



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE MINAS GERAIS  
AV. PRUDENTE DE MORAIS, 100 - Bairro CIDADE JARDIM - CEP 30380000 - Belo Horizonte - MG

## ESTUDOS TÉCNICOS PRELIMINARES

### 1. INTRODUÇÃO

Dentre os objetivos escolhidos pelo Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais para fazer parte de seu Planejamento Estratégico no período de 2021 a 2026, encontram-se:

- Assegurar agilidade e produtividade na prestação jurisdicional e
- Aprimorar os mecanismos de governança e gestão.

Ambos os objetivos encontram-se dentro de uma mesma perspectiva, qual seja, a do aprimoramento dos processos internos.

Enquanto o primeiro *"busca materializar, na prática judiciária, o comando institucional da razoável duração do processo. (...) de garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil (...)"* e *"elevar a produtividade de magistrados e servidores"*, o segundo, *"refere-se à formulação, implantação, monitoramento e avaliação de estratégias de governança e gestão"*, visando à eficiência, desburocratização e simplificação dos processos.

Relacionados ao primeiro objetivo, encontram-se o índice de julgamento de processos de conhecimento (Indicador 4.1), o qual reflete a Meta Nacional 1, do Conselho Nacional de Justiça, que pretende julgar, anualmente, maior quantidade de processos do que a quantidade de processos distribuídos; o índice de julgamento de processos antigos (Indicador 4.2), o qual decorre da Meta Nacional 2; e a taxa de congestionamento líquida, que indica o estoque de casos pendentes em relação ao total de casos baixados mais os pendentes, excetuando-se os casos suspensos (Indicador 4.3).

Atualmente, temos os seguintes percentuais de atendimento aos citados indicadores:

#### Indicador 4.1

1ª Grau: 96,33%

2º Grau: 67,48%

Geral: 95,96%

#### Indicador 4.2

1º Grau: 62,79%

2º Grau: 100,78%

Geral: 83,37%

#### Indicador 4.3

1º Grau: 49,15%

2º Grau: 53,11%

Geral: 49,21%

Por outro lado, há que se perguntar até que ponto é possível alcançar-se produtividade, qualidade, segurança (jurídica, no caso), eficiência e agilidade sem pensarmos em gestão e governança.

Segundo o Tribunal de Contas da União, o conceito de governança pública organizacional diz respeito à:

*"(...) aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas.*

(...)

*(...) enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora. (...) enquanto governança é responsável por estabelecer a direção a ser tomada, com fundamento em evidências e levando em conta os interesses do(s) proprietário(s) e partes interessadas, a gestão é a função responsável por planejar a forma mais adequada de implementar as diretrizes estabelecidas, executar os planos e fazer o controle de indicadores e de riscos." (Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020).*

Ou seja, à princípio, não haveria como chegar às metas relacionadas aos processos jurisdicionais, estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça e pelo Eleitoral mineiro em seu Planejamento Estratégico, sem investir em gestão, ou seja, na função responsável pelo planejamento da melhor forma de se alcançá-las.

Não por outro motivo, durante o 15º Encontro Nacional do Poder Judiciário, promovido pelo CNJ, as corregedorias foram instadas a investir na capacitação das unidades jurisdicionais com maior dificuldade no cumprimento dos prazos dos atos judiciais (doc. nº 2269803)

A proposta do curso "Administração Judicial para Cartórios Eleitorais" é justamente preparar gestores e servidores dos cartórios eleitorais, em técnicas, métodos e ferramentas de gestão, para que eles possam colaborar, efetivamente, para o alcance das metas nacionais estratégicas, de forma organizada, planejada, monitorada, célere e com o menor custo humano possível (menor índice de adoecimento, estresse, retrabalho, falhas, conflitos etc).

## **2. OBJETO**

Contratação do curso Administração Judicial para Cartórios, no formato híbrido, com aulas assíncronas na plataforma AVA do contratado e encontros síncronos.

## **3. DIRETRIZES NORMATIVAS**

### **3.1. Normativos que disciplinam os serviços a serem contratados**

- Lei nº 8666/1993 - Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. (art. 25, II c/c art. 13, VI);
- Lei nº 14.133/21 – Lei de Licitações e Contratos Administrativos;
- Súmulas do TCU nºs 39 e 252.

## **4. DIRETRIZES ESPECÍFICAS**

### **4.1. Justificativa da contratação**

A Corregedoria Eleitoral, após inspeções realizadas nos cartórios eleitorais mineiros selecionou 10 deles para o "programa de acompanhamento e aperfeiçoamento das Zonas Eleitorais com maior dificuldade em atingir as metas Nacionais 1 e 2 ou com recorrente excesso de prazo de conclusão". Além delas, destacou outras duas que apresentaram, em 2021, "mais inconsistências e inconformidades na realização dos trabalhos" (doc. nº 2391201).

Uma das ações propostas pela CRE para o aperfeiçoamento destes cartórios é a capacitação de suas equipes na gestão de pessoas, processos de trabalho e tempo, assim como métodos e técnicas que facilitem o controle e o cumprimento de prazos e metas.

Desse modo, solicitou à Escola Judiciária que promovesse ação formativa neste sentido.

### **4.2. Referência aos instrumentos de planejamento**

O evento não está previsto no Plano Anual de Trabalho da EJEMG – PAT 2022, mas será realizado em substituição ao tema "Direito Digital e Mídias Sociais". Ele atende aos Objetivos Estratégicos "Assegurar agilidade e produtividade na prestação jurisdicional", "Aprimorar os mecanismos de governança e gestão" e 6 - Aprimorar a gestão de pessoas", do PETRE 2016-2021.

## **5. HISTÓRICO DE CONTRATAÇÕES**

É a primeira vez que o Tribunal contrata curso com tal tema.

## **6. RESULTADOS ESPERADOS**

Ao final do curso, os alunos estarão aptos a:

1. Identificar as necessidades de recursos humanos e materiais;

2. Compreender o contexto do trabalho;
3. Compreender a natureza dos fluxos de trabalho;
4. Conhecer os conceitos de produtividade para reduzir perdas e desperdícios;
5. Conhecer os elementos estruturantes do modelo de gestão;
6. Assimilar o conceito de melhoria contínua.
7. Diagnosticar criticamente a realidade da unidade no contexto do tribunal;
8. Elaborar planejamentos, desdobrando as metas institucionais e os objetivos estratégicos;
9. Propor e coordenar ações para o cumprimento do planejamento anual ou plurianual;
10. Acompanhar a execução das ações e projetos, promovendo as adequações necessárias;
11. Identificar e analisar os problemas na administração das unidades judiciárias;
12. Implantar um modelo de gestão na unidade judiciária;
13. Organizar o layout e os fluxos de trabalho;
14. Avaliar e reorganizar as rotinas de trabalho e gerir o tempo produtivo;
15. Distribuir tarefas, conforme os fluxos de trabalho, cargas e perfis dos servidores;
16. Gerir materiais e bens;
17. Organizar reuniões, estimulando a participação coletiva;
18. Estabelecer indicadores, metas e prioridades;
19. Gerir pessoas;
20. Liderar equipes;
21. Delegar responsabilidades;
22. Avaliar equipes;
23. Avaliar desempenho individual;
24. Dar e receber feedback;
25. Ensinar a implantar o modelo de gestão;
26. Explicar o funcionamento da gestão de rotinas e de projetos;
27. Reconhecer situações para melhoria contínua;
28. Disseminar técnicas de planejamento e de acompanhamento de resultados;
29. Promover a integração entre a Vara e o Magistrado;
30. Promover a autonomia dos servidores no exercício de suas atribuições
31. Mediar conflitos;
32. Reconhecer o bom desempenho e reforçar ações positivas;
33. Propor soluções inovadoras para situações complexas;
34. Promover, participar e colaborar com as atividades institucionais.

## 7. REQUISITOS DA CONTRATAÇÃO

Profissional com formação e experiência no tema.

## 8. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO PRESTADOR DE SERVIÇOS

O Instituto de Administração Judiciária é uma empresa mineira dedicada à formação de administradores judiciais, aplicando modelos referenciais de gestão ao sistema judicial.

Tem como clientes os Tribunais Regionais do Trabalho da 10ª, 8ª, 20ª, 11ª, 3ª e 15ª Regiões; Tribunais de Justiça de Tocantins, Minas Gerais, Piauí, Amapá e Espírito Santo; Tribunais Regionais Federais da 1ª e 2ª Regiões; e Tribunal Regional Eleitoral da Bahia.

Seus instrutores são:

**Carlos Henrique Borlido Haddad** possui graduação na área de Direito, mestrado e doutorado em Ciências Penais. É pós-doutor pela Universidade de *Michigan*, Estados Unidos. Atualmente é Juiz Federal da Seção Judiciária de Minas Gerais e Professor Adjunto da Faculdade de Direito da UFMG. Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direito e Processo Penal. Atua também nas áreas de Administração da Justiça, com enfoque em técnicas de aceleração processual e gestão de processos, e de Formação de Juízes, certificado pela *École Nationale de La Magistrature*, França.

**Luis Antonio Capanema Pedrosa** é doutorando em *Operations Management*, pelo *Massachusetts Institute Technology* – MIT, EUA. Mestre em Mecânica de Precisão, pela *Kyoto University*, Japão. Graduado em Engenharia Eletrônica, pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA, SP. Foi Superintendente da Engenharia de Processos Industriais da USIMINAS, Diretor Superintendente da Troller e de Qualidade e de Desenvolvimento de Marketing do Unibanco. Atuou como consultor da EDS Corporation no Japão e na Anderson Consulting, SP. Professor Associado da Fundação Dom Cabral. Diretor Presidente da Consultoria MARPEL.

Conforme se observa acima, a escolha dos professores se deu em razão de sua notória especialização e de seu conhecimento prático no tema singular desta ação, apresentando-se uma situação que se faz, portanto, inviável à competição.

*"A solução (objeto) é singular quando, além de ser insuscetível de definição e julgamento por critérios objetivos, é também revestida de complexidade especial, invulgar, extraordinária, sui generis, capaz de exigir que a execução se realize, com o menor risco possível, por um prestador notoriamente especializado, como no caso descrito no inc. II do art. 25 da Lei nº 8.666/93. (1)*

Observa-se que a contratação está em conformidade com parâmetros enunciados pelo Tribunal de Contas da União:

*ENUNCIADO: O conceito de singularidade de que trata o art. 25, inciso II, da Lei 8.666/1993 não está vinculado à ideia de unicidade, mas de complexidade e especificidade. Dessa forma, a natureza singular não deve ser compreendida como ausência de pluralidade de sujeitos em condições de executar o objeto, mas sim como uma situação diferenciada e sofisticada a exigir acentuado nível de segurança e cuidado.*

Luiz Cláudio de Azevedo Chaves, no artigo "Contratação de serviços de treinamento e aperfeiçoamento de pessoal: caso de licitação, dispensa ou inexigibilidade?", explica:

*"Cada professor possui sua técnica própria, sua forma de lidar com grupos, sua empatia, sua didática, suas experiências pessoais, seu ritmo e tom de voz. Tudo isso compõe um conjunto que os tornam incomparáveis entre si. Ademais disso, cada turma, porque composta de pessoas, também possui características que distinguem uma da outra, o que torna cada aula diferente uma da outra. Um grupo maior se comporta diferente de um com menos participantes; uma turma pode ser mais indagadora do que outra; uma turma pode ser heterogênea em relação à experiência e grau de escolaridade. Tudo isso requer do profissional, a cada serviço, a necessária adaptação. Inclusive o próprio professor será diferente a cada aula proferida, ainda que do mesmo tema, pois em um curso ouve uma pergunta de um aluno, que levanta uma questão não imaginada, conduzindo o desenvolvimento do conteúdo a uma vertente não programada; para outra turma, leu um livro ou artigo recém publicado que o leva a pesquisar novamente o assunto tratado e, eventualmente, provocará mudança de visão e conceitos. Quer dizer, as aulas sempre serão diferentes, seja na condução, seja no conteúdo, seja na forma de exposição. Não há como negar que cada aula (cada serviço) é, em si, singular, inusitado, peculiar."* Disponível em: [http://www.jmleventos.com.br/arquivos/news/newsletter\\_adm\\_publica/arquivos/ANEXO\\_3\\_2\\_03.pdf](http://www.jmleventos.com.br/arquivos/news/newsletter_adm_publica/arquivos/ANEXO_3_2_03.pdf)

## 9. VIABILIDADE E FISCALIZAÇÃO DO CONTRATO

Considera-se viável a contratação mediante inexigibilidade de licitação, em razão de tratar-se de serviços técnicos especializados, possuir o serviço natureza singular e de profissional de notória especialização, em atendimento ao disposto no art. 25, inciso II c/c art. 13, inciso VI, ambos da Lei nº 8.666/93.

No caso de ser aprovado, serão fiscais requisitantes, técnicos e gestores do contrato, as servidoras da Seduc/EJE-MG, Erika Sobreiro de Barros, como titular, e Adriana Fátima Rezende, como suplente.

**Andréia Santos da Silveira Matos**

Chefe da Seduc

Belo Horizonte, 24 de março de 2022.



Documento assinado eletronicamente por **ANDRÉIA SANTOS DA SILVEIRA MATOS, Técnico Judiciário**, em 24/03/2022, às 18:10, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.tre-mg.jus.br/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&acao\\_origem=documento\\_conferir&lang=pt\\_BR&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.tre-mg.jus.br/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&acao_origem=documento_conferir&lang=pt_BR&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador 2599003 e o código CRC 8228F276.

