

MESTRADO PROFISSIONAL EM PODER JUDICIÁRIO

FGV DIREITO RIO



AUTOR: VANDERLEI DEOLINDO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMARCA DO PODER JUDICIÁRIO

RIO DE JANEIRO

2010

VANDERLEI DEOLINDO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMARCA DO PODER JUDICIÁRIO

**Dissertação para cumprimento de
requisito à obtenção de título no
Mestrado Profissional em Poder
Judiciário da FGV Direito Rio. Área de
concentração: Poder Judiciário.**

Orientador: Dr. João Felipe Rammelt Sauerbronn

Rio de Janeiro

2010

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Deolindo, Vanderlei.

Planejamento estratégico em comarca do poder judiciário /

Vanderlei Deolindo. -- 2010.

147 f.

**Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) - FGV,
Direito Rio.**

Orientador: João Felipe Rammelt Sauerbronn.

Inclui bibliografia.

**1. Organização judiciária. 2. Poder judiciário. I. Sauerbronn, João
Felipe Rammelt (Orient.) II. Escola de Direito do Rio de Janeiro da
Fundação Getulio Vargas. III. Título.**

CDD – 341.41

VANDERLEI DEOLINDO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMARCA DO PODER JUDICIÁRIO

Dissertação apresentada para cumprimento de requisito à obtenção de título no Mestrado Profissional em Poder Judiciário da FGV Direito Rio. Área de concentração: Poder Judiciário.

E aprovada em

Pela Comissão Organizadora:

1. Dr. Leandro Molhano (Examinador interno – FGV/Rio)

2. Dra. Fernanda Filgueiras Sauerbronn (Examinadora externa – UFRJ)

3. Dr. João Felipe Rammelt Sauerbronn (Orientador FGV/Rio)

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos Professores do Mestrado em Poder Judiciário, pelos ensinamentos recebidos, e de forma especial ao Professor João Felipe Rammelt Sauerbronn, pelos aperfeiçoamentos sugeridos no desenvolvimento do trabalho como orientador.

Agradeço aos Professores Alberto Souza Schimidt e Juarez Ventura, da Universidade Federal de Santa Maria, RS, pela amizade e consideração, pelo despertar do tema, pelo exemplo de idealismo, pela dedicação nos inúmeros encontros realizados quando da realização do planejamento estratégico na comarca de Santa Maria, RS, e pelas orientações durante a elaboração deste trabalho.

Agradeço à Fundação Getúlio Vargas – Direito Rio -, pela oportunidade de integrar a honrosa Turma de Mestrados em Poder Judiciário.

Agradeço aos Colegas da Turma de Mestrado, das aulas de Porto Alegre e do Rio de Janeiro, que muito contribuíram para o desenvolvimento de idéias e posicionamentos acerca dos mais diversos temas de gestão no sistema judiciário.

Agradeço ao egrégio Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, pela visão estratégica ao oportunizar a capacitação em gestão judiciária aos seus Magistrados.

Agradeço à minha grandiosa família, que solidariamente compreendeu os meus momentos de ausência para me dedicar a esse estudo, somando-se às ausências que a atividade jurídico-profissional me exige há mais de duas décadas.

Agradeço a Deus, o Grande Arquiteto do Universo, que tudo rege na vida e além dela.

RESUMO:

Numa exposição prático-teórica, o autor sustenta a realização de Planejamentos Estratégicos em Comarcas do Poder Judiciário. Depois de realçar a importância do princípio constitucional da eficiência no serviço público, passa a analisar a estrutura jurisdicional e administrativa do Poder Judiciário, o caráter nacional da magistratura e a criação do Conselho Nacional de Justiça, marco fundamental da uniformização e aperfeiçoamento administrativo do Poder Judiciário Nacional. A partir de conceitos teóricos, dando ênfase à liderança que se espera dos juízes no processo de mudança, destaca a importância da gestão e da elaboração de um Planejamento Estratégico pelas Direções de Foro. Analisa os cenários, os pontos fortes e pontos fracos da organização, oportunidades e ameaças do meio ambiente, de modo a estabelecer objetivos estratégicos, indicadores e ações que contribuem para a melhoria da eficiência dos serviços prestados à Sociedade. Busca anotar que a legitimação do Poder Judiciário como Poder de Estado decorre da qualidade dos serviços alcançados à população, identificada por resultados firmados em indicadores seguros. O aperfeiçoamento da gestão nesses moldes visa ao combate da morosidade do sistema judicial, ao aumento da credibilidade da justiça, a qualidade de vida no trabalho das pessoas da organização como fator motivacional para fazer mais e melhor e, conseqüentemente, o aumento dos índices de satisfação da Sociedade.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico de Comarca. Poder Judiciário. Conselho Nacional de Justiça. Gestão Judiciária. Juiz líder. Eficiência e efetividade da Justiça. Direção do Foro.

RIASSUNTO

In approccio pratico teorico, l'autore sostiene la realizzazione di progetti strategici nelle circoscrizioni del Potere Giudiziario. Dopo mettere in rialzo l'importanza del principio costituzionale della efficienza nel servizio pubblico, passa a analizzare la struttura della giustizia ed amministrazione del Potere Giudiziario, Il carattere nazionale della magistratura e la creazione del Consiglio Nazionale di Giustizia, marco fondamentale della uniformità e perfezionamento amministrativo del Potere Giudiziario Nazionale. Da questi concetti teorici, avendo veemenza nella direzione che si aspetta dei giudici nel processo de cambiamento, mette in distacco la importanza della elaborazione di uno Progetto Strategico per gli Uffici Diretive. Annalizza i scenari, i punti forti e punto deboli della organizzazione, le opportunità e minacce del mezzo ambiente, in modo a stabilire obiettivi strategici, indicatori e azioni che contribuiscono per il miglioramento della efficienza dei servizi prestati alla Società. Sostenta che la legittimazione del Potere Giudiziario come Potere di Stato proviene della qualità dei servizi offerti alla popolazione, identificata per i risultati segnati in indicatori confiabili. Il perfezionamento della gestione in questa maniera cerca di combattere la lentezza nel sistema giudiziale, di far crescere la fiducia nella giustizia, la qualità della vita nel lavoro delle persone della organizzazione come importante fattore per motivare le persone a fare di più e meglio, e com questo aumentare gli indici di soddisfazione della società.

Parole chiavi: Progetto Strategico di circoscrizione. Potere Giudiziario. Consiglio Nazionale di Giustizia. Gestione giudiziale. Uffici dirigenti. Efficienza ed effettività della giustizia. Direzione del foro.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
• PROBLEMATIZAÇÃO.....	10
• OBJETIVO GERAL.....	11
• OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
• METODOLOGIA DE PESQUISA.....	12
• JUSTIFICATIVAS.....	13
• ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2. MOROSIDADE JUDICIAL E A GESTÃO NA COMARCA.....	19
3. O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	27
4. O PODER JUDICIÁRIO, SUA ADMINISTRAÇÃO E O CARÁTER NACIONAL DA MAGISTRATURA.....	34
5. O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NACIONAL.....	40
6. A LIGAÇÃO ENTRE O CNJ, OS TRIBUNAIS E AS COMARCAS NO CONTATO DIRETO COM A CIDADANIA.....	55
7. REVISÃO DE LITERATURA - TEORIA DE FUNDAMENTO, TEORIA DE FOCO E REALIDADES DO PODER JUDICIÁRIO.....	60
8. O PRINCÍPIO FUNDAMENTAL: LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DO JUIZ.....	76
9. O DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO LOCAL.....	83
10. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMARCA (ESTUDO DE CASO).....	97
10.1. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO.....	99
10.2. CENÁRIOS	105
10.3. VALORES.....	107

10.4. VISÃO.....	109
10.5. MISSÃO.....	111
10.6. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	113
10.7. LINHAS ESTRATÉGICAS.....	116
10.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	121
10.9. INDICADORES.....	123
10.10. PLANOS DE AÇÃO	124
10.11. IMPLANTAÇÃO E CONTROLE – PDCA.....	126
10.12. RESULTADOS OBSERVADOS.....	128
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132
12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	134
APÊNDICE A – TRAJETÓRIA PROFISSIONAL, GESTÃO E MOROSIDADE.....	140
ANEXO A – ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR DE FORO – ART. 74 DO COGE/RS.....	143
ANEXO B - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO NACIONAL.....	148
ANEXO C – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL.....	156

1. INTRODUÇÃO:

A prática da gestão estratégica não faz parte da rotina e da cultura das pessoas na imensa maioria das Comarcas do Poder Judiciário Brasileiro. A gestão das unidades de trabalho, em regra, desenvolve-se sem a participação efetiva dos magistrados, não obstante sejam os responsáveis pela coordenação dos serviços oferecidos à sociedade. A conhecida sobrecarga de processos sob a responsabilidade dos juízes, que os impulsionam por atos denominados despachos, decisões interlocutórias e sentenças, associado à presidência de múltiplas audiências e freqüentes atendimentos de partes e procuradores, mais os regimes de plantões e representatividade do Poder Judiciário, limitam as possibilidades do também necessário comprometimento efetivo com a coordenação dos trabalhos administrativos da equipe judiciária – a gestão das pessoas e dos processos de trabalho. As deficiências na gestão, realizada sem planejamento, ou firmadas em planos individuais elaborados sem um método técnico e sem a participação das pessoas da organização, terminam se constituindo num dos motivos da morosidade no andamento dos processos. Esses problemas foram apontados na pesquisa Justiça em Números, realizada pelo CNJ em 2009¹ e na primeira pesquisa sobre as condições de trabalho da Magistratura Brasileira, divulgada pela Associação dos Magistrados Brasileiros em 2009, que revelou que 99% dos juízes entrevistados não se envolvem com o gerenciamento da verba destinada à sua unidade². É na gestão, no processamento das demandas judiciais que se apresentam os sintomas mais visíveis da morosidade e da denominada “crise do Judiciário”, “que diz respeito a uma estrutura pesada, sem agilidade, incapaz de fornecer soluções em tempo razoável, previsíveis e a custos acessíveis para todos”, como afirma a professora e pesquisadora,

¹ www.cnj.jus.br

² www.amb.com.br

Maria Teresa Sadek³. A Justiça Brasileira é administrada por seus Juízes, agentes de Estado que presidem os processos e proferem os julgamentos nas diversas instâncias do Sistema, porém carentes de método administrativo eficiente e eficaz para dar vazão em tempo razoável à elevada quantidade de processos que aumenta a cada ano. Esse o problema definido neste trabalho e que estimula esforços na busca de soluções.

A presente obra propõe-se a contribuir para o aperfeiçoamento da gestão judiciária por meio da utilização de planejamento estratégico, como instrumento de prestação jurisdicional no âmbito de uma comarca do Poder Judiciário, visando à realização de justiça em tempo razoável e com qualidade.

De forma complementar, este trabalho pretende também destacar a importância da gestão judiciária como atividade fundamental para a prestação jurisdicional em tempo razoável; analisar o princípio constitucional da eficiência e o que se entende por eficácia judicial no âmbito do Direito, comparando-o às definições da administração; enfatizar a importância do Conselho Nacional de Justiça, do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Nacional, e o necessário *link* entre o plano nacional, o estadual e o da comarca; destacar a importância fundamental de um juiz líder, indispensavelmente motivado, capacitado e consciente de suas responsabilidades na condução da gestão estratégica; e apresentar um Estudo de Caso, realizado na comarca de Santa Maria, RS, onde o Planejamento Estratégico foi elaborado e implantado pelas pessoas da organização, indicando suas fases e vantagens para o aperfeiçoamento da gestão.

A metodologia deste trabalho será a de Estudo de Caso, com foco no sistema de realização e implantação de planejamento estratégico em comarca, tipo de pesquisa qualitativa caracterizada por um forte cunho descritivo. Segundo GIL (1987), o Estudo de

³ SADEK, Maria Teresa Aina. Poder Judiciário: Perspectivas de reforma. Opinião Pública, Campinas, vol. 10. n. 1, 2004, p. 88.

Caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo. O Estudo de Caso se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa. A experiência acumulada com delineamentos dessa natureza confere validade a essa suposição, muito embora não seja possível sua sustentação do ponto de vista lógico. Isso porque pode ocorrer que a unidade escolhida para o Estudo de Caso seja bastante anormal dentre as muitas de sua espécie. No caso em estudo, a Comarca se situa entre as de porte médio, recentemente elevada a entrância final, com características semelhantes das de mesmo tamanho no Brasil, mas logicamente também com diferenças, que as tornam peculiares em decorrência de uma série de fatores ambientais e que serão observados na sequência.

Após os capítulos de contextualização, que dão ênfase aos temas relacionados à morosidade do sistema judicial, princípio da eficiência, surgimento e papel do CNJ, a administração do Poder Judiciário e o caráter Nacional da Magistratura, seguidos dos capítulos relativos ao diagnóstico da organização local e liderança dos magistrados no processo de mudança, serão focadas as etapas de elaboração do Planejamento Estratégico realizado na Comarca de Santa Maria, na região central do Rio Grande do Sul. Como dito anteriormente, a referida comarca é considerada de porte médio, onde tramitam mais de cinquenta mil processos, atendidos por quatro varas cíveis, três varas criminais, duas varas de família, um juizado da Infância e da Juventude, onde atuam cerca de dezessete magistrados e mais de cem servidores, segundo dados da Direção do Foro.

Em cada fase do planejamento em estudo, serão retratados os preparativos, a organização, o desenvolvimento dos trabalhos, apontando a mobilização das pessoas, as resistências, as impressões, dificuldades, e as conclusões das respectivas etapas. Na

seqüência, serão informados os resultados alcançados após a implantação das ações estratégicas.

A relevância do trabalho está em retratar as etapas de elaboração do planejamento estratégico em comarca, considerado instrumento de aperfeiçoamento da gestão, de modo a oportunizar ao leitor condições de realizar comparações com a sua unidade de trabalho, e desenvolver exercício reflexivo do que poderá ser adaptado e implantado, segundo as peculiaridades do ambiente de trabalho em que atua. Ao mesmo tempo, poderá acompanhar o desenvolvimento e implantação de um modelo de planejamento ensinado pela Administração.

A prestação jurisdicional é composta de uma atividade-meio (gestão dos processos de trabalho), e uma atividade-fim (impulsionamento das ações por meio dos despachos e decisões interlocutórias, e os julgamentos por sentenças ou acórdãos, atos judiciais terminativos de primeiro e segundo graus, respectivamente). A atividade-fim é aperfeiçoada naturalmente pela atualização jurídica constante dos Juízes, seja mediante cursos regulares desenvolvidos pelas Corregedorias de Justiça e/ou Escolas de Magistratura, associados a estudos individuais, seja pela jurisprudência que emana dos Tribunais. O aperfeiçoamento jurídico da Magistratura é indispensável à atividade-fim se dá, ainda, pela dinâmica processual e jurídica naturalmente iniciada e desenvolvida pelos profissionais do Direito, que ajuízam as ações e, fundamentadamente, formulam os mais diversos requerimentos durante o andamento processual.

Por outro lado, a atividade-meio, de gestão dos processos de trabalho, vem enfrentando crescentes dificuldades em face da elevada quantidade de ações que têm aportado ao Poder Judiciário, somado a deficiências no exercício da gestão judiciária e a limitações estruturais e orçamentárias. São milhões de ações em andamento na Justiça Brasileira. No Rio Grande do Sul tramitam mais de três milhões de processos. A média

por Vara já ultrapassa quatro mil processos⁴ em andamento, resíduo que vai se somando no passar dos meses na relação entre processos iniciados e processos extintos. Existem Varas de Fazenda Pública de Porto Alegre onde tramitam mais de 40.000 processos. Nesse espectro, as ferramentas de gestão assumem relevo como nunca, a exigir capacitação imediata.

A Administração não faz parte da formação tradicional dos Bacharéis em Direito em geral, e por consequência dos Juízes, selecionados em rigorosos Concursos Públicos de Provas e Títulos, onde até pouco tempo sequer eram cobradas noções básicas de gestão. Decorre naturalmente, pois, a necessidade de capacitação e desenvolvimento do conhecimento na área de Administração, com ênfase na gestão Judiciária. Neste estudo é enfatizada a prática do Planejamento Estratégico na Comarca, de modo a aperfeiçoar quantitativa e qualitativamente o sistema de vazão dos processos e o atendimento ao público local, que busca, espera e clama por Justiça em tempo razoável, via Poder Judiciário.

O presente trabalho procura completar a tríade estratégica da administração judiciária norteadas pelo Conselho Nacional de Justiça em âmbito nacional. Passa pelos Tribunais em âmbito estadual e foca-se na Comarca, unidade judiciária local, visando a atingir e a aperfeiçoar os serviços prestados diretamente às respectivas comunidades.

Os juízes brasileiros são favoráveis à capacitação e adoção do Planejamento Estratégico nas Comarcas, com o objetivo de aperfeiçoar a gestão dos foros. Nesse particular, por proposta do autor deste estudo, os participantes do XX Congresso Brasileiro de Magistrados, organizado pela Associação dos Magistrados Brasileiros, realizado em São Paulo, de 29 de outubro a 01 de novembro de 2009, sob o tema “Gestão Democrática do Poder Judiciário”, aprovaram, por unanimidade, tese no sentido de institucionalizar a elaboração de planejamentos estratégicos no âmbito das comarcas, com a seguinte ementa:

⁴ Relatório Anual do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2009.

Inserção da AMB no processo de estudo, reivindicação e capacitação de Magistrados, em parceria com o Conselho Nacional de Justiça, visando a elaboração, por Magistrados e Servidores, de um “Planejamento Estratégico no âmbito das Direções de Foro, na linha dos Planejamentos Estratégicos a serem elaborados pelos Tribunais, em cumprimento à Resolução n. 70/2009, do CNJ, de forma a conduzir à definição dos objetivos estratégicos da Comarca junto às respectivas Comunidades.”⁵

Com a exposição da metodologia do Planejamento Estratégico, submetido à aplicação prática em comarca de porte médio, busca-se compartilhar experiências, provocar reflexões e contribuir para qualificar os profissionais responsáveis pela gestão dos processos de trabalho necessários à prestação jurisdicional em tempo razoável. Cuidando para não compilar em excesso fontes teóricas, que muitas vezes dificultam a forma objetiva para alcançar resultados, sobretudo diante da falta de tempo da vida moderna e principalmente do exercício jurisdicional - em regra assoberbado de processos-, materializa de forma simples e clara uma ferramenta considerada fundamental ao exercício da gestão no âmbito de uma comarca. Certo é que cada unidade judicial poderá apresentar algumas peculiaridades, que irão exigir as adaptações necessárias, mas a orientação inicial poderá ser buscada nessas linhas, de modo a ser implantado um plano de gestão estratégica que venha a contribuir para a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

Visando a alcançar os objetivos propostos, este trabalho apresenta dez capítulos, iniciado pela Introdução até as Considerações Finais. Seguindo a esta Introdução, o Capítulo 2 inicia com uma abordagem acerca da gestão em Comarca e a sua contribuição para o combate à morosidade judicial. Em seguida, no Capítulo 3, é analisado o princípio da eficiência no serviço público, o suporte constitucional que está impulsionando o aperfeiçoamento do sistema judiciário brasileiro. O Capítulo 4 trata da análise da estrutura do Poder Judiciário, alguns detalhes da sua administração no âmbito das comarcas e o

caráter nacional da Magistratura, com o objetivo de se compreender a vida interna da organização judiciária. Esses aspectos são fundamentais para que sejam compreendidas algumas peculiaridades da estrutura judiciária em relação a outras organizações públicas ou privadas. O Capítulo 5 aborda a criação do Conselho Nacional de Justiça, com competência para controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário. O CNJ tem se constituído num instrumento fundamental para a instituição de uma política de gestão firmada em técnica administrativa em âmbito nacional. A elaboração do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário pelo CNJ, editado pela Resolução n. 70, com as metas a serem atingidas dentro de determinados prazos, inclusive exigindo Planejamentos Estratégicos dos Tribunais, está revolucionando a vida administrativa dos Tribunais em geral. Mobilizam-se os agentes públicos na busca de conhecimentos na área de gestão, norteados pelo princípio constitucional da eficiência, no sentido de produzir mais e melhor, com justiça e qualidade, em favor da população.

Em seguida, no Capítulo 6, é sustentado que também as Comarcas devem ter o seu Planejamento de Gestão Estratégica, elaborado e adaptado ao Plano Nacional e ao do respectivo Tribunal. Dessa forma, espera-se que as transformações cheguem com eficiência e eficácia nas extremidades da organização judiciária, em seus últimos tentáculos, em contato direto com a sociedade. No Capítulo 7 é elaborada a revisão de literatura, encaminhando a teorização acerca dos fundamentos da estratégia, do planejamento estratégico e da sua relação e aplicabilidade conforme a realidade vivida pelo Poder Judiciário no meio social brasileiro. No Capítulo 8 é desenvolvido o que se considera a essência de um trabalho técnico e diferenciado no âmbito da comarca: liderança e motivação do(s) juiz(es). Sem liderança e motivação quase nada se consolida positivamente no aspecto administrativo. Como em tudo na vida, o grau de comprometimento motivacional das pessoas está diretamente relacionado aos resultados

⁵ www.amb.com.br, XX Congresso Brasileiro de Magistrados, São Paulo, 29 de outubro a 01 de novembro de

alcançados. Havendo essa disposição para melhorar continuamente, para se submeter às mudanças necessárias às novas exigências do momento, a porta estará aberta para que o conhecimento se desenvolva, para que a liderança possa fluir e venha a se estabelecer na unidade de trabalho um processo virtuoso de mudança e firmado em resultados. Ocorre que muitas vezes, a sobrecarga de trabalho não permite que sejam vistos novos caminhos. Outras vezes, falta humildade para admitir que mudanças sejam necessárias, fruto de uma disfarçada insegurança diante do desconhecido, vaidade ou autoritarismo. Pensa-se que tudo está conforme sempre foi, e basta trabalhar bastante, como em regra se trabalha. Afinal, mudar o *status quo*, pelo menos no início, termina por originar mais trabalho, mais envolvimento com as pessoas da organização, planejamento e controle, o que, somado ao desconhecido, causa desconforto para alguns.

O Capítulo 9 trata do diagnóstico da organização local. É sugerido o modelo do Nível I do Plano Nacional de Excelência no Serviço Público, que permite uma avaliação de como estão sendo realizados os trabalhos em favor dos destinatários - a sociedades em geral - e, em especial, aos jurisdicionados. Essa avaliação, muito provavelmente, demonstrará que a comarca, enquanto unidade de trabalho judicial prestadora de serviços à população, não está tão bem quanto acreditam os responsáveis pela sua administração. Não basta se firmar em análises sem comprovação. É necessário medir, quantificar, analisar os resultados, avaliar os serviços, para somente então, continuar como está, agora com ciência concreta dos resultados, ou mudar de atitude e desenvolver as ações necessárias para que melhorias sejam realizadas. No Capítulo 10, com base nos resultados dessa avaliação, são iniciadas as fases do planejamento estratégico em Estudo de Caso propriamente dito. A parte subjetiva, fruto de reflexões entre os membros da organização, análises ambientais interna e externa, cenários, valores, visão, missão e fatores críticos de sucesso. Segue-se a

2009. Tese aprovada por unanimidade. Proponente: Vanderlei Deolindo, Juiz de Direito do Rio Grande do Sul.

fase objetiva, com as linhas estratégicas, objetivos estratégicos, indicadores, planos de ação, implantação e controle. Em seguida, os resultados alcançados.

O planejamento estratégico desenvolvido com as pessoas da organização multiplica o grau de comprometimento com a eficiência, em número crescente entre os agentes do processo de trabalho. Também marca a liderança dos gestores, estimula a política de melhoria contínua firmada em resultados e, por conseqüência, favorece o bom andamento processual que combate a morosidade judicial, tão maléfica aos interesses da cidadania. A Conclusão encerra o trabalho trazendo as considerações finais acerca do trabalho realizado, dando ênfase a aspectos relevantes observados no transcorrer das atividades de elaboração do Planejamento Estratégico na comarca em estudo.

Com esse compartilhamento de experiências e idéias, que certamente não esgota a matéria, pretende-se provocar, respeitosamente, os atuais e futuros responsáveis pela administração da justiça nos foros. Não se almeja convencê-los, apenas estimulá-los a reflexões com o propósito maior de originar mudanças de atitude que venham a contribuir para o aperfeiçoamento da gestão. A mudança de atitude, com o exercício da liderança que se espera dos Magistrados, a constante atualização jurídica e a capacitação efetiva nas técnicas de gestão, em especial a do Planejamento Estratégico, constituem a essência para o aperfeiçoamento contínuo dos serviços prestados pelo Poder Judiciário à Sociedade, a razão da sua existência.

2. MOROSIDADE JUDICIAL E A GESTÃO NA COMARCA

A sobrecarga do sistema judicial⁶ e a conseqüente morosidade no andamento processual são apontadas por várias pesquisas. O site do Conselho Nacional de Justiça traz a pesquisa denominada Justiça em Números, com uma riqueza de dados e informações relativas à quantidade de processos em andamento em todos os Tribunais, entradas e saídas, taxa de congestionamento, enfim, uma série de dados que não deixam dúvida quanto àquilo que já se sente na prática, ou seja, o absoluto congestionamento do sistema judicial, com acervo crescente que origina o alongamento dos processos no tempo. É de conhecimento público que a morosidade judicial se constitui no maior mal da Justiça Brasileira e das Justiças do mundo inteiro, inclusive nos Países democráticos, onde se evitam julgamentos sumários, sem ampla defesa, próprios de sistemas totalitários, onde impera a arbitrariedade.

Na Democracia, a cidadania é exercida em larga dimensão, e as pessoas são livres para buscar no sistema judicial a solução para eventuais descumprimentos legais do Estado ou dirimir conflitos jurídicos particulares das mais diversas naturezas. Salvo exceções previstas expressamente em lei, a regra é garantir-se o contraditório e a ampla defesa, ouvindo-se a parte contrária e oportunizando-se a produção das provas necessárias ao esclarecimento dos fatos. Dessa forma, são evitados julgamentos precipitados, que podem ferir direitos e garantias individuais e sociais, conquistas de um Estado Democrático de Direito. Ocorre que o número de processos vem aumentando a cada ano, a exigir aperfeiçoamentos na gestão dos processos de trabalho, para que as respostas não se percam no tempo.

⁶ Com o propósito de contribuir a esses e aos demais temas que se seguirão, a título de informações pós-textuais, o APÊNDICE A traz informações acerca da trajetória profissional do autor na busca do conhecimento nessa área, que explica, em parte, a forma como observa a morosidade judicial que angustia a todos aqueles que lutam por um sistema de prestação jurisdicional célere e justo.

Muitos são os fatores que contribuem para essa morosidade: multiplicidade de leis que estabelecem procedimentos complexos e recheados de recursos; descumprimento sistemático do próprio Estado quanto a direitos sociais e individuais, constituindo-se no maior litigante em juízo, e com privilégios processuais; Poder Judiciário neófito em gestão e carente de estrutura humana e material; cultura da litigiosidade forense, disseminada no meio social e que alcança a Universidade, que, respeitadas raras exceções, prepara profissionais para o embate, para a litigiosidade no foro, em detrimento da cultura da mediação, da arbitragem, da conciliação já dentro dos escritórios de advocacia; advogados que muitas vezes patrocinam demandas temerárias protegidas por pedidos de justiça gratuita sem respeito a critérios legais, ou priorizam esforços visando fixamente a honorários, voltados para o atendimento de seus interesses pessoais em detrimento da realização da justiça; Juízes e servidores nem sempre vocacionados, também forjados numa cultura refratária, distante dos princípios de gestão administrativa, fundamentais para o bom andamento dos processos; Tribunais e decisões de segundo grau desfocadas das realidades que imperam no âmbito das Comarcas, enfim, uma série de motivos que contribuem para o alongamento dos processos no tempo.

Cada um desses itens, que certamente não esgotam a relação, permitiria o desenvolvimento das mais variadas observações e esclarecimentos, que não merecem registro nesse momento. O fato certo e inarredável é que são múltiplos os fatores que originam a morosidade no sistema judiciário, e todas as instituições que militam no sistema têm a sua parcela de contribuição para esse mal.

Acredita-se que a morosidade somente será devidamente enfrentada se forem desenvolvidas ações de macro-gestão, vindas da esfera Legislativa e Executiva, com o aperfeiçoamento do sistema legal. É necessário, sobretudo, ações que estimulem a mudança da cultura da litigiosidade judicial para a da conciliação, mediação e arbitragem, esgotando-se as vias alternativas de solução extrajudicial de conflitos. Todos podem

recorrer ao Judiciário, princípio constitucional, mas essa não precisa ser a regra. Pode ser a exceção, desde que haja mudança cultural.

Também deverão vir da esfera Judiciária/Administrativa, daqueles que operam a Justiça, partindo ou passando pelo Conselho Nacional de Justiça como já vem ocorrendo, atingindo a Alta Administração dos Tribunais, e culminando com ações concretas no âmbito das Direções de Foro e Chefias das Varas judiciais nas Comarcas. Não basta somente uma pseudo-reforma do Judiciário em linhas gerais na Constituição Federal ou ações administrativas limitadas às cúpulas do Judiciário. Também não basta apenas esforço desordenado, desprovido de técnica e meios, no campo das Varas e Comarcas, tentando cumprir metas estabelecidas pelas cúpulas de Brasília ou do Tribunal.

É necessário que na micro-gestão também ocorram transformações profundas, com a verdadeira compreensão e incorporação dos valores e princípios do plano nacional, estadual e local, estabelecidos de forma harmonizada. A eficácia da institucionalização do Planejamento Estratégico Nacional e Estadual está diretamente relacionada ao desenvolvimento de um plano estratégico local, que envolva contínua e efetivamente as pessoas. Dessa forma, haverá respeito e atendimento às peculiaridades das respectivas unidades judiciárias, pois são as Comarcas que mantêm o contato direto com a cidadania, a maior destinatária da Justiça.

A realização de Planejamento Estratégico, firmado em reflexões sobre a Justiça brasileira e a Justiça local, desde o STF e STJ, passando pelos Tribunais e chegando nas Direções de Foro e Varas, oportuniza concluir que muito precisa ser desenvolvido. Esse planejamento, no entanto, permite que os membros de um determinado setor identifiquem os problemas em geral e em particular, definindo ações que estejam ao seu alcance para realizar os planos das cúpulas da organização, melhorar a situação presente e prever as implicações futuras.

Nas Direções de Foro também ocorre contribuição para o enfrentamento da morosidade judicial. Algumas medidas podem ser adotadas nesse âmbito visando ao aperfeiçoamento dos trabalhos. Entre elas, merece registro a identificação das necessidades das pessoas da organização; a realização de pesquisas locais para melhorar os serviços e focar prioridades em favor da comunidade; a padronização dos processos de trabalho nas Varas; o aperfeiçoamento da comunicação interna e externa; o despertar dos membros da equipe para o desenvolvimento de ações que reflitam em favor da qualidade de vida no trabalho; a elevação da motivação e a perspectiva de reconhecimentos e ascensão profissional; a instituição de uma política local de valorização de pessoas; a celebração de convênios com instituições locais, entre outras. Tais medidas podem contribuir para a soma de forças visando ao alcance de metas que venham a ser fixadas no desenvolvimento dos trabalhos em uma Vara.

A infra-estrutura local pode ser melhorada, desde que as pessoas reservem algum tempo para ouvirem umas às outras, apontando as necessidades e sugerindo alternativas para o enfrentamento dos problemas. O estímulo à comunicação interna e externa depende, e muito, da habilidade dos Magistrados em direção de foro ou de Varas, nas Comarcas onde existem mais de um Juizado de Direito.

Ainda são raras as situações de trabalho onde Magistrados se reúnem ordinariamente com os servidores, embora essa prática já comece a ser estimulada por algumas Corregedorias-Gerais de Justiça, entre elas a do Rio Grande do Sul, que inseriu esse item em sua ata de inspeção. Muito se fala em democratização interna do Poder Judiciário, com eleição direta de presidentes de Tribunais, mas ainda existem juízes que apresentam dificuldades de comunicação com os próprios Servidores, também elos dessa imensa corrente chamada justiça.

O acúmulo de trabalho, embora real, não pode ser desculpa para não se humanizar os ambientes, a oportunizar uma gestão participativa. A tendência é que ocorra um

compartilhamento das ações, aumentando o grau de envolvimento de um número cada vez maior de pessoas. A comunicação externa merece toda a atenção. Exige a habilidade dos magistrados para que as informações locais, sejam administrativas ou jurisdicionais, quando interessantes a ponto de serem transformadas em matéria-prima para notícias, cheguem ao conhecimento do público externo da forma mais clara possível. Dessa forma serão valorizados os serviços prestados pela unidade judiciária. Importa lembrar, em tempos de democracia e crescente controle dos serviços públicos, que não basta trabalhar muito, como em regra se trabalha no Judiciário. Também é fundamental que se dê publicidade ao trabalho realizado, para que seja alcançado o efetivo reconhecimento da Sociedade.

Esse envolvimento das pessoas da organização com a gestão do foro em geral, termina estimulando o crescente interesse por melhorias contínuas. Consolida-se um discurso associado a um agir democrático. Estabelece-se o gerenciamento mais eficaz dos processos de trabalho, padronizando-se rotinas cartorárias e trabalhando em cima de metas. Como dito, a participação das pessoas tende a ser voluntariosa, no sentido de se atingir os objetivos previamente traçados. A integração da organização com a Sociedade, tanto pela melhor prestação de serviços, como pela comunicação, estimula a participação em eventos que aproximam os trabalhadores da justiça com o povo em geral, melhorando a auto-estima e indicando reconhecimento ao elevado grau de participação social.

E para finalizar essa relação de comentários relativos ao que pode ser aperfeiçoado na comarca, em termos de gestão, para que se contribua à motivação das pessoas e ao consequente combate da morosidade, merece registro dois últimos e simples exemplos ocorridos nas Comarcas de Santa Maria, na região central do Estado, e São Leopoldo, na região metropolitana de Porto Alegre: Em Santa Maria, conhecida por ser um pólo universitário, com seis Faculdades de Direito, houve o desenvolvimento de um projeto voltado para o melhor aproveitamento dos acadêmicos que prestavam estágio no foro local.

Em contrapartida, após contatos do Magistrado com as Direções das Faculdades, foram obtidas bolsas de estudo para os servidores cursarem Direito ou Administração. Esse fato, além de qualificar o quadro de funcionários do Judiciário, constituiu-se em fator de motivação muito grande entre os colaboradores.

Na Vara de Família de São Leopoldo, atendendo ao procedimento estabelecido em lei nas ações de interdição, os interditandos, pessoas incapazes mentalmente, idosos em idade bem avançada, e muitas vezes com sérios problemas físicos e com dificuldades de locomoção, eram encaminhados ao Departamento Médico Legal, em Porto Alegre, que por atender demanda do Estado inteiro e por contar com um quadro reduzido de médicos, enfrentava sérias dificuldades para realizar as perícias. Era comum o transcurso de mais de dois anos entre a remessa do ofício solicitando a designação de exame até a entrega do laudo em juízo. Bastou um contato com a Secretaria Municipal de Saúde, para que as perícias passassem a ser realizadas na própria Cidade, por conta do Município e sem despesas para o Judiciário, e os laudos passaram a ficar prontos em dois ou três meses, sem maiores deslocamentos e transtornos aos familiares e aos interditandos. Isso somente foi possível porque as pessoas da Vara conversaram na reunião mensal e a idéia foi operacionalizada pelo Magistrado, que contou com a compreensão dos agentes do Município, de que um relevante serviço estava sendo prestado às pessoas da própria comunidade. E assim ocorrem várias outras situações, onde a análise ambiental, pelas pessoas da organização, oportuniza soluções importantes.

Nessa perspectiva, buscando o aperfeiçoamento constante por meio do Planejamento Estratégico, como ferramenta de identificação de problemas presentes e futuros, e conseqüente estudo de soluções, foram buscadas mais luzes em vários ensinamentos de pesquisadores da administração. Merece destaque nesse momento os cinco princípios gerenciais que também têm servido de arcabouço à obra de Kaplan e

Norton⁷, notadamente quanto à necessidade de alinhamento da organização com a estratégia, cuja conformidade também aqui se propõe:

1. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva;
2. Traduzir a estratégia em termos operacionais;
3. Alinhar a organização com a estratégia;
4. Motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos;
5. Gerenciar para converter a estratégia em processo contínuo.

A liderança executiva e construtiva é fundamental (1). A exemplo do que ocorre na alta administração dos Tribunais e na administração pública em geral, também nas comarcas as constantes sucessões de gestores termina comprometendo a continuidade de projetos e ações. Mudam as pessoas, interrompem-se projetos ou se estabelecem outras prioridades, sem conclusão das anteriores, muitas vezes em pleno andamento. Isso não é normal, como se pode pensar num primeiro momento. Certo é que novos gestores irão desenvolver algumas idéias e projetos segundo o novo perfil da administração. Isso não quer dizer que todos os grandes projetos iniciados na administração anterior mereçam ser abandonados, como muitas vezes ocorre no setor público em geral. O gestor público brasileiro ainda tem por cultura deixar a sua marca, priorizando projetos iniciados e a serem concluídos na sua gestão, em busca de um reconhecimento que demonstra um personalismo nem sempre favorável aos interesses públicos.

Surge o momento de traduzir a estratégia em termos operacionais (2). Evidencia-se a necessidade de um Planejamento Estratégico na Comarca, de médio e longo prazo, alinhado com a estratégia nacional do Poder Judiciário, já definida pelo CNJ e pelos Tribunais (3), e que ultrapasse os mandatos dos gestores. É fundamental, ainda, que seja trabalhada a motivação das pessoas para transformar a estratégia em tarefa de todos (4),

⁷ KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P., A Execução Premium: A Obtenção de vantagem competitiva

firmando-se o comprometimento das pessoas da organização, inclusive dos futuros gestores. Desse modo, será garantido o gerenciamento para converter a estratégia em processo contínuo (5), de forma a combater a morosidade judicial, em defesa e a favor da Sociedade.

através do vínculo da estratégia com as operações do negócio, Tradução Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro, Elsevier, 2008, 2ª. reimpressão, prefácio.

3. O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O movimento de reforma do Estado que vem se desenvolvendo no Brasil nas últimas duas décadas, inseriu no âmbito constitucional um princípio que objetiva contribuir para o combate da crise fiscal e exaustão financeira, exaustão do modelo burocrático, excesso de formalismos, ritos e a baixa qualidade da prestação dos serviços públicos. Segundo o professor e recentemente aposentado Ministro do STF, Eros Roberto Grau⁸:

A análise da eficiência da Administração Pública adquiriu uma grande valoração para a sociedade, tornando-se um valor cristalizado, pois não é interessante à sociedade a manutenção de uma estrutura ineficiente. A cristalização deste valor ganhou normatividade, transformando-se em um princípio a ser observado por todo o ordenamento jurídico no que tange à Administração Pública.

Foi necessária, portanto, a elevação a princípio constitucional para que a eficiência passasse a ser vista, compreendida e tratada com mais importância pelos gestores públicos. Ele está insculpido no caput do art. 37 da Constituição Federal, introduzido pela Emenda Constitucional n. 19, de 5/06/1998: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.”

Foi a partir daí que os setores públicos em geral, cada vez em maior número, passaram a investir em gestão, norteados por pesquisas de satisfação, ouvindo os destinatários dos produtos e serviços, visando a implantar, continuamente, melhorias em favor da sociedade. E não tem sido diferente no âmbito do Poder Judiciário, que vem

⁸ GRAU, Eros Roberto. A ordem econômica na constituição de 1988. 2ª. ed.; São Paulo. Malheiros, 1991, p. 194-196.

multiplicando esforços no sentido de harmonizar e desenvolver as atividades meio e fim, de gestão e prestação jurisdicional.

É importante registrar que, mesmo que timidamente, a eficiência na gestão pública já estava inserida no ordenamento jurídico como exigência aos gestores públicos, desde o Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967, que tratou da Administração Pública Federal, referindo-se especificamente à eficiência administrativa da administração indireta (art. 26, inciso III).

Mais recentemente, ainda antes da Emenda Constitucional n. 19, e desta vez inserindo a administração pública direta como um todo, expressamente, também o Código de Defesa do Consumidor o consagrou, ao dispor no art. 22: “Os órgãos públicos, por si ou suas empresas, concessionárias, permissionárias ou sob qualquer outra forma de empreendimento, são obrigados a fornecer serviços adequados, eficientes, seguros e, quantos aos essenciais, contínuos.”

De um lado, temos a obrigação do servidor público, perante a administração, de bem realizar suas atribuições, com a maior eficiência possível. De outro, o usuário dos serviços, que tem o direito à fruição de um bem ou serviço adequado. É nessa linha que já pontuava Hely Lopes Meirelles⁹:

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e com satisfatório atendimento das necessidades da coletividade e de seus membros.

⁹ MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 24ª. edição. São Paulo. Malheiros Editora, 1999, p. 89.

No mesmo sentido, anda o Professor José Maria Pinheiro Madeira¹⁰:

Em matéria de Direito, o princípio da eficiência é o que determina que a Administração Pública tem a obrigação, como sempre teve, de otimizar os recursos de pessoal e material de que dispõe, em razão da carência de seus recursos financeiros, para aplicá-lo equitativamente no atendimento das várias finalidades de interesse público a serem atendidas, para permitir o atendimento gradual de todas elas.

Esses conceitos desenvolvidos no meio jurídico sugerem um aprofundamento multidisciplinar, permitindo a análise do que diz a ciência da Administração, onde o conceito de eficiência vem sendo estudado há muito tempo, desde quando era uma exclusividade do meio privado.

Segundo os professores Mauriti Maranhão e Maria Elisa Bastos Macieira¹¹, eficiência é definida pela ISO 9000:2000 como sendo a relação entre o resultado alcançado e os recursos usados. E prosseguem:

A eficiência retrata uma relação entre os meios utilizados e o fim, os resultados. A eficiência fornece uma medida da relação benefício/custo para a realização dos processos.

Eficiência, portanto, é a relação entre recursos e resultados. É o fazer certo, evitando-se re-trabalho, desperdício, e a realização de tarefas que não agregam valor. Nota-

¹⁰ MADEIRA, José Maria Pinheiro, Administração Pública, 10ª. edição, Campus Jurídico, Elsevier Editora Ltda., Rio de Janeiro, 2008, p. 33.

¹¹MARANHÃO, Mauriti, e MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. O Processo Nosso de Cada Dia, Modelagem de Processos de Trabalho. Qualitymark Editora Ltda. Rio de Janeiro. 2004, p. 102-103.

se, então, que o conceito de eficiência ensinado pela Administração parece ficar aquém do que o Direito está procurando reservar ao princípio constitucional com o mesmo nome.

Para que se compreenda a observação, é importante ilustrar, ainda, a definição de eficácia, muitas vezes utilizada indevidamente como sinônimo. Segundo os mesmos professores, conforme a Norma ISO 9000:2000, eficácia é a extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados. E seguem:

A interpretação mais cuidadosa dessa definição determina a existência de alguns pré-requisitos. Dessa forma, para que haja uma condição de eficácia em um determinado processo, há necessidade de que: as atividades a serem realizadas sejam (previamente) planejadas; os resultados desejados sejam, também (previamente), planejados; exista alguma forma de medida dos resultados (indicador de desempenho); exista uma meta para balizar o indicador; os resultados alcançados sejam coerentes, à luz do indicador de desempenho adotado, com o resultado que foi previsto.

Nota-se, então, que as organizações devem considerar a eficiência e a eficácia de forma conjunta, pois, tecnicamente falando, a primeira não se preocupa com os fins, mas somente com os meios a menores custos, enquanto a segunda se preocupa com o resultado. O alto desempenho buscado pelos gestores será alcançado quando ocorrer a realização dos objetivos organizacionais através do uso de recursos de forma eficiente e eficaz.

Alguns exemplos da vida forense podem auxiliar na identificação da diferença entre eficiência e eficácia: Um juiz, que é o gestor natural de uma vara judicial, estabelece um plano de trabalho definindo uma semana de audiências de conciliação dos processos mais antigos, sendo dez audiências por dia, de modo a realizar audiências de cinquenta processos. Para otimizar os custos, ficou estabelecido que as partes fossem intimadas

somente por nota de expediente, na pessoa de seus procuradores, de forma a evitar a expedição de múltiplos mandados de intimação, o que sobrecarregaria o cartório e os oficiais de justiça, com deslocamentos e conseqüentes despesas para o Estado. A meta é alcançar 60% de acordos, onde as pessoas sejam bem atendidas e, mediante concessões mútuas mediadas pelo Juiz, com a participação dos procuradores das partes, de modo a celebrarem acordos de qualidade, fruto de efetivo consenso e que realmente sejam respeitados. Realizadas as audiências conforme planejadas, partes e procuradores compareceram e a meta foi atingida. Diremos que os trabalhos foram eficientes, porque realizados com menores custos. Também foram eficazes, pois o resultado foi atingido segundo o planejado, cinqüenta audiências dos processos mais antigos, em uma semana, e atingido 60% de acordos. Estaremos frente a uma situação onde houve a denominada efetividade da justiça, eficiência e eficácia juntas, a favor da prestação de serviços com qualidade e conforme o direito constitucional da razoável duração do processo¹².

Outro exemplo clássico é o Juiz que fixa uma meta de 120 sentenças de mérito no mês. Desenvolve um plano de trabalho. Define que dividirá os processos por natureza e os decidirá na parte da manhã, reservando as tardes para audiências. Reserva uma determinada tarde ou noite para os mais complexos. Ao final do período, alcança a meta estabelecida. Um mês depois, descobre que as sentenças ainda não foram publicadas em nota de expediente, por motivo de sobrecarga do cartório, que priorizou as juntadas e cumprimentos de outros processos, considerando que na vara tramitam mais de quatro mil processos e há carência de pessoal. Pode-se afirmar que houve eficiência do magistrado quanto ao desenvolvimento da rotina de trabalho previamente estabelecida e conseqüente cumprimento da meta. Mas o projeto não foi eficaz na medida em que as suas sentenças

¹² Razoável duração do processo: elevado a garantia fundamental no inciso LXXVIII do art. 5º. da Constituição Federal, fruto da Emenda Constitucional no. 45, de 08 de dezembro de 2004.

não estavam produzindo efeito junto aos destinatários, em regra angustiados na espera da decisão. Houve, no caso, um desatino quanto à gestão dos processos de trabalho, em flagrante desarmonia com a prestação jurisdicional. Não houve eficácia na prestação dos serviços pela unidade de trabalho como um todo. Nesse caso, a justiça não foi efetiva.

Portanto, a melhor interpretação do princípio constitucional da eficiência, que vem sendo desenvolvida no meio jurídico, também é defendida pelo Professor Paulo Daniel Barreto de Lima.¹³:

O princípio da eficiência no campo constitucional é um conceito bem mais amplo e complexo do que o seu similar no campo da Ciência da Administração. A eficiência como princípio, no campo do direito constitucional administrativo, só é válida se aplicada a ações e atividades que gerem ou contribuam para o bem comum. Não se trata de reduzir o custo a qualquer custo, muito menos de fazer qualidade a qualquer custo. Trata-se, isto sim, de produzir resultado que seja consequência da melhor relação entre qualidade do resultado e a qualidade do gasto para produzi-lo

Finalizando esse tópico, tem-se que a efetividade judicial se constitui na missão maior da justiça brasileira. Não basta produzir mais e com menores custos, utilizando-se de meios mais eficientes. É necessário que sejam dirimidos os conflitos sociais, norteando-se pela redução dos custos, mas também com eficácia, focada em resultados positivos sem se desprezar a qualidade na realização da Justiça em cada caso, no menor espaço de tempo possível. Portanto, não somente o aperfeiçoamento da atividade-meio é necessário, assim

¹³ LIMA, Paulo Daniel Barreto. Excelência em Gestão Pública. A trajetória e a estratégia do gespública. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2007, p. 57.

como não somente o da atividade-fim, pois prestação jurisdicional, em verdade, é o produto do bom, ou do mau, funcionamento de ambas.

O aperfeiçoamento constante da gestão e do conhecimento jurídico, que formam a prestação jurisdicional, constitui a garantia de realização efetiva, a todos, do direito constitucional de Justiça em tempo razoável.

4. O PODER JUDICIÁRIO, SUA ADMINISTRAÇÃO E O CARÁTER NACIONAL DA MAGISTRATURA:

Importa destacar algumas linhas acerca do Poder Judiciário, sua administração, e a organização da Magistratura no Brasil. Esse tópico mostra-se importante especialmente àqueles que desconhecem a estrutura da Justiça Brasileira e o caráter nacional da Magistratura, para que, na sequência, se avance na identificação das dificuldades administrativas que interferem na eficiência dos serviços prestados pelo sistema judicial.

Nessa linha, verifica-se que o Poder Judiciário constitui-se em Poder de Estado, conforme o art. 2º. da Constituição Federal. O art. 92 estabelece que são órgãos do Poder Judiciário: I- o Supremo Tribunal Federal; I-A- o Conselho Nacional de Justiça; II- o Superior Tribunal de Justiça; III- os Tribunais Regionais Federais e os Juízes Federais; IV- os Tribunais e Juízes do Trabalho; V- os Tribunais e Juízes Eleitorais; VI- os Tribunais e Juízes Militares; VII- os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e dos Territórios.¹⁴

Ao Supremo Tribunal Federal compete processar e julgar as matérias previstas no art. 102 da Constituição Federal. Ao Conselho Nacional de Justiça compete o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, ainda, o exercício das atribuições previstas no parágrafo terceiro do art. 103-B da Constituição Federal. Já ao Superior Tribunal de Justiça compete processar e julgar as matérias previstas no inciso I do art. 105 da Constituição Federal. Aos Tribunais e Juízes Federais compete processar e julgar as matérias previstas nos arts. 108 e 109 da Constituição Federal, respectivamente. Aos Tribunais e Juízes do Trabalho, compete processar e julgar as causas previstas no art. 114 da Constituição Federal. Aos Tribunais e Juízes Eleitorais compete processar e julgar matérias de natureza eleitoral, definidas em lei, segundo o art. 121 da Constituição Federal. Aos Tribunais e Juízes Militares compete processar e julgar os crimes militares definidos em lei, segundo o art. 124 da Constituição Federal.

Finalmente, os Tribunais e Juízes dos Estados, segundo o art. 125 da Constituição Federal, são competentes para processar e julgar todas as demais matérias não abarcadas

¹⁴ CONSTITUIÇÃO FEDERAL DO BRASIL, Códigos Civil, Comercial, Processo Civil e Constituição Federal, Editora Saraiva, São Paulo, 3ª. edição, 2007.

pelas justiças antes mencionadas, nos termos das respectivas Constituições Estaduais e Códigos de Organização Judiciária locais.

Nota-se, assim, que no aspecto jurisdicional, como será destacado mais adiante, o Poder Judiciário Brasileiro é de caráter nacional, sendo os processos distribuídos segundo competências previstas na Constituição Federal. Não há vínculo de subordinação hierárquica, jurisdicional ou administrativa entre as Justiças Federal, do Trabalho, Eleitoral, Militar ou dos Estados. Apenas são organizadas individualmente, por competências para processar e julgar causas de uma determinada natureza, nos termos da Constituição Federal.

No aspecto administrativo, cada setor da Justiça dos Estados conta com uma estrutura também identificada por dois graus, sendo o primeiro grau constituído de Comarcas, que pode abranger um ou mais Municípios. O segundo grau é constituído de um Tribunal de Justiça, que exerce controle administrativo sobre as Comarcas.

Consoante o art. 99 da Constituição Federal, ao Poder Judiciário é assegurada autonomia administrativa e financeira. A administração do Poder Judiciário, portanto, dentro das respectivas estruturas e nos dois graus da Justiça dos Estados, se desenvolve com autonomia e independência em relação aos outros ramos da Justiça (Federal, do Trabalho, Militar, etc.) e a outros Poderes, realizada pelos próprios Juízes, segundo modelos de gestão variáveis e empíricos.

Importa esclarecer que os Diretores de Foro, nas Justiças Estaduais, em regra, executam as atribuições mencionadas nos Códigos de Organização Judiciária, garantido ao Tribunal de Justiça o controle, a centralização dos demais serviços e a prática de políticas administrativas. O Diretor do Foro é o Juiz da Comarca onde há vara única. Nas Comarcas do Rio Grande do Sul, por exemplo, com duas ou mais varas, portanto dois ou mais juízes, o Diretor do Foro é indicado pelo Tribunal de Justiça, para um mandato de um ano, podendo ser prorrogado por igual período, revezando na sequência. As gestões se desenvolvem de forma empírica, cabendo aos Diretores liderar as pessoas e os serviços prestados, bem como a relação com a comunidade, da forma que melhor lhe convier.

Objetivando compilar nesta obra o maior número de informações relativas aos Juízes e às Comarcas, e passar uma noção próxima das atribuições administrativas e jurisdicionais dos Juízes Diretores de Foro, consta no ANEXO A (ao final desta obra) a íntegra do art. 74 do Código de Organização Judiciária do Rio Grande do Sul, que encontra similar nos demais Estados.

Como se observa da leitura do artigo antes destacado, registrado na íntegra exatamente para realçar o rol de atribuições dos Diretores de Foro, que são os gestores das Comarcas, trata-se de uma imensa compilação de atribuições administrativas e jurisdicionais. São realizadas em conjunto com as múltiplas atribuições jurisdicionais do Magistrado como titular da Vara onde atua, geralmente com milhares de processos. Em regra não há plano de gestão formal e as atribuições vão sendo realizadas na medida do possível. Nas comarcas de vara única, como dito anteriormente, o magistrado titular da vara também é o Diretor do Foro. Nas comarcas onde há mais de um magistrado, não são raras as vezes onde há casos de falta de interesse na nomeação, tamanhas as dificuldades para bem desempenhar as funções diante da sobrecarga de trabalho, associado à falta de formação e consciência administrativa, sequer exigida nos concursos até pouco tempo atrás. A cultura ainda preponderante é de que o magistrado deve se restringir ao exercício jurisdicional. Despachar os processos, realizar as audiências e julgar os milhares de processos em tramitação.

Ocorre resistência à idéia de que ao magistrado também compete administrar, e bem administrar, a unidade de trabalho pela qual é responsável. Essa responsabilidade não é somente do Escrivão, que gerencia os trabalhos realizados pelo Cartório. Se o chefe maior da unidade de trabalho, que é o Juiz, não harmonizar e coordenar as relações de trabalho e interpessoais entre os serviços do Gabinete e do Cartório, em regra haverá comprometimento da eficiência, da eficácia, e, por conseqüência, da efetividade judicial, em prejuízo dos jurisdicionados. Somente haverá boa jurisdição se houver eficiência e eficácia na gestão dos processos de trabalho. Não há efetividade na atividade-fim - na jurisdição -, sem eficiência e eficácia na atividade-meio, na gestão dos recursos humanos e materiais. Parece dizer o óbvio, mas nem sempre essa visão está presente.

E para encaminhar essas linhas iniciais quanto à administração do Poder Judiciário e a relação com a Magistratura, de caráter nacional - o poder de administrar e o poder de julgar -, importa reforçar, ainda, que o Poder Judiciário, nos termos da Constituição Federal de 1988, tem como marca característica a unicidade. Constitui-se na totalidade dos órgãos jurisdicionais (CF, art. 92), destacando-se, por conseguinte, a magistratura por sua feição unitária e seu caráter nacional.

Nessa exposição, lembro do estudo realizado pelo Eminentíssimo Desembargador do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, atual Presidente do Tribunal Regional Eleitoral e ex-presidente da AJURIS, Luis Felipe Silveira Difini, que de forma exemplar compilou fundamentos para destacar o caráter nacional da Magistratura no Brasil e os publicou na intranet aos Magistrados do Rio Grande do Sul, em meados de 2009.

O Ministro Nilton Naves¹⁵, do Superior Tribunal de Justiça, diz que, “embora estejamos numa federação – vale a lembrança do respeitável entendimento de Castro Nunes –, o Judiciário não é nem federal nem estadual, é eminentemente nacional, ainda que os órgãos instituídos possam trazer a marca dessa distinção”.

No mesmo sentido, ensina José Maria Rosa Tesheiner¹⁶:

Tem-se dito, desde a lição de João Mendes, na vigência da Carta de 1891, que ‘o Poder Judiciário não é federal, nem estadual; é eminentemente nacional, quer-se manifestando na jurisdição federal, quer-se manifestando nas jurisdições estaduais, quer-se aplicando no cível e quer-se aplicando no crime, quer decidindo em superior, quer decidindo em inferior instância’ (Direito Judiciário, p. 40). Significa isso que o sistema judiciário desconsidera a distinção entre União e Estado, é órgão da soberania nacional, porque desconsidera a Federação. Isso importa em dizer que não há Justiças verdadeiramente estaduais, mas um Poder Judiciário único, que se pode mais ou menos indiferentemente qualificar como nacional ou federal, embora seja mais própria a primeira denominação — nacional — exatamente em virtude do apagamento das linhas da Federação.

O Supremo Tribunal Federal, na linha desse entendimento há muito defendido pelos órgãos instituídos do Estado, por ocasião do julgamento da Medida Cautelar na Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 3.854-1/DF¹⁷, corroborou o caráter eminentemente nacional do Poder Judiciário. Em seu voto, o Ministro Cezar Peluso, então relator, destacou:

É que não encontro nem concebo nenhuma razão lógico-jurídica suficiente para legitimar tal disparidade na disciplina de restrições que, impostas a certo conjunto de membros de um Poder, o qual é de caráter nacional e unitário, se graduam e distribuem segundo um critério discreto que lhe nega esse mesmo caráter, enquanto pressupõe, a respeito da matéria, clivagem própria de instituições simétricas e superpostas mas de certo modo autônomas na economia constitucional da federação como sucede aos Poderes Executivo e Legislativo, cujos agentes e servidores, situados em níveis federais, estaduais e municipais, não estão, por isso, sujeitos a leis orgânicas de cunho nacional e unitário, nem, por conseguinte, a normas ou regimes uniformes de limitação da retribuição pecuniária.
(...)

¹⁵ NAVES, Nilson. [Instalação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados](http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao). **Discursos**. Disponível em http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao. Acesso em 5.12.2009.

¹⁶ TESHEINER, José Maria Rosa. Poder Judiciário. **Ajuris**, Porto Alegre, (51): 150-7, mar.1991.

¹⁷ Na ADI n. 3.585-1/DF, proposta pela Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB, impugna-se a redação dada pelo art. 1º da Emenda Constitucional n. 41/2003 ao art. 37, inc. XI, da Constituição da República, bem como o art. 2º da Resolução n. 13/2006 e o art. 1º, parágrafo único, da Resolução n. 14, ambas do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, que introduziram tetos de remuneração diferenciados para os servidores do Poder Judiciário, conforme o ramo federal ou estadual a que pertençam

Como se vê é do próprio sistema constitucional que brota, nítido, o caráter nacional da estrutura judiciária. E uma das suas mais expressivas e textuais reafirmações está precisamente – e não, por acaso – na chamada regra de escalonamento vertical dos subsídios, de indiscutível alcance nacional, e objeto do art. 93, V, da Constituição da República, que, dispondo sobre a forma, a gradação e o limite para fixação dos subsídios dos magistrados não integrantes dos Tribunais Superiores, não lhes faz nem autoriza distinção entre órgãos dos níveis federal e estadual, senão que, antes, os reconhece a todos como *categorias da estrutura judiciária nacional*.

Essa, inclusive, já era a orientação de nossa Corte Suprema, expressa quando do julgamento da ADI n. 3.367/DF, também de relatoria do Ministro Cezar Peluso, conforme se vê do seguinte excerto:

O pacto federativo não se desenha nem se expressa, em relação ao Poder Judiciário, de forma normativa idêntica à que atua sobre os demais Poderes da República. Porque a Jurisdição, enquanto manifestação da unidade do poder soberano, tampouco pode deixar de ser uma e indivisível, é doutrina assente que o Poder Judiciário tem caráter nacional, não existindo, senão por metáforas e metomínias, '*Judiciários estaduais*' ao lado de um '*Judiciário federal*'.

A divisão da estrutura judiciária brasileira, sob tradicional, mas equívoca denominação, em *Justiças*, é só o resultado da repartição racional do trabalho da mesma natureza entre distintos órgãos jurisdicionais. O fenômeno é corriqueiro, de distribuição de competências pela malha de órgãos especializados, que, não obstante portadores de esferas próprias de atribuições jurisdicionais e administrativas, integram um único e mesmo Poder. Nesse sentido fala-se em *Justiça Federal e Estadual*, tal como se fala em *Justiça Comum, Militar, Eleitoral*, etc., sem que com essa nomenclatura ambígua se enganem hoje os operadores jurídicos.

Na verdade, desde JOÃO MENDES JUNIOR, cuja opinião foi recordada por CASTRO NUNES, sabe-se que:

“O Poder Judiciário, delegação da soberania nacional, implica a idéia de unidade e totalidade de força, que são as notas características da idéia de soberania. O *Poder Judiciário*, em suma, quer pelos juízes da União, quer pelos juízes dos Estados, aplica lei *nacionais* para garantir os direitos individuais; o *Poder Judiciário* não é *federal*, nem *estadual*, é eminentemente *nacional*, quer se manifestando nas *jurisdições estaduais*, quer se aplicando ao *cível*, quer se aplicando ao *crime*, quer decidindo em *superior*, quer decidindo em *inferior* instância.

Não diferente manifesta-se a doutrina, da qual é exemplo o escólio de Nagib Slaibi Filho¹⁸, nos seguintes termos:

Ressalte-se que a complexa estrutura da Justiça brasileira não afasta o caráter unitário da função jurisdicional e das funções da magistratura, esta de nítido caráter nacional.

¹⁸ SALIBI FILHO, Nagib. *Direito Constitucional*. Rio de Janeiro: Forense, 2004, p. 708.

A tese da unicidade da Justiça, com a conseqüente unidade da magistratura (a Justiça brasileira é funcionalmente uma, embora exercida por órgãos federais e estaduais), é garantida pela autonomia financeira e administrativa do Poder Judiciário (que não garante autonomia aos tribunais e sim ao Poder!) como dito no art. 99 da Constituição [....].

Portanto, o reconhecido caráter nacional da magistratura dá por certo que todos os magistrados, no âmbito federal ou estadual, estão sujeitos a regime jurídico idêntico relativamente às restrições e garantias, emanadas da Constituição Federal e da lei Orgânica da Magistratura, Lei Complementar Federal n.35, de 11 de março de 1979. Esse reconhecimento, aliás, constitui-se em legitimação de soberania da Justiça, com poder para dizer o Direito aplicável à cidadania em todos os rincões do imenso Brasil.

Já no aspecto administrativo, o Poder Judiciário administra a justiça conforme políticas estabelecidas pelos respectivos Tribunais, atualmente norteados e coordenados pelo Conselho Nacional de Justiça. As atividades administrativas no âmbito das comarcas são coordenadas pelos respectivos Tribunais e também pelo CNJ, porém ainda sem a prática ordinária de planos de gestão, considerados fundamentais para o alcance de resultados cada vez mais satisfatórios. É esse link entre a política nacional do Poder Judiciário, estabelecida pelo Conselho Nacional de Justiça, que se estende às políticas firmadas pelos Tribunais dos Estados, que se defende seja estabelecido e alcance efetivamente as Comarcas, como dito, os últimos e mais próximos tentáculos da Justiça junto à Sociedade.

5. O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NACIONAL:

Enquanto se diz que o Supremo Tribunal Federal é o guardião da Constituição Federal, pode-se afirmar que o Conselho Nacional de Justiça é o guardião das políticas de atuação administrativa, financeira e disciplinar do Poder Judiciário Nacional.

A Emenda Constitucional n. 45, de 08 de dezembro de 2004, criou o Conselho Nacional de Justiça, inserindo o inciso I-A no art. 192 da Constituição Federal, que passou à seguinte redação:

Art. 92. São órgãos do Poder Judiciário:

- I- O Supremo Tribunal Federal;
- I-A- O Conselho Nacional de Justiça;
- II- O Superior Tribunal de Justiça;
- III- Os Tribunais Regionais Federais e os Juízes Federais;
- IV- Os Tribunais e Juízes do Trabalho;
- V- Os Tribunais e Juízes Eleitorais;
- VI- Os Tribunais e Juízes Militares;
- VII- Os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

A simples leitura do art. 92 da Constituição Federal, portanto, já evidencia que o Conselho Nacional de Justiça é órgão do Poder Judiciário, com poderes de fiscalização administrativa e correicional sobre os Tribunais e Juízes mencionados nos incisos III e seguintes, sem prejuízo, ainda, de também exercer as suas atribuições sobre o Supremo Tribunal Federal. Há quem entenda que a ingerência do CNJ não pode alcançar o Supremo Tribunal Federal, por causa da toponímia e posição sistemática na Constituição Federal. Esse tema é novo e ainda não foi objeto de provocação formal ao Supremo Tribunal

Federal, que é quem tem legitimidades de dizer, por decisão judicial de última instância, se o CNJ tem ingerência sobre os seus serviços ou não. Entende-se que sim. Isso porque a ordem com que foram descritos os órgãos do Poder Judiciário, não implica necessariamente em hierarquia administrativa, apenas jurisdicional, segundo as competências consagradas na própria Constituição Federal. Portanto, não é pelo fato de o CNJ estar em segundo lugar na ordem, no inciso I-A, após o inciso I que prevê o STF, e acima dos demais órgãos, que se conclui que não pode exercer suas atribuições também sobre as questões administrativas da Corte Maior. Trata-se de um Conselho da Sociedade, um organismo de composição plural pela contribuição de vários outros órgãos internos do Poder Judiciário e de fora dele por indicação respectiva. Está acima, portanto, de qualquer autoridade judiciária, com atribuições expressamente estabelecidas na Constituição Federal e de aplicação para todo o Poder Judiciário Nacional. E tanto não há incompatibilidade nessa interpretação que, mesmo que o CNJ venha a estabelecer/regrar algum procedimento “administrativo” no âmbito do STF, e sobrevindo discordância de qualquer de seus membros, em ação própria, poderá o STF dizer o direito e estabelecer a última palavra, aí jurisdicional, a exemplo do que faz em relação a todos os demais atos do CNJ que venham a ser questionados por qualquer órgão judicial brasileiro.

O mesmo ocorre no âmbito dos Tribunais e das comarcas. Mesmo que a Presidência do Tribunal ou a Direção do Foro sejam exercidas por um magistrado mais moderno, não significa que não tenha ingerência administrativa sobre as unidades de trabalho presididas por colegas mais antigos, sempre nos precisos termos do que estabelecem os respectivos Códigos de Organização Judiciária e Regimentos Internos. Por exemplo, se o Diretor do Foro, no cumprimento de suas atribuições, organiza curso de atualização para servidores objetivando capacitar-lhes para melhor atender as pessoas que se dirigem ao Poder Judiciário, na linha da gestão estratégica do respectivo Tribunal e da boa administração da Justiça, não podem os juízes mais antigos proibirem os servidores vinculados à sua vara de

participarem, sob a alegação de que o curso não é importante ou há acúmulo de trabalho. Lógico que a boa administração sugere contatos prévios para permitir um regime de plantão temporário, sempre deixando pelo menos um servidor para manter a continuidade dos serviços externos ou algo realmente urgente. A harmonia deve ser a regra entre todas as pessoas da organização, norteadas pelo regramento administrativo estabelecido nos respectivos Códigos de Organização Judiciária e outras normas internas.

Encerrado esse parêntese relativo à abrangência das atribuições desse novo órgão judiciário, o art. 103-B da Constituição Federal, estabelece que o Conselho Nacional de Justiça compõe-se de quinze membros com mais de trinta e cinco anos e menos de sessenta e seis anos de idade, com mandato de dois anos, admitida uma recondução, sendo: I- O Presidente do Supremo Tribunal Federal (EC no. 61/2009); II- um Ministro do Superior Tribunal de Justiça, indicado pelo respectivo Tribunal; III- um Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, indicado pelo respectivo Tribunal; IV- um Desembargador de Tribunal de Justiça, indicado pelo Supremo Tribunal Federal; V- um Juiz estadual, indicado pelo Supremo Tribunal Federal; VI- um Juiz do Tribunal Regional Federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça; VII- um Juiz federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça; VIII- um Juiz de Tribunal Regional do Trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho; IX- um Juiz do trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho; X- um membro do Ministério Público da União, indicado pelo Procurador-Geral da República; XI- um membro do Ministério Público Estadual, escolhido pelo Procurador-Geral da República dentre os nomes indicados pelo órgão competente de cada instituição estadual; XII- dois advogados, indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil; XIII- dois cidadãos, de notável saber jurídico e reputação ilibada, indicados um pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal.

Conforme o parágrafo quarto do art. 103-B da Constituição Federal, compete ao Conselho Nacional de Justiça, o controle da atuação administrativa e financeira do Poder

Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, ainda, as atribuições constantes dos incisos do mesmo parágrafo e outras mencionadas no Estatuto da Magistratura.

Durante os anos que antecederam a criação do Conselho, sob o pseudônimo de “controle externo do Judiciário” e mesmo após a sua inserção na Constituição Federal, houve muita resistência de vários setores do meio jurídico. Magistrados, advogados, membros de Ministério Público, juristas em geral, temiam que pudessem ocorrer interferências na seara jurisdicional, infringindo uma das maiores garantias da cidadania – a independência jurisdicional -.

A independência no julgamento não significa que o juiz pode julgar como bem entender, sem base no ordenamento jurídico. Muito pelo contrário: significa que o juiz tem a liberdade de, analisando os fatos trazidos e o direito sustentado pelas partes, à luz das provas juntadas ao processo, julgar norteado por princípios de justiça consagrados no ordenamento jurídico, desde a Constituição Federal, passando por tratados e convenções e demais leis e fontes de direito vigentes no meio jurídico do País. É essa dinâmica do Direito com independência que mantém viva a Justiça, construída a várias mãos, em favor da Sociedade.

A independência no exercício jurisdicional é bem explanada por Luiz Flávio Gomes¹⁹, que assim entende:

A independência externa do juiz visa protegê-lo das ingerências e pressões externas (ad extra) em suas atividades jurisdicionais, que devem ser guiadas unicamente pelo ordenamento jurídico. É a independência política do juiz. Algumas garantias e proibições constitucionais (vitaliciedade, irredutibilidade de vencimentos, proibição de filiação

partidária, etc.) não representam mais que a materialização desta independência (...). A independência pessoal interna, por sua vez, visa amparar o juiz dentro de sua própria instituição, sejam em relação aos demais órgãos judiciais, seja principalmente em relação às ingerências dos que ocupam cargos de direção ou de governo de magistratura. É a independência funcional do Juiz.

Com o novo sistema de controle administrativo do Judiciário, ainda havia suspeitas que o Conselho Nacional de Justiça pudesse se constituir num instrumento de represálias a Juízes, que ficariam submetidos a perseguições no exercício da missão constitucional de julgar, muitas vezes contrariando interesses de poderosos. Essa preocupação, aliás, vertia tanto do meio judiciário, com manifestações da Magistratura Nacional, e também de juristas em geral, ligados ao meio acadêmico, Advocacia e Ministério Público. Apesar de admitir a necessidade de um sistema de controle para coibir excessos, viam com preocupação a possibilidade de ingerências na seara jurisdicional. Em última análise, essa ingerência terminaria por comprometer a dinâmica do Direito, iniciada e impulsionada pelas instituições fundamentais à Justiça. Comprometeria o desenvolvimento jurídico decorrente das forças da advocacia pública e privada, em favor dos indivíduos ou dos entes que representam, e do Ministério Público, em favor da Sociedade e segundo suas atribuições constitucionais.

A história recente verificada nesses quase seis anos de existência tem comprovado que as resistências e suspeitas eram infundadas. O saldo é nitidamente positivo, pois o CNJ vem se norteando por princípios voltados para o controle da atividade do Poder Judiciário enquanto administração e serviço sem qualquer ingerência no âmbito jurisdicional. Eventuais deslizes normativos ou decisões que violem as prerrogativas da Magistratura em

¹⁹ GOMES, Luiz Flávio. A Dimensão da Magistratura no Estado Constitucional e Democrático de Direito. São Paulo. Ed. RT, 1997. p. 36-37.

favor da sociedade estão imediatamente sendo adequados por decisões do STF, tão logo acionado pela Associação dos Magistrados Brasileiros ou outras instituições legitimadas.

O Ministro do Superior Tribunal de Justiça e, ainda quando Corregedor Nacional de Justiça, Gilson Dipp²⁰, bem resumia o papel do CNJ e da Corregedoria Nacional de Justiça ao afirmar:

Ao Conselho Nacional de Justiça e à Corregedoria cabe tão só prover a boa realização da justiça e a efetividade dos serviços judiciários, pouco importando se o mérito das pretensões individuais foi atendido conforme os interesses, pois esse já é campo de atuação da jurisdição.

A mera existência de um colegiado munido de misteres fiscalizadores conferiu um *plus* de eficiência aos órgãos correccionais locais, como afirmado pelo eminente José Renato Nalini, também para a Revista Consulex, de 15 de dezembro de 2009²¹. E prosseguiu na página seguinte o nobre Desembargador do Tribunal de Justiça de São Paulo:

Todo noviciado implica em erro/acerto. É o trajeto do aprendizado institucional. Um órgão que atinge o seu primeiro lustro ainda representa experiência neófito no quadro das instituições brasileiras. Somente o fluir do tempo consolidará a experiência capaz de traduzir maturidade e consistência às diretrizes providas de inequívoca autoridade, mas que melhores efeitos produzirão quando nelas se identificar também a inequívoca marca da racionalidade.

²⁰ DIPP, Gilson. A Corregedoria Nacional de Justiça, o CNJ e a Constituição. Revista Jurídica Consulex, ano XIII, n. 310, 15 de dezembro de 2009, p. 31.

²¹ NALINI, José Renato. Conselho Nacional de Justiça: Um Marco no Poder Judiciário. Revista Jurídica Consulex, ano XIII, n. 310, 15 de dezembro de 2009, p. 28.

E nos últimos anos, passou a ficar mais claro para alguns, que a independência jurisdicional tão protegida por todos, não se confunde com independência administrativa. A independência de julgar é garantia fundamental da cidadania, não apenas da Magistratura como algumas vezes mencionado. A mesma independência, no entanto, não ocorre no âmbito administrativo, onde o juiz, enquanto gestor, está vinculado aos princípios estabelecidos no art. 37 da Constituição Federal – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência -. Merece destaque, nessa abordagem, o primeiro e o último - legalidade e eficiência -, ficando o magistrado gestor subordinado às políticas administrativas estabelecidas pelo Tribunal a que está vinculado e ao Conselho Nacional de Justiça, o órgão constitucional responsável por nortear a atuação administrativa e financeira de todo o Poder Judiciário.

E com a instituição de Planejamento Estratégico na Comarca, com a mobilização das pessoas, magistrados, servidores e demais agentes do meio judiciário, inclusive com a participação da Advocacia, essencial à administração da Justiça (art. 133 da CF/88), os serviços tendem a melhorar continuamente, em favor da população que clama por justiça.

É nesse sentido que também andam as manifestações do Eminentíssimo Desembargador, Professor e jurista reconhecido no Brasil inteiro, José Renato Nalini²² :

Não haverá futuro para o Judiciário Brasileiro se ele não levar a sério a reformulação da base de seus quadros. Apenas um novo juiz, mais humano, mais sensível, mais preparado para reconhecer que a ciência jurídica é insuficiente a resolver todas as aflições das criaturas, é que poderá atender aos comandos reiteradamente endereçados pelo constituinte à Magistratura Brasileira.

O Juiz que se arroga a pretensão de dominar todo o conhecimento indispensável ao exercício de sua função tende igualmente a ser

arrogante. Satisfaz-se com a utilização técnica da sofisticação processual para, na verdade, negar justiça. Não se dispõe de estatísticas confiáveis para precisar qual a percentagem de lides que terminam apenas processualmente, deixando intacto o sofrimento, a angústia e a dor que levaram a parte a recorrer ao Judiciário. É muito importante prover o Judiciário de uma pessoa de bem, equilibrada, bem formada, dotada de princípios éticos, disposta a resolver problemas, do que persistir a detectar gênios de erudição. Nem sempre – ou quase nunca – os melhores artífices do justo concreto.

Ousada a postura do Conselho Nacional de Justiça, ao incluir Filosofia, Ética, Gestão e outros campos aparentemente distantes da técnica jurídica no rol dos requisitos a alguém que pretenda julgar o seu próximo. O direito é uma ciência insuficiente para abarcar toda a angústia humana. Se ele não se revestir de humildade para conceber a possibilidade do convívio holístico, não será instrumento de redução da infelicidade sobre o planeta, mas poderá converter-se – paradoxalmente –, o que não é raro, em fator de maior aflição dos aflitos.

E no desempenho de sua missão constitucional, o Conselho Nacional de Justiça editou a histórica Resolução n. 70, de 18 de março de 2009, dispondo sobre o Planejamento e a Gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dando outras providências.

Pela importância do ato, a íntegra da Resolução n. 70, publicada no site do CNJ²³, vai reproduzida no ANEXO B, que merece atenta leitura, pela riqueza de técnica e abordagem dos mais relevantes temas de interesse do Poder Judiciário e da Sociedade.

²² NALINI, José Renato, Revista Consulex, ano XIII, n. 310, 15 de dezembro de 2009, p. 30.

²³ www.cnj.jus.br, atos da Presidência, resolução n. 70, de 18 de março de 2009, acessado em 18 de março de 2010.

Na sequência, sempre firmado na ciência da Administração, o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Nacional tratou de definir os indicadores de cada tema eleito como estratégico, com as respectivas descrições, metas, fórmulas apuração e propostas. O acompanhamento ordinário desses indicadores e os respectivos resultados, consagram a máxima elementar na administração, de que só se gerencia aquilo que se mede. E é nessa linha que anda toda a estrutura decorrente do planejamento estratégico elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça.

As metas para 2009, também constantes do site do CNJ, definidas pelos Tribunais brasileiros no 2º. Encontro Nacional do Judiciário, realizado em 16 de fevereiro de 2009, em Belo Horizonte, MG, visavam a proporcionar maior agilidade e eficiência à tramitação dos processos, melhorar a qualidade do serviço jurisdicional prestado e ampliar o acesso do cidadão brasileiro à Justiça:

AS METAS PARA 2009:

1. Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial.
2. Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º. Grau ou tribunais superiores).
3. Informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (internet).
4. Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos.

5. Implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias.

6. Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas.

7. Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça.

8. Cadastrar todos os magistrados como usuários dos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud, Renajud).

9. implantar núcleo de controle interno.

10. Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias.

O ano de 2009, considerando esse conjunto de metas, foi marcado pela realização dos Planejamentos Estratégicos dos Tribunais e/ou alinhamento deles aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário e pelo cumprimento da meta 2, voltada para o julgamento de todos os processos distribuídos até 31.12.2005, assegurando a duração razoável do processo judicial, o fortalecimento da democracia, além de eliminar estoques de processos responsáveis pelas altas taxas de congestionamento.

É importante salientar que a meta 2 estabeleceu a identificação dos processos judiciais mais antigos, com a adoção de medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31.12.2005. Não houve por parte do CNJ ou dos Tribunais, qualquer menção a responsabilizações disciplinares para o eventual não

alcance dessa meta, até porque, sabidamente, muitos processos não se desenvolvem razoavelmente no tempo por uma série de fatores justificáveis, que se distanciam do poder de solução pelos Juízes. De qualquer sorte, houve uma grande resistência de alguns setores, que perdeu forças com o passar do tempo, como ocorre em qualquer processo de mudança. O fato é que essa meta veio a institucionalizar uma preocupação fundamental, sendo inarredável a responsabilidade do Magistrado e de todos os agentes do processo, no sentido de também, e efetivamente, priorizar os feitos mais antigos, para que seja garantida a razoável duração do processo. Basta se colocar no lugar de uma parte que espera a solução de um pedido há anos, para sentir o quanto é angustiante aguardar a lentidão do sistema judiciário. Desenvolve-se um sentimento de frustração e sensação de descaso, tamanha a ineficiência desse relevante serviço público. Daí porque parece elementar que não se pode gerir milhares de processos, sem levar em consideração esse fator - o tempo de tramitação efetivamente controlado - como um dos elementos a definir a prioridade de tramitação. Todos sabemos que é a morosidade que macula, que ofende, que desgasta e compromete a imagem do sistema judiciário brasileiro. Então, sem prejuízo de uma série de outras providências estruturais que podem ser adotadas, o estabelecimento de meta temporal parece ser uma das que merece ser imediatamente ordinizada pelos gestores das unidades judiciárias – os juízes -, e incorporada na cultura forense.

Iniciado o ano de 2010, e analisados os resultados alcançados segundo as metas estabelecidas em 2009, em fevereiro houve o 3º. Encontro Nacional do Judiciário, que reuniu os dirigentes de todos os segmentos do Sistema de Justiça Brasileiro, quando foram definidas as 10 metas prioritárias para 2010.

AS METAS PARA 2010:

Meta 1: julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal;

Meta 2: julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º. Grau, 2º. Grau e tribunais superiores) até 31 de dezembro de 2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do Júri, até 31 de dezembro de 2007;

Meta 3: reduzir a pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, a 20%, o acervo de execuções fiscais (referência: acervo em 31 de dezembro de 2009);

Meta 4: lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias após a sessão de julgamento;

Meta 5: implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º. Grau;

Meta 6: reduzir a pelo menos 2% o consumo per capita com energia, telefone, papel, água e combustível (ano de referência: 2009);

Meta 7: disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal;

Meta 8: promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados;

Meta 9: ampliar para 2 Mbps a velocidade dos links entre o Tribunal e 100% das unidades judiciárias instaladas na capital e, no mínimo, 20% das unidades do interior;

Meta 10: realizar, por meio eletrônico, 90% das comunicações oficiais entre os órgãos do Poder Judiciário.

Com o esforço permanente no sentido de alcançar essas metas, e outras que virão nos anos seguintes, está se instituindo um processo cultural virtuoso de melhoria contínua, firmado em resultados, que já está contribuindo para o aperfeiçoamento dos serviços judiciários, voltado para a realização da justiça em tempo razoável, com qualidade, eficiência e efetividade.

Destacadas a linha mestra desencadeada pelo Conselho Nacional de Justiça, os Tribunais estão elaborando e alinhando seus respectivos Planejamentos Estratégicos ao Planejamento Estratégico Nacional. Se vão culminar em resultados satisfatórios, a forma de elaboração e o grau de comprometimento das pessoas vão ser decisivos nessa resposta, que o tempo se encarregará de demonstrar.

A exemplo dos demais Tribunais do País, em cumprimento à meta n. 1 de 2009, o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul editou o seu Planejamento Estratégico, seguindo as linhas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça. A íntegra está reproduzida no ANEXO C, considerando a quantidade de informações que contempla. Conforme foi realizado pelo Conselho Nacional de Justiça, também definiu os indicadores estratégicos para cada um dos objetivos, com as respectivas metas. Vários planos de ação estão em andamento, em consonância com o planejamento estratégico. O sucesso do planejamento está diretamente relacionado à capacidade de motivar e capacitar continuamente as pessoas para desenvolverem esforços, também contínuos, visando ao alcance das metas.

Uma das colaboradoras na coordenação desse planejamento, a Juíza-Corregedora e Secretária Executiva do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário, Eliane Garcia Nogueira, ao tratar da eficiência no setor público, das

resistências a mudanças e da necessidade de se agir pensando no futuro²⁴, já destacava:

Apesar da imposição constitucional, o setor público resiste à idéia de eficiência administrativa. Aliás, o setor público em geral é refratário a mudanças. Talvez a maior dificuldade de adequação a uma nova forma de administrar, decorra daí. Tradicionalmente as organizações públicas não agem pró ativamente. Quando os problemas aparecem tratam os efeitos, deixando à margem as causas. Dessa forma os problemas se repetem e o clima organizacional é de sobressaltos constantes. Nesse contexto não há espaço para planejamento e avaliação porque as energias da organização ficam constantemente voltadas “a apagar incêndios”. É uma espécie de reincidência administrativa. Os gestores públicos parecem enlevados por um pensamento mágico de que situações críticas, uma vez solvidas, não voltarão a acontecer e, após uma crise, se preparam para um longo período de calma e bonança.

Agora o Planejamento Estratégico já é realidade no Poder Judiciário gaúcho. Está instituído um processo técnico virtuoso firmado em resultados, que muito contribuirá para aperfeiçoamentos nos processos de trabalho, culminando em melhorias em favor das pessoas que integram a organização e, fundamentalmente, da própria Sociedade, a destinatária dos serviços prestados pela Justiça. Como terceira etapa do processo institucional de mudança, para consagrar esse importante trabalho técnico que vem se espalhando pela Organização Judiciária Nacional, é necessário, ainda, que todas as unidades de trabalho, inclusive as Comarcas e as

²⁴ NOGUEIRA, Eliane Garcia, Gestão Estratégica de Vara. Coletânea de Administração Judiciária.

Varas, representadas pelas pessoas que as compõem, também estejam alinhadas com o Plano Nacional e com o do respectivo Tribunal, efetivamente comprometidas, atentas para as peculiaridades locais das respectivas Comunidades.

Departamento de Artes Gráficas do TJRS. Vol. V. 2009. p. 121.

6. A LIGAÇÃO ENTRE O CNJ, OS TRIBUNAIS E AS COMARCAS NO CONTATO DIRETO COM A CIDADANIA

O aperfeiçoamento do Poder Judiciário é de responsabilidade de toda a Sociedade. Começam a se multiplicar iniciativas, obras e instituições voltadas para o aperfeiçoamento do sistema judicial, tamanha a expectativa social em ver um sistema eficiente e que realize justiça em tempo razoável. O Mestrado Profissional em Poder Judiciário pela Fundação Getúlio Vargas/Direito Rio, em parceria com o STF, com o TJRS e demais Tribunais do Sul do País e a AJURIS, constitui-se numa das maiores iniciativas, que iniciou por Rondônia e atualmente está no Rio de Janeiro, com edital aberto para a Bahia, e que tende a se espalhar pelos demais Estados da Federação. Obras escritas se multiplicam, sendo que as dissertações de Mestrado dos alunos do TJRS estão sendo editadas pela gráfica do Tribunal e distribuídas a todos os Magistrados do Estado, somando-se a outros tantos estudos importantes que estão sendo publicados pelo País. Uma instituição relevante, entre outras, é o Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário, IBRAJUS, presidido pelo eminente Desembargador Vladimir Passos de Freitas, autor de diversas obras sobre o tema e que ensina²⁵:

Direito e Administração da Justiça, dois temas que até pouco tempo andavam separados. De fato, no Brasil, sempre se deu muita atenção ao estudo do Direito. Temos boa e tradicional doutrina de Direito Privado e, em tempos mais recentes, de Direito Público. Mas de Administração da Justiça, nada ou quase nada. A matéria era desprezada, como se fosse algo inferior, indigno da preocupação dos juristas. Assunto a ser deixado nas mãos dos cartorários, práticas usuais sem caráter científico. (...). Agora, premido o Judiciário por uma sociedade

cada vez mais exigente, congestionados os órgãos julgadores de todas as instâncias por uma quantidade descomunal de processos, passa a Administração da Justiça a ter o espaço que merece. Percebem os magistrados sua relevância. Afinal, reduzindo a questão a um exemplo banal, de que servirá uma sentença bem fundamentada se demorar seis meses para ser publicada?.

Como células dessa Sociedade, também as associações de classe de magistrados já vêm se dedicando à gestão como tema relevante no âmbito judiciário. A AMB – Associação dos Magistrados Brasileiros, vem dando importante contribuição para a implantação de uma nova cultura no meio judiciário, elegendo a gestão como uma das prioridades institucionais. A nova campanha lançada pela entidade, e que já foi objeto de Congresso Nacional, “Gestão Democrática do Judiciário”, foi apresentada ao Conselho Nacional de Justiça em 15 de dezembro de 2009, pelo presidente Mozart Valadares, quando lembrou que a Constituição de 1988 deu mais que a atribuição de julgar para os juízes. “Nos tornamos responsáveis pela gestão das unidades judiciárias e é fundamental sabermos onde e como investir recursos”²⁶.

Na mesma ocasião, o Presidente do CNJ na época, Min. Gilmar Mendes, saudou a iniciativa da AMB e afirmou que a campanha está totalmente alinhada com as propostas do CNJ por uma justiça mais célere e transparente. O Ministro não só garantiu o apoio do Conselho à causa, como prometeu uma soma de esforços por uma gestão responsável e um pensamento estratégico de toda a magistratura brasileira. Citando a pesquisa “Justiça em Números – Novos Ângulos”, uma das peças da campanha, Mendes declarou que um dos graves problemas do Judiciário não é a falta de recursos, e sim sua má alocação:

²⁵ Freitas, Vladimir Passos de (coord.), Direito e Administração da Justiça, Juruá, 2006, Curitiba, PR.

Precisamos ser críticos e assumir que a concentração de recursos nos tribunais ainda subsiste. Queremos implantar um orçamento participativo com o protagonismo não só dos tribunais, mas também da magistratura e dos servidores. Saliu na mesma ocasião, ainda, o eminente Ministro, “que a campanha será ideal para levar à magistratura a mensagem de que ao juiz não basta se preocupar somente com as sentenças, mas que é necessário atentar para a prestação jurisdicional como um todo.

E para que ocorra o desenvolvimento da gestão e o seu constante aperfeiçoamento, é necessário a participação e o efetivo comprometimento das pessoas da organização, do mais alto escalão da estrutura judiciária de carreira até o estagiário mais moderno.

No Rio Grande do Sul, A Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul – AJURIS, por iniciativa de sua Vice-Presidência Cultural, desenvolveu o seu primeiro Planejamento Estratégico²⁷, gestão do Des. Carlos Cini Marchionatti – fevereiro de 2008 a janeiro de 2010 -, com o objetivo de aperfeiçoar os serviços da importante Associação dos Juizes gaúchos, e também para estimular os associados da ativa na adoção da ferramenta no exercício da gestão no âmbito de suas unidades de trabalho. Eventos na área de administração judiciária foram realizados na capital e no interior, com o propósito de fomentar o aperfeiçoamento da gestão pelos magistrados. Mas é preciso mais do que um plano propriamente dito. É necessário comprometimento das lideranças e a contenção das vaidades políticas que também existem no meio judiciário e das associações de classe, com a continuidade na busca da realização dos objetivos estratégicos estabelecidos.

Em prova disso, no caso da AJURIS, bastou um novo grupo de ideologia diversa assumir o poder, para que no dia seguinte o planejamento estratégico fosse abandonado,

²⁶ AMB INFORMA, Informativo da Associação dos Magistrados Brasileiros, edição n. 123, janeiro de 2010, Brasília, DF.

inclusive retirado do site da associação. É necessário repensar esse agir, que ignora um método, que não é obra desta ou daquela gestão. O exercício da nova liderança deve andar no sentido do aperfeiçoamento do que já existe, e não na sua pura desconstrução. Havendo estímulo à motivação constante das pessoas, os planos de ação, que não precisam necessariamente ser os mesmos, tendem a ser realizados.

Segundo Kaplan e Norton²⁸, “além de alinhar as unidades organizacionais com a estratégia, o sistema também deve alinhar os empregados com a estratégia. Se todos os empregados não compreenderem a estratégia e não estiverem motivados para realizá-la, o sucesso na execução da estratégia será altamente improvável”. Quando se fala em empregados, pensando no Judiciário como um todo, leia-se todas as pessoas da Organização, a começar pelas principais lideranças das unidades – os magistrados -, sem prejuízo de servidores em cargo de chefia e que merecem atenção no processo de conscientização e capacitação contínua. Quanto aos magistrados, enquanto órgão de Poder de Estado e responsáveis pelas unidades de trabalho, este estudo reserva um capítulo à parte, pela importância que exercem em todo esse processo de mudança. O comprometimento do magistrado é fundamental para que a equipe seja mobilizada, sob pena de se constituir em fator de desestímulo na busca dos resultados. Um Planejamento Estratégico ideal não pode ser elaborado e imposto unilateralmente de cima para baixo, como se através de um passe de mágica fosse instituída a tão almejada eficiência organizacional, com resultados satisfatórios à sociedade. Deve contar com a participação das pessoas, de pelo menos representações de todos os círculos, a fim de que o plano final seja legitimado, compreendido e aplicado por um número crescente. As dificuldades no trabalho forense afetam e dizem respeito a todos os operadores, submetidos a uma carga

²⁷ Jornal da AJURIS, Ano XIII, n. 254, julho/agosto 2008.

²⁸ KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P., A Execução Premium: A Obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio, Tradução Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro, Elsevier, 2008, 2ª. reimpressão, prefácio. p. 127.

imensa e até desumana diante do elevado número de processos, em números crescentes em todos os lugares. “Se a estrutura não seguir a estratégia, a ineficiência reinará” (Chandler, 1962. p. 314). É necessário inserir em todos os níveis da organização, um número cada vez maior de pessoas na busca de soluções, visando ao aperfeiçoamento constante.

Portanto, o alinhamento que começa a se estabelecer entre a política nacional de administração, agora definido pelo Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, editado pelo Conselho Nacional de Justiça, e os Planejamentos Estratégicos dos Tribunais de Justiça, constitui-se em passo fundamental para consagrar o link também com as Comarcas, e de fato alcançar a Sociedade. É o Juiz de primeiro grau, acompanhado de suas equipes de trabalho, que está em contato direto com a população. É na Comarca que se expressa a Justiça local. É o Magistrado singular que representa mais proximamente o Poder Judiciário. É na Comarca que as pessoas se dirigem para buscar soluções imediatas aos conflitos. É na Comarca, pois, que devem ser aperfeiçoados os serviços, com a utilização de uma ferramenta como o Planejamento Estratégico. Serão respeitadas as peculiaridades locais e será reservada a atenção verdadeira com a eficiência em favor dos interesses dos jurisdicionados.

7. REVISÃO DE LITERATURA – TEORIA DE FUNDAMENTO, TEORIA DE FOCO E REALIDADES DO PODER JUDICIÁRIO:

7.1 Fundamentos da Estratégia:

Como é abordado por Robert (1998), a palavra estratégia é de origem militar, derivada do termo grego *strategia*, que significa ‘escritório do general’. Porém, com o passar do tempo, a estratégia, segundo Robert (1998, p.31), “assumiu uma variedade de conotações diferentes, como a ciência ou arte do comando militar aplicado ao planejamento e execução global de operações de combate em larga escala”. Para Certo & Peter (1993, p. 17), a estratégia é definida “como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”. Mintzberg & Quinn (2001, p.19), levantam a discussão a respeito de não existir uma única definição universalmente aceita de estratégia: Alguns autores e gerentes usam o termo de maneira diferente”. Os autores exemplificam que “alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem uma firme distinção entre eles” (MINTZBERG & QUINN, 2001, p. 19)

Dessa forma, Mintzberg & Quinn (2001), definem estratégia como sendo:

O padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (p.20).

Importa salientar que estratégias diplomático-militares existem desde os tempos pré-históricos, sendo que uma das funções dos antigos historiadores e poetas era a de coletar a erudição acumulada dessas bem sucedidas e mal sucedidas estratégias de vida ou morte e convertê-las em sabedoria e orientação para o futuro.

Mintzberg & Quinn (2001, p. 22), observam que “à medida que as sociedades cresciam e os conflitos se tornavam mais complexos, generais, estadistas e capitães estudavam, codificavam e testavam conceitos estratégicos essenciais até que um coerente corpo de princípios parece surgir”. Neste contexto, Mintzberg & Quinn (2001), salientam que “a essência da estratégia é construir uma postura que seja tão forte e potencialmente flexível

de maneira seletiva que a organização possa alcançar suas metas, apesar das maneiras imprevisíveis que as forças externas possam, na realidade, interagir quando a ocasião chegar” (p. 25).

Como é observado por Mintzberg & Quinn (2001), a palavra estratégia tem sido usada de várias maneiras e nesse sentido apresentam cinco definições – como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia é um plano, ou seja, algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz ou conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação ou como os líderes tentam estabelecer orientação para as organizações, para direcioná-las em determinados modos de atuação. Por outro lado, uma estratégia pode ser um pretexto, ou seja, apenas uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor, isto é, leva para o reino da concorrência direta, no qual ameaças e estratagemas e um série de outras manobras são empregados para obter vantagens.

A definição de estratégia como padrão abrange o comportamento resultante, ou seja, especificamente um padrão em fluxo de ações, como também, introduz a idéia de convergência, a realização de consistência no comportamento de uma organização. Na seqüência, a estratégia é definida como uma posição especificamente, uma maneira de colocar a organização no que os teóricos da organização gostam de chamar de “ambiente”, isto é, entre os contextos interno e externo, encorajando a visualizar a organização em seu ambiente competitivo. Na quinta definição, isto é, a estratégia como perspectiva, o seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo de forma compartilhada pelos membros da organização através de suas intenções e/ou pelas suas ações.

Por sua vez, Andrews (2001, p. 58), relata que “estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades”. Além disso, Andrews (2001, p.59) reforça que “a estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada”.

Seguindo o mesmo raciocínio, cabe ressaltar que do referido processo, de acordo com Andrews (2001), pode-se extrair dois aspectos importantes, inter-relacionados na vida real, mas separáveis para efeito de análise, isto é, a formulação e a implementação de estratégia.

Como é abordado por Cusumano & Markides (2002, p.12), “a elaboração de uma estratégia bem-sucedida não é uma ciência – é uma arte. É a arte de fazer perguntas inteligentes, explorar as possíveis respostas, experimentar as possíveis soluções e reiniciar o processo de desenvolvimento, questionando as respostas obtidas um ou dois anos antes”. Nesse contexto, Mintzberg & Lampel (2002, p. 54), destacam que “a formação da estratégia consiste em elaboração opinativa, previsão intuitiva e aprendizado emergente; envolve também transformação e perpetuação; precisa envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; precisa incluir a análise anterior e a programação posterior, assim como a negociação durante; e tudo isso deve ser uma resposta ao que talvez seja um ambiente exigente”.

De acordo com Bennett *et al* (2001), os principais dirigentes de muitas das grandes empresas salientam que uma das suas maiores preocupações não é a falta de estratégias adequadas, mas sim a incapacidade de implementar essas estratégias, pois a revista *Fortune* publicou recentemente um estudo mostrando que cerca de 70% dos fracassos dos presidentes não ocorrem por falha no pensamento estratégico, mas por falha na execução. Com relação à formulação de estratégia, Andrews (2001) destaca como principais subatividades a identificação das oportunidades e ameaças do ambiente adicionando-se alguma estimativa ou risco às alternativas, os pontos fortes e fracos devem ser avaliados em conjunto com os recursos disponíveis, assim como, a sua capacidade atual ou potencial para tirar proveito de necessidades de mercado percebidas ou de lidar com riscos paralelos deve ser estimada da maneira mais objetiva possível.

No que diz respeito à implementação da estratégia, Andrews (2001), reforça que esta é composta também por subatividades administrativas, tais como, a determinação do propósito e os devidos recursos para acompanhá-lo, uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente das tarefas com o auxílio dos sistemas de informação, como também, os processos organizacionais de medição de desempenho, de remuneração e de desenvolvimento gerencial entrelaçados em sistemas de incentivos e controles, sendo que, o papel da liderança é importante e, às vezes, decisivo na realização da referida estratégia.

É pertinente ressaltar, que “a estratégia não pode ser formulada nem ajustada para circunstâncias em mutação sem um processo de avaliação estratégica” (Rumelt, 2001, p. 64).

Neste sentido, Rumelt (2001, p.64), enfatiza que “quer seja realizada por um indivíduo, quer como parte de um processo de revisão organizacional, a avaliação estratégica se constitui em um passo essencial no processo de orientação da empresa”. A Avaliação estratégica, de acordo com Rumelt (2001, p.65), “é uma tentativa de olhar além dos fatos óbvios relacionados à saúde de curto prazo do negócio e avaliar, pelo contrário, os fatores e as tendências mais fundamentais que governam o sucesso no campo de ação escolhido”.

Seguindo o mesmo raciocínio, para Rumelt (2001), a avaliação da estratégia é a análise de planos e resultados de planos que se ocupam basicamente da missão precípua do empreendimento, destacando a diferença entre resultados operacionais e os fatores que embasam o sucesso ou o fracasso no domínio escolhido de atividade, sendo que seus resultados são a rejeição, a modificação ou a ratificação de estratégias existentes e planos.

De acordo com Porter (1986), “o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas” (p.15)

Nesse contexto, Porter (1986) explica que a estratégia é uma combinação dos fins, ou seja, as metas que a organização busca e dos meios, isto é, as políticas pelos quais a referida empresa está buscando chegar lá.

Porter (*apud* Vasconcelos Filho, 2001, p. 289), salienta porque é vital ter-se estratégias competitivas:

No Brasil, com a mudança de um ambiente de protecionismo para outro mais competitivo, aumentou tremendamente a necessidade de pensar em estratégia. É imprescindível investir mais tempo para traçar a estratégia que diferencie a sua empresa. Muitas perderam de vista a estratégia, confundindo com *Benchmarking* e Reengenharia. Por isso é que vemos empresas competindo do mesmo modo, com as mesmas ferramentas, em uma concorrência destrutiva na qual todos tendem a eliminar os lucros. A estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa seu tamanho, pois o único modo de sobreviver é se diferenciar dos concorrentes. Qualquer empresa sem estratégia corre o risco de se transformar em uma folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência.

Nesse sentido, Porter (1989, p.1), alerta que “a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a

concorrência”. A referida estratégia visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

Neste sentido, Cusumano & Markides (2002, p. 229), reforçam que “estratégia envolve fazer escolhas difíceis em três dimensões: que clientes focalizar, que produtos oferecer e que atividades realizar”. Seguindo o mesmo raciocínio, os autores enfatizam que “estratégia significa *escolha*, e a empresa terá sucesso se escolher uma posição estratégica *diferenciada*, que não seja igual às posições de seus concorrentes, pois a fonte mais comum de fracasso estratégico é a incapacidade de fazer escolhas claras e explícitas naquelas três dimensões” (p. 229).

Complementando, Bennett *et al* (2001), salientam que o desempenho organizacional é resultado de todos os esforços e atividades realizados dentro da empresa, onde as ações constituem milhares de decisões e concessões mútuas, realizadas todos os dias individualmente, que interagem entre si e com o ambiente externo para determinar a qualidade do referido desempenho, tendo em vista que a chave para a sua melhora está em mudar o ambiente organizacional para incentivar um processo decisório alinhado com os objetivos gerais da empresa.

No tópico seguinte, passa-se à teoria de foco, relativa ao planejamento estratégico, uma ferramenta imprescindível no sentido de mobilizar a organização para escolher e construir o seu futuro.

7.2 Fundamentos do planejamento estratégico

No que concerne ao planejamento estratégico, Wilson (1990), salienta que o interesse e a atividade corporativa em planejamento estratégico começou nos anos 1960, cresceu muito durante os anos 1970, posteriormente, teve um período de reação nos últimos anos da década de 1970 e começo da 1980, porém o período de consolidação e reavaliação aconteceu nos anos 1980. Conforme Oliveira (2002, p. 35), “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”.

Nesse sentido, o autor destaca que o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, para avaliarem as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos que facilitarão a tomada de decisão. Cabe ressaltar que, pelo fato do planejamento ser um processo de estabelecimento de

um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade, se justifica que ele anteceda à decisão e à ação.

Por sua vez, Almeida (2001, p. 12), define planejamento estratégico como sendo “uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir”. Neste contexto, Lefebvre & Rosa (1983, p.5), conceituam planejamento estratégico como sendo “a atividade de escolha dos caminhos que a empresa deverá trilhar para que se adquira maior garantia de que no futuro ela atingirá uma condição desejável”.

De acordo com os autores:

O planejamento estratégico é um processo, uma atividade que, após adotada, demanda continuidade, deve ser incorporada como prática regular da empresa. Entendê-lo como um processo é requisito para se obter eficácia nessa atividade. Planejar, rever os planos e avaliar os seus resultados, criar novos planos – esse é o ciclo a que dá início quando se decide adotar formalmente o planejamento. As revisões e avaliações periódicas, as reformulações é que farão do planejamento uma atividade aberta e flexível, capaz de ir direcionando com eficácia os esforços da empresa (Lefebvre & Rosa, 1983, p. 12).

Nesse contexto, Oliveira (2002, p. 47), destaca que o “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Por seu lado, Vasconcelos Filho & Pagnoncelli (2001), fazem um questionamento a respeito de qual a técnica a ser utilizada para a empresa ter sucesso no Século XXI. Em resposta, os autores reforçam que em suas experiências profissionais por mais de duas décadas convivendo com centenas de empresas de reconhecido sucesso, ambos afirmam tratar-se do planejamento estratégico. Embora reconheçam que a técnica sofreu um eventual desgaste na década de 1970, sabem que “as técnicas precisam ser atualizadas e que o planejamento estratégico precisa se reciclar para poder continuar a ser útil às empresas no Século XXI” (p. 27).

Como é abordado por Oliveira (2002, p. 66), o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais, isto é, o delineamento, a elaboração e a implementação. O delineamento compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico, ou seja, momento de se escolher a estrutura metodológica do processo. Por sua vez, a elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, bem como, a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas.

Já a implementação envolve assuntos organizacionais, os sistemas de informações, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo. Complementando, Oliveira (2002), enfatiza que a empresa espera com o delineamento, elaboração e implementação do planejamento estratégico conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, conhecer e eliminar e adequar seus pontos fracos, conhecer e usufruir as oportunidades, conhecer e evitar as ameaças e possuir um efetivo plano de trabalho e com isso, apresentar resultados finais.

Tiffany & Peterson (1998, p. 9), ressaltam que “o planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o que é certo e errado em relação ao futuro, porém é um processo que prepara para o que está por vir, sendo que a elaboração de um plano aumenta a probabilidade de que, no futuro, a empresa esteja no lugar certo na hora certa”.

Nesse sentido, é oportuno destacar a contribuição da visão de futuro a qual além de servir como base para o planejamento, consiste em definir o estado que a organização deseja atingir no futuro, portanto ela precisa ser desafiadora, abrangente e detalhada, tendo como intenção propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização. Para Mintzberg *et al* (2000, p. 98), a visão entendida como uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder, é o conceito mais central da escola empreendedora de planejamento. Cabe ressaltar que a escola empreendedora, “não só focalizou o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatizou o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério, sendo que isto promove a uma visão da estratégia como *perspectiva*, associada com imagem e senso de direção, isto é, *visão*” (Mintzberg *et al*, 2000, p. 98).

Neste contexto, Mintzberg *et al* (2000, p.106), destacam que “uma visão verdadeira é algo que se pode ver mentalmente, ou seja, a mesma deve distinguir uma organização, destacá-la como uma instituição única” (p. 106). É importante salientar Bennis & Namus *apud* Mintzberg *et al* (2000, p. 107), quando se referem à visão de futuro:

Para escolher uma direção, um líder precisa ter desenvolvido antes uma imagem mental de um futuro estado, possível e desejável, da organização. Esta imagem, que chamamos de *visão*, pode ser vaga como um sonho ou precisa como uma declaração de meta de ou missão. O ponto crítico é que uma visão articula uma expectativa de um futuro realista, digno de crédito e atraente para a organização, uma condição melhor, em alguns aspectos importantes, que aquela atualmente existente.

Nesse sentido, cabe ressaltar que “os líderes visionários são distinguidos pela sua profunda capacidade para usar a linguagem de forma simbólica – a metáfora, pois eles não só vêem as coisas de uma nova perspectiva, mas fazem com que os outros também as vejam, daí vem o nome ‘visão’” (Mintzberg *et al*, 2000, 107).

Entretanto, Mintzberg *et al* (2000), advertem que a visão vai além das palavras, para ações, isto é, ela precisa ser trazida à vida, sendo que isto se dá menos através de planos e programas formais do que por ações informais – arregaçar as mangas e juntar-se aos outros. Tiffany & Peterson (1998, p.52), definem visão como “um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde a empresa está caminhando ou traçam um quadro do que a mesma deseja ser”.

É oportuno salientar que a visão de futuro é uma bússola mostrando ao mundo a direção na qual a organização está caminhando. De acordo com a ENAP (2000, p.12), “a visão de futuro define o que a organização pretende ser no futuro, isto é, ela incorpora as ambições da organização e descreve o quadro futuro que a mesma quer atingir”. Da mesma forma para o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (2002), a visão é o estado que a organização deseja atingir no futuro, sendo que esta tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização.

Vasconcelos Filho & Pagnoncelli (2001, p.217), reforçam que “diante do desafio de planejar em ambientes cada vez mais complexos e competitivos, a *Visão* passou a ter importância fundamental na construção do futuro das pessoas, organizações, cidades e países”. Como contribuição, Vasconcelos Filho & Pagnoncelli (2001, p. 217), apresentam os benefícios de se ter uma visão de futuro explicitada: esta apóia a parceira empresa/empregado na construção do futuro, promove a inovação, levanta uma ‘bandeira’, funciona como ‘bússola’ para a equipe, reduz a dependência da empresa com ‘gênios e líderes’, tira a empresa da zona de conforto, motiva e inspira a equipe, orienta o planejamento da sua atuação na cadeia produtiva, orienta a virada, complementa a missão, orienta os objetivos e orienta os investimentos.

Oliveira (2002, p. 88) conceitua visão como “os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. Nesse contexto, segundo o autor, “a visão de futuro proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa” (p. 88).

Para Olve *et al* (2001, p.45), visão, quer dizer “a situação futura desejada da companhia, cujo propósito é orientar, controlar e desafiar uma organização inteira no sentido de conceber um conceito comum a todos no futuro”. Os autores reforçam que a visão trata-se também de um “quadro desafiador e imaginativo do papel futuro e dos objetivos de uma organização que, significativamente, ultrapassam seu ambiente e sua posição competitiva atual” (p. 59).

Além disso, cabe reforçar que por meio do processo de planejamento estratégico é possível definir o negócio em que a organização atua ou deveria atuar o qual, segundo Vasconcelos Filho (2001, p.52), este é conceituado como sendo o “entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”. Continuando, o autor define missão como sendo “a razão de existir da empresa em seu negócio”.

Certo & Peter (1993, p. 76), definem missão organizacional como sendo “a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe”. Para Kaplan & Norton (1997, p.24), “a declaração de missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercado-alvo e produtos essenciais”. De acordo com Oliveira (2002, p. 128), a missão “é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa”.

Para Tiffany & Peterson (1998, p.22), “a declaração de missão de uma empresa visa a comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio, isto é, define o que é a organização e o que faz”. Nesse contexto, para Lefebvre & Rosa (1983, p. 133), missão “é a função que a empresa desempenha de modo a tornar útil sua ação, justificar seus lucros, do ponto de vista dos grupos a ela ligados e da sociedade em que atua”.

Outro componente importante do processo de planejamento estratégico trata-se de estabelecer os objetivos estratégicos, isto é, o que fazer a curto e médio prazos para atingir a visão de futuro e cumprir a missão. Conforme Robert (1998, p. 309), o objetivo estratégico “é um conceito que vem da área militar, ou seja, é uma ‘posição’ estratégica que uma estratégia deve proteger ou capturar”. Segundo o autor, o estabelecimento dos referidos objetivos “é a ferramenta necessária para transmitir a estratégia para os níveis inferiores da organização e

assegurar a congruência das metas, em outras palavras, assegurar que todos os que estão no barco remem na mesma direção” (p.310).

No entanto, para Almeida (2001, p.30), “o objetivo é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas” (p. 30). Tiffany & Peterson (1998), salientam que objetivos estratégicos “são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta; fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando” (p. 27). Por seu lado, Vasconcelos Filho & Pagnoncelli (2001, p. 268), conceituam objetivos como sendo “resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua Visão sento competitiva no ambiente atual e no futuro”. Para os autores, a definição dos objetivos geram benefícios para a organização, tais como, “detalham e quantificam a Visão, orientam o processo decisório, fundamentam a avaliação de desempenho, orientam o plano de investimentos, atraem e mantêm talentos, levantam uma ‘bandeira’, tiram a empresa da ‘zona de conforto’ e orientam a formulação das estratégias” (p. 268).

Segundo Oliveira (2002), os objetivos podem ser conceituados como a situação, resultado futuro ou alvo com prazo de realização e responsáveis que se pretende atingir. Cabe ressaltar que Lefebvre & Rosa (1983, p. 141), definem objetivo “como uma situação que a empresa quer atingir no futuro e tem razoável possibilidade de fazê-lo”. Como é abordado por Certo & Peter (1993, p.104), “os objetivos estratégicos refletem a missão organizacional e são importantes porque os administradores podem usá-los como auxílio na tomada de decisão e como guias para aumentar a eficiência da organização e conduzir avaliações de desempenho”.

As metas configuram como componentes importantes no processo do planejamento estratégico, tendo em vista que traduzem a estratégia em termos operacionais. Neste sentido, para Campos (1996, p.45), “meta é um gol. Um ponto a ser atingido”. Neste contexto, Tiffany & Peterson (1998, p. 26), reforçam que metas “são resultados abrangentes com os quais a empresa assumiu um compromisso definitivo, sendo que para atingi-las, esta deve estar disposta a comprometer recursos necessários para alcançar os resultados almejados”. Por sua vez, o PGQP (2002), define metas como os “níveis de desempenho pretendidos para um determinado período de tempo”. Cabe destacar, também, pela sua importância, os fatores críticos de sucesso (FCS), isto é, as competências necessárias que a organização possui para atingir os objetivos e a visão de futuro.

Almeida (2001, p.16), destaca que “os FCS são os fatores considerados como chave, ou seja, cujo desenvolvimento será determinante e principal responsável para que uma

entidade se sobressaia em relação a outras”. Para Tiffany & Peterson (1998, p. 70), fatores críticos de sucesso “são as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que a empresa tenha sucesso no mercado”. De acordo com a ENAP (2000, p.15), os FCS “são áreas de atividades nas quais o alcance de resultados favoráveis são absolutamente necessários para o êxito na implantação da visão da organização”. Nesse sentido, para o PGQP (2002, p.91), os fatores críticos de sucesso “correspondem às características competitivas que sustentam as estratégias da organização, e que servem como condicionamento para o sucesso do negócio”.

Convém destacar, conforme Oliveira (2002), que o planejamento estratégico não é um ato isolado, isto é, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos viáveis previamente estabelecidos. Para Vasconcelos Filho & Pagnoncelli (2001), no mundo atual de mudanças rápidas e constantes vencem as empresas prontas a responder e a se antecipar às mudanças, pois considera-se como um dos piores inimigos do planejamento estratégico a complacência e a arrogância, as quais levam a ações modestas, muitas vezes mortais para a empresa.

Segundo Oliveira (2002), o planejamento estratégico pode ser considerado como de longo prazo, tendo em vista que é tido como fruto de trabalho da alta administração, o qual se concretiza por meio da definição dos seus objetivos, em função da análise do conjunto de produtos e/ou serviços e da dinâmica do ambiente em que a empresa atua. Assim, pode-se concluir que o planejamento estratégico não é apenas algo desejável, ou um refinamento da prática da gestão, mas um instrumento necessário para a empresa que quer assegurar-se de atingir os resultados que espera no futuro.

7.3 Realidades estratégicas do Poder Judiciário:

Analisando o âmbito geral do Poder Judiciário Estadual frente ao cenário nacional e internacional, uma pergunta resume bem uma preocupação futura: Para onde estamos indo? Qual o caminho a percorrer, considerando tantas adversidades que estão ocorrendo nos últimos tempos?

Como estará o Poder Judiciário daqui a dez, quinze ou vinte anos? O número de processos ajuizados aumenta aos milhares a cada dia, as pessoas estão exercendo a cidadania como jamais outrora. Demandas de massa, direitos do consumidor,

criminalidade e sentimento de impunidade crescente, ordens judiciais descumpridas, sobretudo os precatórios, funcionários desmotivados pela ausência de Plano de Carreira e salários defasados, além de ausência de uma política de comunicação que demonstre à população em geral o trabalho incessante do Poder Judiciário. Tem-se, ainda, a credibilidade questionada perante a opinião pública e a falta de espaço físico para acomodar os processos arquivados, sem uma política clara de enfrentamento do problema, o que resulta em construções de arquivos até certo ponto desnecessárias, frente às perspectivas de processos virtuais. Ainda a Lei de Responsabilidade Fiscal freando a capacidade de investimento da Organização eminentemente composta de pessoas, aliado a proibição constitucional de privatização de Varas, além das sistemáticas dificuldades políticas junto ao Poder Executivo Estadual para definição orçamentária, comprometendo a independência e autonomia do Poder Judiciário. Mais recentemente, em maio de 2010, a decisão do Supremo Tribunal Federal, considerando inconstitucionais leis estaduais que instituíram o gerenciamento dos depósitos judiciais, o que resulta no comprometimento de uma série de investimentos na estrutura judiciária dos Estados atingidos.

Enfim, qual o Planejamento Estratégico para os próximos anos que a Alta Administração do Poder Judiciário dos Estados reserva para os membros da organização e para a sociedade? Existe a possibilidade de uma pausa para se refletir conjuntamente esses assuntos? Esses temas são considerados prioridade? São perguntas que ainda não encontram respostas satisfatórias. Passam as gestões e as “soluções” ainda estão sendo desenvolvidas no calor dos acontecimentos, de acordo com o entendimento dos gestores do momento, sem planejamento estratégico elaborado com a ampla participação dos membros da organização, entremeio a um resíduo de milhões de processos em andamento, milhares sendo extintos todos os anos, porém outros milhares sendo iniciados.

A forma natural de um Planejamento Estratégico é que ele seja desenvolvido por iniciativa do comando, ou seja, da Alta Administração do Poder Judiciário Estadual.

Estabelecidos os objetivos estratégicos, as Diretorias do Tribunal e as Comarcas passam a alinhar os seus em conformidade com os do escalão superior. É o estabelecimento *top down*, sem perder de vista que o processo de comunicação se deve dar nos quatro sentidos, com ampla participação dos vários níveis da organização, para legitimação do plano e conseqüente comprometimento quando da realização das ações necessárias à realização dos objetivos estratégicos. A fragilidade de estratégias macro é uma das grandes dificuldades do Judiciário. Diante da inexistência de direcionadores estratégicos no âmbito estadual, embora louváveis, algumas Comarcas passam a definir políticas de gestão individual, o que termina por comprometer os resultados pela falta de uma política geral da organização como um todo. Enquanto se aguarda o efetivo desenvolvimento dos Planejamentos Estratégicos de iniciativa das cúpulas dos Poderes Judiciários Estaduais, nota-se que são imensas as dificuldades enfrentadas pelos Magistrados gestores das Varas e/ou Comarcas. Essas dificuldades ocorrem quando se deparam com a necessidade de conciliar as funções jurisdicionais e ao mesmo tempo bem desempenhar as atribuições administrativas. Como dito anteriormente, a carga de trabalho é imensa, pois são raros os magistrados que presidem menos de quatro mil processos nas varas em que são titulares, segundo dados do Relatório Anual do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul²⁹. Esse fato, por si só, aliado à falta de formação específica na área de gestão, que é a regra entre os operadores do Direito, com raras exceções, tem feito com que as funções administrativas fiquem em um segundo plano, priorizando-se a atividade-fim, a prestação jurisdicional, no seu estreito conceito de impulsão e julgamento dos processos.

A atividade-meio, relativa à condução dos processos de trabalho, a motivação das pessoas, o gerenciamento dos resultados, não é coordenada, ou é delegada sem maiores controles. O trabalho “em dia” é designação muito ouvida, baseada em “achismos” absolutamente inconfiáveis. O tempo médio de tramitação dos processos numa

²⁹ Relatório Anual do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, ed. 2009.

determinada Vara é estimado, sem qualquer análise mais apurada para permitir um adequado gerenciamento da duração razoável do processo. As resistências para admitir essas deficiências são muito grandes.

Para comprovação do estado geral dos serviços prestados por uma determinada unidade de trabalho, é necessária uma avaliação técnica, buscando um diagnóstico seguro para que medidas corretivas sejam implantadas.

Para tanto, impende a análise e avaliação dos serviços segundo as normas do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA³⁰, elaborado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, cujos princípios ainda não foram contemplados nos Códigos de Organização Judiciária.

A questão chave é: Como estão sendo avaliados os serviços prestados pela Vara onde atuo e sou responsável, segundo o Plano Nacional de Excelência no Serviço Público?

Essa avaliação inicial, denominada diagnóstico da organização, que será desenvolvida adiante, é um passo preliminar, fundamental para que as pessoas se apercebam da necessidade de auto-avaliação de seu grau de compromisso com a missão institucional. Realizada a avaliação, será possível encaminhar os ajustes que se fazem necessários, para que, na sequência, seja adotado o Planejamento Estratégico como instrumento de mudança na gestão, visando ao aperfeiçoamento.

Como dito, o modelo gerencial geralmente adotado é empírico, baseado na experiência pessoal de Magistrados que desenvolvem esforços para administrar os serviços prestados pelas pessoas da organização. Salvo raras exceções, o gerenciamento por um ano, prorrogável por mais um, que em geral é o mandato de Diretor de Foro, é desatrelado de técnica de gestão que permita uma melhor eficiência na prestação dos serviços à população. Há uma dependência à centralização tradicionalmente exercida pelo Tribunal de Justiça; não há política de valorização de pessoas, de enfrentamento das dificuldades

relativas aos problemas de infra-estrutura; a comunicação interna e externa se apresenta precária; não há gerenciamento dos processos de trabalho e a integração com a sociedade se mostra deficiente.

A sobrecarga de trabalho e o curto mandato dos Diretores de Foro, aliados à falta de formação gerencial e a até então costumeira desmobilização das lideranças, exigem que Magistrados e Servidores desenvolvam uma gestão compartilhada, que se estenda no tempo, envolvendo um cada vez maior número de pessoas com consciência de que é preciso pensar antes de agir, e pensar além dos mandatos dos gestores do momento.

A elaboração de um Planejamento Estratégico evidencia a preocupação da Comarca em tornar-se melhor olhando para o futuro. Aproveitam-se experiências e ensinamentos desenvolvidos no setor privado e em outras organizações públicas que já adotaram essa linha de gestão. Deve ser pensado, sobretudo, na prestação de serviços de verdadeira excelência à população, que é a justa destinatária dos serviços, pois mantém a estrutura pública submetendo-se a uma pesada carga tributária. A análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças do meio ambiente, de forma a estabelecer objetivos estratégicos, indicadores e ações que possibilitem o aumento do grau de satisfação, tornam o Planejamento Estratégico um importante instrumento para a construção de um Judiciário melhor, mais eficiente em favor da Sociedade.

Como visto, a linguagem da estratégia oferece um mapa para o futuro e a habilidade de se formularem problemas que ela mesma procura solucionar. A estratégia, portanto, possui a capacidade de criar problemas, antevendo-os. Ela não responde simplesmente aos problemas já existentes.

Assim, a elaboração do Planejamento Estratégico com o envolvimento do maior número possível de pessoas contribui para a identificação de uma série de problemas e alternativas visando a soluções. Em especial, evidencia a necessidade de ações voltadas ao

desenvolvimento eficiente da gestão, que passa por uma mudança de cultura acerca da missão da Magistratura e dos Serventuários da Justiça que compõem a estrutura organizacional, deles entre si e com a Sociedade, como elos de uma grande corrente que se inicia na Comarca e na respectiva Vara Judicial.

DF, editado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento.

8. O PRINCÍPIO FUNDAMENTAL: LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DO JUIZ

Não adianta falar em eficiência, aperfeiçoamento da gestão, planejamento estratégico, se não houver um líder, uma pessoa com humildade para admitir deficiências e disposta a mudar para melhor, a capacitar-se, a liderar outras pessoas para uma situação de verdadeira excelência. Qualquer processo de mudança que se estabeleça em uma organização não prescinde da liderança da pessoa ou pessoas que dela fazem parte. O sistema judicial, com base na Constituição Federal e na Lei, confere aos seus Juízes o papel de gestores das Varas onde atuam, dos Foros em que são Diretores, ou ainda dos Tribunais de Justiça onde são Presidentes. Em nenhum dos casos a Constituição Federal, Leis ou regulamentos exigem ou apresentam fórmula para estimular ou transformar os gestores em líderes, até porque essa qualidade depende em muito da sua formação cultural e da consciência do próprio gestor, do seu grau de comprometimento frente aos destinatários dos serviços prestados, a denominada *accountability*.

Os rigorosos concursos de seleção de juízes não vinham cobrando formação na área da administração pública. Algumas modificações começam a ocorrer por obra do Conselho Nacional de Justiça, segundo a Resolução n. 75, de 12 de maio de 2009, que dispõe sobre os concursos públicos para ingresso na carreira da magistratura em todos os ramos do Poder Judiciário Nacional³¹. As Faculdades de Direito, em sua grande maioria, ainda não readequaram seus currículos para inserirem matérias próprias de administração, capacitando os futuros profissionais do direito na gestão de seus escritórios de advocacia, na gestão do Ministério Público, do Poder Judiciário ou de outras instituições que venham a fazer parte durante a vida profissional. A inexistência ou deficiência desse estudo é generalizada e decorre de fatores culturais, onde se prioriza o conhecimento do direito e como ele se operacionaliza no campo do direito processual, como ação individual. Não se

pensa a operacionalização do direito considerando centenas, milhares ou milhões de processos em andamento. Diante do aumento geométrico da demanda judiciária, cada vez mais se fazem necessários estudos relativos às medidas alternativas de solução de conflitos e à gestão dos processos de trabalho, da estrutura material judiciária, da comunicação e das relações interpessoais, fundamentais para o alcance de resultados eficientes em favor da Sociedade. Estudos dessa natureza colocariam o tema na ordem do dia dos profissionais, fazendo com que reflexões e atitudes passassem a se tornar realidades crescentes.

Além da alteração desse estado cultural de formação acadêmica, a primeira grande mudança necessária para se estabelecer um período de aperfeiçoamento na gestão judicial passa pela análise pessoal da liderança do juiz.

Onde não há um juiz comprometido com a gestão, não há planejamento, e muito menos coordenação dos trabalhos. Tudo vai sendo realizado como sempre foi. Impera a “mesmice”, sem indagação se determinados procedimentos realmente agregam valor ao processo de trabalho. Não são pensadas e operacionalizadas formas inovadoras de prestar jurisdição, e o tempo vai passando. Por mais operoso que seja o magistrado, como em regra costumam ser, no geral os resultados ficam aquém, são insatisfatórios, e há um descontentamento generalizado da equipe, fruto da desmotivação decorrente da falta de liderança e da sobrecarga crescente de trabalho. Vinga o costume de transferir as culpas para o sistema, para o Tribunal, para os outros.

A liderança do juiz e o seu efetivo comprometimento com a gestão é o princípio. E essa análise deve ser reflexiva, intrínseca, individual, dele em relação a ele mesmo. Queira ou não, o juiz é visto por todos como o protagonista da Vara onde atua. Tenho consciência da minha responsabilidade como magistrado e gestor de uma unidade judicial? Estou convencido de que a atividade meio (gestão) e a atividade-fim (julgamento), se constituem em etapas de um produto final denominado prestação jurisdicional, do qual sou o maior

³¹ www.cnj.jus.br

responsável pelo bom funcionamento da equipe de trabalho? Eu quero ser o líder desse processo de mudança? Eu reúno condições para tanto? Estou preparado intelectualmente para tanto? Como posso conciliar o tempo para impulsionar e julgar a elevada quantidade de processos, e realizar a gestão segundo métodos técnicos de administração?

Essas perguntas e a busca das respostas são fundamentais para se instituir um novo modelo. Não havendo o protagonismo do magistrado nesse processo de mudança, não será o escrivão ou qualquer outro funcionário, por mais qualidades de liderança que apresente, que vai resultar num sistema de melhoria contínua, em trabalho de excelência firmado em resultados. Certo é que a soma de esforços e o comprometimento desses outros agentes também serão fundamentais para que resultados positivos sejam alcançados, mas não sem a liderança do chefe da unidade de trabalho, que é o magistrado.

Para o aprofundamento do tema, é indispensável a leitura da obra do eminente colega, Juiz de Direito do Rio Grande do Sul, José Luiz Leal Vieira, “Um Novo Desafio para o Judiciário: O Juiz Líder”³². A edição traz a dissertação de Mestrado, aprovada com louvor em Banca da Fundação Getúlio Vargas/Direito Rio, compilando farto estudo sobre esse fundamental aspecto – a liderança - a ser desenvolvida entre os magistrados.

A liderança constitui-se em atributo inarredável em qualquer organização de sucesso, seja pública ou privada. E nesse particular, importa registrar que se foi a época em que se considerava líder aquele que dispunha de poder para subjugar os demais, ou mesmo a associação a grandes personalidades da história. Menos ainda a liderança advém de dimensão mágica, de que a utilização hábil de algumas qualidades inatas é capaz de transformar pessoas, chefes ou dirigentes, em grandes e respeitáveis líderes.

Segundo o Professor Paulo Roberto Motta³³, em seu curso Formação de Liderança:

³² VIEIRA, José Luz leal, Um Novo Desafio para o Judiciário: O Juiz Líder. Departamento de Artes Gráficas do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2009.

Líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum. O exercício efetivo da liderança pouco ou nada tem a ver com o domínio de habilidades raras; as habilidades de liderança podem ser apreendidas pelo ensinamento e pela experiência de vida.

Essa referência ao Eminent Professor merece destaque objetivando teorizar algumas linhas relativas à liderança, qualidade essencial que pode ser desenvolvida por pessoas comuns, desde que estejam dispostas a melhorar o ambiente onde vivem, em especial onde trabalham.

Maior relevo assume o tema quando se relaciona com os atributos que se espera da Magistratura, distanciando-se do conceito tradicional, pois se foi a época em que o Magistrado ficava adstrito à jurisdição, processando e julgando os seus processos em gabinete. Muito se houve que o papel de “administrar os processos e os cartórios é do Escrivão, cabendo ao Juiz apenas cuidar de suas audiências, seus despachos e sentenças”. Outras vezes não se houve, mas se vê essa prática, evidenciando um equívoco silencioso que compromete a eficiência dos serviços prestados pelo Poder Judiciário, responsabilidade inarredável de todas as pessoas que compõem a organização, em especial de seus Juízes, dirigentes e membros de Poder de Estado.

Anda nesse rumo as palavras do Eminent Magistrado Renato Nalini, em sua Obra “A Rebelião da Toga”³⁴, quando, ao desenvolver reflexões acerca do julgador do século XXI, ensina que:

Ousaria acrescentar que o tecnicismo jurídico já se encontra superado e que o juiz em exercício deveria municiar-se, prioritariamente,

³³ MOTTA, Paulo Roberto, **Formação de Liderança**, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, Rio Grande do Sul, 2006, p. 89.

de técnicas de gestão para melhor servir-se do aparato legislativo, doutrinário e jurisprudencial com que o sistema o proveu.

E voltado para uma gestão norteada pela Liderança, o Professor Paulo Motta³⁵ ainda ensina que:

Os dirigentes devem adotar a perspectiva de conhecer, ouvir e prestar atenção à opinião e à experiência de outros; ampliar os horizontes mentais participando, lendo e conversando não só assuntos diretamente relacionados ao trabalho, mas também a outros temas capazes de provocar a curiosidade e ajudar a desenvolver a perspectiva globalista e de interdependência dos problemas administrativos. É preciso, ainda, avaliar a própria experiência, para retirar dela ensinamentos tão ou mais preciosos do que os aprendidos nos textos da experiência alheia. A habilidade da liderança se desenvolve na medida em que o dirigente permite que novas idéias penetrem e amadureçam em sua mente.

Seguindo o entendimento de que a liderança é uma função gerencial, naturalmente se conclui que a eficácia da gerência depende em parte do exercício efetivo da liderança. Objetivando concentrar a atenção na tentativa de propor alternativas de comportamento que transformem dirigentes em líderes, o mesmo Professor sintetiza seis proposições:

- a) Mudanças nos estilos de liderança gerencial afetam a eficácia da organização, mesmo considerando-se fatores não-controláveis externos às empresas (instituições) e que impõem limites gerenciais diversos.

³⁴ NALINI, José Renato, **A Rebelião da Toga**, 1ª. ed. , Campinas, São Paulo, Millennium Editora, 2006, p. 167.

³⁵ MOTTA, Paulo Roberto, **Formação de Liderança**, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, Rio Grande do Sul, 2006, p. 89/90.

- b) A liderança constitui um fenômeno grupal em que o compartilhamento do poder gerencial e a promoção do poder dos liderados são mais eficazes do que a prática da gerência na perspectiva individualista e heróica.
- c) A eficácia da gerência depende da habilidade de liderança de influenciar a percepção de liderados sobre objetivos e tarefas organizacionais, além de promover novas fontes de satisfação no trabalho.
- d) A liderança efetiva e compartilhada requer a mudança das expectativas dos liderados, tradicionalmente construída na idéia de que o líder irá, por si só, comandar e se responsabilizar pelos destinos da organização.
- e) A eficácia da liderança gerencial é altamente dependente do estabelecimento de relações cooperativas com os liderados e caracterizadas por confiança mútua e lealdade.
- f) A liderança efetiva gera comprometimento e entusiasmo entre os liderados para o alcance dos objetivos comuns.

O sistema gerencial no Poder Judiciário é eminentemente presidencialista, firmado na pessoa do gestor durante um determinado mandato. Assim ocorre com o Presidente do Tribunal de Justiça e também com o Diretor do Foro em todas as Comarcas, seja de entrância inicial, intermediária ou final. Na jurisdição, ou seja, na condução e no julgamento das ações judiciais de sua competência, o Juiz é independente e soberano, somente vinculado ao Direito norteado pela Constituição Federal e a sua consciência do que considera justiça.

Já administrativamente, existe um dirigente nomeado legalmente para exercer determinadas atribuições, como destacado anteriormente. E é desse dirigente que se espera o exercício da gestão com liderança, conduzindo todas as pessoas, inclusive os demais líderes da organização, que momentaneamente não estão exercendo cargo dirigente. Isso ocorre nas comarcas onde há vários Juízes, onde um deles é o Diretor e os demais atuam

em suas respectivas Varas. Caberá ao Diretor procurar gerir a Comarca com parcimônia, ouvindo a todos, e procurando estabelecer uma gestão compartilhada e harmônica, garantindo a todos a participação no processo de decisão das questões maiores, firmando-se no bom-senso e na aplicação da lei na realização dos atos administrativos.

Maxwell (2007), em sua obra “As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança”³⁶, registra que “a eficácia pessoal e da organização é proporcional à força da liderança”. Com razão o nobre escritor, mormente em se tratando de organizações moldadas em sistema presidencialista. Se a liderança de uma pessoa é grande, o limite da organização é alto. Se não é, então a organização é limitada.

Em épocas de dificuldades, as organizações naturalmente buscam nova liderança. Quando o País passa por tempos difíceis, elege um novo Presidente. Quando um time continua a perder, contrata um novo técnico. O mesmo acontece nas grandes empresas e demais organizações privadas ou públicas.

Para finalizar esse tópico, apenas reforço a necessidade de auto-análise do juiz gestor, que tem sobre si a responsabilidade de liderar as pessoas na busca de soluções para os problemas do Poder no âmbito de sua atuação, da Comarca, da vara, enfim, da unidade de trabalho onde ele é chefe. E nesse particular, não basta ser chefe, aquela figura tradicional que manda e decide. Também deve ser líder, zelar pelo bom exemplo, qualificar-se, ouvir as pessoas, estar aberto a novas idéias, estar disposto a ajudar, ser compreensivo e calmo, estimular a motivação dos liderados, procurando fazer com que todos compreendam a elevada dimensão do fruto do trabalho judicial, a justiça em favor das pessoas que buscam soluções no Poder Judiciário. Quando os juízes conciliarem a figura do chefe e do líder numa pessoa só, além de bons julgamentos, a Sociedade alcançará eficiência e eficácia, a denominada efetividade judicial.

³⁶ MAXWELL, Jonh C., **As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança**, traduzido por Alexandre Martins, 1ª edição, Rio de Janeiro, Ed. Thomas Nelson Brasil, 2007, p. 28.

9. O DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO LOCAL

O início da gestão deve ser precedido de um diagnóstico da organização a ser liderada. Diz respeito à definição da saúde da organização local, se ela está bem ou está mal, como realmente se encontra, segundo critérios pré-determinados. Somente depois dessa avaliação é que se poderá ministrar os remédios gerenciais considerados adequados para atender ao que não está bem, segundo as prioridades que poderão ser melhor definidas, e maximizar os aspectos positivos. O diagnóstico da organização deve anteceder a realização do Planejamento de Gestão Estratégica, pois se constitui numa análise preliminar fundamental. É necessário primeiro avaliar como estamos, como se encontra a Comarca, para então agir mediante a realização do planejamento estratégico e os conseqüentes planos de ação visando aos objetivos. Depois serão analisados comparativamente os resultados.

O ideal numa instituição tão antiga no meio social como é o Poder Judiciário, é que exista um Planejamento Estratégico que anteceda a gestão que está por iniciar. Ao novo gestor caberá, sendo o caso, atualizar o referido planejamento, e editar um plano de gestão do que pretende desenvolver, mas norteado pelo Planejamento Estratégico já existente na organização. A institucionalização desse modelo, com o desenvolvimento de um Plano de Gestão norteado pelo Planejamento Estratégico, elaborado pelo líder e demais pessoas da organização, em especial por quem foi eleito para desempenhar as atribuições de Presidente, ou no caso ora em análise, de Diretor de Foro, resultará no aperfeiçoamento do que já vinha sendo desenvolvido na gestão anterior.

O Plano de Gestão é correspondente ao período do mandato, e, como dito, deve estar norteado pelo Planejamento Estratégico, se já existente. O plano de gestão, em regra, irá contemplar ações imediatas, que se desenvolverão dentro do mandato para enfrentar as

necessidades atuais ou próximas, e já desenvolvendo etapas dos projetos de longo prazo estabelecidas no Planejamento Estratégico.

Não existindo Planejamento Estratégico na organização, e nas Comarcas essa é a regra, mostram-se indispensáveis ações iniciais ou intermediárias que preparem a realização de ações futuras, que venham a se estender além do mandato, e que sejam necessárias para o enfrentamento de problemas que tendem a surgir ou a aumentar com o tempo. É preciso antever esses problemas, atuando pró ativamente, e não apenas depois que eles já aconteceram. É a típica situação vivida pelo Poder Judiciário, assoberbado de processos a cada ano, e repleto de aspectos que interferem na prestação dos serviços de forma efetiva.

Impende, assim, a realização de um Planejamento Estratégico, que analise cenários, identifique pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, fixe valores que nortearão a visão e missão e, ao final, defina os objetivos estratégicos e as ações correspondentes para atingi-los. Nesse caso, a cada mandato já se contará com um Planejamento Estratégico e ao gestor caberá a elaboração e desenvolvimento de um plano de gestão alinhado com os objetivos estratégicos já definidos antes de seu mandato, podendo ser ajustados quando necessário, com a participação das pessoas da organização, não de forma individual, empírica ou arbitrariamente.

Para que a avaliação inicial e o planejamento estratégico que a sucederá sejam marcados por legitimidade, é importante que os participantes se constituam em representação de todos os segmentos que atuam no sistema judiciário. Cabe ao Diretor do Foro ou a outro Magistrado líder indicado por ele, depois de ampla comunicação do trabalho que será desenvolvido, passar a definir quem serão os atores do planejamento a ser iniciado. Não sendo possível a participação de todos os componentes da unidade judicial, devem ser definidas representações efetivas de cada Cartório, que se espera seja o Escrivão, Oficiais Ajudantes ou Oficiais Escreventes experientes e visionários, outros

Magistrados voluntários, Oficiais de Justiça e estagiários. Deve ser convidado, ainda, e isso é muito importante, um representante da OAB, para dar cumprimento ao art. 133 da Constituição Federal, que considera o advogado fundamental à administração da Justiça. Além disso, a contribuição dos que labutam do lado de fora do balcão, como se diz no meio forense, sempre é muito importante para aperfeiçoar os serviços prestados à Sociedade, em regra representada pelos advogados, destinatários diretos da maioria dos serviços. Por questão de isonomia, também podem ser convidados um representante da Defensoria Pública e do Ministério Público, agentes que também trabalham diretamente no Foro e reúnem condições para contribuir com sugestões importantes à realização de um trabalho grandioso.

Divulgado amplamente o trabalho que se iniciará e definidos os partícipes, impende a realização do diagnóstico da comarca. Reunidas as pessoas, e explicada a metodologia que será desenvolvida, sugere-se nesse trabalho a aplicação dos “Critérios de Excelência do Nível 1 do Programa Nacional de Qualidade”, editado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA³⁷. Analisa-se os critérios de Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

O conjunto de critérios adotados pelo referido programa constitui-se em um modelo de gestão pública focado em resultados e orientado para o cidadão. Permite avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e mesmo com empresas e demais organizações do setor privado.

³⁷ www.gespublica.gov.br

Vejam os critérios com o sistema de avaliação, que deve ser adaptado às peculiaridades do âmbito judiciário:

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E PONTUAÇÃO MÁXIMA

Críticos de Avaliação	Pontuação máxima
1. LIDERANÇA	40
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	30
3. CLIENTES	30
4. SOCIEDADE	15
5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	20
6. PESSOAS	30
7. PROCESSOS	35
8. RESULTADOS	50
TOTAL	250

NOTAS GERAIS – NÍVEL 1

O significado dos termos sublinhados encontra-se no glossário.

Descrever como as dimensões de avaliação são atendidas para a validação de cada requisito. Na auto-avaliação utilize o aplicativo do Sistema de Avaliação para descrição das evidências objetivas.

Após pontuar cada um dos requisitos, somar os percentuais parciais obtidos e informar nos campos “SUBTOTAL (soma)” e “TOTAL (soma do Subtotal)”, no fim de cada critério. Os percentuais serão convertidos em pontos na planilha do “Diagnóstico Visual do Desempenho – Nível 1”, na seção 10.4.

TABELA DE PONTUAÇÃO E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO – NÍVEL 1

As alternativas de resposta dos Critérios 1 a 7 para os **requisitos de 1 a 9** foram organizadas seguindo a seguinte lógica:

0%	<i>Inexistência de método de trabalho ou inadequação ao requerido.</i>
5%	<i>Atende o requisito, mesmo SEM a utilização de <u>método de trabalho PLANEJADO</u>, com Aplicação E/OU Frequência não-definida ou com lacunas importantes.</i>
7%	<i>Atende o requisito, COM <u>método de trabalho PLANEJADO</u>, COM lacunas menos importantes em Aplicação E/OU Frequência.</i>
10%	<i>Atende o requisito, COM <u>método de trabalho PLANEJADO</u>, SEM lacunas em Aplicação e Frequência.</i>

As alternativas de resposta dos Critérios 1 a 7 para o **requisito 10** foram organizadas seguindo a seguinte lógica:

0%	<i>Nenhuma melhoria apresentada ou não existe</i>
5%	<i>Existe <u>um</u> exemplo de melhoria introduzida referente a um dos requisitos deste Critério</i>
7%	<i>Existem <u>dois</u> exemplos de melhorias introduzidas referentes ao Critério</i>
10%	<i>Existem <u>pelo menos três</u> exemplos de melhorias introduzidas referentes ao Critério</i>

As alternativas de resposta do **Critério 8** foram organizadas seguindo a seguinte lógica:

0%	<i>Resultados não-apresentados</i>
6%	<i>Pelo menos um resultado relevante apresentado</i>
12%	<i>Alguns resultados relevantes apresentam tendência favorável</i>
20%	<i>Alguns dos resultados relevantes apresentam tendência favorável e possuem referenciais comparativos pertinentes</i>

Nota: Marque com um “X”, o percentual correspondente, ao atendimento dos requisitos dos Critério 1 a 8.

Na sequência, seguem os critérios ladeados pela tabela de avaliação, onde constam os espaços para diagnóstico de uma Comarca. Sendo Comarca de Vara única, as pessoas trocam idéias e respondem individualmente. Havendo mais de uma Vara, os membros são divididos em grupos.

As respostas são lançadas no quadro, para que ao final sejam analisadas. Reputa-se de fundamental importância esse diagnóstico inicial, pois é a forma técnica de se avaliar como se encontram, realmente, os serviços prestados pela unidade judiciária local. Dessa maneira, aplica-se uma ferramenta na busca de resultados, evitando-se estimativas inseguras como antes mencionado. Sabendo como a Comarca efetivamente se encontra, segundo os vários critérios, as respostas indicarão se há necessidade de ajustes na gestão, passando-se aos passos seguintes, que é a elaboração de um plano de gestão estratégica propriamente dita.

2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

	N° de Varas			
	0%	5%	7%	10%
1. A organização possui um método para formulação das estratégias.				
2. O método de formulação das estratégias considera o cenário interno.				
3. O método de formulação das estratégias considera o cenário externo.				
4. As estratégias são desdobradas em planos de ação pelas áreas pertinentes.				
5. As pessoas são envolvidas na definição dos planos de ação.				
6. A implementação dos planos de ação é gerenciada.				
7. Os planos de ação são comunicados às partes interessadas pertinentes.				
8. O sistema de medição do desempenho é definido visando monitorar as estratégias.				
9. O sistema de medição do desempenho é definido visando gerenciar os principais processos.				
10. A organização apresenta melhoria(s) nos métodos de trabalho referente às estratégias e planos.				

O Critério Estratégias e Planos analisa como a organização local, a partir de sua visão de futuro, formula suas estratégias e as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos. Versa, particularmente, sobre o modo como a organização utiliza as informações sobre os usuários e sobre o seu próprio desempenho para estabelecer as estratégias, de forma a assegurar o alinhamento e a implementação delas com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas. O critério também aborda como é definido e implementado o sistema de medição do desempenho global da organização. Aborda, ainda, como as práticas relativas à formulação, desdobramento/operacionalização das estratégias e ao planejamento da medição do desempenho são avaliadas e aperfeiçoadas.

5. INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

	N° de Varas			
	0%	5%	7%	10%
1. Os principais sistemas de informação são gerenciados considerando as necessidades da organização.				
2. As informações estão disponíveis aos usuários com facilidade de acesso.				
3. As informações utilizadas pela organização estão alinhadas com os principais processos.				
4. A atualização das informações armazenadas é assegurada.				
5. As necessidades de informações comparativas pertinentes são identificadas.				
6. As informações comparativas pertinentes são utilizadas para tomada de decisão.				
7. A organização desenvolve o capital intelectual.				
8. Os conhecimentos que compõem o capital intelectual são compartilhados internamente.				
9. A organização protege o capital intelectual.				
10. A organização apresenta melhoria(s) nos métodos de trabalho referente às informações e conhecimento.				

O Critério Informação e Conhecimento verifica como a organização local gerencia as informações e os indicadores de desempenho mais importantes da organização e dos seus referenciais comparativos e como é feita a gestão do conhecimento na organização. Aborda, também, como as práticas relativas à gestão das informações da organização, a gestão das informações comparativas e a gestão do conhecimento são avaliadas e aperfeiçoadas.

8. RESULTADOS

1. Resultados relativos aos cidadãos/clientes e ao mercado
2. Resultados econômico-financeiros
3. Resultados relativos às pessoas
4. Resultados relativos aos fornecedores, sociedade, processos de apoio e organizacionais
5. Resultados dos processos relativos aos produtos

N° de Varas			
0%	5%	7%	10%

O Critério Resultados analisa a evolução do desempenho da organização local relativamente: à satisfação de seus cidadãos, considerando o atendimento ao universo potencial de cidadãos; à melhoria de seus serviços/produtos e dos processos organizacionais; à satisfação, bem-estar, educação e capacitação das pessoas; à gestão dos fornecedores; ao cumprimento das metas e aplicação dos recursos orçamentários e financeiros. Trata, também, dos níveis de desempenho em relação aos referenciais comparativos pertinentes.

Se analisados em bloco os Critérios da Liderança, Estratégias e Planos, e Cidadãos e Sociedade, podem ser denominados de “Planejamento”. Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos destinatários da ação da organização, os serviços/produtos e os processos são planejados, conforme os recursos disponíveis, para melhor atender esse conjunto de necessidades.

O segundo Bloco, relativo ao Critério das Pessoas e Processos, representa a “execução” do planejamento. Nesse espaço, concretiza-se a ação que transforma objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

O terceiro bloco, Resultados, representa o “controle”, pois serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimentos e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.

O quarto bloco, Informação e Conhecimento, representa a “inteligência da organização”. Nesse bloco são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle

direto, mas, de alguma forma, podem influenciar o seu desempenho. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

Realizada a avaliação e identificados os índices alcançados, origina-se, naturalmente, diante dos resultados em regra preocupantes, segundo o que se considera nível médio de eficiência, a vontade inarredável de proceder aos ajustes necessários a situar a Comarca dentro de índices mais razoáveis. Pode ocorrer de algum gestor querer deixar tudo como está, entendendo que não deu causa e que não lhe cabe tomar iniciativas na busca de melhorias, afinal de contas já tem bastante trabalho para se preocupar. Outros, podem defender que diagnóstico dessa natureza está desfocado da realidade judicial, procurando desqualificar a metodologia, esquecendo que ajustes podem ser feitos por qualquer pessoa de inteligência mediana. Acredita-se que a grande maioria, até pelo grau de consciência natural dos gestores judiciais, em regra apegados a princípios éticos e comprometidos com o aperfeiçoamento dos trabalhos, procurará compreender a metodologia e mobilizará esforços para contribuir para o aperfeiçoamento dos serviços.

Merece ser reforçado nesse momento, a necessidade desse diagnóstico inicial, como etapa fundamental para se aferir o estado em que a organização, a unidade de trabalho local, se encontra perante os seus próprios membros e perante a Comunidade. Dessa maneira se estabelecerão resultados concretos de avaliação, deixando de lado as estimativas pessoais, que não raras vezes, consciente ou inconscientemente, acobertam desajustes, limitações intelectuais e psicológicas, além das insatisfações que há muito ocorrem na comarca. É importante o gestor se aperceber, que nem sempre as coisas andam tão bem como ele acredita. Aliás, esse diagnóstico inicial, e que será renovado de tempos em tempos, é o que oportunizará a avaliação dos resultados alcançados. A renovação dessa avaliação após períodos de gestão firmada em resultados, institui a denominada busca de melhoria contínua, indispensável nas organizações que zelam pela eficiência e eficácia na prestação de seus serviços, a efetividade da justiça.

10. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMARCA – METODOLOGIA – ESTUDO DE CASO – COMARCA DE SANTA MARIA – RS.

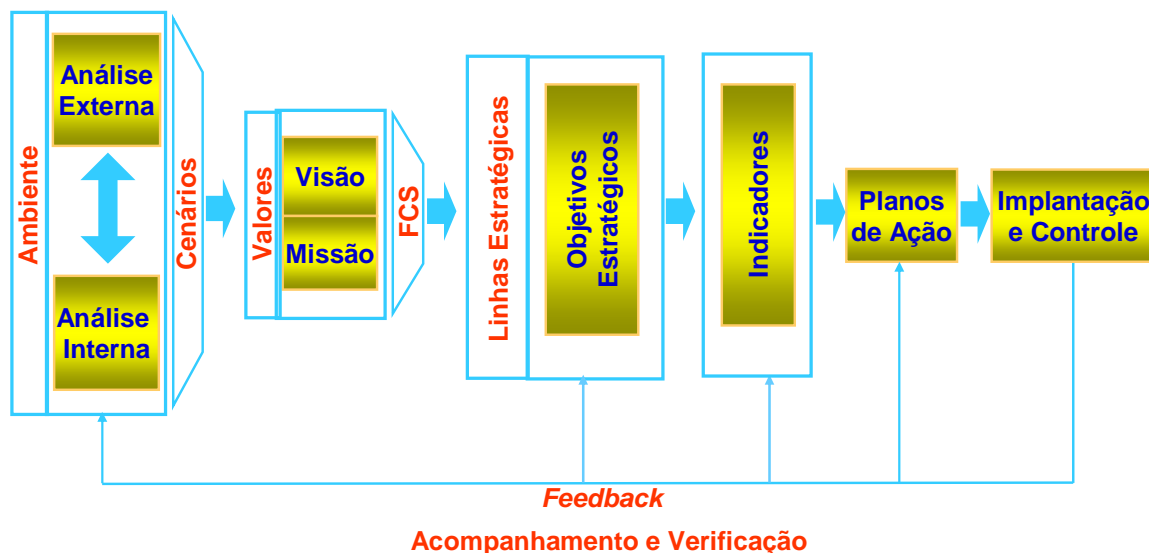
O presente trabalho, a partir de agora, procura desenvolver um processo de investigação denominado Estudo de Caso, com o propósito de demonstrar a elaboração de um planejamento estratégico no âmbito da comarca de Santa Maria, RS, realizado no ano de 2004. Além de realçar o método de planejamento, procura compilar informações analíticas que verteram dos trabalhos, visando a contribuir para as reflexões necessárias àqueles que pensam em realizar um trabalho semelhante segundo as peculiaridades de suas unidades judiciais e com isso aperfeiçoar a gestão em favor das respectivas comunidades.

Na sequência, serão analisados os trabalhos preparatórios, a mobilização das pessoas, as resistências, as discussões, e as conclusões acerca das diversas análises. No andar dos trabalhos, poderá ser observado o quanto esse envolvimento das pessoas serve para aparar arestas, mobilizar as forças necessárias à construção de um espírito de corpo, fundamental nas organizações de pessoas que almejam mobilizar a todos no sentido de atingir objetivos voltados ao bem comum.

Realizado o diagnóstico da organização, quantificados e analisados os resultados, estarão definidas as carências da organização e despertado o sentimento de mudança necessário ao aperfeiçoamento da situação. O passo seguinte será a realização do Planejamento Estratégico propriamente dito, conforme o método que se desenvolve na sequência.

O gráfico adiante demonstra a metodologia que foi seguida e será analisada fase a fase a partir de agora. É o caminho a ser percorrido para que o gestor líder, ao final, firmado em técnica gerencial, possa gerir a organização onde é titular.

MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL



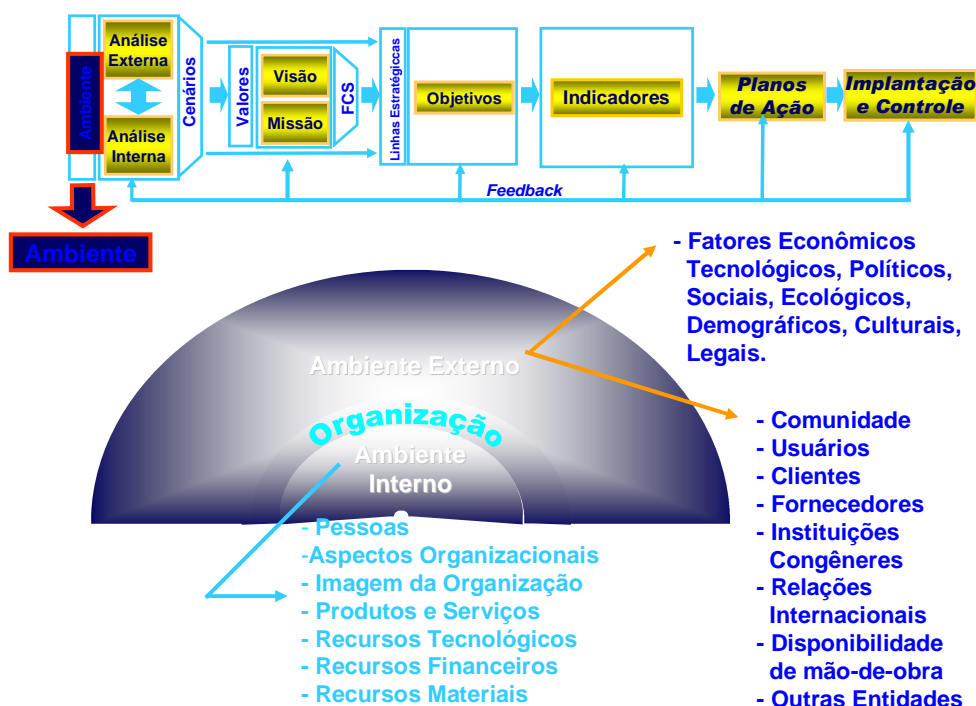
5

5

O planejamento é firmado em análises seguras, desenvolvidas com as pessoas da unidade de trabalho e representantes das instituições fundamentais à administração da Justiça. O interrelacionamento tende a ser aperfeiçoado, pois as pessoas passam a se conhecer melhor depois das reuniões marcadas por debates, análises e decisões gerais em conjunto. Todos, ou parte considerável da organização local, se dedicam a reflexões, análises ambientais, definições quanto à missão e visão da organização segundo valores considerados fundamentais. Os objetivos estratégicos e os planos de ação correspondentes são definidos ao final, com a participação das pessoas dos diversos círculos, o que certamente faz com que o comprometimento no alcance das metas seja mais efetivo, fruto de algo que foi construído a várias mãos. Caberá ao gestor líder coordenar os planos e motivar permanentemente as pessoas para que os ajustes sejam implementados e os ciclos renovados, visando a resultados continuamente satisfatórios.

10.1. Análise dos Ambientes Externo e Interno (1º. Passo):

Em primeiro lugar, é analisado o ambiente externo, os fatores ambientais que afetam a vida da organização. Trata-se de um diagnóstico estratégico externo que procura antecipar “oportunidades” (fatores positivos observados na comarca) e “ameaças” (fatores negativos) para a concretização da “visão”, da “missão” e dos “objetivos” do Poder Judiciário local. Corresponde à análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações. Estuda também as dimensões setoriais e competitivas.



Com base nisso, a turma de Magistrados, Servidores e convidados deve ser dividida em grupos, que debaterão os aspectos trazidos pelos componentes. Com pincéis atômicos e folhas grandes de papel pardo, cada grupo elaborará, então, a relação de oportunidades que consideram existentes na Comarca, segundo os aspectos destacados no gráfico acima. As conclusões devem ser escritas nas folhas, com a identificação do grupo e os aspectos apontados, e a seguir afixados lado a lado em uma parede. Posteriormente, os grupos devem

ser reunidos, de frente para as folhas dos grupos, para a consolidação das oportunidades, ou seja, a identificação dos aspectos comuns e a discussão acerca daqueles destacados por alguns grupos e não por outros. Havendo o convencimento de que tais aspectos, embora não mencionados inicialmente por algum dos grupos, expresse o pensamento de todos, é consolidado entre aqueles apontados pela unanimidade dos presentes. A consolidação deve ser anotada, a exemplo das demais fases, para que o fruto do trabalho vá dando origem ao rol das oportunidades e ao início do Planejamento Estratégico da Comarca.

E assim vão sendo definidas as oportunidades locais, com a participação de todos os presentes. É importante que sejam consolidados somente os aspectos definidos por unanimidade. Talvez algumas pessoas não venham a concordar com determinados aspectos, e caso não haja o convencimento durante os debates mediados pelo líder, é melhor não consolidar, ou seja, não considerar tal aspecto como oportunidade. A discordância de um elemento da unidade poderá resultar em reflexos negativos mais adiante. É fundamental que todos os participantes se sintam construtores da obra, para zelar por ela depois que estiver pronta.

O mesmo deverá ser realizado em relação às ameaças. Em grupos menores, os mesmos componentes analisarão as ameaças, transcrevendo-as, para que na sequência, no grupo maior, sejam comparadas com as dos demais grupos, debatidas e, alcançada a unanimidade, consolidadas.

Na sequência, vão destacados exemplos de oportunidades e ameaças segundo as peculiaridades da Comarca em estudo:

10.1.1. Análise externa:

- a) Oportunidades (Fatores externos positivos observados na Comarca):

Acessibilidade à mídia; Possibilidade de Comunicação direta com o usuário; Nível cultural da Cidade estimula o aperfeiçoamento do Judiciário; Acesso à Internet; Respeito à Instituição; Possibilidade da realização de convênios e parcerias com entidades culturais e de assistência (Universidades, OAB, Lyons, Rotary, Maçonaria, Igrejas, Município, Hospitais, Clínicas, etc.) e o Poder Judiciário local;

b) Ameaças (Fatores externos negativos observados na Comarca e que exigem ajustes de gestão):

Imagem negativa do Judiciário na Mídia; Descumprimento de obrigações por outros Poderes; Omissão de outras esferas; Desconhecimento do papel do Judiciário pela Sociedade; Falta de representatividade política no Congresso e Assembléia Legislativa; Lei de Responsabilidade Fiscal; Decisões políticas; Crise moral na sociedade; Falta de visão administrativa do Tribunal de Justiça; Deficiência do setor de informática; Insuficiência de recursos tecnológicos.

Esse trabalho inicial, resultado de profundas reflexões, evidencia uma série de aspectos que interferem no dia-a-dia das pessoas. São extraídos e relacionados fatores que muitas vezes se constituem nas origens que formam o estado de ânimo individual e do grupo, com repercussões no grau de motivação no trabalho, fundamental para o desenvolvimento de melhorias. Ninguém se sente bem ouvindo críticas à instituição, onde em regra há muito trabalho para enfrentar a crescente demanda, exatamente porque não há uma política de comunicação eficiente para fazer frente às notícias desfocadas da realidade.

As reuniões de planejamento evidenciam a importância de se reservar algum tempo para pensar metodicamente o Poder Judiciário, para reagir e dar as respostas que a Sociedade espera. Na maioria das vezes, a conclusão é que existem muito mais ameaças externas do que

oportunidades, e que isso precisa ser enfrentado de maneira inteligente. E mais, dessas reuniões se desenvolve no grupo um estado emocional de que é preciso mudar, de que é preciso organização, e que muitas soluções estão ao alcance da própria Comarca, desde que haja mobilização para tanto. Todos têm uma parcela de responsabilidade, pois a justiça é realizada por vários atores, entre eles, Magistrados e Serventuários, os elos do sistema judiciário.

A experiência é gratificante para todos os participantes, que conseguem, durante os encontros, compreender que é necessário parar um pouco para planejar. Não basta trabalhar incessantemente, de cabeça baixa e só concentrado na atividade judicial, quando em volta existem pessoas, uma comunidade, oportunidades que precisam ser maximizadas e melhor exploradas. Também existem ameaças que precisam ser observadas e enfrentadas com inteligência. E para alcançar melhorias, é necessária organização gerencial do todo, contendo a preocupação focada apenas no incessante volume de trabalho nas Varas. A realização de um trabalho de diagnóstico externo sistematiza preocupações presentes e futuras, a permitir ajustes gerenciais importantes na busca de soluções para os problemas. Além disso, os encontros, análises e debates passam a oportunizar a união entre os membros da “unidade judiciária”, tão importante para as relações interpessoais no trabalho.

10.1.2. Análise do ambiente interno:

A exemplo da forma adotada para a análise do ambiente externo, os grupos de trabalho realizam a análise do ambiente interno. Essa fase corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais. São relacionadas as suas forças e fraquezas, condições internas que afetam os resultados organizacionais, como capacidade, recursos, habilidades e competências. São criadas as condições para a formulação de estratégias que

representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua. Assim, são identificados os “pontos fortes” e os “pontos fracos” do Poder Judiciário local.

Como mencionado anteriormente ao tratar da liderança, todo o processo de mudança passa pela auto-análise da pessoa, objetivando descobrir a disposição de querer ser e fazer melhor. Também em grupo é necessário um olhar para dentro, perguntando como estamos, o que queremos, o que sabemos, o que estamos dispostos a melhorar. Quais são as nossas fraquezas e quais são os nossos pontos fortes. Em que podemos nos aperfeiçoar como unidade de trabalho?

Quando se para a pensar sobre esses aspectos, relacionando os potenciais do grupo e as fraquezas, também renovamos a auto-análise pessoal, olhamos para dentro de cada um de nós, num exercício de humildade nem sempre fácil, visando ao fortalecimento pessoal e do grupo.

Esse exercício de análise interna, exemplificativamente, trouxe à tona as seguintes identificações, como ocorreu em Santa Maria, RS:

a) Pontos Fortes:

Busca por uma melhoria contínua; Crescimento do compromisso local com a qualidade; Busca de alternativas para solucionar problemas de trabalho; Criatividade dos servidores; Organização do sistema de trabalho; Encontro de servidores com trocas de experiências; Vinda de palestrantes proporcionando uma melhor qualidade de vida: como médicos, psicólogos e outros; Estrutura material satisfatória; Comprometimento dos servidores com a produtividade;

b) Pontos Fracos (também denominados por “oportunidades de melhoria”):

Resistência a mudanças; Mobiliário ergonomicamente inadequado; Salas inadequadas da equipe de apoio (Psicologia e Assistentes Sociais); Espaço físico inadequado; Falta de Integração entre Juízes e Servidores; Falta de treinamento e aperfeiçoamento; Falta de plano de carreira; Falta de avaliação de desempenho funcional; Ausência de incentivo à qualificação profissional; Falta de preparo dos líderes; Falta de comunicação interna; Comprometimento insuficiente de alguns com o processo de mudança; Comprometimento interno insuficiente de alguns com a qualidade do trabalho; Falta de compartilhamento de experiências e métodos; Carência de servidores; Falta de padronização dos processos de trabalho; Falta de modelo administrativo-gerencial eficiente; Individualismo; Falta de integração social do corpo funcional; Falta de política institucional de administração;

Nos exemplos acima, foi verificado que os pontos fracos do Poder Judiciário local correspondiam a um número bem maior do que os pontos fortes. Evidenciou-se uma situação preocupante e que se acredita esteja próximo da realidade da maior parte das Comarcas brasileiras. Ainda não é hora de se definir o que fazer. Essa fase inicial, reflexiva individual e em grupo, ainda é a parte inicial do método, necessária para sedimentar um consenso das realidades locais, tão importante para, na sequência, definir o cenário, a visão e a missão, para depois passar à parte objetiva, que exigirá o comprometimento daqueles que participaram dos trabalhos e reúnem condições para se comprometer e motivar outros colegas na realização dos planos de ação visando às metas.

Considerando que o alinhamento dos diagnósticos externos e internos produz as premissas que alicerçam a construção de cenários, os grupos de trabalho passam a um exercício de prospecção, estabelecendo hipóteses, suposições, conjecturas até definir um cenário.

10.2. Cenários (2º Passo):

Os cenários são expectativas baseadas nas análises ambientais antes mencionadas, indicando se o futuro será “favorável” ou “desfavorável”. Não são adivinhações. Com base no que foi relacionado quando da análise externa e interna, forma-se a sensação clara e objetiva de como estamos e como estaremos se os aspectos, tanto os relativos às oportunidades, se não forem melhor exploradas, como às ameaças, se não forem enfrentadas com inteligência, continuarem a se desenvolver. Como estaremos daqui a cinco, dez ou quinze anos quanto ao aumento da demanda, que vem crescendo geometricamente todos os anos. Onde definir orçamento para fazer frente a tantos processos, se o Estado tem outras prioridades também muito importantes para serem enfrentadas. O que ajustar? O que aperfeiçoar? O que a organização, por meio da sua alta administração pode desenvolver? O que a nossa unidade de trabalho local, segundo as peculiaridades, pode desenvolver para contribuir no enfrentamento dos problemas que se avizinham? Afinal de contas, o problema não é só do Tribunal, é de cada um de seus membros, dentro de suas respectivas atribuições legais, funcionais, legais e morais.

Portanto, a análise do cenário importa ao processo decisório estratégico. Segundo Idalberto Chiavenatto e Arão Sapiro, em Planejamento Estratégico³⁸:

Nos dias de hoje, a questão não é executar certas coisas, mas decidir as coisas certas a serem executadas e que venham a ser promissoras no futuro. Estabelecer um curso de ação, mover pelos assuntos estratégicos para alcançar os horizontes da organização e abrir novas perspectivas. A partir dos cenários, é possível se preparar para eles e tomar decisões que façam futuro. Algumas das decisões que se toma hoje serão boas para quaisquer

³⁸ CHIAVENATTO, Idalberto, e SAPIRO, Arão, **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**³⁸, Elsevier editora Ltda, 6ª. Tiragem, Rio de Janeiro, 2004, p. 175.

futuros imaginados. Outras farão sentido somente para um ou outro quadrante. Ao identificar implicações para cada cenário, pode-se ter alguma confiança para buscar os melhores planos. As decisões que fazem sentido somente para um ou outro cenário são perigosas e podem ser armadilhadas. O poder dos cenários é permitir que nos preparemos e possamos entender as incertezas e o que elas podem significar. Os cenários nos ajudam a aprimorar as respostas para os futuros possíveis e focalizar as respostas assim que surgem no horizonte novas possibilidades.

Definida essa noção, e com base nas reflexões realizadas durante a análise dos ambientes, os grupos de trabalho passam a definir o cenário da Comarca local. Segue o exemplo de Santa Maria, RS:

A constatação de muitos pontos fracos e muitas ameaças externas formam um cenário desfavorável, o qual se pode reverter através do desenvolvimento da comunicação interna e externa, da padronização dos métodos de trabalho e da valorização dos recursos humanos. Compete ao Tribunal de Justiça o desenvolvimento de políticas urgentes, a fim de reverter o quadro futuro que se anuncia, para o combate à discrepância entre a elevada demanda e os escassos recursos humanos; à capacitação e sensibilização de seus integrantes pondo fim ao estigma da resistência às mudanças e implementando uma gestão de qualidade, consolidada numa administração organizacionalmente moderna.

Enfim, não se precisa, nesta fase, definir ainda o que deverá ser feito, nem de quem é a responsabilidade, como no exemplo acima. Até porque, sendo um planejamento estratégico

local, mais adiante serão definidas ações que podem ser desenvolvidas pela própria Comarca, desmistificando-se a idéia de que todas as responsabilidades passam e devem ser exercidas pelo Tribunal. Nesse momento, basta sentir e imaginar como será o futuro se tudo continuar sendo feito como sempre foi. Essa sensação é importante para irmos sedimentando o processo de mudança, passando-se, na sequência, à definição dos valores que nos orientam na vida e no trabalho, bagagens fundamentais a uma grande viagem; visão do que almejamos e onde pretendemos chegar; missão - o que faremos para tanto - e, aí sim, aos objetivos estratégicos, com os seus planos de ação a serem devidamente coordenados, que se constituem nos passos dessa caminhada.

10.3. Valores (3º. Passo):

Na seqüência, o grupo elaborador do Planejamento Estratégico passa às reflexões procurando definir quais os “valores” que cada indivíduo realmente acredita e segue, que considera arraigado à sua personalidade, ou seja, quais os valores que os membros do Poder Judiciário local consideram fundamentais. Como dito metaforicamente no final do capítulo anterior, antes de se iniciar uma grande viagem, é preciso definir a bagagem necessária para seguir em frente, com energia para enfrentar as adversidades. Os valores se constituem em parte incorpórea fundamental. É preciso estar firmado em crenças que norteiem o rumo que seguiremos até alcançar o objetivo. Os “Valores” se constituem num conjunto de crenças e Princípios que orientam as atividades da Organização.

Como ensina o professor Francisco Antônio Cavalcanti³⁹, cada organização tem suas crenças, valores e normas que se refletem nas suas estratégias e posições competitivas.

³⁹ Cavalcanti, Francisco Antônio, Planejamento Estratégico Participativo. São Paulo, Editora SENAC São Paulo, 2008. p. 106/107.

Essas crenças e valores são influenciados pelas condições presentes, pela tecnologia adotada, pelo produto que as empresas oferecem ou serviço que prestam e, muito especialmente, pela característica do quadro de pessoal. Em síntese, pode-se dizer que constituem a cultura da empresa. (...). Quando a cultura organizacional é descrita e expressa publicamente, ela se configura como uma declaração de princípios e valores, que orienta o processo decisório e as atividades de uma empresa, independente de seu porte. Portanto, a definição de princípios e valores ajuda a manter o curso das atividades à medida que a empresa cresce, além de servir de orientação aos gerentes e funcionários para que eles possam enfrentar situações complexas. Se uma empresa não se preocupa em externar seu conjunto de valores, a interpretação de cada indivíduo sobre as questões importantes pode gerar comportamentos diversos e comprometer, de algum modo, o desempenho.

Podem ser apontados como princípios e valores a honestidade, a imparcialidade, a ética, o respeito pelo indivíduo, a moral, o compromisso com o social, o compromisso com a eficiência, entre outros. O importante é oportunizar ao grupo as reflexões e debates necessários, deixando que sejam eleitos os valores reputados fundamentais pelos membros daquela unidade de trabalho.

Algumas vezes ocorre uma dificuldade inicial em apontar imediatamente os valores, que mesmo existentes no dia a dia e incorporados na personalidade de cada um, não são claramente identificados como patrimônio já incorporado no agir das pessoas, por falta de reflexão sobre esses temas. Outras vezes, a análise permite concluir que nem sempre o agir de alguns se amolda aos valores apontados, diante de determinadas situações. Vêm à tona situações muito comuns no atendimento de balcão, quando não foi reservada cortesia e atenção necessária à parte que compareceu angustiada para ter notícia de seu processo; a falta de atenção na expedição célere de um alvará onde a parte está necessitando dos recursos para

suportar compromissos; a banalização do processo, por entender que é pouca coisa, de baixa complexidade, ignorando que é diferente a dimensão de valor dada pela parte àquela causa; o descuido do juiz na designação das audiências, com pauta injustificadamente longa; a falta de atenção no sentido de evitar despachos sem resultado útil, que somente irão atrasar o andamento do processo, em flagrante comprometimento da eficiência e causa de morosidade judicial; a não priorização e controle no andamento dos processos de idosos ou os mais antigos tramitando na Vara; a não utilização dos sistemas de controle dos processos, para realmente gerenciar a Vara e fiscalizar o trabalho cartorial, inclusive dos mandados antigos aguardando cumprimento pelos oficiais de justiça, enfim, uma série de situações que ocorrem no dia-a-dia. O fato é que nessas situações, entre tantas outras que ocorrem nos foros em geral, nem sempre contam com a atenção aos valores agora objeto de reflexão e destaque, para que não sejam esquecidos e passem a ser sempre observados.

O exercício permite uma reflexão nesse particular, muito importante para realinhar a forma de agir de cada um e do grupo como unidade de trabalho. São definidos no momento em que sobrevém a compreensão de que eles se constituem em crenças essenciais que devem ser lembradas, sempre, regendo todos os comportamentos administrativos e que a organização considera incorporada, ou pretende ver incorporada à sua cultura.

10.4. Visão (4º. Passo):

A visão expressa o estado que a organização deseja atingir no futuro. Apresenta a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos da Instituição. Pode servir também como fonte inspiradora, um chamamento que estimule e motive as pessoas a verem realizada com sucesso a missão declarada.

O Planejamento Estratégico Nacional estabelece a seguinte visão de futuro: Ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social. Já o Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul consagra: A visão do

Poder Judiciário do Rio Grande do Sul é tornar-se um Poder cuja grandeza seja representada por altos índices de satisfação da sociedade; cuja força seja legitimada pela competência e celeridade com que distribui justiça; cuja riqueza seja expressa pela simplicidade dos processos produtivos, pelo desapego a burocracias e por desperdícios nulos. Ou seja, uma instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever.

Nota-se que a visão estabelecida pelo plano nacional é objetiva, e o do Tribunal gaúcho foi desmembrada em aspectos, com o objetivo de salientar os compromissos, o que nem sempre se mostra necessário nesse momento. De qualquer sorte, a do Tribunal está em consonância com a visão do plano nacional, com os destaques que entendeu importantes.

O mesmo deve ser feito no âmbito da comarca. Cabe ao grupo de trabalho, reunido, sugerir a Visão que melhor represente a vontade dos membros da unidade judiciária, no que diz respeito aos rumos da instituição.

A visão da Comarca de Santa Maria, RS, foi definida nos seguintes termos: “Ser referencial de excelência na prestação de serviço jurisdicional, visando qualidade de vida no trabalho e satisfação da sociedade.”

Nesse caso, o grupo também salientou a preocupação com a imagem da instituição, destacando o propósito de ser referência na prestação de seus serviços, elemento que serve de estímulo às pessoas em geral. Afinal de contas, quem não gosta de reconhecimento e de ver que o fruto de seu trabalho é referência no meio em que atua. Também houve a opção por manter a expressão serviço jurisdicional, expressão que o grupo entendeu que engloba todos os serviços, enfim, considerando todos os serviços prestados pelo Poder Judiciário local, inclusive e com maior razão a Justiça que emana das decisões judiciais, mas sem perder de vista os demais serviços que não são objeto de processos, como fornecimento de informações, certidões negativas e outros de ordem administrativa.

Note-se que também nesse exemplo, há vinculação com a Visão do Planejamento Nacional e Estadual, com as peculiaridades que a Comarca fez questão de registrar. Foi dada

ênfase à qualidade de vida no trabalho, item sempre salientado pelos Servidores em geral. E muitas foram as discussões relativas à importância de se exigir e preservar a qualidade de vida no trabalho, visando a desenvolver cada vez mais o índice de satisfação daqueles que passam grande parte do dia no foro, procurando fazer o melhor para os destinatários de seus serviços.

Finalmente, o objetivo maior da organização, a satisfação da sociedade, que abrange uma série de valores esperados por aqueles que necessitam de serviços judiciários, como celeridade, eficiência, eficácia, imparcialidade, ética, moral, enfim, Justiça, no sentido mais amplo do termo.

10.5. Missão: (5º. Passo)

A missão responde à pergunta: Por que existimos? É o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente. Ela define a razão de ser da Instituição, o seu papel na Sociedade. Ela é, claramente, uma definição que antecede o diagnóstico estratégico. Deve ser simples e objetiva, que possa ser facilmente recordada por todos os membros da organização, e expresse a razão da existência do Poder Judiciário local. Não adianta estabelecer muitas expressões, se a maioria das pessoas irá esquecer e não vai internalizar a missão da instituição a que pertence. O CNJ foi muito feliz nesse particular, quando em duas palavras consagrou o objetivo fundamental que justifica a existência do Poder Judiciário como Poder de Estado: Realizar Justiça.

Todos sabemos que a Justiça somente será realizada, se uma série de outros fatores estiverem presentes. Não há necessidade de destacar todos eles, mas sintetizá-los em expressões cujo significado seja compreendido e praticado pelas pessoas da organização, que compreendem a sua ampla dimensão.

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul fez questão de salientar alguns aspectos nos termos seguintes:

De acordo com o fundamento do Estado, o Poder Judiciário tem a Missão de, perante a Sociedade, prestar a tutela jurisdicional, a todos e a cada um, indistintamente, conforme garantida na Constituição e nas leis, distribuindo justiça de modo útil e a tempo.

Já em âmbito local, no exemplo de Santa Maria, RS, os participantes optaram pela seguinte Missão: “Prestar serviços judiciários objetivando prevenir e solucionar conflitos sociais, de forma imparcial, eficaz e com qualidade.”

Nesse caso, houve a opção por prestação de “serviços judiciários” pelo mesmo motivo relativo à visão, isto é, por entender que se trata de uma expressão mais ampla do que, por exemplo, prestação jurisdicional, mais apropriada para processos em andamento. São várias as situações onde a estrutura de serviços do Judiciário é acionada sem que exista um processo judicial envolvendo a parte interessada. Assim ocorre com o fornecimento de certidões e informações em geral e nas atribuições típicas da Direção do Foro, poucas vezes de caráter jurisdicional. Também constou a expressão “prevenir” conflitos sociais, e não somente solucionar ou dirimir conflitos sociais, considerando que é papel do Judiciário ir além do que estabelecem os textos legais. Nesse caso o grupo de trabalho entendeu que a missão do Poder Judiciário é mais ampla, vai além, não é de somente dizer o direito no caso concreto, limitando-se a condenar ou absolver o réu, julgar procedente ou improcedente o pedido, sempre nos estritos termos legais. Entendeu que está na hora do Poder Judiciário se antecipar aos problemas que originam e constituem os processos, desenvolvendo várias ações que previnam a demanda.

Como exemplo, foram citadas palestras em escolas e visitas destas ao foro, palestras em associações de bairros e Universidades; implementação da comunicação externa para que a população fosse esclarecida acerca de direitos e obrigações; estímulo a projetos de

mediação extrajudicial e desmistificação da arbitragem, uma alternativa de solução de conflitos; desenvolvimento de programas de Justiça terapêutica, voltado para o atendimento de vítimas de violência doméstica e\ou abusos sexuais, e réus autores de crimes em decorrência de dependências químicas. Enfim, foi apontada a necessidade das lideranças judiciárias liderarem projetos assistenciais que aproximem o Judiciário da Sociedade, despertando outras organizações de que é preciso uma mudança profunda de cultura para o enfrentamento dos problemas sociais. A crescente demanda processual é um deles, que sobrecarrega o Poder Judiciário, em prejuízo da própria Sociedade.

A prestação dos serviços de forma imparcial, eficaz e com qualidade, bem evidencia a ênfase a fatores basilares e diferenciadores na prestação dos serviços pela Justiça estatal. Ocorreram discussões quanto à imparcialidade, eleita como valor fundamental que diferencia o Poder Judiciário local dos Tribunais de Arbitragem e outros projetos, tidos pelo grupo como instituições importantes, mas que ainda não contam com a credibilidade que o Poder Judiciário, estatal, ainda conta no meio social. A eficácia e a qualidade igualmente foram valores considerados extremamente importantes e que mereciam destaque na missão, tamanho o compromisso de fazer da Comarca local uma referência de prestação de serviços.

10.6. Fatores Críticos de Sucesso (6º. Passo)

Definidas a Visão e a Missão, passa-se aos “Fatores Críticos de Sucesso”, que são as condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para que a organização tenha sucesso no ambiente. São as atividades-chave do negócio que precisam ser bem feitas para que a organização possa atingir os seus objetivos. Sem eles, os objetivos não são alcançados.

Nessa altura dos trabalhos, depois de analisados os ambientes externo e interno, submetidos os entendimentos individuais ao crivo dos demais participantes, definidos os valores, visão e missão, a tendência natural é perguntar-se quais são os fatores fundamentais para que um grande processo de melhorias se instale na organização local. É natural,

inclusive, que alguns participantes, expressem desestímulo, diante de históricas dificuldades não enfrentadas satisfatoriamente pela organização. Também afloram as resistências a mudanças, as contrariedades diante do quadro posto, entendendo que falta estrutura, apoio, recursos, ou outros fatores para se alcançar uma situação ideal.

Em regra isso decorre do pessimismo que caracteriza algumas pessoas, fator de ordem psicológica originado por vários motivos e que não cabe aqui analisar. Algumas pessoas não estão bem em casa, não estão bem em suas vidas e, por consequência, também não estarão bem no ambiente de trabalho, contaminando-o. Outras vezes a descrença para que se institua um processo virtuoso de mudança decorre do medo diante do novo. O medo é um sentimento recorrente nas organizações e na vida das pessoas, também de ordem psicológica, e que termina estimulando a inércia, a acomodação, a sempre fazer as coisas como sempre foram feitas.

Caberá à liderança e ao grupo compreender essas diferenças e estimular esses colegas à inovação, ao aperfeiçoamento, levando-os a se aperceberem que tudo está mudando no mundo. Que é natural e importante as pessoas se adaptarem às mudanças, buscarem o aperfeiçoamento e mudarem as atitudes.

Em número menor, ainda ocorre o apego à irresponsabilidade, própria daqueles que também preferem deixar tudo como sempre foi, pois essas mudanças darão muito trabalho. Isso, lamentavelmente, é próprio de ambientes aonde o salário vem certo no final de cada mês, independentemente dos resultados alcançados. De qualquer sorte, essas minorias precisam ser enfrentadas. Entra em campo, mais uma vez, o papel da liderança. É hora, então, de definir os fatores críticos de sucesso.

Assim, também e com a participação especial e importante dos resistentes às mudanças, passam todos os partícipes do Planejamento Estratégico a definir os fatores críticos de sucesso. No caso em estudo, foram definidos os seguintes: Suficiência dos recursos

humanos frente à demanda crescente; Treinamento, qualificação e valorização permanente de pessoas; Qualidade de vida no trabalho; Gerenciamento de processos de trabalho.

Em trabalhos dessa natureza, a suficiência de pessoal em regra é apontada como uma das maiores carências do sistema. O debate serve para esclarecer que nem sempre o aumento da demanda merece ser enfrentado com aumento da mão-de-obra. É necessário planejar, aperfeiçoar a gestão, procurar produzir mais e melhor, com os recursos existentes. Depois de esgotadas essas alternativas é que se deve pensar em aumento de pessoal. Mas é necessário abrir essas discussões para que temas como esses sejam compreendidos, de forma a estirpar a costumeira justificativa de que “precisamos de mais gente para fazer algo melhor”.

Na sequência foram apontados outros fatores. O treinamento, qualificação e valorização permanente das pessoas foram considerados de extrema importância numa organização marcada por um grande número de pessoas, que precisam estar motivadas no trabalho, para atender às necessidades da Sociedade. A falta de planos de carreira e sistemas de avaliação de desempenho terminam por se constituir em desestímulos ao trabalho, o que merece especial atenção da alta administração do Poder Judiciário.

A qualidade de vida no trabalho têm sido apontada como um fator relevante, pois as pessoas precisam estar bem acomodadas, bem de saúde, física e emocionalmente, para darem o melhor de si na execução dos trabalhos. Finalmente, foi apontado como fator crítico de sucesso, o gerenciamento eficaz dos processos de trabalho, que são múltiplos, e que se bem gerenciados, podem alcançar resultados positivos, em favor de todos. O desapego ao rigor técnico no gerenciamento, com a não utilização das ferramentas que o sistema do TJRS oportuniza, termina por se constituir em fator de desmotivação e comprometimento dos resultados, que em geral, as equipes de trabalho almejam alcançar. Definidos esses fatores críticos de sucesso, vai chegando o momento de objetivar a fórmula de reação visando instituir, realmente, um processo de mudança e aperfeiçoamento contínuos, firmado em resultados.

10.7. Linhas Estratégicas (7º. Passo):

Ultrapassada a fase da identificação dos fatores críticos de sucesso, atinge-se o momento de definição das linhas estratégicas. São os princípios orientadores e canalizadores das decisões e do desencadeamento das ações. Constituem-se nas artérias, nas linhas-mestras que levarão à organização ao alcance dos objetivos estratégicos. É importante que o grupo elaborador, firmado nas análises anteriores e nos valores que norteiam o agir institucional, observe os fatores críticos de sucesso e eleja quais os caminhos fundamentais a serem percorridos para que se alcancem os objetivos. Surge, então, a definição das linhas estratégicas. No exemplo que está sendo analisado desde o início desse trabalho - Planejamento Estratégico da Comarca de Santa Maria/RS -, foram definidas as seguintes linhas estratégicas a serem trilhadas pela unidade judicial local: a) Valorização das pessoas; b) Qualificação da infra-estrutura; c) Comunicação; d) Gerenciamento dos processos de trabalho; e) Integração com a sociedade.

São necessários vários encontros, reflexões e debates, frutos de resistências naturais em qualquer organização, para que se chegue às linhas estratégicas. Como pregou Henry Emerson Fosdick, citado por Stephen R. Covey⁴⁰, “Nenhum cavalo chega a lugar algum antes de ser domado. Nenhum vapor ou gás movimentava qualquer coisa até ser confinado. Nenhuma catarata gera luz e força antes de ser focada, dedicada e disciplinada.”

A Linha Estratégica da Valorização das Pessoas evidencia a atenção que a organização deve reservar ao ser humano. O Poder Judiciário funciona mediante o trabalho de pessoas, e como tais devem ser vistas e tratadas. É elementar em qualquer organização privada a necessidade de se desenvolver política de valorização, mediante premiações, promoções por tempo de serviço e/ou merecimento, planos de carreira, enfim, iniciativas que sirvam de

estímulo ao aperfeiçoamento, ao aumento da produção, ao comprometimento das pessoas no alcance das metas, enfim, ao bem-estar no ambiente de trabalho. E não é diferente no setor público, mormente no Poder Judiciário, onde todos os serviços dependem das pessoas.

Importante mencionar e sugerir a atenta leitura da Dissertação da Colega e Juíza de Direito do Rio Grande do Sul, Andréa Rezende Russo, intitulada *Uma Moderna Gestão de Pessoas no Poder Judiciário*⁴¹, com sugestões de modelos de valorização de pessoas, inclusive como medidas alternativas enquanto não é instituído um Plano de Carreira para os servidores do Primeiro e Segundo graus no Judiciário gaúcho.

A estabilidade no setor público e ou salário razoável e em dia, com o passar do tempo, não é suficiente para manter as pessoas motivadas. É natural em qualquer ser humano que com o tempo, a rotina, a fadiga decorrente da elevada carga de processos, o grau de exigência, as crescentes necessidades pessoais e familiares, as críticas externas, enfim, uma série de fatores, passem a interferir no dia-a-dia, fazendo com que diminua o estímulo para o trabalho. As pessoas terminam se limitando a fazer o trivial, às vezes nem isso. Daí porque é fundamental que nas organizações públicas também exista um sistema de premiação, de reconhecimento, que sirva de estímulo permanente aos servidores, sem prejuízo de um sistema de avaliação de desempenho com a possibilidade de responsabilizar eventuais deslizes de uns poucos. Chama a atenção a inexistência de um plano de carreira que estimule o servidor a ascender no ambiente de trabalho, podendo galgar degraus mais elevados conforme o seu merecimento e o empenho na realização das tarefas, e segundo um sistema de avaliação justo. É assim no sistema legal relativo à Magistratura, que ascende na carreira segundo critérios de antiguidade e merecimento, embora este último critério enfrente dificuldades e resistências quanto à sua prática e regulamentação. Sistema similar deveria

⁴⁰ COVEY, Stephen R., **O 8º. Hábito – Da Eficácia à Grandeza**, 7a, ed., tradução de Maria José Cyhlar Monteiro, Rio de Janeiro, Elsevier Editora Ltda, 2005, p. 229.

⁴¹ Russo, Andréa Rezende, *Uma Moderna Gestão de Pessoas no Poder Judiciário*, Porto Alegre, RS, Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009.

existir em favor de todos os servidores do Poder Judiciário, o que está sendo gestado há anos no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.

A segunda Linha Estratégica, Qualificação da infra-estrutura, diz respeito à constante preocupação que deve existir com os sistemas de informática, com os equipamentos em geral e a ergonomia, instrumentos fundamentais para que as pessoas possam bem exercer os trabalhos. Se por um lado, a maior parte dos ajustes, nesse particular, estão sob a alçada do Tribunal de Justiça, pois é o responsável por fornecer e manter tais instrumentos em condições de funcionamento, cabe aos operadores utilizá-los e conservá-los adequadamente, encaminhando as solicitações aos setores competentes tão logo sejam detectados problemas. Outras vezes, dependendo das peculiaridades locais, ajustes podem ser resolvidos no âmbito da própria Comarca, mediante convênios com instituições, entre elas as Universidades, no que diz respeito a estudos ergométricos do mobiliário, capacitação e treinamentos.

Por sua vez, a Comunicação tem sido apontada como uma linha estratégica que merece toda a atenção. Respeitadas exceções, a comunicação interna nos foros é precária. Como não há política de reuniões mensais ordinárias para análise dos trabalhos, muitas vezes o pessoal que trabalha no Gabinete não apara todos os detalhes operacionais com os do Cartório, e vice-versa. Outras vezes ocorrem conflitos internos nos próprios Cartórios ou Gabinetes, fruto de relações interpessoais desgastadas, onde a liderança não exerce o seu papel. A consequência é o comprometimento do estado de ânimo no ambiente de trabalho, com flagrantes repercussões no atendimento ao público e no cumprimento das demais atribuições. Nas Comarcas onde existe mais de uma Vara, é comum os serviços de uma serem realizados de forma diferente dos da outra, sem padronização segundo critérios razoáveis, causando uma série de transtornos a partes e advogados.

Ainda são necessários ajustes na comunicação externa, de modo a permitir a vasão de informações de interesse público. Essa relação é mantida com os profissionais de imprensa,

com os quais devem ser desenvolvidas relações elevadas, firmadas em atenção, respeito e pronto atendimento, com as explicações necessárias. É o Magistrado da Vara ou o Diretor do Foro, ou outro Magistrado indicado por este, que deve firmar esse contato com os profissionais de imprensa, o que nem sempre acontece, resultando em insatisfações, com notícias e matérias inadequadas.

A quarta linha estratégica, o gerenciamento dos processos de trabalho, diz respeito a um aspecto nevrálgico tradicional numa unidade judiciária. Como são vários os procedimentos das ações judiciais, e milhares são os processos em andamento, vários também são os atos procedimentais realizados no âmbito do Gabinete e dos Cartórios, visando ao cumprimento das decisões proferidas pelo Juizado de Direito. A tão falada morosidade da justiça, muitas vezes, ocorre no âmbito dos procedimentos administrativos internos dos Cartórios, e às vezes dos Gabinetes dos Juizados. Em regra, não é o tempo que o processo fica concluso com o Juiz para decidir ou despachar, ou em carga com o Advogado para contestar ou recorrer, mas o tempo entre os prazos processuais que os processos aguardam nos escaninhos, diante da elevada quantidade de processos e das dificuldades operacionais no encaminhamento cartorário. Daí a preocupação com o necessário gerenciamento dos processos de trabalho, utilizando o sistema de informática para acompanhar as juntadas de petições e documentos, os cumprimentos das decisões e despachos em geral, a expedição de ofícios, mandados e cartas precatórias, o atendimento de balcão, os arquivamentos e desarquivamentos, os cumprimentos de mandados, enfim, uma série de processos de trabalho que devem ser bem desenvolvidos pela equipe, sob a chefia direta do Escrivão e supervisionados permanentemente pelo Magistrado da Vara. Dessa forma será mantido o controle e se produzirá cada vez mais e melhor, com os recursos existentes.

Finalmente, a integração com a Sociedade é considerada uma linha estratégica também fundamental para transformar a Comarca numa unidade de excelência, como instrumento de paz social em favor da própria sociedade. Pesquisas de satisfação constituem-se em

ferramentas importantes para buscar informações quanto à avaliação dos serviços que estão sendo prestados. Com base nessas informações, aperfeiçoamentos podem ser desenvolvidos pela liderança e sua equipe, instituindo-se um processo de melhoria contínua focada na sociedade.

Modernamente, as organizações públicas e privadas vêm realizando projetos de responsabilidade social, objetivando maximizar o seu grau de comprometimento com o desenvolvimento da Sociedade. E com o Poder Judiciário não é diferente. No Rio Grande do Sul, com o estímulo da Corregedoria-Geral de justiça, já fazem parte da rotina de algumas Comarcas, projetos denominados de Ronda da Cidadania, onde o Poder Judiciário local lidera e mobiliza instituições parceiras na confecção de Carteiras de Identidade, CPF, Carteiras de Trabalho, atendimentos médico-odontológicos, assistência jurídica via OAB, Ministério Público ou serviços de estágio prestados pelas Universidades, aforamentos no Juizado Especial Cível, Casamentos, Cursos profissionalizantes, entre outros serviços, em claro esforço de oportunizar o exercício da cidadania e aproximar-se da Sociedade em que está inserido.

Na mesma linha podem ser desenvolvidos projetos visando ao atendimento de vítimas de abuso sexual e de violência doméstica, voltado para vítimas, réus que praticam delitos em decorrência de doenças psicotrópicas e outros vitimizados, conforme ocorre no Projeto Justiça Integral, da Comarca de Santa Maria, com um Centro de Atendimento Terapêutico e Social, e que funciona há anos, firmado em trabalho voluntário de psicólogos, médicos, assistentes sociais, e instituições parceiras. Práticas, enfim, que se constituem em um *plus* ao natural trabalho social realizado pelo Poder Judiciário, de manter a paz social ao julgar os conflitos sociais.

Definidas as linhas estratégicas fundamentais pelas pessoas da organização, passam a ser definidos os objetivos estratégicos, para, na sequência, serem definidos os planos de ação propriamente ditos.

10.8. Objetivos Estratégicos (8º. Passo):

É a fase do processo de Planejamento Estratégico necessária para transmitir a Missão e a Visão de Futuro aos níveis inferiores da organização. Uma pergunta sintetiza bem o significado dos objetivos estratégicos: O que fazer?

Caberá aos grupos de trabalho, individualmente e depois passando à consolidação em grupo único, definir o que deve ser feito. Assim, dentro de cada Linha Estratégica, inicia-se com a ação identificada pelo verbo que responda à pergunta “o que fazer” - os objetivos propriamente ditos -, na ordem seguinte, exemplificativamente:

Linha Estratégica:

1. Valorização das Pessoas

Objetivos Estratégicos:

1.1. Qualificar o servidor;

1.2. Reivindicar Plano de Carreira;

1.3. Proporcionar cursos internos de relacionamento interpessoal;

1.4. Explorar o potencial dos servidores;

1.5. Implementar ações de saúde;

1.6. Implementar e exigir uma política de treinamento interno e externo (Plano de Desenvolvimento de Pessoas).

2. Qualificação da Infra-Estrutura:

2.1. Melhorar a estrutura cartorial;

2.2. Desenvolver o Planejamento ergonômico, com adequação do mobiliário;

2.3. Modificar o layout das Varas e/ou demais setores;

2.4. Sugerir o desenvolvimento do sistema de informática;

2.5. Reivindicar número de funcionários proporcional ao número de processos, postulando a alteração do Código de Organização Judiciária.

3. Comunicação:

3.1. Melhorar a comunicação interna e externa;

3.2. Criar comissão de comunicação;

3.3. Criar página na Internet;

3.4. Ordinarizar o Boletim interno;

4. Gerenciamento dos Processos

de trabalho:

4.1. Padronizar das rotinas cartorárias;

4.2. Padronizar os programas de estágio;

5. Integração com a Sociedade:

5.1. Estimular a conciliação;

5.2. Fortalecer os Programas de Responsabilidade social;

Nota-se, então, que os objetivos estratégicos passam a ser definidos sempre precedidos do verbo correspondente ao que deverá ser feito pela unidade judiciária, dentro da respectiva linha estratégica. Na sequência, antes de serem definidos os planos de ação, é necessário definir os indicadores de cada objetivo, para permitir a medição e o conseqüente gerenciamento, como veremos a seguir.

10.9. Indicadores (9º. Passo):

São relações que permitem uma avaliação da performance global ou parcial da organização, através da medição de atributos ou resultados, com o objetivo de comparar esta medida com resultados esperados, anteriores, ou ainda, com resultados de terceiros.

Os Professores Mauriti Maranhão e Maria Elisa Bastos Macieira, na obra *O Processo Nosso de Cada Dia – Modelagem de Processos de Trabalho*⁴², salientam que a maioria das pessoas e das organizações insistem em administrar com base na intuição, no bom senso, deixando de se utilizar de um dos importantes instrumentos gerenciais para manter o controle sobre os processos de trabalho. Ao defender que somente se pode gerenciar aquilo que é medido, salientam que:

As medidas são a fonte mais segura e insuspeita para tomar decisões consistentes. Por outro lado, o *feeling* e a sensibilidade são atributos de natureza essencialmente subjetiva e, portanto, de cunho meramente emocional. Sem dúvida, esses atributos são também indispensáveis para chegarmos às decisões acertadas. Todavia, são as medidas que agregarão o caráter mais racional e objetivo às decisões. São as medidas realizadas que permitem as comparações e, em boa parte, instrumentalizam o gestor para reconhecer e atribuir aos responsáveis o mérito devido, pelo bom ou pelo mau resultado alcançado.

Está em construção no Poder Judiciário a cultura de gestão firmada em indicadores seguros, que demonstrem realmente os resultados de modo a permitir um gerenciamento mais eficiente e eficaz. O gerenciamento eficaz dos indicadores como “quantidade de processos iniciados no mês ou ano”, “quantidade de processos extintos no mês ou ano”, “o tempo de

⁴² MARANHÃO, Mauriti, e MACIEIRA, Maria Elisa Bastos, **O Processo Nosso de Cada Dia – Modelagem de Processos de Trabalho**, Rio de Janeiro, Qualitymark Editora Ltda, 2004, p.69.

tramitação dos processos”, são fundamentais ao alcance de metas no desenvolvimento dos processos de trabalho. Da mesma forma o gerenciamento do clima interno e externo, tão necessários para os rumos da organização, por meio de indicadores como, “o índice de satisfação dos servidores” e “o índice de satisfação da sociedade” merecem constante aferição para efetivo alcance da missão estabelecida pelo Poder Judiciário.

Definidos os Objetivos Estratégicos e os respectivos indicadores que permitirão a medição e o conseqüente gerenciamento, chega o momento dos planos de ação, que vão dar início ao movimento da Organização Judiciária local.

10.10. Planos de Ação (10º. Passo):

Os planos de ação correspondem às ações a serem realizadas para o alcance de cada objetivo estratégico definido na etapa anterior. Indica o rumo pensado, discutido e planejado para podermos realizar os objetivos estratégicos. No Plano de Ação, relaciona-se a Linha Estratégica, o Objetivo Estratégico, a meta ou o indicador de resultado e a(s) pessoa(s) responsável (eis). Na seqüência, identifica-se a ação propriamente dita (o que fazer), o prazo estabelecido para a sua execução (quando), as técnicas a serem desenvolvidas (como será feito) e finalmente, o custo estimado para a sua realização.

O plano de ação pode ser elaborado segundo a ferramenta denominada 5W2H, citado por Maria Elisa Macieira⁴³, e destacada pela Juíza de Direito Rosane Wanner da Silva Bordash, em sua obra denominada Gestão Cartorária: Controle e Melhoria para a Razoável Duração dos Processos, na Coleção Administração Judiciária, editada pelo Departamento de Artes Gráficas do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (2009, p. 52):

- WHAT: O que vai ser feito (aponta do que se trata o plano);
- WHERE: Onde vai ser executado o plano;

⁴³ MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. Estudos de Casos e Práticas Inovadora, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV/Rio, RJ, 2007, p. 44.

- **WHEN:** Quando o plano vai ser executado (limitação temporal – início e fim da implantação);
- **WHO:** Quem vai implantar o plano (fixa claramente os responsáveis pela implementação);
- **WHY:** Por que o plano será implantado (normalmente aqui há referência à meta fixada no planejamento: para que seja aumentada a satisfação do cliente em 20%...);
- **HOW:** Como será feito. Seguramente, é o item mais importante, pois fixa o método de execução do plano;
- **HOW MUCH:** Quanto custa.

Seguindo essa ferramenta - 5W2H -, define-se claramente todos os aspectos que devem ser definidos em um plano de ação.

A planilha abaixo identifica o Plano de Ação a ser desenvolvido para cada um dos objetivos estratégicos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PLANO DE AÇÃO				UNIDADE : _____ RESP.: _____
Linha Estratégica :				
Objetivo :				
Meta/Indicador de Resultado:				
Nº	AÇÃO (O QUE FAZER)	PRAZO (QUANDO)	TÉCNICAS (COMO SERÁ FEITO)	CUSTO ESTIMADO (R\$)

Elaborados os planos de ação para cada objetivo estratégico, chega o momento da sua realização, controle e ajustes que se fizerem necessários durante o percurso. São desenvolvidas as fases seguintes do gerenciamento, mais uma etapa da gestão estratégica

firmada em melhorias contínuas por resultados, fundamental para o aperfeiçoamento da organização.

10.11. Implantação e Controle – PDCA (11º. Passo):

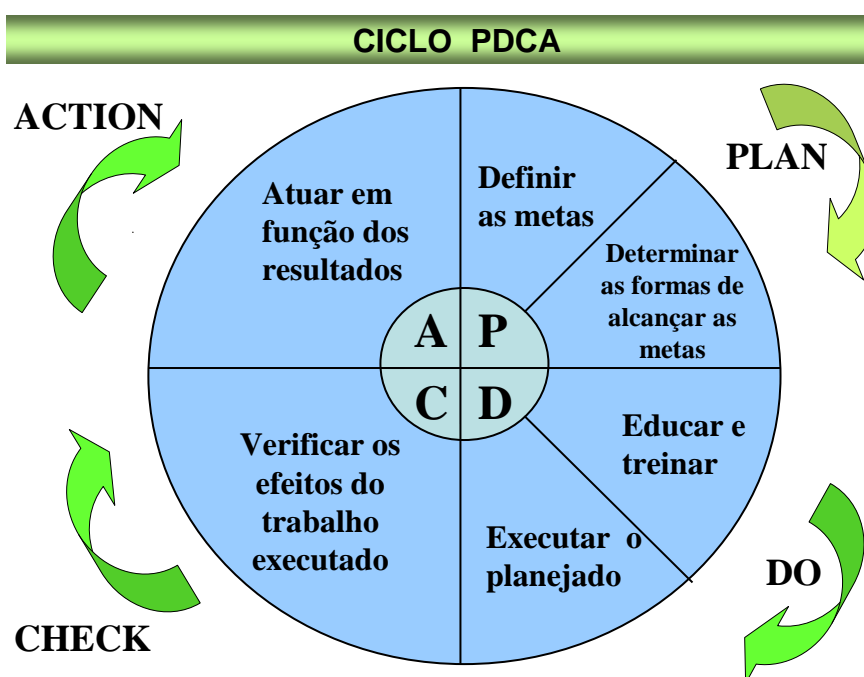
Em continuidade do planejamento inicial de cada ação, sucede outra ferramenta fundamental, o PDCA. É um método utilizado para a manutenção (padronização) e a melhoria dos processos de trabalho. Conforme destacado pelo Prof. Mauriti Maranhão⁴⁴:

Foi desenvolvido inicialmente, na década de 30, pelo professor e estatístico americano Walter Shewhart, defendendo em seus estudos a necessidade de os administradores utilizarem no seu trabalho o ciclo Specify-Product-Inspect, isto é, Especificar-Fazer-Inspeccionar. Depois, um de seus alunos, W.E. Deming, que se tornou famoso por orientar o desenvolvimento da qualidade japonesa no pós-guerra, complementou o ciclo de Shewhart, agregando mais uma fase, originando o ciclo PDCA. As ações previstas podem ser adotadas em cada um dos processos da empresa, porque está associado ao planejamento, à implementação, ao controle e à melhoria de um produto ou serviço.

O nome desse ciclo - P-D-C-A -, deriva de palavras em inglês e quer dizer: a) planejar (plan): Estabelecimento de objetivos e processos necessários para fornecer resultados, de acordo com os requisitos dos usuários e das políticas da organização; b) fazer (do): Momento de por em prática o planejamento. Ou seja, treinar e executar os processos; c) checar (check): Monitoramento através de medições e avaliações dos processos e produtos executados em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos propostos; d) ação (action):

⁴⁴ MARANHÃO, Mauriti, e MACIEIRA, Maria Elisa Bastos, **O Processo Nosso de Cada Dia – Modelagem de Processos de Trabalho**, Rio de Janeiro, Qualitymark Editora Ltda, 2004, p.145.

Atuar corretivamente sobre a diferença identificada. Se, nas fases anteriores, não houve diferença entre o que foi planejado e o que se fez, esta etapa do PDCA deve ser utilizada para padronizar o processo, dando origem aos POP (Procedimento Operacional Padrão), que muito contribui para o treinamento de novos servidores e bom cumprimento das rotinas do trabalho⁴⁵. Caso contrário, será necessário realizar ajustes no plano inicial.



A adoção dessa ferramenta pelo Magistrado líder na unidade de trabalho é fundamental para o gerenciamento das ações definidas anteriormente. Certo que haverá alguma dificuldade, frente ao excesso de atribuições administrativas e jurisdicionais como antes destacado, mas é necessário ver que sem ela, os planos de ação não serão controlados, e os ajustes visando a aperfeiçoamentos não serão desenvolvidos. O mesmo seria presidir vários processos judiciais sem seguir os respectivos procedimentos e processos de trabalho. Chegaria a um ponto em que a confusão se estabeleceria, comprometendo a busca por resultados satisfatórios.

⁴⁵ BORDASCH, Rosane Wanner da Silva, Gestão Cartorária: Controle e melhoria para a razoável duração do processo. Porto Alegre. TJRS. Departamento de Artes Gráficas. 2009. p. 83.

10.12. Resultados Observados:

1. Todas as comunicações internas passaram a ser feitas através de correio eletrônico, ocorrendo uma economia de cerca de 90% de papéis utilizados para comunicações da Direção do Foro;
2. Foi realizado treinamento, específico para a Comarca, para a utilização dos sistemas Excel e Power Point;
3. O Planejamento Estratégico foi realizado, iniciando-se a fase de implementação.
4. Edição de boletins informativos, publicados por via eletrônica a todos os Magistrados e servidores, quinzenalmente.
5. A coleta de lixo seletiva e o material reciclável passou a ser doado para uma entidade assistencial voltada para o atendimento de dependentes químicos, caracterizando mais uma atuação na área de responsabilidade social do Poder Judiciário local;
6. O programa de responsabilidade social, denominado Justiça Integral, que contava com um Centro ambulatorial composto por psicólogos e assistentes sociais voluntários, mais uma rede de apoio de instituições parceiras, como AAs e Hospital Universitário, foi aprimorado e realizou, desde a instalação, mais de dois mil atendimentos a réus, vítimas e vitimizados, oriundos das Varas de Família, Criminais e Juizado da Infância;
7. Foram realizadas mais de trinta palestras pelos juízes em escolas da rede estadual e municipal, explicando o Poder Judiciário e suas funções. Foram distribuídas cartilhas sobre o Poder Judiciário e apresentado filme explicativo. A iniciativa teve aprovação das escolas que pediram nova edição do programa;
8. Houve a aproximação do Poder Judiciário com os meios de comunicação. Inúmeras matérias foram feitas mostrando o trabalho desenvolvido no Foro local, com especial atenção às ações desenvolvidas pelo Plano de Gestão;
9. Participação do Judiciário em feira estadual – FEISMA - com a divulgação da história do Poder Judiciário e acesso ao Juizado Especial Cível;

10. Várias escolas visitaram o Foro local, conhecendo as dependências. Nessas ocasiões, os alunos foram recepcionados por um Magistrado.
11. Houve a realização de simpósio em Direito de Família com a participação de Juristas renomados e sucesso de público.
12. Foi realizada pesquisa de satisfação sobre o desenvolvimento do Plano de Gestão entre servidores e magistrados, onde 90% se manifestaram favoráveis à continuidade do modelo de gestão adotado;
13. O novo modelo de gestão foi selecionado para apresentação no Workshop Estadual;
14. Foi realizada alteração dos layouts dos cartórios com a criação de sala especial para atendimento com cadeiras, fichas para atendimento e disponibilidade de revistas para leitura. A medida foi amplamente aprovada pela OAB e público em geral, tendo servido de modelo para outras comarcas;
15. Foi construído um galpão crioulo para a confraternização do público interno, fator preponderante para a evolução do interrelacionamento entre Magistrados, Servidores e Advogados, e conseqüente harmonia no ambiente de trabalho, com reflexos positivos no enfrentamento dos problemas que afetam a produtividade.
16. Foi elaborada ordem de serviço para a racionalização dos serviços cartorários na área cível, contando com a aprovação da Corregedoria de Justiça e tendo vários dispositivos incluídos na Consolidação Normativa;
17. O grupo de melhoria criado passou a sugerir e organizar os cursos de interesse do público interno e deu origem à criação da Semana da Saúde, evento realizado anualmente e que conta com o apoio das universidades e instituições de saúde. As palestras são voltadas para a qualidade de vida, em especial no trabalho.
18. Foi realizada a primeira pesquisa de satisfação do cliente na Comarca e criação de caixa de sugestões. Diante dos resultados apresentados foi desenvolvido um curso de treinamento para atendimento;

19. Foi realizada a primeira pesquisa de clima da Comarca, detectando-se quais eram os principais temas de interesse dos servidores. A partir dos resultados foram realizadas palestras motivacionais e palestras jurídicas.
20. Houve contato com todas as Faculdades de Direito da Comarca e todas passaram a firmar convênio com o Poder Judiciário, na época totalizando mais de 100 estagiários nos mais variados setores;
21. Foi criado o programa de estágio programado, que apresentou resultados altamente positivos quanto ao rendimento e permanência dos estagiários nos setores das varas que aderiram ao programa;
22. Realização de curso de treinamento para o atendimento, através do SENAC e com o apoio da Escola Superior da Magistratura. Aprovação de 95% dos participantes;
23. Foi realizada a primeira pesquisa em nível local acerca do tempo de tramitação dos processos, apurando-se em 01 ano e 03 meses (exceto JEC e JECrim) a qual foi amplamente divulgada pela mídia local, contando com matéria de capa;
24. Com o apoio do Plano de Qualidade do Poder Judiciário foi realizado na Comarca o primeiro Workshop no interior do Estado, com a apresentação de mais de dez trabalhos;
25. As reuniões trimestrais do Diretor com os magistrados oportunizaram a gestão compartilhada da Direção, com a divisão das atribuições do Diretor do Foro entre os Magistrados, e o estabelecimento de decisões comuns. Com isso, foram agilizados processos disciplinares e administrativos;
26. As reuniões mensais do Diretor com os Escrivães se mostraram produtivas. Houve o aperfeiçoamento da comunicação interna, permitindo o compartilhamento de experiências, a identificação de problemas, a padronização de procedimentos e o apontamento de soluções;

27. Através das reuniões do Diretor do Foro com os Magistrados, com os Escrivães e demais servidores, constituiu-se mais um canal importante de comunicação interna, multiplicando-se esforços na busca de soluções para os problemas.
28. A mobilização de Magistrados e Servidores através do novo modelo de gestão compartilhada possibilitou a identificação de ações na busca de soluções que estão ao alcance da Comarca.
29. Houve a implementação de ações articuladas da Comarca em relação ao Tribunal de Justiça, passando de simples e costumeiras reclamações generalizadas para solicitações formais e organizadas.
30. Houve o aumento do grau de comprometimento dos Magistrados com os rumos da gestão da Comarca, indo além da prestação jurisdicional limitada aos processos enquanto não Diretores de Foro;
31. Evoluiu a relação da imprensa para com o Poder Judiciário, que passou a contar com contatos diretos de alguns Magistrados, incumbidos de prestar esclarecimentos acerca de todos os assuntos possíveis de divulgação e de interesse público.
32. O Poder Judiciário tornou-se mais transparente à sociedade local, utilizando-se dos meios de comunicação, implementando o atendimento ao público e aproximando-se da comunidade por várias formas, em entrevistas, em palestras em escolas e universidades, e maior participação nos eventos sociais.
33. O Poder Judiciário local instituiu um novo modelo de gestão compartilhada que passou a continuamente elevar a sua imagem perante a opinião pública, pelos esforços empreendidos na busca da eficiência, firmando a sua legitimidade como Poder de Estado.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como dito no início, o presente trabalho anda longe de pretender a instituição de um modelo inédito ou que vise a solucionar todos os problemas de uma Comarca. Mas o exercício da liderança pelo Juiz, as análises ambientais e as demais fases do planejamento estratégico, com o comprometimento das pessoas na realização das ações voltadas aos objetivos e ações correspondentes, devidamente coordenadas pelo PDCA, parecem ser fundamentais para a instituição de um novo modelo de gestão firmado em melhorias contínuas mediante resultados.

Acredita-se que o presente trabalho atendeu ao objetivo a que se propunha, de apresentar um método aplicado em comarca e, assim, contribuir para o aperfeiçoamento da gestão das unidades judiciárias locais. Cada comarca apresenta as suas peculiaridades, constituídas de ambientes internos e externos próprios, a exigir encaminhamentos também próprios, visando ao aperfeiçoamento constante dos trabalhos. E aqui foi destacada uma forma de análise e planejamento de ações, que pode ser aplicada em qualquer unidade judiciária. Essa a contribuição para a literatura do gênero, com base nas experiências vertidas do Estudo de Caso. Já foi dito por um autor desconhecido: “O conhecimento que não for usado ou transferido é como livro guardado no fundo do armário. Não tem valor.” Por isso o compartilhamento constante desta obra.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta fundamental para que se pense organizadamente a Comarca, para que se mobilizem as pessoas, para que se estabeleça um tempo de reflexão voltada para o futuro, e sejam estudadas soluções concretas para o aperfeiçoamento constante dos trabalhos. São os juízes que administram a justiça brasileira e são os responsáveis pela boa ou má gestão. E para que a prestação jurisdicional com independência, reconhecida e consagrada constitucionalmente, continue sendo garantia que proteja e seja exercida em favor da Sociedade, não sofrendo ingerências em maior ou menor

escala de qualquer órgão interno ou externo, impende seja aperfeiçoada em sua fase-meio, a gestão das unidades de trabalho.

Magistrados com sensibilidade humana, conhecedores do Direito, líderes e aplicadores das ferramentas de gestão nas Varas onde são responsáveis, constituem os ingredientes indispensáveis para a realização da Justiça. A boa lida com o poder conferido pelo Estado, a auto-análise, a contenção de vaidades, o auto-convencimento de que é preciso capacitar-se e aperfeiçoar-se constantemente também na área da Administração, levará à instituição de modelos gerenciais que resultarão em melhorias. Esse aperfeiçoamento da gestão, em toda a estrutura judiciária, constitui-se numa das medidas mais importantes e desafiadoras para o enfrentamento da lentidão da Justiça brasileira, que tem originado tantas reformas constitucionais e legais. A morosidade do sistema judicial somente será combatida eficazmente nas Comarcas - unidades judiciais mais próximas da população – se houver mudança de atitude visando, também, a esse aperfeiçoamento gerencial.

Dessa maneira, planejando estrategicamente; desenvolvendo uma cultura de melhoria contínua no trato dos processos de trabalho; estimulando a participação cada vez maior de Magistrados, Servidores e Advogados nas atividades de gestão do Foro; ouvindo a cidadania; estimulando o desenvolvimento de medidas alternativas de solução de conflitos; implementando a comunicação; consolidando a democracia interna; tornando o dia-a-dia no ambiente de trabalho mais agradável e com qualidade de vida; enfim, mudando efetivamente de atitude na realização dos trabalhos, estimular-se-á a todos, combater-se-á a morosidade do sistema e, por conseqüência, serão alcançados resultados satisfatórios à Sociedade, a razão da existência do Poder Judiciário.

12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial, IN: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BENNETT, Jeffrey W. *et al.* **Um novo modelo para implementar a estratégia**. HSM Management, 2001.

BENNIS, W.; NAMUS, B. **Leaders: the strategies for taking change**. New York: Harper & Row, 1985.

BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. **Gestão Cartorária: Controle e melhoria para a razoável duração dos processos**. Coleção Administração Judiciária. Vol. IV. Departamento de Artes Gráficas do TJRS. 2009.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma de Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo. Ed. 34: Brasília: ENAP, 1998.

CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. **O Princípio da Eficiência na Administração da Justiça**. 1ª. edição. RCS Editora, São Paulo, 2007.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Minas Gerais: QFCO, 1996.

CAVALCANTI, Francisco Antônio. **Planejamento Estratégico Participativo**. Editora SENAC, São Paulo, 2008.

CERTO, C. Samuel; PETER, P. J. **Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANDLER, A. D. Strategy and Structure. **Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.** Cambridge, MA: The MIT Press, 1962.

CHIAVENATTO, Idalberto, e SAPIRO, Arão, **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações,** Elsevier editora Ltda, 6ª. Tiragem, Rio de Janeiro, 2004.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6ª. edição. Rio de Janeiro. Campus, 2000.

COVEY, Stephen R., **O 8º. Hábito – Da Eficácia à Grandeza,** 7a, ed., tradução de Maria José Cyhlar Monteiro, Rio de Janeiro, Elsevier Editora Ltda, 2005.

CUSUMANO, Michel A.; MARKIDES, Constantinos C. (orgs.). **Pensamento estratégico.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DALLARI, Dalmo de Abreu, **O Poder dos Juízes,** 1ª. ed., São Paulo, Editora Saraiva, 1996.

DAVENPORT, Thomas H., **Reengenharia de Processos – Como inovar na empresa através da tecnologia da informação,** 5ª. ed., tradução de Waltensir Dutra, Rio de Janeiro, editora Campus, 1994.

DIPP, Gilson. **A Corregedoria Nacional de Justiça, o CNJ e a Constituição.** Revista Jurídica Consulex, ano XIII, n. 310, 15 de dezembro de 2009.

FREITAS, Vladimir Passos de (coord.). **Direito e Administração da Justiça.** Juruá, 2006, Curitiba, PR.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Editora Atlas, 1987.

GOMES, Luiz Flávio, **A Dimensão da Magistratura no Estado Constitucional e Democrático de Direito**, 1ª. Ed., São Paulo, Editora Revista dos Tribunais.

GRAU, Eros Roberto. **A ordem econômica na constituição de 1988**. 2ª. edição, São Paulo: Malheiros, 1991.

KANT, Immanuel, **Crítica da Razão Pura**, Vol I, tradução de Valério Rohden e Udo Baldur Moosburger, 4ª. ed., São Paulo, Nova Cultural, 1991.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David P., **A Execução Premium: A Obtenção de Vantagem Competitiva Através do Vínculo da Estratégia com as Operações de Negócio**, Tradução Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro, Elsevier, 2008, 2ª. reimpressão.

LEFEBVRE, Gaston; ROSA, José Antonio. **Planejamento estratégico: implantação**. Manegement Center do Brasil. São Paulo, 1983.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em Gestão Pública. A Trajetória e a Estratégia do Gespública**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2007.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Administração Pública**. 10ª. edição. Campus Jurídico. Elsevier Editora Ltda. Rio de Janeiro, 2008.

MARANHÃO, Mauriti, e Macieira, Maria Elisa Bastos, **O Processo Nosso de Cada Dia – Modelagem de Processos de Trabalho**, Rio de Janeiro, Qualitymark Editora Ltda, 2004.

MAXWELL, Jonh C., **As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança**, traduzido por Alexandre Martins, 1ª. edição, Rio de Janeiro, Ed. Thomas Nelson Brasil, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**, 24^a. edição. Malheiros Editora, São Paulo, 1999.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflexões sobre o processo estratégico, IN: CUSUMANO, Michel A.; MARKIDES, Constantinos C. (orgs.). **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto, **Formação de Liderança**, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, Rio Grande do Sul, 2006.

NALINI, José Renato, **A Rebelião da Toga**, 1^a. ed. , Campinas, São Paulo, Millennium Editora, 2006.

NALINI, José Renato. **Conselho Nacional de Justiça: Um Marco no Poder Judiciário**. Revista Jurídica Consulex. Ano XIII, n. 310, 15 de dezembro de 2009.

NIETZSCHE, F. **The Will to Power**. New York: Vintage Books, 1968.

NOGUEIRA, Eliane Garcia. **Gestão Estratégica de Vara**. Coleção de Administração Judiciária. Departamento de Artes Gráficas do TJRS. Volume V. 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17^a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OROFINO, Antônio Carlos. **Processos com resultados: a busca da melhoria continuada**. Rio de Janeiro. LTC, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 20ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBERT, Michel. **Estratégia: como empresas vencedoras dominam seus concorrentes**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

RUMELT, Richard R. Avaliando a estratégia dos negócios, IN: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma Moderna Gestão de Pessoas no Poder Judiciário**. Departamento de Artes Gráficas do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2009.

SADEK, Maria Teresa Aina. **Poder Judiciário: Perspectivas de reforma. Opinião Pública**. Campinas, SP. vol. 10. n. 1, 2004.

SADEK, Maria Teresa Aina. **Magistrados: uma imagem em movimento**. Editora FGV. Rio de Janeiro. 2006.

SALIBI FILHO, Nagib. **Direito Constitucional**. Rio de Janeiro. Forense, 2004.

TESHEINER, José Maria Rosa. **Poder judiciário**. Ajuris. Porto Alegre, 150-7, mar. 1991.

TIFFANY, Paul; PETERSON, D. Steven. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

VIEIRA, José Luiz Leal. **Um Novo Desafio para o Judiciário: O Juiz Líder**. Departamento de artes Gráficas do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2009.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WILSON, Ian. **The State of Strategic Planning: What Went Wrong? What Goes Right?** New York: Elsevier, 1990.

AMB INFORMA, Informativo da Associação dos Magistrados Brasileiros, edição n. 123, janeiro de 2010, Brasília, DF.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – **GESPÚBLICA**, edição 2007, Brasília-DF, editado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento.

Relatório Anual da Comarca de Santa Maria, edição 2006, Direção do Foro.

Relatório Estatístico Anual do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, dezembro de 2005.

Resumo Estatístico do Rio Grande do Sul, publicado pela FEE - Fundação de Economia e Estatística, Porto Alegre, RS, 19 de setembro de 2007.

Constituição da República Federativa do Brasil, São Paulo, ed. Saraiva, 2007.

Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, *site* do TJRS.

Código de Organização Judiciária do Rio Grande do Sul, *site* do TJRS.

APÊNDICE A

TRAJETÓRIA PROFISSIONAL, GESTÃO E MOROSIDADE

Educação diz respeito à indicação de caminhos, e cada pessoa segue o seu na busca do conhecimento. A história profissional não costuma aparecer nos textos das obras científicas, que seguem uma forma pré-estabelecida. No Direito igualmente é assim. Muitas vezes o devido processo legal é obrigatório e importante; noutras é empecilho, causa injustiça, atrasa o processo. Quanto ao homem profissional, Magistrado, também existe uma bagagem pessoal que irá, de alguma forma, nortear o seu sentimento de justiça, fazendo com que opte por um ou outro entendimento previsto no Direito. É da natureza humana. Assim, entende-se que a trajetória na busca do conhecimento se constitui em informação importante, evidencia parte da vida de quem se aventura a compartilhar experiências e a defender idéias num mar de tantos escritos, especialmente quando elas são postas de uma maneira que pode ferir suscetibilidades, embora não seja o propósito. Indicam o despertar e alguns porquês de determinados entendimentos.

A construção desse despertar desenvolveu-se depois de exercer atividades na iniciativa privada, quando, em 1984, Vanderlei Deolindo passou a cursar a Faculdade de Direito na Universidade de Caxias do Sul, RS. Simultaneamente ao curso de Direito, tornou-se Oficial R2 do Exército, no 3º Grupo de Artilharia Antiaérea, Organização Militar sediada na mesma cidade gaúcha, onde se deparou com as primeiras lições quanto à diferença entre chefia e liderança, valores inarredáveis no cenário de guerra, mas também importantes na paz, na administração de qualquer organização. Foi para a reserva, bacharelou-se em Direito e passou a exercer a Advocacia, estabelecido em escritório próprio em Caxias do Sul, e com atuação na região serrana do Rio Grande do Sul. Sucederam-se várias situações nos sete anos seguintes. Muitas causas e lutas inesquecíveis

na arte de defender os interesses da cidadania e dos clientes, direito fundamental estabelecido na Constituição Federal em favor de todos no Brasil.

Foi como advogado militante que sentiu do “outro lado do balcão”, como se diz no meio forense, as dificuldades para operacionalizar justiça em favor da sociedade. Anos depois, em 1997, ao ingressar na Magistratura, sobreveio a titularidade como Juiz de Direito nas Comarcas gaúchas de Santiago, Santa Maria e São Leopoldo. Atuou em regimes de substituição por breves períodos nas comarcas de Jaguari, Cacequi, Faxinal do Soturno, Restinga Seca, Agudo e Tupanciretã, todas na região central do Rio Grande do Sul. Com o passar dos anos, e avançando na experiência forense, passou a se interessar cada vez mais pelos temas de gestão. Com a consciência da sua responsabilidade como líder numa instituição firmada no trabalho de pessoas, notou que muito do que se faz empiricamente tem relação com os ensinamentos da Administração. Mas era necessário adequar o agir neófito com a ciência, de forma a buscar na Administração a qualificação técnica tão necessária para institucionalizar melhorias de forma contínua.

O despertar mais relevante pelo tema iniciou por meio do Escritório de Qualidade do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, desde quando houve a adesão da saudosa Comarca de Santiago ao Plano de Gestão pela Qualidade do Poder Judiciário gaúcho, em 1998/1999. Provocado sistematicamente por excelentes advogados daquela Comarca, cuja relação era de respeito e elevado profissionalismo, o interesse foi ainda mais estimulado pelas indagações dos alunos da Faculdade de Direito da Universidade Regional Integrada, Campus de Santiago, onde lecionou por anos. Terminou ampliando o conhecimento com a realização de Especialização em Gestão Empresarial na mesma Universidade, nos anos seguintes.

Passaram mais alguns anos e foi na Comarca de Santa Maria, que também aderiu ao Plano de Qualidade do TJRS, em 2003, que sobreveio a celebração de convênio da Direção do Foro com a Universidade Federal de Santa Maria, o que oportunizou o desenvolvimento

de técnicas de gestão. Com o assessoramento voluntarioso de dois grandes profissionais multiplicadores dos princípios da gestão na Administração Pública, Professores Alberto Schmidt e Juarez Ventura, houve a compreensão, com maior amplitude, acerca da importância fundamental da gestão e da prática do Planejamento Estratégico no aperfeiçoamento das instituições públicas. Sobreveio o entendimento de algumas questões que antes, como cidadão e advogado, não percebia em sua verdadeira dimensão. Enquanto advogado, não entendia exatamente a forma como funcionavam os serviços internos do Judiciário. Não tinha a noção concreta da elevada quantidade de processos em tramitação e como eles eram operacionalizados no âmbito interno do Poder Judiciário, nem da ausência de uma política efetiva de valorização de pessoas em relação aos servidores. Também não sentia a demanda crescente que pesava e ainda pesa sobre aqueles que trabalham nos foros, o que explica, em parte, a dita morosidade que a todos angustia. Naquela época, não compreendia de forma clara que a morosidade é consequência de vários fatores do meio forense, e que todos, enfim, juízes, serventuários, advogados, promotores, demais colaboradores da justiça, têm responsabilidades a serem aperfeiçoadas para combater a lentidão dos processos judiciais.

Ao Judiciário, como uma das instituições essenciais à Justiça, por ora, além de procurar liderar as demais instituições no sentido de identificar as contribuições que cada uma pode desenvolver, cabe aperfeiçoar a sua gestão, motivar e mobilizar as pessoas da organização para que seja feito mais e melhor, sempre norteados pela efetividade dos serviços e das decisões.

ANEXO A – ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR DO FORO – ART. 74 DO COGE/RS:

“Art. 74. Aos Juízes de Direito, no exercício da Direção do Foro, compete privativamente:⁴⁶

I - apreciar os pedidos de homologação de acordos extrajudiciais, independentemente de prévia distribuição e de termo, para constituição de título executivo judicial (Lei Federal nº 7.244, de 07.11.84, art. 55);

II - designar, quando for o caso, servidor para substituir o titular de outro serviço ou função ou para exercer, em regime de exceção, as atribuições que lhes forem conferidas;

III - organizar a escala de substituição dos Juízes de Paz, dos Oficiais de Justiça e, ainda, dos Escrivães que, fora do expediente normal, devam funcionar nos pedidos de habeas-corpus;

IV - abrir, numerar, rubricar e encerrar os livros de folhas soltas dos ofícios da Justiça, proibido o uso de chancela; nas comarcas providas de mais de uma vara, esta atribuição competirá a todos os Juízes, mediante distribuição;

V - visar os livros e autos findos que devam ser recolhidos ao Arquivo Público;

VI - tomar quaisquer providências de ordem administrativa, relacionadas com a fiscalização, disciplina e regularidade dos serviços forenses, procedendo, pelo menos anualmente, à inspeção nos cartórios;

VII - requisitar, aos órgãos policiais, licenças para porte de arma, destinadas aos serviços da Justiça;

VIII - cumprir as diligências solicitadas pelas Comissões Parlamentares de Inquérito, desde que autorizadas pelo Presidente do Tribunal de Justiça;

IX - atender ao expediente forense e administrativo e, no despacho dele:

a) mandar distribuir petições iniciais, inquéritos, denúncias, autos, precatórias, rogatórias e quaisquer outros papéis que lhes forem encaminhados e dar-lhes o destino que a lei indicar;

b) rubricar os balanços comerciais na forma da Lei de Falências;

c) expedir alvará de folha-corrída, observadas as prescrições legais;

d) praticar os atos a que se referem as leis e regulamentos sobre serviços de estatística;

e) aplicar, quando for o caso, aos Juízes de Paz e servidores da Justiça, as penas disciplinares cabíveis;

f) gerir as verbas que forem autorizadas à comarca, destinadas a despesas pequenas de pronto pagamento e gastos com material de consumo, serviços e outros encargos, prestando contas à autoridade competente;

X - processar e julgar os pedidos de Justiça gratuita, formulados antes de proposta a ação;

XI - designar servidor da Justiça para conferir e consertar traslados de autos para fins de recurso;

XII - dar posse, deferindo o compromisso, aos Juízes de Paz, suplentes e servidores da Justiça da comarca, fazendo lavrar ata em livro próprio;

XIII - atestar, para efeito de percepção de vencimentos, a efetividade própria e a dos Juízes de Direito das demais varas, dos Pretores e dos servidores da Justiça da comarca;

XIV - indicar para efeito de nomeação, Juízes de Paz e suplentes, por intermédio do Tribunal de Justiça;

XV - conceder férias aos servidores da Justiça, justificar-lhes as faltas, decidir quanto aos pedidos de licença, até trinta (30) dias por ano e informar os de maior período;

XVI - expedir provimentos administrativos;

XVII - requisitar o fornecimento de material de expediente, móveis e utensílios necessários ao serviço judiciário;

XVIII - determinar o inventário dos objetos destinados aos serviços da Justiça da comarca, fazendo descarregar os imprestáveis e irrecuperáveis, com a necessária comunicação ao órgão incumbido do tombamento dos bens do Poder Judiciário;

XIX - propor a aposentadoria compulsória dos Juízes de Paz e dos servidores da Justiça;

XX - requisitar por conta da Fazenda do Estado, passagens e fretes nas empresas de transporte para servidores da Justiça, em objeto de serviço, bem como para réus ou menores que devam ser conduzidos;

XXI - comunicar, imediatamente, à Corregedoria-Geral da Justiça, a vacância de cargos ou serventias da Justiça;

XXII - remeter, anualmente, no primeiro trimestre, ao Conselho da Magistratura, relatório do movimento forense e da vida funcional dos servidores da Justiça na comarca, instruindo-o com mapas fornecidos pelos cartórios;

XXIII - solicitar, ao Conselho da Magistratura, a abertura de concursos para o provimento dos cargos de Justiça da comarca, presidindo-os;

XXIV - nomear servidor **ad hoc** nos casos expressos em lei;

XXV - providenciar na declaração de vacância de cargos;

XXVI - opinar sobre o estágio probatório dos servidores, com antecedência máxima de cento e vinte (120) dias;

XXVII - opinar sobre pedido de licença de servidores para tratar de interesses particulares e concedê-la até trinta (30) dias, em caso de urgência, justificando a concessão perante o Presidente do Tribunal de Justiça;

XXVIII - cassar licença que haja concedido;

XXIX - verificar, mensalmente, o cumprimento de mandados, rubricando o livro competente;

XXX - comunicar ao Conselho da Magistratura a imposição de pena disciplinar;

XXXI - presidir as Comissões de Inquérito, quando designado, e proceder a sindicâncias;

XXXII - fiscalizar os serviços da Justiça, principalmente a atividade dos servidores, cumprindo-lhe coibir que:

a) residam em lugar diverso do designado para sede de seu ofício;

b) se ausentem, nos casos permitidos em lei, sem prévia transmissão do exercício do cargo ao substituto legal;

c) se afastem do serviço, durante as horas de expediente;

d) descurem a guarda, conservação e boa ordem que devem manter com relação aos autos, livros e papéis a seu cargo, onde não deverão existir borrões, rasuras, emendas e entrelinhas não ressalvados;

e) deixem de tratar com urbanidade as partes ou de atendê-las com presteza e a qualquer hora, em caso de urgência;

f) recusem aos interessados, quando solicitarem, informações sobre o estado e andamento dos feitos, salvo nos casos em que não lhes possam fornecer certidões, independentemente de despacho;

g) violem o sigilo a que estiverem sujeitas as decisões ou providências;

h) omitam a cota de custas ou emolumentos à margem dos atos que praticarem, nos próprios livros ou processos e nos papéis que expedirem;

i) cobrem emolumentos excessivos, ou deixem de dar recibo às partes, quando se tratar de cartório não oficializado, ainda que estas não o exijam, para o que devem manter talão próprio, com folhas numeradas;

j) excedam os prazos para a realização de ato ou diligência;

l) deixem de recolher ao Arquivo Público os livros e autos findos que tenham sido visados para tal fim;

m) neguem informações estatísticas que lhes forem solicitadas pelos Órgãos competentes e não remetam, nos prazos regulamentares, os mapas do movimento de seus cartórios;

n) deixem de lançar em carga, no protocolo, os autos entregues a Juiz, Promotor ou advogado;

o) freqüentem lugares onde sua presença possa afetar o prestígio da Justiça;

p) pratiquem, no exercício da função ou fora dela, atos que comprometam a dignidade do cargo;

q) negligenciem, por qualquer forma, no cumprimento dos deveres do cargo;

XXXIII - efetuar, de ofício ou por determinação do Corregedor-Geral, a correição nos serviços da comarca, da qual remeterá relatório à Corregedoria, juntamente com os provimentos baixados, depois de lavrar, no livro próprio, a súmula de suas observações, sem prejuízo das inspeções anuais que deverá realizar;

XXXIV - solucionar consultas, dúvidas e questões propostas por servidores, fixando-lhes orientação no tocante à escrituração de livros, execução e desenvolvimento dos serviços, segundo as normas gerais estabelecidas pela Corregedoria-Geral da Justiça;

XXXV - conhecer e decidir sobre a matéria prevista no inciso VII, primeira parte, do artigo anterior;

XXXVI - exercer outras atribuições que lhes forem conferidas em lei ou regulamento.

Parágrafo único. O Juiz de Direito Diretor do Foro poderá delegar parte das atribuições acima previstas a outro magistrado. A delegação, acompanhada de concordância do magistrado indicado, será submetida ao Corregedor-Geral da Justiça (**introduzido pela Lei nº 10.720/96**).

ANEXO B - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO NACIONAL, EDITADA PELO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA:

RESOLUÇÃO N. 70, DE 18 DE MARÇO DE 2009.

Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, no uso de suas atribuições constitucionais e regimentais, e

CONSIDERANDO competir ao Conselho Nacional de Justiça, como órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, a atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário;

CONSIDERANDO a unicidade do Poder Judiciário, a exigir a implementação de diretrizes nacionais para nortear a atuação institucional de todos os seus órgãos;

CONSIDERANDO que os Presidentes dos tribunais brasileiros, reunidos no I Encontro Nacional do Judiciário, deliberaram pela elaboração de Planejamento Estratégico Nacional, a fim de aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais;

CONSIDERANDO o trabalho realizado nos 12 (doze) Encontros Regionais, consolidado no Plano Estratégico apresentado e validado no II Encontro Nacional do Judiciário, realizado em 16 de fevereiro de 2009, na cidade de Belo Horizonte-MG;

CONSIDERANDO a aprovação, no II Encontro Nacional do Judiciário, de 10 Metas Nacionais de Nivelamento para o ano de 2009;

CONSIDERANDO a necessidade de se conferir maior continuidade administrativa nos tribunais, independente das alternâncias de seus gestores;

CONSIDERANDO determinar a Resolução CNJ n. 49, de 18 de dezembro de 2007, a criação de Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica, unidade administrativa competente para elaborar, implementar e gerir o planejamento estratégico de cada órgão da Justiça;

RESOLVE:

CAPÍTULO I

DO PLANEJAMENTO E DA GESTÃO ESTRATÉGICA

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Fica instituído o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, consolidado no Plano Estratégico Nacional constante do Anexo I desta Resolução, sintetizado nos seguintes componentes:

I – Missão: realizar justiça.

II – Visão: ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.

III – Atributos de valor do Judiciário para a Sociedade:

- a) credibilidade;
- b) acessibilidade;
- c) celeridade;
- d) ética;
- e) imparcialidade;
- f) modernidade;
- g) probidade;
- h) responsabilidade Social e Ambiental;
- i) transparência.

IV – 15 (quinze) objetivos estratégicos, distribuídos em 8 (oito) temas:

a) Eficiência Operacional:

Objetivo 1. Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos;

Objetivo 2. Buscar a excelência na gestão de custos operacionais;

b) Acesso ao Sistema de Justiça:

Objetivo 3. Facilitar o acesso à Justiça;

Objetivo 4. Promover a efetividade no cumprimento das decisões;

c) Responsabilidade Social:

Objetivo 5. Promover a cidadania;

d) Alinhamento e Integração:

Objetivo 6. Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário;

Objetivo 7. Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais nos planos nacional e internacional;

e) Atuação Institucional:

Objetivo 8. Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições;

Objetivo 9. Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva;

Objetivo 10. Aprimorar a comunicação com públicos externos;

f) Gestão de Pessoas:

Objetivo 11. Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores;

Objetivo 12. Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia;

g) Infraestrutura e Tecnologia:

Objetivo 13. Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais;

Objetivo 14. Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia de informação;

h) Orçamento:

Objetivo 15. Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia.

CAPÍTULO II

DO PRAZO E DA FORMA DE IMPLANTAÇÃO

Art. 2º O Conselho Nacional de Justiça e os tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal elaborarão os seus respectivos planejamentos estratégicos, alinhados ao Plano Estratégico Nacional, com abrangência mínima de 5 (cinco) anos, bem como os aprovarão nos seus órgãos plenários ou especiais até 31 de dezembro de 2009.

§ 1º Os planejamentos estratégicos de que trata o *caput* conterão:

I- pelo menos um indicador de resultado para cada objetivo estratégico;

II- metas de curto, médio e longo prazos, associados aos indicadores de resultado;

III- projetos e ações julgados suficientes e necessários para o atingimento das metas fixadas.

§ 2º os tribunais que já disponham de planejamentos estratégicos deverão adequá-los ao Plano Estratégico Nacional, observadas as disposições e requisitos do *caput* e do § 1º deste artigo.

§ 3º As propostas orçamentárias dos tribunais devem ser alinhadas aos seus respectivos planejamentos estratégicos, de forma a garantir os recursos necessários à sua execução.

§ 4º os tribunais garantirão a participação efetiva de serventuários e de magistrados de primeiro e segundo graus, indicados pelas respectivas entidades de classe, na elaboração e na execução de suas propostas orçamentárias e planejamentos estratégicos.

§ 5º O disposto no parágrafo anterior não se aplica aos tribunais superiores, sem prejuízo da participação efetiva de ministros e serventuários na elaboração e na execução de suas estratégias.

§ 6º O Conselho Nacional de Justiça adotará as providências necessárias para fornecer auxílio técnico-científico aos tribunais na elaboração e na gestão da estratégia.

Art. 3º O Núcleo de Gestão Estratégica dos tribunais ou unidade análoga coordenará ou assessorará a elaboração, implementação e gestão do planejamento estratégico, como também atuará nas áreas de gerenciamento de projetos, otimização de processos de trabalho e acompanhamento de dados estatísticos para gestão da informação.

§ 1º Os tribunais deverão priorizar, inclusive nas suas propostas orçamentárias, a estruturação dos Núcleos de Gestão Estratégica ou unidade análoga.

§ 2º O Conselho Nacional de Justiça encaminhará aos tribunais, por intermédio do Departamento de Gestão Estratégica, sugestão de estruturação das atividades dos Núcleos de Gestão Estratégica.

CAPÍTULO III

DO BANCO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

DO PODER JUDICIÁRIO

Art. 4º O Conselho Nacional de Justiça manterá disponível no seu Portal na Rede Mundial de Computadores (internet) o Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário, a ser continuamente atualizado, com o intuito de promover a divulgação e o compartilhamento de projetos e ações desenvolvidos pelos tribunais.

§ 1º Os projetos e ações dos bancos de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário serão subdivididos de acordo com os temas da Estratégia Nacional, a fim de facilitar a identificação pelos tribunais interessados na sua utilização.

§ 2º Os projetos e práticas a serem incluídos no Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário devem ser encaminhados ao Departamento de Gestão Estratégica do Conselho Nacional de Justiça, órgão responsável pela sua gestão.

CAPÍTULO IV

DO ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS

Art. 5º Os tribunais promoverão Reuniões de Análise da Estratégia – ERA – trimestrais, para acompanhamento dos resultados das metas fixadas, oportunidade em que poderão promover ajustes e outras medidas necessárias à melhoria do desempenho.

CAPÍTULO V

DOS INDICADORES, METAS E PROJETOS NACIONAIS

Art. 6º Sem prejuízo do planejamento estratégico dos órgãos do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça coordenará a instituição de indicadores de resultados, metas, projetos e ações de âmbito nacional, comuns a todos os tribunais.

Parágrafo único. As metas nacionais de nivelamento para o ano de 2009 estarão descritas no Anexo II desta Resolução.

CAPÍTULO VI

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 7º Compete à Presidência do Conselho Nacional de Justiça, em conjunto com a Comissão de Estatística e Gestão Estratégica, assessorados pelo Departamento de Gestão Estratégica, coordenar as atividades de planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário.

Parágrafo único. A Presidência do Conselho Nacional de Justiça instituirá e regulamentará Comitê Gestor Nacional para auxiliar as atividades de

planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário, a ser coordenado pelo Presidente da Comissão de Estatística e Gestão Estratégica.

Art. 8º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Ministro Gilmar Mendes

Presidente

ANEXO C – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL:

O Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, editou o seu Planejamento Estratégico nos seguintes termos⁴⁷:

Missão:

De acordo com o fundamento do Estado, o Poder Judiciário tem a missão de, perante a sociedade, prestar a tutela jurisdicional, a todos e a cada um, indistintamente, conforme garantida na Constituição e nas leis, distribuindo justiça de modo útil e a tempo.

Visão:

A Visão do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul é tornar-se um Poder cuja grandeza seja representada por altos índices de satisfação da sociedade; cuja força seja legitimada pela competência e celeridade com que distribui justiça; cuja riqueza seja expressa pela simplicidade dos processos produtivos, pelo desapego a burocracias e por desperdícios nulos. Ou seja, uma instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever.

Atributos de Valor para a Sociedade:

Transparência (compromisso com a verdade)

Imparcialidade

⁴⁷ www.tjrs.jus.br, acesso: O Poder Judiciário - planejamento estratégico -, acessado em 12.04.2010.

Igualdade de tratamento

Celeridade

Ética

Acessibilidade

TEMA 1: ACESSIBILIDADE

Objetivo Estratégico: Incrementar a acessibilidade.

Descrição do Objetivo: Possibilitar a todos o acesso à Justiça, em especial facilitar o acesso às classes menos favorecidas.

Linhas de Atuação: a) Novo Regimento de Custas; b) Serviço de auto-atendimento; c) Juizados Estratégicos para demandas sociais específicas; d) Estatização gradual dos cartórios privatizados.

TEMA 2: RESPONSABILIDADE SOCIAL

Objetivo Estratégico: Fomentar a Responsabilidade Social e Ambiental.

Descrição do Objetivo: Institucionalizar, em todo o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, as melhores iniciativas sociais e ambientais, que surgem em âmbito localizado.

Linhas de Atuação: a) Institucionalização de iniciativas de Responsabilidade Social; b) Instituição de iniciativas de Responsabilidade Ambiental.

TEMA 3: SATISFAÇÃO E IMAGEM

Objetivo Estratégico: Incrementar satisfação e imagem.

Descrição do Objetivo: Proporcionar aos usuários e a população em geral o maior entendimento do funcionamento e das realizações do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, a fim de consolidar uma imagem positiva da instituição perante a Sociedade.

Linhas de Atuação: a) Comunicação do funcionamento do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul; b) Comunicação das realizações do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul; c) Iniciativas institucionais da área criminal.

TEMA 4: PRESTÍGIO E ESPAÇO:

Objetivo Estratégico: Manter prestígio e espaço.

Descrição do Objetivo: Buscar a manutenção do prestígio e espaço do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul perante os demais Tribunais e instituições da Justiça.

Linhas de Atuação: a) Participação junto ao Ministério da Justiça; b) Participação junto ao Conselho Nacional de Justiça; c) Valorização da Justiça Estadual; d) Representação do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul nos Tribunais Superiores; e) Iniciativas junto ao Colégio de Presidentes.

TEMA 5: CELERIDADE PROCESSUAL

Objetivo Estratégico: Aumentar a celeridade processual.

Descrição do Objetivo: Implementar formas e meios de trabalho para reduzir o tempo processual médio.

Linhas de Atuação: a) Especialização de Varas e Magistrados; b) Informatização da gestão cartorária; c) Padronização de procedimentos cartorários; d) Posição

institucional frente às reformas institucionais; e) Reestruturação da distribuição processual de 2º. grau.

TEMA 6: RESOLUÇÃO DA DEMANDA

Objetivo Estratégico: Incrementar a resolução da demanda.

Descrição do Objetivo: Implantar novas formas judiciais, pré-judiciais e administrativas que favoreçam a solução da demanda pela justiça, especialmente nas ações de massa.

Linhas de Atuação: a) Conciliação nos Juizados Especiais, 1º. e 2º. graus; b) Gestão estratégica das ações de massa; c) Potencialização da eficácia dos Juizados Especiais; d) Sedimentação do entendimento da jurisprudência; e) Conduta conjunta com Instituições de Estado (ações de massa).

TEMA 7: GESTÃO ESTRATÉGICA

Objetivo Estratégico: Modernizar a gestão estratégica.

Descrição do Objetivo: Capacitar o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul com a implantação de sistemas modernos de gestão.

Linhas de Atuação: a) Fortalecimento da gestão estratégica; b) Fortalecimento do Sistema de Inteligência Processual e Estatística; c) Gestão Matricial dos Serviços Judiciários – GMS JUD; d) Gerenciamento da Rotina das Unidades Jurisdicionais.

TEMA 8: RECURSOS HUMANOS

Objetivo Estratégico: Elevar a capacidade de realização das pessoas.

Descrição do Objetivo: Estruturar gestão de pessoas e implantar sistemas que possibilitem a Magistrados e Servidores a elevação de sua capacidade de realização no trabalho e pessoalmente.

Linhas de Atuação: a) Estruturação da Gestão de Pessoas: a1) Gestão da lotação de pessoal; a2) Plano de carreira; a3) Gestão de capacitação; a4) Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

TEMA 9: QUALIDADE JURISDICIONAL

Objetivo Estratégico: Aprimorar continuamente a qualidade jurisdicional.

Descrição do Objetivo: Implantação de sistemas de aprimoramento contínuo do trabalho jurisdicional de Magistrados e de suas equipes.

Linhas de Atuação: a) Aperfeiçoamento do Concurso de Juiz; b) Aperfeiçoamento contínuo de Magistrados; c) Aperfeiçoamento contínuo de Assessores e Secretários de Juízes; d) Equipe multidisciplinar nas unidades jurisdicionais.

TEMA 10: GESTÃO DO CONHECIMENTO

Objetivo Estratégico: Promover o conhecimento estratégico institucional.

Descrição do Objetivo: Implantar sistemas e instrumentos que capturem o conhecimento institucional e o dissemine às pessoas da instituição.

Linhas de Atuação: a) Aperfeiçoamento dos meios: a1) Banco de práticas jurisdicionais; a2) Biblioteca digital; a3) Banco de práticas de gestão; a4) Ensino à distância; a5) Cartório-escola;

TEMA 11: SUPORTE

Objetivo Estratégico: Melhorar o desempenho das áreas meio.

Descrição do Objetivo: Reestruturação organizacional e dos processos de áreas meio prioritárias.

Linhas de Atuação: a) Reestruturação do Departamento de Engenharia; b) Reestruturação da área de Compras; c) Reestruturação da área Financeira.

TEMA 12: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO(TIC)

Objetivo Estratégico: Eficientizar meios e gestão de informática.

Descrição do Objetivo: Estruturação da área de informática para implantação completa da virtualização processual.

Linhas de Atuação: a) Virtualização processual; b) Reestruturação do Departamento de Informática; c) Desenvolvimento do Plano Diretor de Tecnologia de Informação e Comunicação.

TEMA 13: AUTONOMIA ORÇAMENTÁRIA

Objetivo Estratégico: Incrementar a autonomia orçamentária.

Descrição do Objetivo: Potencializar a gestão de recursos do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, visando a completa autonomia nos investimentos institucionais.

Linhas de atuação: a) Gerenciamento matricial de despesas; b) Gerenciamento matricial de Receitas; c) Gestão previdenciária.