o qual tem por objetivo viabilizar que o Juizado Especial do Jardim Glória realize um serviço judiciário de excelência para assegurar a satisfação do cidadão na prestação dos seus serviços.

O escopo do projeto foi delimitado nas seguintes etapas de implantação:

- Diagnóstico do cenário atual;
- Definição da Estratégia do Juizado;
- Mapeamento do Processo de Trabalho;
- Fortalecimento da gestão estratégica de pessoas com e melhor alocação;
- Novo modelos de processo de negócio dos Juizados Especiais.

Para acompanhamento das ações previstas no projeto foi utilizada a método de gerenciamento de projetos, a fim de garantir um bom desempenho na sua execução. O projeto seguiu o ciclo de vida de projeto para o seu planejamento.

3.1 Diagnóstico do cenário atual do Juizado

A análise se deu juntamente com os clientes internos e externos para entender o cenário atual na visão dos clientes. Para isso, realizou-se um diagnóstico através de Entrevista e pesquisa qualitativa a qual visava identificar a percepção quanto aos serviços disponibilizados pelo Juizado Especial Jardim Glória.

Para a avaliação foi elaborado formulários destinados aos seguintes públicos “Servidores e Estagiários” (Anexo A), “Desembargadores e Magistrados”(Anexo B) e “para Ordem dos Advogados do Brasil- OAB e Defensoria Pública do Estado de Mato Grosso” (anexo C). O Objetivo geral da Entrevista e da pesquisa era verificar junto a todos que participam direta ou indiretamente do atendimento jurisdicional da unidade judiciária, em especial, os usuários externos e a equipe de colaboradores, o que precisa ser feito para que o objetivo do projeto seja alcançado e, uma vez identificadas as medidas a serem realizadas, serão adotadas as providências necessárias para cumpri-las.

Para possibilitar uma maior compreensão da necessidade apontada pelos clientes, a análise do resultado foi classificada pelos seguintes eixos: Eficiência Operacional, Gestão de Pessoas, Acesso à Justiça, Infraestrutura e Tecnologia.

Foi elaborado relatório consolidado dos principais apontamentos feitos durante as Entrevistas Cliente Internos e Externos e Pesquisa de Satisfação. Os resultados apresentados serão utilizados como insumos para a construção do Planejamento Estratégico do Juizados Especial, o alcance da Excelência nos Juizados Especiais. O dimensionamento amostral do público que se limitou a entrevista e pesquisa de satisfação ~~são~~ foram:

- 8 (oito) representantes da Ordem dos Advogados e Defensoria Pública ligados diretamente aos serviços do juizado, 8 (oito) participaram da pesquisa;
- 5 (cinco) servidores e estagiários que são lotados na unidade do Juizado Jardim Glória;
- 29 (vinte e nove) magistrados;

Com base nas respostas realizadas no questionário feitas pelos clientes interno e externos, observou-se maior índice nos apontamentos direcionados ao Eixo eficiência operacional relacionados há necessidade de aplicar melhorias ao processo de trabalho utilizado pelo juizado, a melhoria nas decisões judiciais e a celeridade de qualidade nas decisões judiciais.

O outro eixo com apontamentos expressivos foi gestão de pessoas, onde foram destacadas a melhoria na comunicação e a necessidade capacitação dos servidores para o desempenho das suas funções no juizado.

O resultado das entrevistas e pesquisa realizada foi utilizada como insumo para construção da Matriz de SWOT. Onde foi identificando os principais pontos fortes, fraquezas, ameaças e oportunidades (Figura 7).

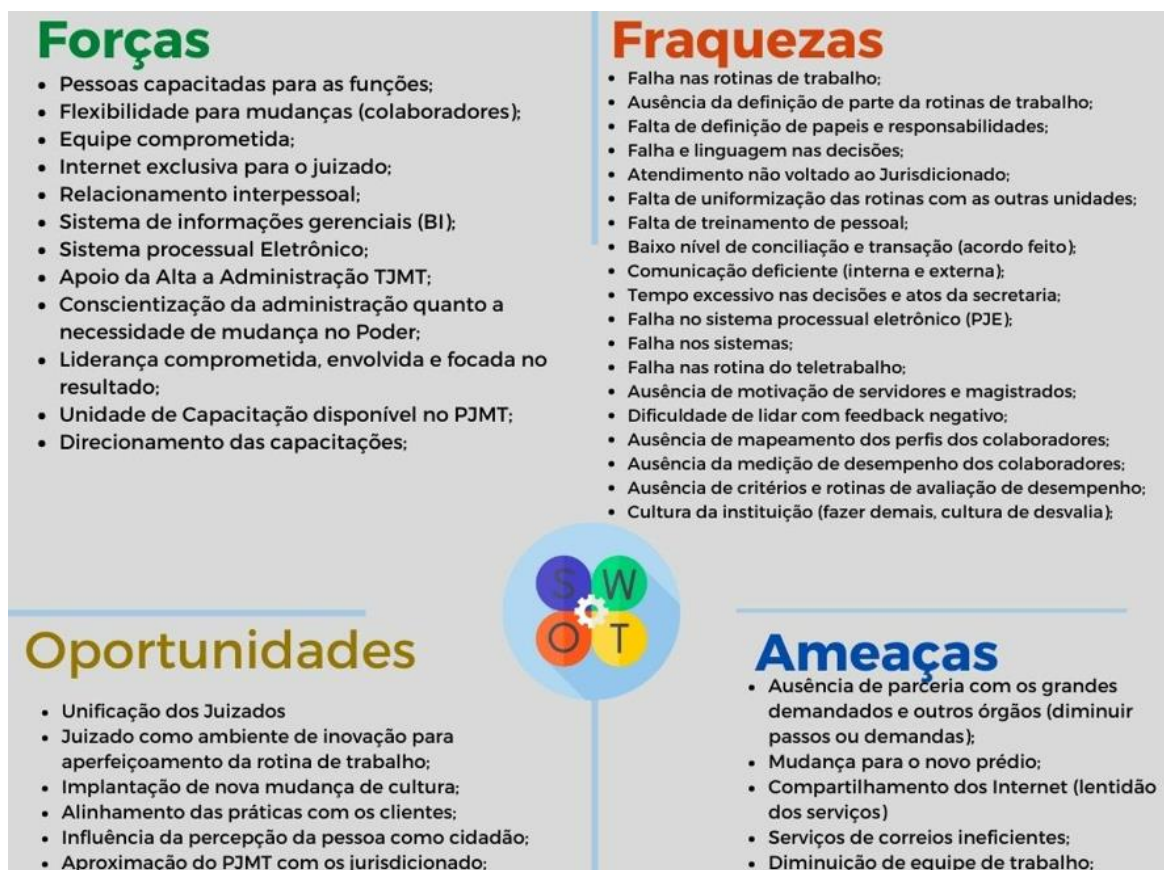


Figura 7 - Análise do SWOT do Juizado Especial do Jardim Glória
Fonte: Elaboração própria

Com a elaboração da Matriz de SWOT foi possível concluir o diagnóstico identificando os principais pontos a serem melhorados na visão do cliente.

3.2 Definição da estratégia do Juizado Especial do Jardim Glória

Após concluir o diagnóstico com os insumos a serem melhorados foi iniciado a definição da identidade organizacional do Juizado Especial com a construção da missão visão, valores e princípios institucionais.

De acordo com a visão de futuro definida foram estabelecidos os objetivos estratégicos necessários para possibilitar o alcance da estratégia, bem como para garantir as ações necessárias para atender os anseios dos seus clientes.

Para elaboração da estratégia foi utilizado o método de *Balanced ScoreCard* com as perspectivas de Recursos, Aprendizado e Crescimento, Processos Internos e Sociedade para definição do Mapa Estratégico (Figura 8).

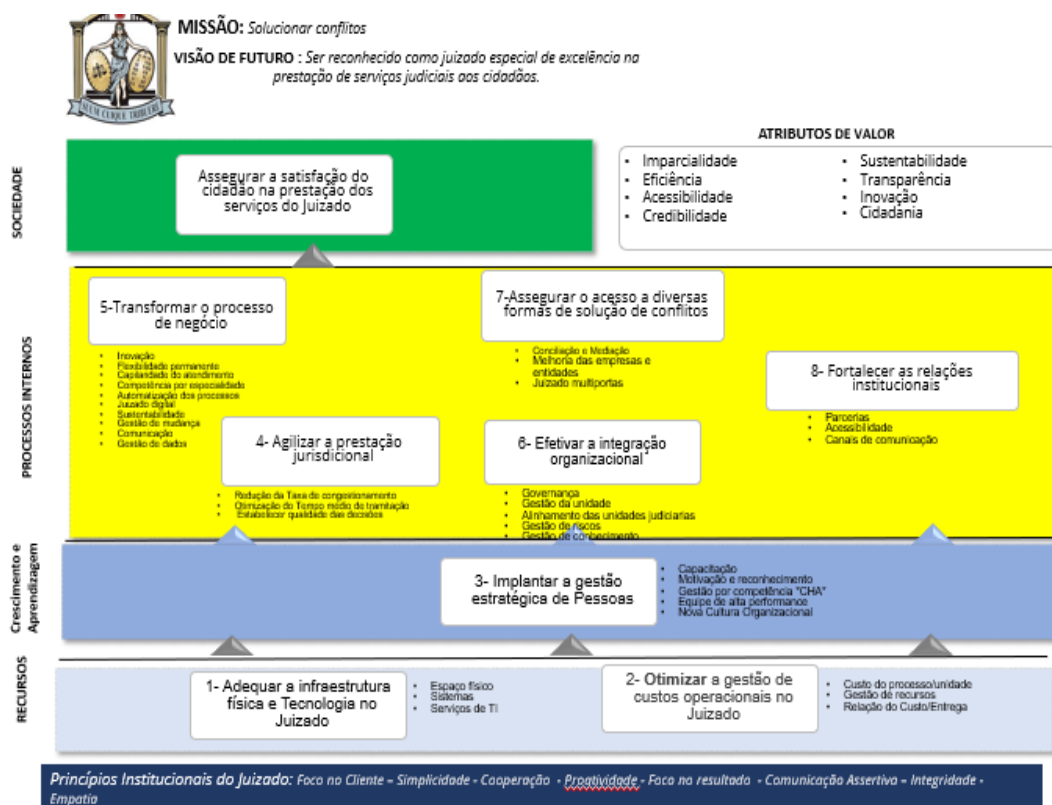


Figura 8 - Mapa Estratégico do Juizado Especial do Jardim Glória

Fonte: Elaboração própria

A visão de futuro estabelecida foi de encontro a atender as necessidades apresentadas pelos clientes internos e externos apresentadas nos diagnósticos. Tendo como desafio “Ser reconhecido como juizado especial de excelência na prestação de serviços judiciais aos cidadãos.” e para garantir o cumprimento da referida visão foram estabelecidos objetivos estratégicos que nortearam o alcance dos resultados.

3.3 Novo modelo de processo de negócio no Juizado Especial

Visando a atender os principais problemas apontados no diagnóstico em relação a necessidade de melhoria no processo de trabalho, foi iniciado trabalho de mapeamento juntamente com os servidores e realizado consultas aos clientes externos para redefinição de um novo processo de trabalho, que atendesse as necessidades dos clientes.

Para iniciar o mapeamento e redesenho das atividades desempenhadas pela secretaria dos Juizados para que tenham maior eficiência no aproveitamento dos recursos disponíveis e padronizando as atividades entre as unidades envolvidas, foram definidas as seguintes etapas a serem seguidas (Figura 9).

ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO

JUIZADO ESPECIAL JARDIM GLORIA

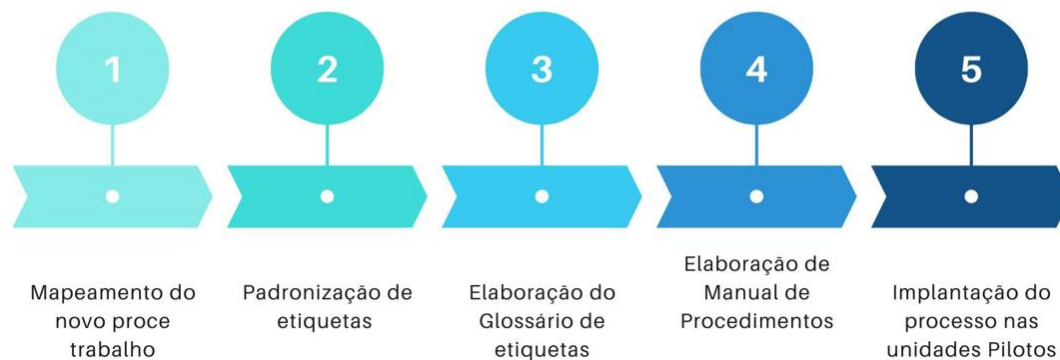


Figura 9 - Etapas de implantação do processo no Juizado Especial Jardim Glória

Fonte: Elaboração própria

Para avaliar o esforço dos processos a serem mapeados, foram identificados os principais processos de trabalho do Juizado Especial do Jardim Glória e realizado a aderência com o objetivo estratégico n. 8 – Garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil do Mapa Estratégico. Os processos de trabalhos principais a serem mapeados estão na Figura 10.

JUIZADOS ESPECIAIS

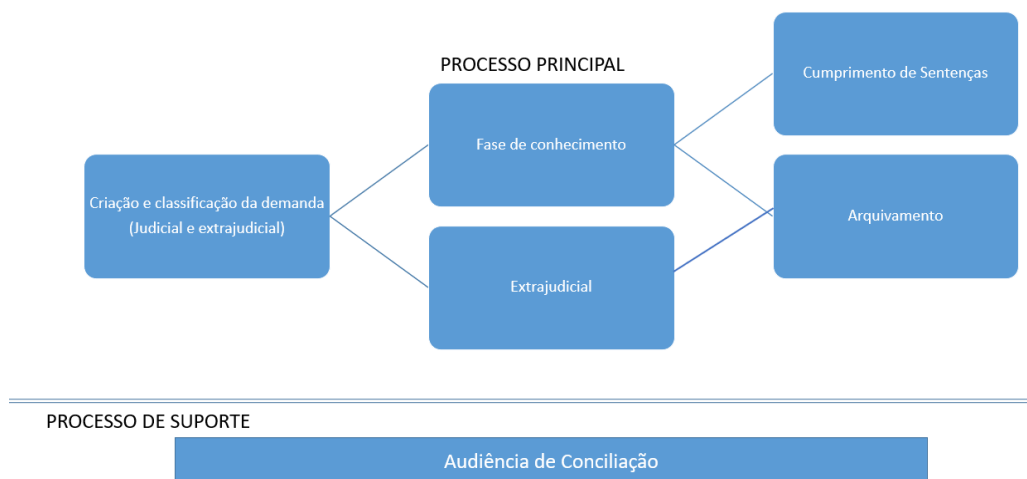


Figura 10 – Representação dos processos do Juizado Especial do Jardim Glória

Fonte: Elaboração própria

Na etapa de mapeamento dos processos realizou-se o diagnóstico com os principais problemas identificados, as oportunidades e melhorias, as entradas dos processos, os atores envolvidos, os requisitos de sistemas e o indicador para medir a evolução do processo (Figura 11).

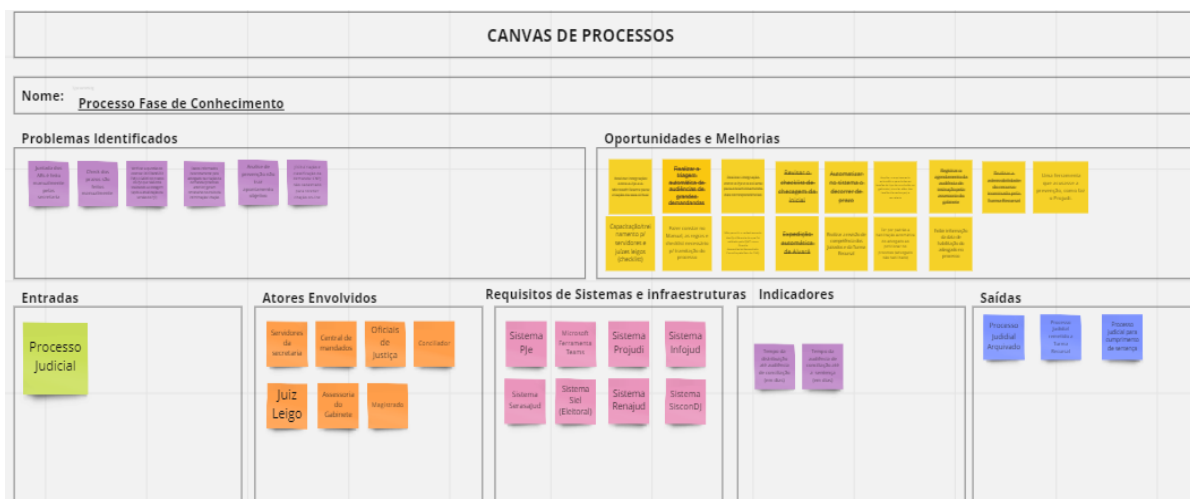


Figura 11 – Canvas de processos
Fonte: Elaboração própria

Este diagnóstico permite avaliar os principais estrangulamentos no processo para que durante o mapeamento seja definidas as possíveis oportunidade de melhoria. Durante o processo de mapeamento é otimizado o processo evitando mapear os problemas atuais e faz com que usuário pense em soluções alternativas, visando melhoria no processo de trabalho.

Audiência de Conciliação

O processo de trabalho de audiência de conciliação foi redefinido, visto que ele não estava trazendo o resultado esperado, apenas formalidade. A ideia de audiência de conciliação era para evitar a judicialização de processos, porém o processo não estava gerando eficiência, apenas 5% de processos realizavam acordo durante as audiências de conciliação.

Durante o diagnóstico do processo de Audiência de Conciliação, foi identificada a necessidade de repensar a forma de trabalho, visando otimizar o processo de trabalho e permitir que aumento nos índices de acordos feitos entre as partes durante as audiências. Foi mapeado o processo denominado “Pauta Concentrada de Audiências” como piloto com uma nova forma de trabalho.

Para o processo em questão foi realizado termo de parcerias com as instituições privadas que possuem grandes demandas de processos judiciais, visando otimizar e dar celeridade ao tramite processual através das práticas de conciliação. Foram definidas ações tais, como: Realizado levantamento do volume de processos e o número de audiências a ser realizada, Elaborado treinamento específico para a conciliação, Realizado capacitação dos prepostos sobre o método de conciliação, Elaborado novo processo de trabalho da designação e realização das audiências, Realizado o levantamento dos movimentos processuais para definição dos indicadores de conciliação por meio da pauta concentrada, Redesignar as audiências marcadas automaticamente no PJE para o período convencionado, com agendamento no sistema PJE e TEAMS e intimação das partes.

O objetivo maior da implantação do novo processo de audiência de conciliação é possibilitar o aumento do índice de acordos de conciliação entre as partes.

Padronização e Definição de Glossário de Etiquetas

Outra etapa importante foi a criação de um glossário para identificação dos processos no sistema, chamadas de etiquetas que são utilizadas para andamento dos processos. Notou-se que a diversidade de etiquetas sem padrão, que ocasionava na lentidão do fluxo do andamento do processo (Anexo).

O glossário foi criado com etiquetas padronizadas no Sistema de Processo Judicial Eletrônico – PJe, com objetivo de facilitar e orientar os servidores quanto ao momento que deve ser utilizada e em quais casos.

Elaboração de Manual de Procedimentos

No decorrer do desenho do novo processo de trabalho identificou-se a necessidade por parte do cliente interno da padronização de documentos e rotinas realizadas pela secretaria e assessoria do Gabinete dos Juizados.

Posterior ao mapeamento do processo de trabalho foi elaborado manual com instruções dos procedimentos a serem adotados nos novos processos definidos. E criada normativa interna instituindo através de normativa como modelo institucional a ser seguido (Anexo- Manual de Processos dos Juizados Especiais).

3.5 Monitoramento do Desempenho dos resultados

O método utilizado para avaliação dos desempenhos foi através de comparações históricas por meio de análise estatística, que foram baseados em dados quantitativos que permitiu avaliar o cenário dos serviços prestados pelo Juizado Especial antes da implantação do projeto e posterior a implantação.

Os dados da análise foram obtidos do software Processo Judicial Eletrônico-PJe referente aos anos de 2019 a 2022, com objetivo de os indicadores para avaliar a movimentação e desempenho dos processos judiciais.

O Processo Judicial Eletrônico-PJe foi instituído pela resolução N° 185, DE 18-12-2013 do Conselho Nacional de Justiça -CNJ, que estabelece a obrigatoriedade do uso da plataforma para a distribuição de processos nas unidades judiciárias. Os dados são atualizados no software pelos servidores e magistrados realizam as atualizações diária a cada movimentação nos autos dos processos.

O PJe tem como objetivo identificar, monitorar e acompanhar os processos em cada unidade judiciária, gerando dados que são capazes de identificar a taxa de congestionamento. Os dados são armazenados na base de dados do Omini, que é gerida pelo Tribunal de Justiça de Mato Grosso.

Para avaliar a performance dos resultados dos indicadores de desempenho, bem como permitir analisar, mensurar e a identificar as melhorias implementadas através da aplicações das práticas descritas na metodologia, nota-se a evolução dos números.

Os indicadores desempenho utilizados para monitorar os avanços e os resultados com as implementações das ações nos Juizados, foram os seguintes:

- Taxa de congestionamento no Juizado Especial - TX
- Índice de atendimento a demanda – IAD
- Tempo médio de dias do processo da distribuição ao despacho
- Tempo médio de dias do processo da conclusão para o despacho e o despacho
- Tempo médio de dias do processo da distribuição/redistribuição e a conclusão da sentença
- Tempo médio de dias do processo da conclusão para a sentenças e sentenças.
- Tempo médio de dias do processo da Distribuição a sentença

- Tempo médio de dias distribuição a baixa do processo
- Índice de geral de acordos realizados pauta concentrada

Inicialmente para avaliar o cenário atual do Juizado Especial na percepção do cliente, foi realizada entrevista e pesquisa de satisfação através de formulário que foi classificada como empírica qualitativa. Com esta pesquisa permitiu-se identificar os principais pontos de melhoria

4. Apresentação e discussão dos resultados

O Juizado Especial do Jardim Glória não possuía método de trabalho padronizado, os procedimentos utilizados a época estavam centralizados na cabeça das pessoas. Com isso, existia demora na aplicação das sentenças judiciais e insatisfação por parte dos clientes externos. Além disso, muitos erros nos andamentos dos processos e nos encaminhamentos, alto índice de retrabalho, processos perdidos e ficavam parados de forma indevidas.

Alto índice de reclamações por parte dos advogados nos processos parados por muito tempo, e classificados em fase errada e com a falta de procedimento não era possível identificar.

Com a falta de organização e ausência de procedimento o desempenho dos Juizados em dados estatístico impactava tramites judiciais.

Com a aplicação da pesquisa os clientes externos participantes relataram a necessidade de padronização das rotinas, visto que em cada Juizado, o procedimento é feito de várias formas diferentes. Outro ponto, apontado na pesquisa foi a necessidade de capacitação dos servidores.

Além disso, destacaram a necessidade de sentenças com mais qualidade e celeridade para atender os jurisdicionados.

Um fator alarmante foi o impacto da pandemia nos serviços dos Juizados Especiais, que exigiu que todo processo manual fosse realizado de forma remota.

O projeto apresentado também mostra baixo índice nas audiências de conciliação, onde apenas 5% das audiências de conciliação eram convertidas em acordos entre as partes, o que impactava em novos processos tramitando.

Com a elaboração do Planejamento estratégico no Juizado, o principal objetivo era atender os anseios dos clientes internos e externos apresentados no diagnóstico. A partir daí foi possível traçar uma estratégia para mitigar e resolver os principais problemas apresentados. De acordo com os problemas identificados foi possível estabelecer oportunidades de melhorias para otimizar os trabalhos desempenhados pelo Juizado. Viu-se a necessidade de estabelecer uma estratégia, por meio da definição de sua identidade organizacional, bem como estabelecendo uma visão de futuro para otimizar os serviços do Juizado Especial do Jardim Glória e os objetivos estratégicos que iria nortear o alcance dos resultados.

A definição de um processo de trabalho padronizado e normatizado possibilitou melhoria na rotina e agilidade nos tramites. Permitindo assim, o alcance benefícios estratégicos através da uniformização de procedimento, facilidade e rapidez no treinamento de servidores e estagiários, redução de retrabalho e Redução do tempo médio de tramitação do processo.

Além disso, permitiu a operacionalização de todos os procedimentos em formato digital no Juizado Especial do Jardim Glória.

Com a implantação do processo da pauta concentrada foi criado portal de audiências de conciliação que tem como objetivo otimizar a realização das audiências através de videoconferência. Para as pessoas que precisam realizar as audiências e não possuem equipamentos o Poder Judiciário de Mato Grosso, disponibiliza salas equipadas para que eles possam realizar as audiências, essas salas ficam disponíveis nos centros judiciários de solução de conflitos- Cejusc.

Os resultados foram tão positivos que o piloto da pauta concentrada foi ampliado para outras unidades do município de Cuiabá, Várzea Grande, Sinop, Cáceres e Rondonópolis. Cabe destacar ainda que as parcerias com as empresas privadas de grandes demandantes, que antes eram apenas Vivo, passaram a ser também com a Energisa e banco do Brasil. As audiências trouxeram redução na fila de espera para entrar na pauta de 90 dias para atendimento mais rápidos em 30 dias. Estes ganhos foram possíveis com a implementação através da estratégia definida para melhorar e otimizar os serviços prestados pelo Juizado, com a implantação do novo método de trabalho e com a utilização da tecnologia para dar celeridade no trabalho.

Durante a pandemia o processo de trabalho definido para o Juizado Jardim Glória foi ampliado para outros Juizados Especiais, a fim de permitir uma melhor análise com outras unidades para rodar o processo piloto. Neste sentido, o projeto foi ampliado para 5 (cinco) novas unidades.

Com as ações desenvolvidas no Juizado Especial permitiu uma boa performance dos resultados favorecendo assim melhoria nos números estatísticos.

No gráfico abaixo percebe-se redução no índice de atendimento a demanda, este indicador avalia a relação entre o número de processos baixados e o número de casos novos apresentados no mesmo período. É possível verificar no ano de 2021, com a implantação do projeto houve melhora significativa no índice, em relação aos demais Juizados. Atualmente o índice de atendimento a demanda no Juizado do Projeto abaixo de 100% (Figura 12).

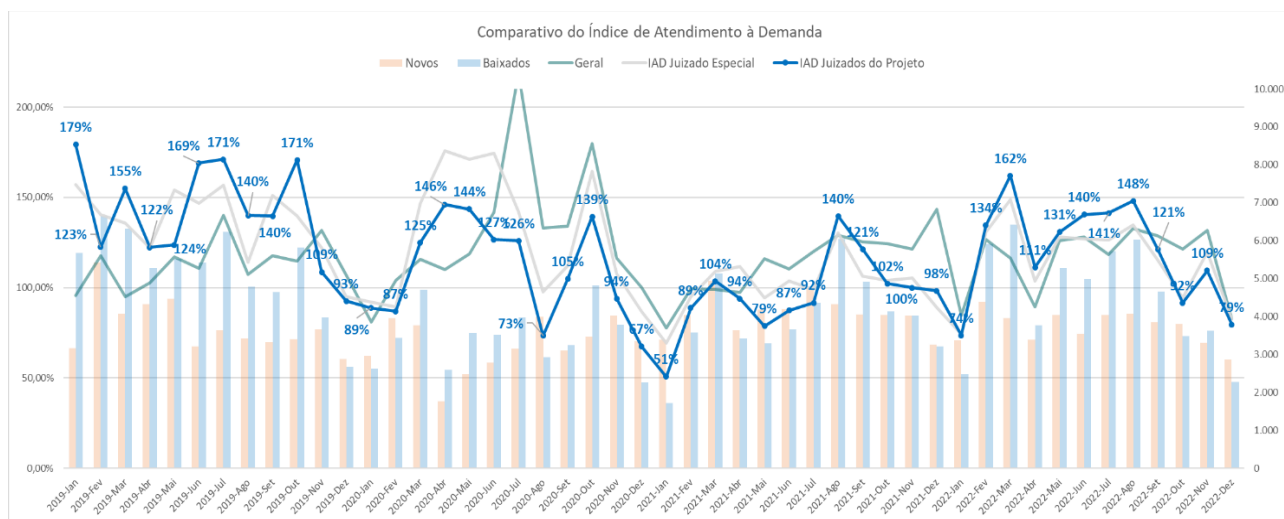


Figura 12 – Comparativo do índice de atendimento à demanda dos Juizados Especiais.

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao índice da taxa de congestionamento o indicador mede a efetividade do tribunal em um período, levando-se em conta o total de casos novos que ingressaram, os casos baixados e o estoque pendente ao final do período anterior ao período base. Com a implantação do projeto é possível verificar a tendência que indica queda nos índices em comparação aos demais juizados. Este é o indicador que avalia redução, e quanto menor melhor é a taxa de congestionamento (Figura 13).

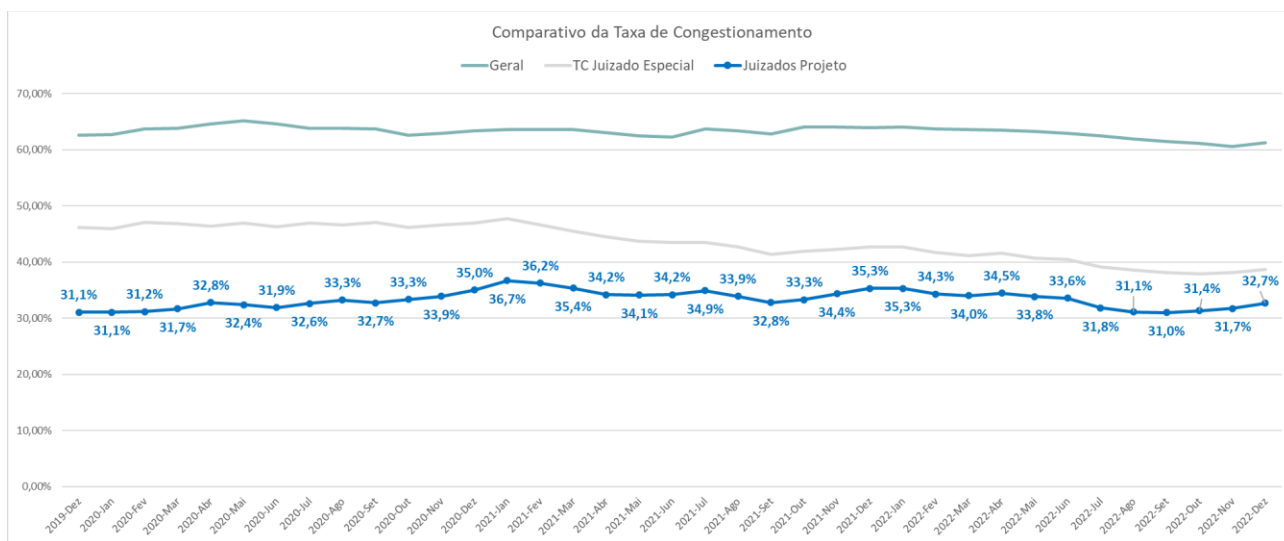


Figura 13 – Comparativo da taxa de congestionamento dos Juizados Especiais.

Fonte: Elaboração própria.

Outro indicador importante para avaliar o resultado do projeto é o Tempo médio em dias do processo, esse indicador mede todas as etapas do processo desde a distribuição até a baixa. Para avaliar o desempenho do tempo do processo, ele foi dividido nas seguintes etapas.

A primeira etapa avalia o Tempo médio em dias da distribuição do Processo até o despacho. Percebe-se que no mês de outubro/2021 teve um aumento significativo no tempo médio do processo no Juizado do Projeto. Este aumento se deu em virtude a unificação das secretarias onde foi feita a centralização de todos os atendimentos e procedimentos uma ação que foi definida pela Alta Administração, porém no outros meses teve uma queda significativa (Figura 14).

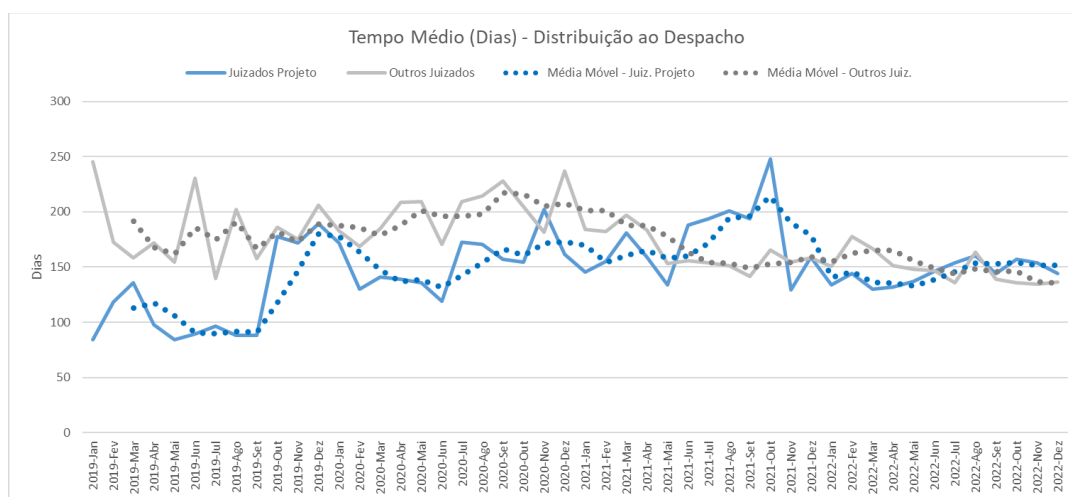


Figura 14 – Tempo médio em dias da distribuição ao despacho no Juizados Especiais
Fonte: Elaboração própria

A segunda etapa processo avalia o tempo médio em dias do processo da distribuição até a sentença. O indicador apresenta melhoria no desempenho do andamento do processo em tendência de queda, que mostra o quanto a implantação de processo, otimizou reduziu o tempo de tramitação processual até a sentença proferida pelo magistrado (Figura 15).

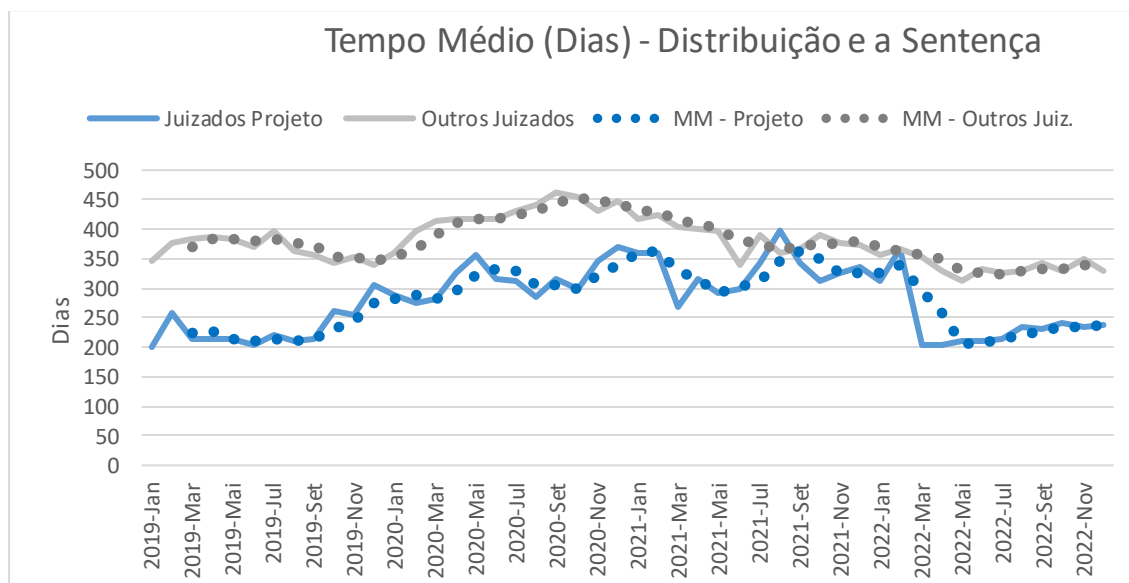


Figura 15 - Tempo médio em dias do processo da distribuição a sentença.
Fonte: Elaboração própria.

A terceira etapa do processo avalia o tempo médio em dias da Distribuição até a baixa definitiva do processo. O indicador mostra a redução do tempo que o processo tinha do momento da distribuição até a sua baixa. Com este índice é possível verificar a celeridade no trâmite processual (Figura 16).

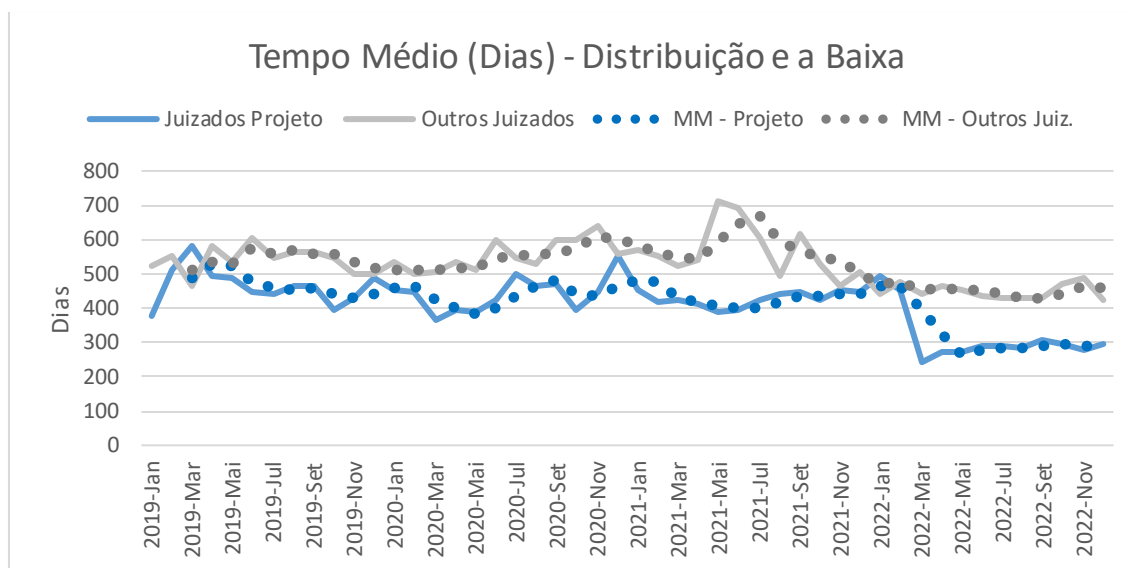


Figura 16 - Tempo médio em dias da Distribuição a baixa definitiva do processo.
Fonte: Elaboração própria.

Com as práticas utilizadas no processo de trabalho o Juizado Especial Jardim Glória se tornou modelo, para implantação do novo projeto Núcleo Digital dos Juizados Cíveis que utilizou o mesmo processo para permitir a tramitação 100% digital, bem como a comunicação com as partes envolvidas no processo, com intuito de redução da Taxa de Congestionamento.

O índice de acordos das audiências de conciliação apresenta resultados significativos, após a implantação do processo piloto da Pauta concentrada de audiência (Figura 17).

PAUTA CONCENTRADA - RESULTADO DAS AUDIÊNCIAS							
Audiências Realizadas	Com Ausência do autor	Com ausência do réu	Ausência de ambas as partes	Prejudicada	Sem acordo	Com acordo	Percentual Geral de Acordos
8304	1382	49	20	55	5.364	1.520	18,35%

Figura 17 – Resultado das audiências pauta concentrada

A tendência que os números de acordos esteja sempre uma crescente, o objetivo da liderança é inserir novas empresas para possibilitar maior índice de conciliação, e consequentemente reduzir o índice de judicialização de processos.

Com o panorama apresentado é possível identificar os avanços significativos que a implantação do projeto resultou para o Poder Judiciário de Mato Grosso, com a estratégia definida para os Juizados Especiais.

4. Conclusões e considerações finais

Com base nos indicadores apresentado é possível afirmar o quanto a aplicação de melhores práticas de gestão, permitiu a melhoria da performance nos Juizados Especiais. A implantação de rotina padronizada trouxe ganhos significativos para a Instituição, e estes resultados possibilitou celeridade na tramitação do processo judicial, assegurando assim, a satisfação dos nossos clientes.

Além do desempenho, a implantação do processo possibilitou a transformação do processo de negócio, facilitando assim, que os serviços sejam feitos de forma remota e permitindo maior acesso à justiça para toda a Sociedade.

Com os resultados obtidos pelo projeto, fez com que a organização repensasse o seu modelo tradicional, visando adotar o Poder Judiciário de metodologias e melhores práticas utilizadas pelo mercado.

Há uma nova história sendo escrita para o Judiciário Mato grossense, que visa a construção de um Judiciário futuro, com foco na inovação, no dinamismo, na utilização de novas tecnologias, expandindo os seus serviços de formas digitais, para garantir a maior comodidade, celeridade e qualidade na prestação dos seus serviços.

É através de adoção de práticas de planejamento estratégico, gestão de projetos, gestão de processos que irá possibilitar o alcance maior eficiência operacional e assim, assegurar a satisfação dos nossos clientes.

Estes ganhos foram possíveis com a implementação de práticas de Gestão na esfera pública e através e tecnologias adotadas, por meio do novo processo de trabalho.

Referências

- Bartsch, A. Sliwowska. (2018). *Economia do setor público*, 1ª Edição. Brasília: Alumnus.
- Belluco, C. G. (2012). *Indicadores de produtividade aplicados à criminalística da polícia federal*. Dissertação de mestrado, Mestrado em Administração Pública, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro Brasil. <http://hdl.handle.net/10438/9975>
- Candido, R., Gnoatto, R., Caldana, A. A., Setti, C. G., Spanhol, D., Schütz, F., A., Carvalho, F., Oliveira, H. A., Kachba, J., & Rocha, Y. (2012). *Gerenciamento de projetos*. Curitiba: Aymará Educação. <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2061>
- Chiavenato, I. Sapiro, A. (2010). *Planejamento Estratégico*, 2ª Edição. Elsevier Editora & Instituto Chiavenato de Educação.
- David, Fred R. (2010). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc
- Fernandes, F.S. (2016). *Capacidade institucional: uma revisão de conceitos e programas federais de governo para o fortalecimento da administração pública*. *Cadernos EBAPE.BR*, 14 (3) Artigo 2. <https://doi.org/10.1590/1679-395128311>
- Grant, R. M. (2018). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*, 10º ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd. ISBN: 978-1-119-49572-7
- Hexsel, A., & Henkin, H. (2001). Os conceitos da eficácia operacional e estratégia proposta por Porter: Fundamentos económicos e análise crítica. *Revista da Administração (São Paulo)*, 38(3), 254-259.
- Hofrichter, M. (2020). *Análise SWOT*. Simplissimo Livros Lda.
- Jałocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A. & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). *Key competences of public sector project managers*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 119, 247 – 256. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281402120X>.
- Johnson, G., Regner, P., Scholes, K., Angwin, D., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy Text and Cases*. 11th Edition. British Library Cataloguing-in-Publication Data. ISBN: 978-1-292-14513-6

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press, 2001. ISBN: 1578512506, 9781578512508
- Kossova, T., & Sheluntcova, M. (2016). Evaluating performance of public sector projects in Russia: *The choice of a social discount rate*. International Journal of Project Management. Volume 34, Issue 3, 403-411.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786315001891>.
- Kreutz, R. R., & Vieira, K. M. (2018). A gestão de projetos no setor público: *os desafios de suas especificidades*. Revista de Gestão Pública. V 9, n 1.
<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/view/234989>.
- Lei nº 9.099, de 26 de setembro da Presidência da República, Casa Civil e Subchefia para assuntos jurídicos, (1995). Diário Oficial da União: 27 de setembro de 1995.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9099.htm
- Menken, I. (2009). The Business Process Management Guide: *Practical Methodology and Guidelines to Successful BPM Implementation and Improvement*.
<https://www.bookdepository.com/publishers/Emereo-Pty-Ltd>
- Nakamura, A. L. S. *Gestão de Bens Públicos*. Revistas dos Tribunais. Vol. 971, 119-141.
<https://pt.slideshare.net/AndrNakamura4/gesto-de-bens-pblicos>.
- Nekvapilova, I., & Pitas, J. (2016). *Factors affecting project management in the public*. Sciendo Volume 22, Issue 1, 206 – 214.
<https://doi.org/10.1515/kbo-2016-0037>
- Oliveira, D. P. R. (2007). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. Atlas. 23ª Edição atualizada e ampliada. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Pinto, L. F. G. (2016). *Planejamento estratégico*. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A. ISBN 978-85-8482-442-7.
- PMBOK. (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*. Project Management Institute. 6ª edição. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- PMBOK. (2021). *Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 7ª Edition. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

- PMI. (2008). *Project Management Institute*. 4º Edition. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Processo Judicial Eletronico. Pje. Obtido em 15 jan 2023, de <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/processo-judicial-eletronico-pje/>
- Pūlmanis, E. (2014). *Public sector project management efficiency problems, case of Latvia*. International Conference on Business and Management. June 17-19, 2014, Taipei. Taiwan
https://www.researchgate.net/publication/271416985_PUBLIC_SECTOR_PROJECT_MANAGEMENT_EFFICIENCY_PROBLEMS_AND_SOLUTIONS_CASE_OF_EU_MEMBER_STATE_LATVIA
- Resolução n. 76, de 12 de maio do Conselho Nacional de Justiça. 2009. Conselho Nacional de Justiça: 10 de junho de (2009). Obtido em 10 jan 2023, de https://www.cnj.jus.br/atos_normativos/.
- Sordi, Jose Osvaldo de. (2015). *Gestão de Processos. Uma abordagem da moderna administração*. Saraiva. ISBN: 9788502221994.
- Souza, D. L. (2010). *Planejamento estratégico em organizações públicas: planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos*. Monografia (Pós-graduação em Planejamento Estratégico – Planejamento para Organizações Públicas) – Universidade Gama Filho. Brasília.
<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2507576.PDF>
- Taxa de congestionamento. Obtido em 10 jan 2023. De <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2009-2014/indicadores/03-taxa-de-congestionamento>.
- Waldt, G. V. D. (2011). *The uniqueness of public sector project management: A contextual perspective*. Politeia Vol 30 No 2. Unisa Press pp. 66–87.
<https://repository.nwu.ac.za/handle/10394/13426>.
- Wiraeus, D. & Creelman, J (2019). *Agile Strategy Management in the Digital Age*. Library of Congress Control Number: 2018945201. ISBN: 978-3-319-76308-8

Zappellini, M. B. (2015). *Gestão por Resultados em Organizações Públicas*. Imaginar o Brasil Editora. ISBN: 978-85-61392-03-1

Anexos

- A. Formulários aplicado aos Servidores e Estagiários.
- B. Formulário aplicado aos Desembargadores e Magistrados e;
- C. Formulário aplicado a Ordem dos Advogados do Brasil- OAB e Defensoria Pública do Estado de Mato Grosso.