



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE DO PARANÁ - UENP

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Campus de Jacarezinho

PROGRAMA DE MESTRADO EM CIÊNCIA JURÍDICA

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO E
O APERFEIÇOAMENTO NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL**

TATIANE DE ABREU FUIN

JACAREZINHO-PR

2013



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE DO PARANÁ - UENP
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Campus de Jacarezinho

PROGRAMA DE MESTRADO EM CIÊNCIA JURÍDICA

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO E O APERFEIÇOAMENTO NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

TATIANE DE ABREU FUIN

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Ciência Jurídica, da Universidade Estadual do Norte do Paraná, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Ciência Jurídica. **Área de Concentração:** Justiça e Exclusão. **Linha de Pesquisa:** Função Política do Direito.

Orientadora: Prof^{fa} Dr^a Hildegard Taggesell Giostri

JACAREZINHO-PR

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

TATIANE DE ABREU FUIN

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO E O APERFEIÇOAMENTO NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Ciência Jurídica, da Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Área de Concentração: Justiça e Exclusão, Linha de Pesquisa: Função Política do Direito, defendida por Tatiane de Abreu Fuin e aprovada por banca examinadora constituída pelos doutores:

Comissão examinadora:

Presidente: Prof^a. Dr^a. Hildegard Taggesell Giostri

Membro: Prof^o. Dr^o. Renato Bernardi

Membro: Prof^a. Dr^a. Jânia Maria Lopes Saldanha

Jacarezinho, 08 de novembro de 2013.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, criador de todas as coisas, pela inspiração na produção deste trabalho.

À minha orientadora, Professora Hildegard Taggesell Giostri, por me acompanhar na pesquisa acadêmica, com suas correções e seus comentários sempre tão gentis, ensinando-me, com imensa generosidade e paciência, o quanto ainda poderia melhorar o trabalho que lhe apresentara.

Aos professores do Programa de Mestrado pelos ensinamentos transmitidos.

Aos colegas da 8ª Turma de Mestrado, especialmente, às amigas queridas Laiana Delakis Recanello e Daniela Martins Madrid, pela companhia em todos os momentos do Mestrado.

À Natalina, secretária do Mestrado, por todo o auxílio prestado.

Perante uma situação de injustiça e de iniquidade, para quem tem brio não há lugar para conformismo, senão oportunidade para saudável rebeldia. É isso o que se pretende do juiz brasileiro. Daquele que sente que a Justiça pode ser melhor e que não se acomoda. Observador qualificado de uma realidade cada vez menos compatível com o ideal que ele concebeu do que deva ser o justo, ele não pode perder a capacidade de indignação. Se para os demais a aversão pode resumir-se ao protesto ou ao desalento, a sadia indignação do juiz deve suscitar uma atuação transformadora.

José Renato Nalini

FUIN, Tatiane de Abreu. *O Planejamento Estratégico no Poder Judiciário e o aperfeiçoamento na prestação jurisdicional*. Jacarezinho, 2013. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação “Strictu Sensu” em Ciência Jurídica – Universidade Estadual do Norte do Paraná, Centro de Ciências Sociais Aplicadas.

RESUMO

O estudo aborda a crise do Poder Judiciário, como parte dos problemas crônicos do próprio Estado e de suas instituições. Nesse contexto, é analisada a crise do profissional-juiz deflagrada diante de tantas dificuldades que o magistrado encontra no exercício de suas funções, bem como se faz uma análise dos possíveis métodos para superação dos problemas. Passa-se, então, ao planejamento estratégico, que no âmbito do poder jurisdicional brasileiro tem o Conselho Nacional de Justiça como coordenador, com a finalidade de alinhar todos os tribunais ao Plano Nacional de Planejamento Estratégico do Poder Judiciário. Planejar significa pensar antes de agir, e pensar sistematicamente, com método, explicando cada uma das possibilidades e analisando suas respectivas vantagens e desvantagens, além da propositura de objetivos. A análise da instituição do planejamento estratégico, inclui também o estudo do método de gestão estratégica escolhido pelo Conselho Nacional de Justiça, que é o “Balanced Scorecard” (BSC). Tal planejamento vem delineado em linhas gerais nesse trabalho, mostrando o que consta no plano nacional do Judiciário, com quinze objetivos estratégicos, os quais buscam atingir a missão de realizar a justiça e a visão de futuro de ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. Então se ressalta o papel do juiz contemporâneo como líder do planejamento na primeira instância, sendo verdadeiro administrador, para bem gerir o campo processual e conduzir com eficiência a unidade de jurisdição em que atua. Estão inseridas neste conjunto de enfrentamento dos problemas as escolas de formação e aperfeiçoamento de magistrados, que devem auxiliar no despertar dessas novas habilidades e na aprendizagem de conhecimentos fundamentais para o bom exercício da função jurisdicional. Com efeito, nota-se que já se encontra superado o modelo básico de juiz, arquitetado no século XVIII, um instrumento a serviço dos detentores do poder político, sem qualquer interesse pela justiça, pelo direito e pelo bem do povo. A mudança gradual no perfil da magistratura, até os tempos atuais, é o resultado do reconhecimento de que a sociedade requer dos juízes muito além de conhecimentos jurídicos. Desse modo, chega-se à conclusão de que unindo o planejamento estratégico ao juiz-administrador haverá a possibilidade de transformar o Poder Judiciário, uma vez que planejamento e boa administração podem resultar em aperfeiçoamento na prestação jurisdicional.

Palavras-chave: Poder Judiciário; Crise; Planejamento Estratégico; Magistrado.

FUIN, Tatiane de Abreu. *Strategic Planning in Judiciary and the improvement of adjudication*. Jacarezinho, 2013. Master's degree dissertation – Post Graduation Program in Legal Science – Universidade Estadual do Norte do Paraná, Centro de Ciências Sociais Aplicadas.

ABSTRACT

The present work intends to deal with the Judiciary crisis, which is inserted in the context of chronicle problems of the State and its institutions. In this way, the professional-judge crisis is analyzed, and it's triggered in face of many difficulties founded while exercising their functions, as well some methods, which could solve the problem. Then passes the Strategic Planning, which is in this bias the institution coordinated by the National Justice Council, which pretends to align all courts in the National Level of Strategic Planning of Judiciary. Planning means think before act, systematically think with a method, explaining each of the possibilities and analyzing their respective advantages and disadvantages, as well propose objectives. The analysis of Strategic Planning Institution includes the study of strategic management chosen by the national justice council which is the "Balanced Scorecard" (BSC). That planning comes sketchy in general lines in this work, showing what is contained in the national plan, with fifteen strategic objectives, apart from having the mission of accomplish justice and the future vision of being recognized by the society as an effective instrument of justice, equity and social peace. Highlights the modern magistrate have to be a truly administrator, to well manage the procedure and to conduct the cognizance unity which it operates. Is inserted in this plan the training and development judge schools which have to assistance in the awakening of these skills and in the learning of a central knowledge to operate the judge functions. Indeed, it's surpassed already the judge model, born in the XVIII century to be an instrument of the owners of political power, without any interest in justice, in rights and in good of the people. A gradual change in judge's profile in actual times is the result of the recognition that beyond the juridical knowledge is expected from judges, like administration knowledge to well manage its cognizance unity, and consequently, well execute the cognizance function. Concludes, in this way, that uniting the Strategic Planning to the administrator-judge, it is possible to change the Judiciary, since planning and well management will result in improvement of adjudication.

Keywords: Judiciary; Crisis; Strategic Planning; Magistrate.

A aprovação da presente Dissertação não significa o endosso da Professora Orientadora, da Banca Examinadora e do Programa de Mestrado em Ciência Jurídica da Universidade Estadual do Norte do Paraná à ideologia que a fundamenta ou que nela é exposta.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 JURISDIÇÃO E CRISE.....	13
1.1 O poder do Estado e suas funções.....	13
1.2 Poder Judiciário.....	17
1.2.1 Análise histórica.....	17
1.2.2 A típica função jurisdicional.....	22
1.2.3 A função atípica de administrar do Poder Judiciário.....	26
1.3 A crise no Poder Judiciário.....	29
1.3.1 A crise do profissional-juiz.....	35
1.4 Diagnóstico da crise do Judiciário: principais problemas.....	38
1.5 Métodos de enfrentamento da crise.....	41
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO.....	45
2.1 Noções iniciais sobre Planejamento Estratégico.....	45
2.2 Níveis de elaboração do Planejamento: estratégico, tático e operacional.....	51
2.3 Planejamento Estratégico no Poder Judiciário e o método “Balanced Scorecard” (BSC).....	52
2.4 O Conselho Nacional de Justiça e a função de implementar e coordenar o Planejamento Estratégico nos Tribunais.....	59
2.4.1 Metas para o Poder Judiciário.....	64
2.4.2 Banco de Boas Práticas de Gestão: experiências bem sucedidas nos Tribunais.....	73
2.5 Resultados já obtidos com o Planejamento Estratégico.....	78
3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO E O JUIZ SINGULAR: EM BUSCA DO APERFEIÇOAMENTO NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL.....	84
3.1 A questão do aperfeiçoamento na formação do juiz.....	84

3.2 Prestação jurisdicional adequada e justa: administração “intraprocesual”	94
3.2.1 Ponderação entre celeridade e conteúdo: quantidade x qualidade.....	97
3.2.2 Incentivos à conciliação.....	100
3.2.3 Fixação de pontos controvertidos.....	105
3.3 Administração “extraprocessual” na unidade de jurisdição.....	107
3.3.1 Organização do trabalho na unidade de jurisdição.....	111
3.3.2 Delegar funções: gestão de pessoas por competências.....	116
3.3.3 Estabelecimento de prioridades e organização da pauta.....	120
3.3.4 Cumprimento de prazos normativos e metas estabelecidas para o Poder Judiciário.....	123
CONCLUSÕES.....	127
REFERÊNCIAS.....	131
ANEXO.....	143
A Estratégia do Poder Judiciário.....	143

INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisa a crise instaurada no Poder Judiciário, contida nos problemas do próprio Estado e de suas instituições. É enfrentada também, nesta pesquisa, a questão da crise do profissional-juiz, que acaba sendo deflagrada diante de tantas dificuldades que encontra no exercício de suas funções. Nesse contexto, surge a importância do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário, como um meio de enfrentamento dessa crise da Justiça.

Assim, planejar as ações de maneira organizada é necessário para o êxito de qualquer instituição e não seria diferente para o Poder Judiciário, que tem sido solicitado a agir cada vez mais e com eficiência. Com efeito, como coordenador do planejamento está o Conselho Nacional de Justiça e, como método de gestão estratégica escolhido, o “Balanced Scorecard” (BSC), reconhecido por sua qualidade e altamente aplicado nas empresas públicas e privadas. Nesse sentido, a palavra de ordem no BSC é o alinhamento, pois para se obter o máximo de resultados em uma organização, é necessário que todas as partes estejam trabalhando juntas. Desse modo, todos os tribunais deverão estar alinhados ao plano nacional estabelecido pelo Conselho Nacional de Justiça, a fim de ser instituído um padrão único de funcionamento no Poder Judiciário.

Neste trabalho, o planejamento estratégico é visto em suas linhas gerais, analisando-se o plano nacional, contendo quinze objetivos estratégicos, os quais buscam atingir a missão de realizar justiça e a visão de futuro de ser aceito pela sociedade como instrumento de justiça, equidade e paz social.

Ademais, a pesquisa chega ao juiz administrador, líder do planejamento na primeira instância, que deverá ter conhecimentos de administração para bem gerir o campo processual e conduzir com eficiência a unidade de jurisdição onde exerce suas funções. Nesse viés, para bem gerir o campo processual, poderá se utilizar da harmonização entre dois fatores conflitantes, que são a celeridade e a justiça das decisões, além de priorizar a conciliação como solução das lides e a fixação de pontos controvertidos. Por sua vez, no sentido de conduzir com eficiência a unidade de jurisdição, o magistrado poderá organizar o trabalho na unidade de jurisdição, delegar

funções por meio da gestão de pessoas por competências, bem como organizar a pauta e estabelecer prioridades e cumprir prazos normativos e metas do Poder Judiciário.

Destarte, o trabalho tem por objetivo demonstrar a viabilidade do planejamento estratégico como uma das possíveis soluções para o enfrentamento da crise que atinge o Poder Judiciário, bem como evidenciar ser o juiz o agente principal do planejamento estratégico na transformação da unidade de jurisdição em que atua, produzindo justiça de maneira efetiva.

Nesse esteio, a pesquisa conduz a pontos que mostram que além de desejável, a mudança é uma possibilidade bem evidente, porque o método que envolve planejar a atuação dos órgãos jurisdicionais leva a novas posturas e habilidades de seus integrantes, cada qual em seu âmbito de exercício jurisdicional.

Assim, ficou dividido o resultado deste estudo, em três partes, sendo que o primeiro capítulo trata do poder e das funções estatais, bem como da função jurisdicional e da função atípica de administrar do Poder Judiciário.

Neste capítulo ainda se faz uma breve rememoração histórica a fim de compreender a evolução na postura do juiz concebido no século XVIII, bem como do juiz desenhado pela Revolução Francesa, até chegar ao novo juiz, o juiz-administrador. E também é analisada a crise que se instaurou no Estado, na sociedade e que, atinge também o Poder Judiciário, já que por ser parte integrante do Estado não tem como ficar imune. Desse modo, na primeira parte, há diagnóstico da crise, listando os principais problemas, além de mostrar as possíveis formas de enfrentamento dessa crise.

O segundo capítulo, por sua vez, trata especificamente do planejamento estratégico, o que é, no que consiste e como atua. Inicialmente, traz algumas noções do funcionamento nas instituições e dos níveis de elaboração do planejamento, além da análise do “Balanced Scorecard”, que foi o método de gestão estratégica escolhido pelo Conselho Nacional de Justiça para colocar em prática o plano. A segunda parte, adentra, assim, o estudo do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário, mostrando as soluções já adotadas por meio da coordenação do Conselho Nacional de Justiça, bem como as metas a serem cumpridas pelos tribunais, o banco de boas práticas de gestão e os resultados já advindos dos trabalhos de planejar a atuação dos órgãos jurisdicionais.

Por último, o terceiro capítulo analisa a postura do juiz, como líder do planejamento, conduzindo os trabalhos na unidade de jurisdição. A terceira parte, assim,

aborda a administração “intraprocessual”, na condução do processo, e a “extraprocessual”, consistente no gerenciamento da unidade jurisdicional, ambas empreendidas pelo magistrado.

Ainda, é analisada, neste mesmo capítulo, a questão do aperfeiçoamento na formação do juiz, tratando a respeito das escolas de formação e aperfeiçoamento de magistrados e dos conhecimentos que por elas podem ser transmitidos a fim de despertar e ensinar novas habilidades ao juiz, constituindo-se em importante meio de enfrentamento dos problemas vivenciados pelo Poder Judiciário.

Assim sendo, entende-se que o assunto possui grande relevância, pois em tempos de crise, soluções são procuradas e o que se tem feito até agora, resume-se à improvisação. Entretanto, a instituição do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário parece trazer esperanças de mudar esse quadro, conforme será estudado neste trabalho.

1 JURISDIÇÃO E CRISE

1.1 O Poder do Estado e suas funções

O poder é um fenômeno sócio-cultural, fato da vida social.¹ O Estado, como grupo social máximo e total, tem também o seu poder, que é o poder político ou poder estatal.²

Esse poder político ou estatal é denominado soberania. Assim, o Estado Federal é dotado de soberania, que é una e indivisível. Não é possível ser concebida a existência de mais de um poder soberano estatal em um mesmo espaço territorial, nem se pode reparti-lo ou fragmentá-lo.³ Para o exercício da soberania de forma efetiva, entretanto, é necessária a divisão horizontal de competências, a qual define como órgãos ou poderes da União (Executivo, Legislativo e Judiciário) e a divisão vertical, a qual, por sua vez, proclama a autonomia das unidades da Federação, distribuindo o poder político entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios.⁴

Assim, o poder é uno e para seu exercício dividem-se suas funções entre órgãos; sendo três as funções estatais: legislativa, administrativa ou executiva e judiciária, as quais permitem a atuação do poder soberano estatal.

Nesse sentido, para ser aumentada a eficiência do Estado, tornando-o mais adequado para o desempenho de suas atribuições, dividem-se as funções estatais entre os órgãos do Estado. Essa repartição é baseada na divisão orgânica de poderes, sendo padrão estruturante do Estado, contida na Constituição Federal. Dessa maneira, “exceções a qualquer das suas cláusulas-parâmetros só podem advir de norma constitucional”.⁵

¹ SILVA, José Afonso da. *Curso de Direito Constitucional positivo*. 28. ed. São Paulo: Malheiros, 2007. p. 106.

² Ibid., p. 107.

³ CAMARGO, Daniel Marques de. *Jurisdição crítica e direitos fundamentais*. Porto Alegre: Núria Fabris, 2009. p. 77-78.

⁴ BOBBIO, Norberto. *A teoria das formas de governo*. 10. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997. p. 136-137.

⁵ ARAUJO, Luiz Alberto David; NUNES JÚNIOR, Vidal Serrano. *Curso de Direito Constitucional*. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 316.

Eduardo Cambi, ainda, ressalta que “é um primado do Estado Moderno a separação de suas funções, a qual é comumente referida ao princípio da separação de poderes”⁶ e prossegue realizando a distinção entre as funções estatais com base na orgânica separação das funções:

Existe uma nítida divisão das funções estatais, não havendo, destarte, compatibilidade entre a tarefa de legislar e de atuar a vontade concreta da lei ou desta tarefa com a do administrador que, ao atuar a vontade concreta da lei, deve agir sempre guiado pelos princípios da legalidade e o da supremacia do interesse público sobre o interesse privado, não existindo, pois, nesse caso, a mesma autonomia e independência - presentes nos órgãos jurisdicionais - de atuar a vontade concreta da lei. Faz-se, nesse aspecto, sentir a orgânica separação entre as funções estatais enquanto exigência do Estado Democrático de Direito, uma vez que a lei, enquanto vontade geral e abstrata, vincula inclusive os órgãos do Estado. Assim sendo, como se trata de duas funções completamente distintas e independentes, é possível explicar, como em um processo onde o Estado-administração é parte, não haver confusão entre esta e o Estado-juiz.⁷

Embora a Constituição Federal em seu artigo 2º enuncie que são poderes harmônicos e independentes entre si o Legislativo, o Executivo e o Judiciário, é inadequado falar-se que há uma separação de poderes, quando o que existe realmente é apenas uma distribuição de funções entre os órgãos, eis que o poder estatal é uno. Sahid Maluf, dessa forma, traz a definição de que Executivo, Legislativo e Judiciário são “órgãos de manifestação do poder de soberania nacional que é, na sua essência, uno e indivisível”.⁸

Sob o mesmo prisma, Dalmo de Abreu Dallari explica essa distinção entre separação de poderes e de funções:

A teoria da separação de poderes, que através da obra de Montesquieu se incorporou ao constitucionalismo, foi concebida para assegurar a liberdade dos indivíduos. Com efeito, diz o próprio Montesquieu que, quando na mesma pessoa ou no mesmo corpo de magistratura o poder legislativo está reunido ao poder executivo não há liberdade, pois que se pode esperar que esse monarca ou esse senado façam leis tirânicas para executá-las tiranicamente. Proposta essa idéia de maneira sistemática no século XVIII, com o fim exclusivo de proteção da liberdade, mais tarde seria desenvolvida e adaptada a novas concepções, pretendendo-se então que a separação dos poderes tivesse também o objetivo de aumentar a eficiência do Estado, pela distribuição de suas atribuições entre órgãos especializados. Essa última idéia, na verdade, só apareceu no final do século XIX, quando já se havia

⁶ CAMBI, Eduardo. *Jurisdição no Processo Civil*: compreensão crítica. Curitiba: Juruá, 2002. p.18.

⁷ Ibid., p. 18.

⁸ MALUF, Sahid. *Teoria geral do Estado*. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 1982. p. 222.

convertido em dogma a doutrina da separação dos poderes, como um artifício eficaz e necessário para evitar a formação de governos absolutos.⁹

A esse respeito, Pietro de Jesús Lora Alarcón ressalta que a teoria da separação de poderes nasceu em período determinado da História para fazer frente a questões desafiantes de um contexto determinado, pois, “tratava-se, politicamente, de um mecanismo de conciliação, e juridicamente, de uma técnica para o funcionamento desconcentrado do Estado”.¹⁰ Além disso, o autor sustenta que não é possível fazer uma automática transposição das teses de Montesquieu para a sociedade política de hoje, sobretudo frisa que não é possível desconhecer que nessa evolução do Estado de Direito “tem permanecido a associação entre a separação de funções e os direitos fundamentais, especialmente porque tornaram-se condições *sine que non* para a existência de uma Constituição”.¹¹

Assim, pode-se afirmar que, contemporaneamente, há duas dimensões complementares da teoria da separação de poderes, como ratifica Canotilho, uma dimensão negativa, na qual a separação se apresenta como uma divisão, controle, e limite do poder; e uma positiva, na qual se expõe como constitucionalização, ordenação e organização do poder do Estado tendente a decisões funcionalmente eficazes e materialmente justas.¹²

Dessa maneira, a teoria da separação de poderes sofreu adaptações com a mudança dos tempos e das necessidades do Estado, sendo mais correto se falar em divisão de funções em órgãos estatais para maior eficiência do Estado. No mesmo sentido, Dalmo de Abreu Dallari esclarece que “é normal e necessário que haja muitos órgãos exercendo o poder soberano do Estado, mas a unidade de poder não se quebra por tal circunstância”.¹³

Essa divisão de funções permite ainda definir as atividades estatais como típicas (ou ordinárias) e como atípicas (ou extraordinárias), estabelecendo o equilíbrio

⁹ DALLARI, Dalmo de Abreu. *Elementos de Teoria Geral do Estado*. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 217.

¹⁰ LORA ALARCÓN, Pietro de Jesús. *Ciência Política, Estado e Direito Público: uma introdução ao Direito Público da Contemporaneidade*. São Paulo: Editora Verbatim, 2011. p. 157.

¹¹ *Ibid.*, p. 157.

¹² CANOTILHO, José Joaquim Gomes. *Direito Constitucional e Teoria da Constituição*. Coimbra, Portugal: Almedina, 2003. p. 250.

¹³ *Ibid.*, p. 216-217.

entre os órgãos estatais “que resultou entre os ingleses e americanos o sistema de *checks and balances*, entre nós denominado de freios e contrapesos”.¹⁴

Hely Lopes Meirelles, ainda, distingue funções típicas das atípicas:

Funções típicas são as que guardam uma relação de identidade com o Poder por que são desempenhadas. Atípicas, contrariamente, são aquelas que não guardam nota de identidade e, por isso mesmo, são originariamente desincumbidas pelos outros órgãos de poder.¹⁵

Nesse sentido, seguindo-se a repartição de competências contida na Constituição Federal, a cada órgão foi destinada determinada função como típica e outras como atípicas. A função típica do Poder Legislativo, portanto, é a elaboração das leis, a do Poder Executivo é a atuação da lei por meio de atos individuais e concretos e a do Judiciário é a aplicação da lei de forma coativa aos litigantes.¹⁶

As funções atípicas, em regra, são atribuídas a determinado Poder para que possam exercer suas funções típicas de maneira autônoma. Ressalte-se que há ainda outras funções atípicas atribuídas por opção constitucional para equilíbrio dos poderes, como exemplo, o julgamento pelo Senado Federal dos crimes de responsabilidade do Presidente da República (artigo 52, inciso I, da Constituição Federal).

Relevante, portanto, para o presente estudo essa distinção entre atividades estatais típicas e atípicas, uma vez que serão analisadas nos próximos itens a função jurisdicional típica do Poder Judiciário e a atípica de administração do mesmo órgão estatal.

Dessa feita, o poder do Estado é uno e, para melhorar sua eficiência, foram divididas as funções entre os órgãos estatais, sendo equivocado falar-se em divisão de poderes; contudo, no presente trabalho, a denominação de “Poder” será utilizada a fim de se reproduzir aquela constante na Constituição Federal. Passa-se à análise, pois, do Poder Judiciário.

¹⁴ MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008. p. 62.

¹⁵ ARAUJO; NUNES JÚNIOR, 2007, p. 317.

¹⁶ MEIRELLES, 2008, p. 61.

1.2 Poder Judiciário

Como um dos poderes do Estado, o Poder Judiciário é o conjunto de órgãos públicos ao qual foi deferida como função típica a jurisdicional. José Afonso da Silva explicita em sua obra a função do Poder Judiciário, conforme o seguinte trecho transcrito:

Os órgãos do Poder Judiciário têm por função compor conflitos de interesses em cada caso concreto. Isso é o que se chama função jurisdicional ou simplesmente jurisdição, que se realiza por meio de um processo judicial, dito, por isso mesmo, sistema de composição de conflitos de interesses ou sistema de composição de lides.¹⁷

Para cumprir sua função jurisdicional, o Poder Judiciário exerce ainda funções atípicas, quais sejam, administrativas (art. 96, inciso I, da Constituição Federal) e legislativas, como exemplo, a elaboração de suas propostas orçamentárias (artigo 99, § 1º da Constituição Federal).¹⁸

Além disso, ao Judiciário cabe o controle da atuação dos demais poderes do Estado, podendo ser negativo (no sentido de denegar abusos ou violações de direitos) ou positivo (prescritivo de ações e de políticas públicas).¹⁹

Por último, importante mencionar que neste trabalho, o foco recairá sobre duas funções do Poder Judiciário, a saber: a jurisdicional e a administrativa. Por outro lado, antes de adentrar os temas apontados, é preciso realizar uma referência à história deste poder, o que será tratado no próximo item.

1.2.1 Análise histórica

Para melhor compreensão do tema, é necessário repassar a história do Poder Judiciário. Observando o modo de agir de seus magistrados em determinado momento histórico, serão verificadas “as funções básicas da magistratura, que vêm evoluindo

¹⁷ SILVA, 2007, p. 553.

¹⁸ ARAUJO; NUNES JÚNIOR, 2007, p. 318.

¹⁹ FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. O papel político do Judiciário na ordem constitucional vigente. *Revista do Advogado*, São Paulo, nº 99, p. 86-91, set. 2008.

gradualmente”²⁰ e que “o modelo de magistratura a ser construído em cada país está umbilicalmente ligado ao modelo de Estado constituído”.²¹

No século XVII, a escolha dos juízes era feita por quem possuía o comando político. Dessa forma, “governantes absolutos utilizaram os serviços dos juízes para objetivos que, muitas vezes, nada tinham a ver com a solução de conflitos jurídicos e que colocavam o juiz na situação de agente político arbitrário e implacável”.²² Isso tornou a magistratura poderosa, entretanto, criou-se uma imagem negativa dos juízes, uma vez que “sofrendo restrições apenas nos casos em que havia interesse do soberano, passaram a agir com independência, fora de qualquer controle, cometendo muitas arbitrariedades, sendo temidos pelo povo”.²³

Vistos com desconfiança pela população e ao se interessarem mais pelos proveitos pessoais do que pelo direito, pela justiça ou pelo bem do povo²⁴, foram proibidos pela Revolução Francesa, sob a inspiração de Montesquieu, “de qualquer possibilidade de interpretação das leis (o juiz deve pronunciar as palavras da lei; é *la bouche da la loi*)”.²⁵

Com as revoluções burguesas do século XVII e XVIII, o Absolutismo foi de vez enterrado e “os juízes deixaram de ser agentes do rei ou de aristocratas poderosos para se tornaram agentes do povo”²⁶, porém, instaurou-se o império do legalismo – “a lei apenas formal, fabricada artificialmente pelos Legislativos, sem qualquer preocupação com a justiça, os direitos humanos fundamentais e os interesses sociais”.²⁷ Em parte da América Latina, especialmente no Brasil, esse legalismo formal intensificou-se ainda mais por influência de Hans Kelsen.²⁸

Nesse sentido, Ovídio A. Baptista da Silva ressaltou que, dentre outros pressupostos culturais, a substituição dos direitos costumeiros pelo direito produzido exclusivamente pelo Estado, inicialmente pelos monarcas e depois pelo Poder Legislativo, gerou como peculiaridade do sistema de direito escrito, a *civil law*, a

²⁰ GOMES, Luiz Flávio. *A dimensão da Magistratura no Estado Constitucional e Democrático de Direito*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997. p. 21.

²¹ Ibid., p. 16.

²² DALLARI, Dalmo de Abreu. *O poder dos juízes*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 12.

²³ Ibid., p. 12.

²⁴ Ibid., p. 16.

²⁵ GOMES, 1997, p. 22.

²⁶ DALLARI, 2007, p. 92.

²⁷ Ibid., p. 85.

²⁸ Ibid., p. 86.

separação entre o direito dos grandes sistemas teóricos e aquele dos práticos forenses. Ainda, apontou que, em razão disso, as classes dominantes conseguiram dois resultados significativos:

- (a) sujeitaram os magistrados aos desígnios do poder, impondo-lhes a condição de servos da lei; e (b) ao concentrar a produção do Direito ao nível legislativo, sem que aos juízes fosse reconhecida a menor possibilidade de sua produção judicial, buscaram realizar o sonho do racionalismo de alcançar a certeza do direito, soberanamente criado pelo poder, sem que a interpretação da lei, no momento de sua aplicação jurisdicional, pudesse torná-lo controverso e portanto incerto.²⁹

Por esse viés, Luiz Flávio Gomes apresenta três modelos de magistratura. São eles: o modelo empírico-primitivo, o técnico-burocrático e o democrático. Esses modelos se apresentam conforme a evolução do Estado, sendo que o democrático se encontra ainda em construção. Além disso, conclui o precitado autor que em nenhum país, possivelmente, existirá somente um modelo de magistratura, podendo haver mescla de características, preponderando algum deles.³⁰

Nesse sentido, o modelo empírico-primitivo caracteriza-se pela seleção dos juízes sem muita preocupação com o aspecto técnico (preparo intelectual), inexistência de concurso público, acentuado nepotismo na arregimentação dos juízes, juiz de perfil deteriorado, asséptico, neutro, nada politizado, sem nenhum engajamento ético, cultura jurídica positivista-legalista, ausência de confiança no Judiciário.³¹

Por sua vez, o modelo técnico-burocrático caracteriza-se por sua estrutura exageradamente burocrática, hierarquizada. Sob esse prisma, prossegue Luiz Flávio Gomes na descrição deste modelo:

Vive-se um Estado de Direito, regido pela legalidade e distante da constitucionalidade, as instituições funcionam formalmente, inexistência de preocupação com a Democracia Substancial, pouca sensibilidade para as desigualdades sociais, escasso engajamento ético, [...] qualidade de serviço

²⁹ SILVA, Ovídio A. Baptista. *Processo e ideologia: o paradigma racionalista*. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2004. p. 36.

³⁰ GOMES, 1997, p. 16.

³¹ *Ibid.*, p. 16.

apenas razoável, mas com morosidade marcante, que decorre exatamente da incomum burocratização[...].³²

Por último, o modelo democrático contemporâneo faz com que o juiz exerça a cidadania, critique e seja criticado, sendo marcada a jurisdição pela publicidade, oralidade, motivação e respeito aos direitos fundamentais. Ademais, parte da seleção técnica dos juízes, introduzindo aprimoramentos democráticos nos mecanismos seletivos, bem com a redução do formalismo, conferindo primazia ao controle de constitucionalidade das leis.³³

Em sua obra sobre a magistratura, Luiz Flávio Gomes sustenta que o Brasil, ao lado do Japão e da Alemanha se encontra sob o segundo modelo, o técnico-burocrático.³⁴

Do relato histórico e dos modelos de magistratura apresentados, o que se pode observar é que o Poder Judiciário se modificou sensivelmente e necessita evoluir ainda mais para melhor desempenhar a função jurisdicional. O Estado também sofreu modificações e, por essa razão, surge a possibilidade da existência de um Judiciário mais consciente de seu papel social e político. Assim, Dalmo de Abreu Dallari ressalta que o Judiciário está passando por um conjunto de reformas lideradas pelos próprios juízes:

Juízes mais conscientes de seu papel social e de sua responsabilidade estão assumindo a liderança de um processo de reformas, tendo por objetivo dar ao Judiciário a organização e a postura necessárias para que ele cumpra a função de garantidor de direitos e distribuidor de Justiça.³⁵

Nestes novos tempos, pois, muito além de conhecimentos de dogmática-jurídica são esperados de um juiz, como relata Antonio Magalhães Gomes Filho ao fazer referência às funções de magistrado:

O juiz passou a exercer funções de importante ator político, na medida em que a solução judicial das controvérsias supõe inevitavelmente um trabalho de verdadeira criação do direito, com o suprimento das omissões legislativas,

³²GOMES, 1997, p. 17.

³³Ibid., p. 17-18.

³⁴Ibid., p. 20.

³⁵DALLARI, 2007, p. 82.

a superação das antinomias e a integração do conteúdo do texto legislativo pelo seu aplicador.³⁶

Dessa forma, Mauro Cappelletti sintetiza o papel do juiz moderno em sua obra “Juízes Legisladores?”:

O papel do juiz é muito mais difícil e complexo, e de que o juiz, moral e politicamente, é bem mais responsável por suas decisões do que haviam sugerido as doutrinas tradicionais. Escolha significa discricionariedade, embora não necessariamente arbitrariedade; significa valoração e “balanceamento”; significa ter presentes os resultados práticos e as implicações morais da própria escolha; significa que devem ser empregados não apenas os argumentos da lógica abstrata; ou talvez os decorrentes da análise linguística puramente formal, mas também e sobretudo aqueles da história e da economia, da política e da ética, da sociologia e da psicologia.³⁷

Ainda, prossegue o referido autor na definição do papel do juiz moderno:

E assim o juiz não pode mais se ocultar, tão facilmente, detrás da frágil defesa da concepção do direito como norma preestabelecida, clara e objetiva, na qual pode basear sua decisão de forma “neutra”. É envolvida sua responsabilidade pessoal, moral e política, tanto quanto jurídica, sempre que haja no direito abertura para escolha diversa. E a experiência ensina que tal abertura sempre ou quase sempre está presente.³⁸

Demais disso, do juiz contemporâneo também são esperados conhecimentos de administração de sua unidade de jurisdição para que se torne um “juiz administrador” como preconizado por Vladimir Passos de Freitas.³⁹ O juiz-administrador, deverá, pois, possuir conhecimentos superiores, para gerir e pensar a longo prazo, além de:

Inteirar-se das técnicas modernas de administração pública e empresarial; adaptar-se aos recursos tecnológicos, decidir de maneira ágil e direta, sem a burocracia dos processos judiciais; lembrar que não existe unidade judiciária ruim, mas sim mal administrada.⁴⁰

Destarte, com o aumento das competências do Poder Judiciário com atribuições que lhe acentuam ainda mais sua responsabilidade política e social, sendo

³⁶ GOMES FILHO, Antonio Magalhães. A motivação das decisões judiciais na Constituição de 1988: funções políticas e processuais. *Revista do Advogado*, São Paulo, nº 99, p. 15-20, set. 2008.

³⁷ CAPPELLETTI, Mauro. *Juizes legisladores?* Trad. Carlos Alberto Álvaro de Oliveira. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris Editor, 1993. p. 33.

³⁸ *Ibid.*, p. 33.

³⁹ FREITAS, Vladimir Passos de. *Os dez mandamentos do juiz administrador*. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=148>>. Acesso em: 23 jan. 2012.

⁴⁰ *Ibid.*

este um ponto comum às Constituições modernas⁴¹, uma maior atuação dos juízes têm sido exigida, dentro e fora do processo, o que será visto nos próximos itens.

1.2.2 A típica função jurisdicional

A despeito da forma de atuação da função jurisdicional ser de fácil compreensão, difícil é a fixação de seu conceito, pois existe a ameaça de se enveredar por definições extremamente reducionistas que não reproduzam fielmente sua prática e finalidade. Vale dizer que nos capítulos II e III serão melhor analisadas a função jurisdicional e a de administração, ambas do Poder Judiciário. Neste item e no próximo, restará apenas a breve explanação de cada uma para introdução ao tema.

Passa-se à análise da função jurisdicional. Nesse sentido, duas posições metodológicas fizeram escola na primeira metade do século passado, confrontando-se em suas opiniões quanto à definição da jurisdição. Uma delas é a sustentada por Giuseppe Chiovenda de que a jurisdição é função que tem por escopo a atuação da vontade concreta da lei por meio da substituição das partes em conflito⁴², “ou seja, ela seria exercida com o objetivo único de propiciar a realização prática do direito nos casos trazidos a juízo, não competindo aos juízes a criação de normas jurídico-substanciais”.⁴³

Em sentido oposto é o ensinamento de Francesco Carnelutti de que a norma só se considera perfeita e acabada por ocasião da sentença, “sendo o direito material insuficiente para a composição da lide; conseqüentemente, o escopo do processo seria a justa composição da lide”.⁴⁴

Essas tradicionais visões do processo civil (Chiovenda e Carnelutti) com o passar dos tempos passaram a não ser suficientes, pois elas contêm finalidade puramente jurídica e o processo civil contemporâneo não deve prender atenção somente no direito objetivo (a atuação da lei no caso concreto), mas também nos escopos sociais

⁴¹ DALLARI, 2007, p. 99.

⁴² CAMBI, 2002, p.17.

⁴³ DINAMARCO, Cândido Rangel. *Instituições de Direito Processual Civil*. Vol. I. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2003. p. 125.

⁴⁴ *Ibid.*, p. 125.

(pacificação com justiça e educação da sociedade) e políticos (estabilidade das instituições estatais, liberdade e participação política dos indivíduos).⁴⁵

No mesmo sentido é a insuficiência da definição de jurisdição apenas como função do Estado. A jurisdição, repita-se, consiste em uma das funções do Estado, sendo emanção de sua soberania, a qual se delega seu exercício aos magistrados. Entretanto, Eduardo Cambi expõe que a jurisdição não pode ser vislumbrada exclusivamente como poder do Estado, sendo esta visão reducionista da experiência jurídica. *In verbis*:

No entanto, a definição do conceito de jurisdição não pode ser vista exclusivamente como sendo um poder do Estado, sob pena de reduzir-se a experiência jurídica a uma abstração, mesmo porque nem sempre a atuação do Estado se mostra necessária para a realização do direito. Em outras palavras, a jurisdição deve ser identificada dentro da vida social, onde ela verdadeiramente se manifesta, não apenas como um momento essencial da vida social absorvido, através de uma noção jurídica abstrata, voltada somente para a atuação da lei.⁴⁶

Nesse sentido, a jurisdição é poder do Estado, mas não somente isso, sendo, sobretudo, instrumento para realização do Direito posto. Luiz Guilherme Marinoni e Sérgio Cruz Arenhart entendem que se a jurisdição é poder de Estado, deverá espelhar a finalidade essencial deste, “em outras palavras, terá fins sociais, políticos e propriamente jurídicos, conforme a essência do Estado cujo poder deva manifestar”.⁴⁷ Dessa forma, explicam os autores esta posição sustentada:

Se o Estado brasileiro está obrigado, segundo a própria Constituição Federal, a construir uma sociedade livre, justa e solidária, a erradicar a pobreza e a marginalização e a reduzir as desigualdades sociais e regionais, e, ainda, a promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (art. 3º da CF), os fins da jurisdição devem refletir essas idéias.⁴⁸

Não se pode olvidar, ainda, do caráter político da função jurisdicional, que não se confunde com opções partidárias⁴⁹, assim, o juiz consciente dessa politicidade “fará um esforço a mais para conhecer e interpretar o direito, considerando sua inserção

⁴⁵ DINAMARCO, 2003, p. 127-131.

⁴⁶ CAMBI, 2002, p. 92.

⁴⁷ MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz. *Processo de conhecimento*. 7. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. p. 36.

⁴⁸ MARINONI; ARENHART, p. 36.

⁴⁹ DALLARI, 2007, p. 98.

necessária num contexto social, procurando distingui-lo do direito abstrato ou do que é criado artificialmente para garantir privilégios”.⁵⁰

Dalmo de Abreu Dallari, por esse viés, ressalta o significado do caráter político da função jurisdicional:

Aí está a raiz da função jurisdicional: a necessidade de esclarecer o direito e de garantir sua aplicação justa. Mas estará sempre presente uma dificuldade, inerente à condição humana do juiz, pois ainda que procure ser justo ele será, em certa medida, influenciado pelas circunstâncias de sua vida, conforme a feliz expressão de Ortega y Gasset. O juiz sempre terá de fazer escolhas, entre normas, argumentos, interpretações e até mesmo entre interesses, quando estes estiverem em conflito e parecer ao juiz que ambos são igualmente protegidos pelo direito. A solução dos conflitos será política nesse caso, mas também terá conotação política sua decisão de aplicar uma norma ou de lhe negar aplicação, pois em qualquer caso haverá efeitos sociais e alguém será beneficiado ou prejudicado.⁵¹

Possui também a função jurisdicional caráter teleológico, indo além do resultado jurídico de aplicar a norma ao caso concreto, trazendo justiça e pacificação social, pois as novas linhas do processo civil contemporâneo “exigem que o processo adquira outra feição, deixando de ser um direito enclausurado no tecnicismo jurídico, para estar a serviço do homem e não este a serviço da técnica processual”.⁵²

Eduardo Cambi demonstra a feição teleológica da função jurisdicional, em trecho a seguir:

O juiz deve aplicar o direito aos casos concretos, devendo, para isso, interpretá-lo. Isto porque a norma jurídica é sempre abstrata e geral, e a vida social, imersa no caso concreto trazido à apreciação do juízo, está em contínuo movimento, exigindo do magistrado a análise do direito objetivo à luz da realidade social, carente de novas exigências e de novos valores. Nessa tarefa de atribuição do conteúdo da norma a ser aplicada no caso concreto, o juiz não pode ser arbitrário, mas, pelo contrário, tem que se esforçar para exprimir os valores e as exigências da sociedade de seu tempo, sendo que o fim último de sua atividade é a justiça e, juntamente com ela e através dela, a paz social.⁵³

Acima de tudo, a jurisdição deverá ser inclusiva, já que esta atividade estatal constitui-se em elemento de inclusão social e não apenas instrumento, devendo realizar

⁵⁰DALLARI, 2007, p. 98.

⁵¹Ibid., p. 97.

⁵²CAMBI, 2002, p. 93.

⁵³Ibid., p. 88.

os fins do Estado contidos no artigo 3º da Constituição Federal. Nesse sentido, Jônatas Luiz Moreira de Paula:

Não se pretendeu qualificar a jurisdição como “instrumento” de inclusão social, visto que se busca algo mais que um simples caráter adjetivo do direito processual ou da atividade jurisdicional. Neste particular, a atividade jurisdicional, e implicitamente o direito processual, assume um caráter material, à medida que passa a compor a ordem social. De igual forma, a jurisdição é algo mais que um “meio” de inclusão social, porque a atividade jurisdicional está incluída no comprometimento dos fins do Estado. Se fosse um simples “meio” não se perceberia esse compromisso, mas uma simples atividade de mero exercício, à margem dos fins do Estado. Daí que, por ser elemento, significa que a jurisdição integra o ambiente social complexo e desigual e tem por razão essencial o cumprimento dos fins delineados no artigo 3º, da CF. Por isso, a atividade jurisdicional é, teleologicamente, uma atividade material, tendo em vista que visa a promoção da justiça social, alterando substancialmente o ambiente em que está inserida.⁵⁴

Dessa feita, para melhor definição da função jurisdicional deve-se levar em conta muito além de seus escopos jurídicos, mas sociais e políticos também, bem como a finalidade de realização da justiça, produzindo “os resultados socialmente desejados e, sobretudo, principiologicamente consagrados pelo constituinte de 1988”.⁵⁵

Encontrando-se a melhor definição, é possível chegar à atuação do juiz quando no exercício da função jurisdicional, que deverá observar a Constituição Federal e os objetivos sociais e políticos da jurisdição, tendo como fim último a realização da justiça.

A esse respeito, Lênio Streck, na obra “O que é isto – decido conforme minha consciência?”, salienta que a Constituição é o vetor que deve conformar a atividade do jurista e complementa que “a resposta (decisão) não é a única e nem a melhor: simplesmente se trata da resposta adequada à Constituição, isto é, uma resposta que deve ser confirmada na própria Constituição, na Constituição mesma”.⁵⁶

No mesmo sentido, o autor, na obra “Verdade e Consenso”, discorre a respeito do dever fundamental de motivar as decisões judiciais e do direito fundamental à obtenção respostas em conformidade com a Constituição:

⁵⁴ PAULA, Jônatas Luiz Moreira de. *A jurisdição como elemento de inclusão social*. Barueri: Manole, 2002. p. 88.

⁵⁵ *Ibid.*, p.93.

⁵⁶ STRECK, Lênio Luiz. *O que é isto – decido conforme minha consciência?* 4. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2013. p. 107.

Em síntese: a resposta correta (adequada) tem um grau de abrangência que evita decisões *ad hoc*. Entenda-se, aqui, a importância das decisões em sede de jurisdição constitucional, pelo seu papel de proporcionar a aplicação em casos similares. Haverá coerência se os mesmos princípios que forem aplicados nas decisões forem aplicados para os outros casos idênticos; mas, mais do que isso, estará assegurada a integridade do direito a partir da força normativa da Constituição. Tudo isso deve ser compreendido a partir daquilo que venho denominando de “uma fundamentação da fundamentação”, traduzida por uma radical aplicação do art. 93, IX, da Constituição. [...] A partir do exposto, entendo que é possível afirmar que, do mesmo modo que há o dever fundamental de justificar/motivar as decisões, existe também o direito fundamental a obtenção de respostas corretas/adequadas a Constituição. Há uma ligação umbilical entre esse dever fundamental e esse direito fundamental. A complementaridade entre ambos representa uma blindagem contra interpretações deslegitimadoras e despistadoras do conteúdo que sustenta o domínio normativo dos textos constitucionais.⁵⁷

Ademais do que foi dito quanto à função jurisdicional, Luís Roberto Barroso ressalta que embora o Judiciário deva ser transparente e prestar contas à sociedade, não pode ser escravo da opinião pública:

A ribalta, a fogueira de vaidades ateadas pela mídia, as paixões que a exposição pública desperta são frequentemente incompatíveis com a discrição e recato que devem pautar a conduta de quem julga. Aos juízes cabe, eventualmente, dar o pão, nunca o circo. Muitas vezes, a decisão correta e justa não é a mais popular. Juízes e tribunais não podem ser populistas nem ter seu mérito aferido em pesquisa de opinião.⁵⁸

Observando-se essas facetas da jurisdição quando em seu exercício, a justiça poderá ser alcançada no caso concreto. Além disso, também se faz necessária outra função para a realização da justiça, qual seja, a administrativa. Sob esse prisma, somente uma instituição bem organizada poderá realizar a função jurisdicional de acordo com os anseios da sociedade. Essa função será vista no próximo subitem.

1.2.3 A função atípica de administrar do Poder Judiciário

Para o êxito de qualquer instituição é necessária boa administração. Destarte, paralelamente ao exercício da jurisdição, o Judiciário também administra.

⁵⁷ STRECK, Lênio Luiz. *Verdade e consenso* - Constituição, hermenêutica e Teorias Discursivas. Da possibilidade à necessidade de respostas corretas em Direito. 3. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009. p. 571.

⁵⁸ BARROSO, Luís Roberto. Constitucionalidade e legitimidade da criação do Conselho Nacional de Justiça. In: WAMBIER, Teresa Arruda Alvim. et al. (orgs.) *Reforma do Judiciário*: primeiras reflexões sobre a EC 45/04. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005. p. 426.

Administra quando, por exemplo, realiza licitações para aquisições de materiais e serviços, organiza concursos públicos para o provimento de seus cargos, concede férias e licenças a seus servidores, instaura processos administrativos, disciplinares ou não. Com efeito, Luís Roberto Barroso explica o motivo do exercício da função atípica de administrar:

A razão que justifica o desempenho dessa função atípica está relacionada com a separação de Poderes e consiste basicamente na garantia de autonomia para o Poder, que ficaria vulnerada se a manutenção de sua estrutura e o provimento de suas necessidades fossem confiados à decisão discricionária de agentes externos de outros Poderes.⁵⁹

Assim, o Poder Judiciário garante sua autonomia e independência com a função atípica de administração. Relevante se faz esta função, mormente quando se considera a necessidade de se organizar a atuação de todas as unidades de jurisdição do país.

No Brasil, há diversos órgãos que compõem o Poder Judiciário – a Justiça Federal, as Justiças estaduais, a Justiça do Trabalho, a Justiça Militar, a Justiça Eleitoral, a primeira instância, a segunda instância e os tribunais superiores. Essa complexidade estrutural do Poder Judiciário é explicada, segundo Márcio Thomaz Bastos ao apresentar a pesquisa “Diagnóstico do Poder Judiciário”, pelas dimensões continentais do nosso país, pela nossa organização como República Federativa, pelas enormes desigualdades regionais e pela significativa diferença das demandas regionais por acesso à Justiça.⁶⁰

Para administrar essa estrutura complexa, com a Emenda Constitucional 45/04 foi criado o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão integrante do Poder Judiciário com a incumbência de controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, bem como fiscalizar o cumprimento dos deveres funcionais dos juízes (artigo 103-B, § 4º, da Constituição Federal). José Renato Nalini, dessa forma, explica a função primordial do CNJ, consistente na organização e auxílio à administração do Poder Judiciário para que possa subsistir dignamente:

⁵⁹ BARROSO, 2005, p. 426.

⁶⁰ BRASIL. Secretaria da Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça. *Diagnóstico do Poder Judiciário*, Brasília, 2004, p. 8. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br>>. Acesso em: 14 maio. 2012.

Mais do que um órgão punitivo ou fiscalizador dos juízes, a grande tarefa do CNJ é conferir um norte ao Poder Judiciário. Pensar o Poder para o futuro. Provê-lo de condições para enfrentar os desafios. Assegurar a sua subsistência digna. Subsistência digna que não equivale a fortalecimento corporativista do Judiciário. Missão a ser desenvolvida com o superior intuito de robustecer a debilitada Democracia, ainda tão tenra e tão sujeita a moléstias infantis.⁶¹

Na mesma linha, também se faz necessária a administração de cada unidade judiciária. As diretrizes emanadas pelos órgãos de cúpula, inclusive as do Conselho Nacional de Justiça, devem ser observadas, mas cada unidade judiciária pode incrementar a sua administração por meio de habilidades adquiridas pelo magistrado, provenientes de estudos e de capacitação em Administração Judiciária. Nesse sentido, é dever do magistrado “criar e manter uma disciplina de trabalho que consiga harmonizar as suas expectativas pessoais com as dos litigantes”.⁶²

O juiz moderno, portanto, é aquele que deve possuir conhecimentos para o exercício das atividades jurisdicional e administrativa:

O Juiz moderno, de acordo com os anseios e valores da sociedade atual, é aquele tem boa desenvoltura na atividade jurisdicional e, também, na administrativa. Deve, então, desempenhar com presteza e eficiência as funções de administrador, seja como Presidente de Tribunal, Vice-Presidente, Corregedor, Ouvidor, Diretor ou Coordenador de Escola Judicial, Diretor de Fórum ou mesmo como administrador e responsável pela sua Unidade (Vara). Para ser um bom Juiz hoje não basta proferir decisões justas, tecnicamente corretas e no prazo legal. A sociedade exige mais. Exige que o Magistrado domine a arte da administração e da gestão de pessoas e rotinas (processos de trabalho), sempre em busca dos melhores resultados.⁶³

Nesse esteio, observa-se que há necessária relação entre boa administração e bom desempenho na função jurisdicional, existindo “uma relação de instrumentalidade entre o exercício da função administrativa em âmbito interno e o desempenho adequado da função jurisdicional”.⁶⁴

Assim, no próximo item, passa-se ao exame da existência de uma crise no Judiciário, qual assunto se encontra umbilicalmente ligado ao tema de jurisdição e de administração no Poder Judiciário.

⁶¹ NALINI, José Renato. *A Rebelião da Toga*. 2. ed. Campinas: Millennium, 2008. p. 11.

⁶² LEVENHAGEN, Antonio José de Barros. Importância da formação do juiz: a influência das escolas da magistratura no perfil do magistrado. *Revista Anamatra*, n° 58, p. 37-39, 2º semestre de 2009.

⁶³ DANTAS, Adriano Mesquita. *Planejamento, gestão estratégica e o novo Poder Judiciário*. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/planejamento-gestao-estrategica-e-o-novo-poder-judiciario-instrumento-efetivo-de-justica-equidade-e-paz-social/3/>>. Acesso em: 17 jul. 2012.

⁶⁴ BARROSO, 2005, p. 427.

1.3 A crise no Poder Judiciário

Crise é palavra polissêmica. Segundo António Mira Marques Mendes, na obra “Subsídios para uma teoria das crises políticas”, observando a definição mais corrente de crise ela “significa fase grave, complicada, difícil, um momento de tensão ou de impasse na vida de uma pessoa, de um grupo social, na evolução de determinadas situações”⁶⁵.

No entanto, segundo o mesmo autor tal definição é insuficiente, uma vez que “sabendo que crise vem do grego *krisis* e *krineim* que significam, respectivamente, discriminação e decisão (com examinação), sentimos que ao sentido moderno do termo foi retirada uma significativa parte do seu potencial explicativo da realidade”⁶⁶. O autor explica, pois, o conceito de crise:

Com efeito, originalmente o conceito encerrava em si a identidade da diferença entre o bom e o mau, entre o verdadeiro e o falso, implicando, por definição, uma clara intenção de distinção e separação entre momentos contíguos de uma linha de tempo que requerem, implicitamente, processos de decisão e julgamento, a efectuar pelos agentes envolvidos, no sentido de uma tomada de posição capaz de resolver, explicar e interpretar o sucedido e seu enquadramento. Por este motivo resgatamos para esta nossa discussão uma dimensão situacional de crise isto é, consideramos crise um momento no qual o sentido de um processo se manifesta e que exige que acções determinadas de escolha, julgamento, decisão e interpretação sejam realizadas para que ele, processo, se desenvolva e esclareça até o fim e que a acção a ser realizada seja aquela que permita a compreensão e conclusão do processo. Uma crise indica, então, uma capacidade de distinguir, julgar, escolher e decidir numa situação de conflito e de contradição inerente à acção humana.⁶⁷

Desse modo, para este trabalho, delimita-se o sentido da crise do Judiciário, que é o período instável ou conflituoso, o qual carrega com ele o processo de distinguir, julgar, escolher para que tal processo se desenvolva e se resolva.

Muito se tem falado a respeito da crise do Poder Judiciário e, as opiniões estão divididas nesse sentido, pois, de um lado, alguns defendem sua existência e outros afirmam não existir crise alguma. Com efeito, Maria Tereza Sadek, em estudo realizado sobre o Judiciário, salienta que “76,5% dos membros do Poder Judiciário, 85% dos

⁶⁵ MENDES, António Mira Marques. *Subsídios para uma teoria das crises políticas*. Disponível em: <<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bocc.ubi.pt%2Fpag%2Fmendes-antonio-subsidios-teoria-crises-politicas.pdf&ei=y4pQUs-8CfSt4AOUwIHICA&usg=AFQjCNHVXUDolZdtbIdEa2l7i6oDQ5HJg&bvm=bv.53537100,d.dmg>>. Acesso em: 05 out. 2013. p. 766.

⁶⁶ Ibid., p. 766.

⁶⁷ Ibid., p. 766.

membros do Ministério Público dos Estados e 95% dos membros do Ministério Público Federal concordam com a existência de uma crise na Justiça”.⁶⁸

Nesse estudo, todavia, partir-se-á da premissa da existência de uma crise no Poder Judiciário, a qual é trazida à análise adiante.

Sob esse prisma, Dalmo de Abreu Dallari inicia sua obra, a qual trata a respeito do poder dos juízes, trazendo em seu bojo a inadequação do Judiciário frente ao nosso tempo, quando intitula o capítulo I da parte I de “Judiciário: um Poder fora do tempo” e assim discorre sobre a crise das funções estatais. Ressalta que o Executivo foi o Poder que mais se modernizou, provavelmente por ser o mais exigido a dar resposta rápida a necessidades de ordem prática, descentralizando a organização burocrática, ao mesmo tempo em que passou a permitir a participação de concessionárias de serviço público e terceirizou setores determinados.⁶⁹ Prossegue o citado autor referindo-se à inadequação dos Poderes frente às necessidades de nosso tempo:

Os três Poderes que compõem o aparato governamental dos Estados contemporâneos, sejam ou não definidos como poderes, estão inadequados para a realidade social e política do nosso tempo. Isso pode ser facilmente explicado pelo fato de que eles foram concebidos no século dezoito, para realidades diferentes, quando entre outras coisas, imaginava-se o “Estado-mínimo”, pouco solicitado, mesmo porque só uma pequena parte das populações tinha a garantia de seus direitos e a possibilidade de exigir que eles fossem respeitados.⁷⁰

Para Antônio Ernani Pedroso Calhao, a crise do Judiciário ocorre desde os tempos do Império, em razão das obras, escritas à época, de Nabuco de Araújo, as quais tratavam da necessidade de organização da justiça brasileira para acabar com a tradição de impunidade.⁷¹ Na visão de José Renato Nalini, a crise do Direito, derivada de uma crise da própria sociedade humana, provém da perda de valores “de que resulta a insuficiência do Direito para fazer face à complexidade dos fatos”.⁷²

Por sua vez, Ovídio A. Baptista da Silva, na obra “Processo e ideologia: o paradigma racionalista”, publicada em 2004, ressaltou que a crise do Direito está radicada na crise de legitimidade da democracia representativa:

⁶⁸ SADEK, Maria Tereza. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. *Opinão Pública (UNICAMP)*, Campinas, vol. X, maio de 2004. p. 07.

⁶⁹ DALLARI, 2007, p. 4.

⁷⁰ Ibid., p. 1.

⁷¹ CALHAO, Antonio Ernani Pedroso. *O princípio da eficiência na Administração da Justiça*. São Paulo: RCS, 2007. p. 111.

⁷² NALINI, 2008, p. 1.

A crise do Direito mostra a sua cara a partir do momento em que o Estado perde legitimidade, ante o ataque impiedoso do neoliberalismo, em seu empenho de privatizá-lo ainda mais, destruindo metodicamente o sentido de coletividade, numa exasperação do individualismo que é, como se sabe, o pilar da modernidade. A influência exercida pelo individualismo sobre o processo civil é enorme, uma vez que todos os institutos e o conjunto de categorias de que se utiliza a doutrina processual, foram concebidos para a tutela de direitos e interesses individuais, a partir dos movimentos formadores do Mundo Moderno, especialmente através das idéias do Renascimento e da reforma religiosa. É nisto que reside a dificuldade com que se debate o processo civil quando tem de lidar com direitos supra-individuais, com as ações coletivas, para as quais a maioria das categorias tradicionais tornam-se imprestáveis.⁷³

Posteriormente, em artigo publicado no ano de 2008, na “Revista de Processo”, constatou que a crise da Justiça é de ordem estrutural, envolvendo o sistema como um todo, derivada da modernidade e de seus sonhos. Além disso, o autor, também sustentava que os problemas não decorrem do mau funcionamento do Poder Judiciário, mas porque lhe faltam condições estruturais para funcionar melhor.⁷⁴ A crise, dessa forma, atinge não somente parte do Judiciário ou determinados juízes, mas o Poder Judiciário como um todo. Assim, o precitado autor ressaltava que há muito tempo se discute a necessidade de reformas estruturais em nosso país:

Há 50 anos discute-se a “urgente” necessidade de reformas estruturais em nosso país, chegando-se à unanimidade de consenso de que realmente se tornaram urgentes as reformas política, tributária, universitária, judiciária e previdenciária, para citar aquelas que aparecem cotidianamente na mídia.⁷⁵

No mesmo sentido, Joaquim José Calmon de Passos relatava que há, no Brasil, diversas crises que juntas convivem, consistentes na crise do Poder Judiciário inserida na crise do próprio modelo de Estado em que se inclui, além das crises específicas – produção jurisdicional do direito, institucionalização dos agentes políticos e procedimentos.⁷⁶

Ainda, Daniel Marques de Camargo observa que a responsabilidade não é apenas do Poder Judiciário, mas resultante da crise do Estado e da própria sociedade:

⁷³ SILVA, 2004, p. 56.

⁷⁴ SILVA, Ovídio A. Baptista. Da função à estrutura. *Revista de Processo*, São Paulo, n. 158, p. 9-19, 2008.

⁷⁵ *Ibid.*, p. 9-19.

⁷⁶ PASSOS, José Joaquim Calmon de. A crise do Judiciário e as reformas instrumentais: avanços e retrocessos. In: QUEIROZ, Raphael Augusto Sofiate de (org.). *Acesso à justiça*. Rio de Janeiro, Lumen Juris, 2002. p. 169-184.

É bem verdade que além de tais considerações e aspectos, de se lembrar que o Poder Judiciário passa por uma crise que não é somente sua, mas do Estado e da própria sociedade. A multiplicidade do capitalismo desenfreado torna a integração social fraca; a conflitividade, a sanção e a repressão são incentivadas por todos os meios; a distância que separa os diferentes grupos sociais no Brasil, tudo isso contribui.⁷⁷

Humberto Theodoro Júnior, nesse viés, aponta que a crise não é brasileira, mas universal, uma vez que “ao findar o século XX, nem mesmo as nações mais ricas e civilizadas da Europa se mostraram contentes com a qualidade da prestação jurisdicional de seu aparelhamento judiciário”.⁷⁸

Ainda com relação à crise, o sociólogo Boaventura de Sousa Santos resume que a crise da administração da justiça eclodiu na década de 1960 e agravou-se na década de 1970.⁷⁹ Isso porque o aumento da procura do Judiciário tornou a máquina estatal insuficiente para atender a tantas demandas, passando a jurisdição de solução a problema.⁸⁰ Conclui também que esse aumento de demandas ocorreu devido ao fato de as lutas sociais terem acelerado a transformação do Estado liberal no Estado-assistencial ou Estado-providência, fazendo com que seus conflitos emergissem até o Judiciário, resultando em uma explosão de litigiosidade à qual a administração da justiça dificilmente poderia dar resposta.⁸¹

Sob o mesmo prisma da existência de uma crise estrutural, Vinícius José Corrêa Gonçalves, em Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado da UENP, ressalta que a crise tem início no fato de ter o Estado assumido a regulação dos conflitos e reivindicações existentes na sociedade e, com o passar dos tempos, tal incumbência foi se ampliando, tornando a jurisdição regra e os meios de autocomposição e autotutela exceções.⁸² Ainda, realça que a Constituição Federal de 1988 ampliou o acesso à justiça, sem, contudo, estar o Judiciário devidamente preparado estruturalmente para receber tamanha demanda:

⁷⁷ CAMARGO, 2009, p. 84-85.

⁷⁸ THEODORO JÚNIOR, Humberto. Celeridade e efetividade da prestação jurisdicional. Insuficiência da reforma das leis processuais. *Revista de Processo*, São Paulo, n. 125, p. 61-78, jul. 2005.

⁷⁹ SANTOS, Boaventura de Sousa. Introdução à sociologia da administração da justiça. *Revista de Processo*, São Paulo, n.37, p. 121-139, jan/mar. 1985.

⁸⁰ *Ibid.*, p. 121-139.

⁸¹ *Ibid.*, p. 121-139.

⁸² GONÇALVES, Vinícius José Corrêa. *Tribunais Multiportas: em busca de novos caminhos para a efetivação dos direitos fundamentais de acesso à justiça e à razoável duração dos processos*. p. 59. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Estadual do Norte do Paraná, 2011. Disponível em: <<http://uenp.edu.br/index.php/dissertacoes-defendidas?start=50>>. Acesso em: 17 mar. 2013.

A Constituição Federal de 1988 buscou garantir, de forma ampla e universal, o direito de acesso à justiça, todavia essa medida não foi acompanhada da adequada estruturação dos órgãos estatais encarregados da prestação jurisdicional. **As portas do Poder Judiciário foram escancaradas sem que nenhuma providência fosse tomada no sentido de possibilitar que os jurisdicionados, além de entrarem na máquina judiciária, fossem capazes de dela sair com a prestação de uma tutela jurisdicional adequada, efetiva e, principalmente, tempestiva.**⁸³ [g.n.]

No mesmo sentido, José Eduardo Faria indica que a chamada crise da Justiça se traduz pela ineficiência de todas as suas funções, que decorre em grande parte, “da incompatibilidade estrutural entre sua arquitetura ou arcabouço e a realidade socioeconômica a partir da qual e sobre a qual tem de atuar”.⁸⁴

Assim, o autor explica que em termos históricos, desde seus primórdios no Brasil colonial aos dias de hoje, o Judiciário sempre foi organizado como um burocratizado sistema de procedimentos escritos, com seu intrincado conjunto de prazos, instâncias e recursos. Já em termos funcionais a instituição foi concebida para exercer suas funções em uma sociedade basicamente estável, “com níveis minimamente equitativos e distribuição de renda e um sistema legal integrado por normas padronizadoras, unívocas e hierarquizadas em termos lógico-formais”⁸⁵.

Apesar de ter sido esse o modelo de Judiciário idealizado para nosso país, a realidade de nossa sociedade – instável, contraditória e conflitiva, caracterizada por enormes desigualdades sociais – é incompatível com esse modelo de Estado,⁸⁶ ocorrendo aí a referida inadequação estrutural que gera a crise da Justiça.

Demais disso, José Renato Nalini ressalta que a sociedade contemporânea já deixou de longe o perfil de comunidade estável de tempos longevos, afirmando que “tudo se transformou e os avanços tecnológicos impuseram outro ritmo à vida humana”.⁸⁷

Ainda, as mudanças ocorridas no panorama mundial, as quais estão inseridas num contexto de pós-modernidade⁸⁸, influenciaram as relações jurídicas e o Judiciário

⁸³ GONÇALVES, 2011, p. 60.

⁸⁴ FARIA, José Eduardo. A crise do Judiciário no Brasil: notas para discussão. In: SARLET, Ingo Wolfgang (org.). *Jurisdição e direitos fundamentais*. Vol. I. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2005. p. 17.

⁸⁵ Ibid., p. 17.

⁸⁶ Ibid., p. 18.

⁸⁷ NALINI, 2008, p. 5.

⁸⁸ BITTAR, Eduardo C. B. *O Direito na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

ainda se encontra muito distante de se adaptar a elas. Assim, “as transformações na economia política do capitalismo do final do século XX provocaram profundas e abundantes modificações em processos de trabalho, hábitos de consumo, configurações geográficas e geopolíticas, poderes e práticas do Estado, dentre outras.”⁸⁹

Frise-se que Tony Judt, na obra “Um tratado sobre os nossos actuais descontentamentos”, apontou que vivemos numa era de insegurança:

Nós entramos numa era de insegurança – insegurança económica, insegurança física, insegurança política. O facto de em grande medida não termos consciência disso é fraco consolo: poucos previram em 1914 o completo desmoronamento do seu mundo e as catástrofes económicas e políticas que se seguiram. A insegurança gera medo. E o medo – medo da mudança, medo do declínio, medo de estranhos e de um mundo pouco familiar – está a corroer a confiança e interdependência em que assentam as sociedades civis.⁹⁰

Certo é que o Judiciário não é compartimento estanque do Estado e a crise que lhe atinge também alcança outras instituições estatais e, consequentemente, a sociedade como um todo. Ainda, certo também é que a crise não atinge somente um segmento do Poder Judiciário, sendo de ordem estrutural.

A esse respeito, Pietro Alarcón, na obra “Reforma do Judiciário”, ressalta que a tão comentada crise do Judiciário e o que se pretende corrigir com a reforma são “manifestações concretas de doenças incubadas em longos períodos de tempo, incrustadas na dinâmica global do Estado, ainda que também compreenda outros fatores sociais de peso”⁹¹ Ainda sobre a reforma que deve passar o Judiciário para que consiga vencer a crise, prossegue o mesmo autor:

A necessária transformação que exige a sociedade no campo da administração da Justiça não atende a um olhar ingênuo do passado recente, senão à consciência de que há problemas agravados historicamente, de que há que mudar partindo do aperfeiçoamento do que já existe no acumulado jurídico do país com relação ao devido processo legal e às reformas

⁸⁹ HARVEY, David. *Condição pós-moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. Trad. Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. 16. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2007. p. 117.

⁹⁰ JUDT, Tony. *Um tratado sobre os nossos actuais descontentamentos*. Trad. Marcelo Felix. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2010. p. 23.

⁹¹ LORA ALARCÓN, Pietro de Jesús. Reforma do Judiciário e efetividade da prestação jurisdicional. In: LORA ALARCÓN, Pietro de Jesús; LENZA, Pedro; TAVARES, André Ramos (orgs). *Reforma do Judiciário – analisada e comentada*. São Paulo: Método, 2005. p. 28.

recentemente realizadas nos terrenos do processo e na própria estrutura do aparelho jurisdicional.⁹²

Junto à crise do Judiciário e em face de ela existir, há a crise do profissional-juiz, a qual será analisada no próximo subitem.

1.3.1 A crise do profissional-juiz

No presente estudo, será levada em conta a crise do profissional-juiz⁹³, que é deflagrada diante de tantos outros problemas que emergem no exercício da magistratura.

Cabe ressaltar que o próprio exercício da função jurisdicional carrega alta carga de responsabilidade, sendo fonte de dificuldades, por si só. Nesse viés, Piero Calamandrei, na obra “Eles, os juízes, vistos por um advogado”, fez a seguinte reflexão:

Como pode dormir seus sonos tranquilos o juiz, que sabe ter em seu alambique secreto aquele tóxico sutil que se chama injustiça, de que uma gota escapada por erro, pode bastar não apenas para tirar a vida, mas, o que é mais terrível, para dar a toda uma vida um tormentoso sabor amargo, que nenhuma doçura nunca mais poderá consolar?⁹⁴

José Renato Nalini alega que os juízes também integram a população e sentem como ela as agruras da disfuncionalidade, no entanto, sofrem com intensidade maior, se vocacionados e idealistas.⁹⁵

Ainda, o referido autor expressa que nem todos sofrem com tamanha intensidade, já que lutam contra os problemas, não cedendo às dificuldades próprias do exercício da magistratura:

Felizmente, existem os que não capitulam e procuram oferecer o seu desforço pessoal para aperfeiçoar o Judiciário. Arrostando sacrifícios. Enfrentam as vicissitudes naturais de uma função que se caracteriza por desagradar a uma das partes ou ambas. Sofrem a falta de compreensão, a ausência de qualquer reconhecimento. Submetem-se às deficiências estruturais, a carga irracional de trabalho, mas acreditam na realização do justo. Estão convencidos de que

⁹² LORA ALARCÓN, 2005, p. 28.

⁹³ NALINI, 2008, p. 1.

⁹⁴ CALAMANDREI, Piero. *Eles, os juízes, vistos por um advogado*. São Paulo: Martins Fontes, 2000. p. 348.

⁹⁵ NALINI, 2008, p. 29.

só podem contar com sua força de vontade, sua consciência e o respaldo na Constituição.⁹⁶

Desse modo, José Renato Nalini, analisa que “a crise do Judiciário produz uma crise de identidade do juiz”,⁹⁷ provenientes de tantas dificuldades do exercício da magistratura, com causas de ordem estrutural e organizacional, conjuntural, processual e cultural.

Nesse esteio, o referido autor expressa que são causas de ordem estrutural e organizacional o excesso de instâncias e de tribunais, sendo “estes autônomos, sem hierarquia, coordenação e planejamento até há pouco tempo”.⁹⁸ Ademais, aponta como outros problemas estruturais e organizacionais a multiplicidade de recursos que torna inatingível a solução das demandas e o fato de a competência de cada justiça não estar bem definida, oscilando a cada emenda constitucional permitindo-se os conflitos de competência que, na visão deste autor, “representam autofágica manifestação de incapacidade de outorga de jurisdição com presteza”.⁹⁹ Ainda, salienta que pode ser acrescentado a esse conjunto de fatores, o emperramento da máquina judiciária:

Pode-se acrescentar a tal conjunto de fatores o emperramento da máquina judiciária. Máquina imersa em burocracia e submetida a praxes longevas. Estrutura insuscetível de afeiçoar-se a processos ditados por estratégias de organização e método, controle de qualidade total, implantação de sistemas de otimização da produtividade e racional gerenciamento. Há uma repulsa imediata à idéia de enxugamento de operações, que não significa o mesmo que enxugamento de quadro de pessoal. Sem falar da imprescindível adoção de práticas outras, já provadas e exitosas em recursos humanos.¹⁰⁰

José Renato Nalini aponta, ainda, outra causa de ordem conjuntural, que é a falta de recursos orçamentários decorrente da ausência de planos do Judiciário quanto a seu orçamento. Além disso, o autor ressalta que, muitas vezes, o Judiciário deixa de encaminhar sua proposta orçamentária ao Legislativo, ficando sujeita a preparação de seu orçamento por setores técnicos do Executivo, como se “a Justiça fosse mero

⁹⁶NALINI, 2008, p. 29.

⁹⁷Ibid., p. 341.

⁹⁸Ibid., p. 341.

⁹⁹Ibid., p. 13.

¹⁰⁰Ibid., p. 14.

departamento do Poder Executivo”.¹⁰¹ Nesse sentido, é a explicação do autor a respeito dessa causa:

A conjuntura nacional, notadamente econômica, submete o Judiciário a crise crônica, pois são insuficientes as dotações orçamentárias para adequado funcionamento da máquina, e é ausente o exercício das competências constitucionais de autêntico poder, dentre as quais a de elaboração autônoma do orçamento.¹⁰²

Já, com relação à causa de ordem processual, o autor afirma que ela reside no fato de os operadores do Direito darem primazia à forma em detrimento daquilo que é justo, sendo o processo visualizado com excessivo apego ao formalismo. Ainda, José Renato Nalini alega que esse apego à forma em detrimento da substância desequilibrou o cotejo entre segurança jurídica e fome de Justiça, arrastando-se o processo indefinidamente para solução de questões procedimentais, e muitas vezes, tendo seu fim por questões anteriores ao mérito, meramente processuais, que não solucionam definitivamente o conflito.¹⁰³

Por último, José Renato Nalini menciona causas culturais para a crise de identidade do juiz consistentes no critério técnico para seleção de magistrados, que em regra, provém de instituições de ensino com formação dogmática e fundada no positivismo. Além disso, ele aponta também como causas culturais o fato de o Judiciário somente estar preparado para decidir a respeito de lesões ocorridas no passado, sendo que o autor ressalta que essa “pouca intimidade com o futuro atua decisivamente na crise do juiz”.¹⁰⁴ Ainda, o citado autor expressa causa cultural contida na caracterização de cultura jurídica formal e conservadora de parcela considerável do Judiciário, dificultando a aceitação de projetos de modernização institucional, sobretudo “sustentada pela inércia que, como garantia de imparcialidade judicial, se transmite do campo processual para o administrativo”.¹⁰⁵

As causas da crise, portanto, podem ser múltiplas, sendo que ela resulta dessa inadequação do Judiciário frente às necessidades dos novos tempos. Assim, no item seguinte, serão analisados os principais problemas do Judiciário.

¹⁰¹NALINI, 2008, p. 16.

¹⁰²Ibid., p. 341.

¹⁰³ Ibid., p. 18.

¹⁰⁴ Ibid., p. 26.

¹⁰⁵Ibid., p. 341.

1.4 Diagnóstico da Crise do Judiciário: principais problemas

Diversos são os problemas apontados pelos doutrinadores que maculam o Poder Judiciário. Neste item, serão enumerados alguns deles.

A Secretaria de Reforma do Poder Judiciário, que integra o Ministério da Justiça, realiza pesquisas junto às instituições que compõem este Poder visando sua melhoria. Um de seus estudos, realizado por meio de consultoria contratada da Fundação Getúlio Vargas, contido no sítio eletrônico do Ministério da Justiça, intitulado Diagnóstico do Poder Judiciário, constata a ineficiência da estrutura judicante e aponta enormes prejuízos ao país quando:

Torna a prestação jurisdicional inacessível para grande parte da população; transforma a vida daqueles que tem acesso ao Judiciário numa luta sem fim pelo reconhecimento de direitos; dificulta o exercício profissional dos advogados, membros do Ministério Público, defensores públicos, advogados públicos e serventuários da Justiça; penaliza injustamente os magistrados na sua missão de fazer justiça e, ainda, inflaciona o chamado custo Brasil.¹⁰⁶

Esse estudo também revela que não há relação direta entre volume de gastos com a Justiça e a produtividade na prestação jurisdicional e de que não há a mínima padronização no critério de fixação de custas nos diversos estados da Federação, sendo impossível estabelecer comparação do custo do processo para o cidadão em todo o país.¹⁰⁷

Ademais, outros problemas também foram verificados neste estudo, como a dificuldade de acesso à jurisdição das camadas sociais mais pobres, a lentidão e burocratização dos processos “com a consequente perda de efetividade das decisões que projetam a perda de legitimidade do Poder Judiciário perante o meio social”.¹⁰⁸

Dalmo de Abreu Dallari, ainda ressalta como um dos principais problemas a tradição paralisante vivenciada pelo Poder Judiciário, pelo fato de a “organização, o modo de executar suas tarefas, as solenidades dos ritos, a linguagem rebuscada e até os

¹⁰⁶BRASIL. Secretaria da Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça. *Diagnóstico do Poder Judiciário*, Brasília, 2004, p. 8. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br>>. Acesso em: 14 maio. 2012.

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ CALHAO, 2007, p. 116.

trajes dos julgadores nos tribunais praticamente permanecerem os mesmos há mais de um século”.¹⁰⁹

Por sua vez, Humberto Theodoro Júnior conclui que o maior problema do Judiciário é a lentidão da resposta da justiça que configura a própria denegação da justiça por ser esta tardia.¹¹⁰

José Rogério Cruz e Tucci salienta que é “desnecessário repetir que o fator tempo, que permeia a noção de processo judicial, constitui desde há muito, a mola propulsora do principal motivo de crise da Justiça”.¹¹¹

Assim, em razão dessa morosidade de resposta do Judiciário, Carreira Alvim criou a expressão “descenso à justiça”¹¹², que significa o direito fundamental à “saída” do Poder Judiciário em tempo hábil e com satisfatória prestação de tutela jurisdicional. Nesse sentido, Vinícius José Corrêa Gonçalves e Vladimir Brega Filho sintetizam as principais consequências geradas pela demora na entrega da prestação jurisdicional:

É indubitável a existência de nefastas consequências decorrentes da extemporaneidade na prestação da tutela jurisdicional, principalmente para as camadas economicamente desfavorecidas. A intolerável eternização do processo gera grande desigualdade entre as partes, haja vista que: a) a resistência da parte rica à longa tramitação processual é muito mais acentuada que a da parte pobre, ou seja, o processo longo beneficia apenas a camada mais abastada da sociedade; b) a longa tramitação processual pressiona a parte economicamente mais fraca a desistir de ingressar em juízo, a desistir da ação já iniciada ou, ainda, a aceitar acordos irrisórios por seus direitos, pois, como se diz na cultura popular, que retrata perfeitamente essa situação, “mais vale um mau acordo do que uma boa demanda”.¹¹³

Eduardo Cambi, além disso, aponta como um dos problemas do Poder Judiciário a falta de investimentos e a existência de juízes despreparados para a distribuição de justiça:

A falta de investimentos no sistema judiciário contribui para a falência do Estado Democrático de Direito, porque, ao tornar o exercício da jurisdição ineficaz, sobretudo pela falta de juízes preparados para a distribuição da justiça, retira-se da população os instrumentos racionais de tutela dos seus

¹⁰⁹ DALLARI, 2007, p. 6.

¹¹⁰ THEODORO JÚNIOR, op. cit., p. 61-78.

¹¹¹ CRUZ E TUCCI, José Rogério. *Tempo e processo*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1997. p 15-16.

¹¹² ALVIM, J. E. Carreira. Justiça: acesso e descenso. *Prolegis*, online. Disponível em: <<http://www.prolegis.com.br/index.php/index.php?cont=12&id=128>>. Acesso em 16 fev. 2013.

¹¹³ GONÇALVES, Vinícius José Corrêa; BREGA FILHO, Vladimir. Descenso à justiça como fator de inclusão social. *Anais do XIX Encontro Nacional do CONPEDI*, 2010. Disponível em: <<http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/fortaleza/3055.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2012. p. 72

direitos, mantendo-se a insatisfação e o caos sociais. Com isso, impõe-se a lei do mais forte, ficando as pessoas submetidas ao argumento da força e não mais à força do argumento.¹¹⁴

Demais disso, no rol de problemas, este, por sua vez, provocado pela própria crise do Poder Judiciário, está o fato de que uma justiça ineficiente dificulta captação de verba no mercado externo, tornando-se um fator de insegurança no mundo dos negócios. É a chamada inflação do custo Brasil, como apontado no estudo “Diagnóstico do Poder Judiciário”, observado anteriormente. Nesse sentido, José Eduardo Faria:

Ordens jurídicas imprecisas na forma e contraditórias no conteúdo, aplicadas por tribunais sobrecarregados, lentos e incapazes de fixar jurisprudência uniforme e tomar decisões previsíveis, sempre geram custos adicionais que são transferidos para o valor global dos empréstimos, por meio de taxas de risco.¹¹⁵

Outro problema apontado é a morosidade pela falta de continuidade nas administrações dos Tribunais. Assim, toda mudança de titularidade na administração do Tribunal, a cada dois anos, favorece a modificação e a interrupção dos projetos, prejudicando a sociedade. Sob esse prisma, a falta de continuidade na administração dos tribunais e a falta de planejamento também são causas da morosidade:

A falta de continuidade nas ações administrativas dos Tribunais e a inexistência de um planejamento ou plano de ações de longo prazo são algumas das causas de um dos maiores problemas enfrentados tanto pela Magistratura quanto pela própria sociedade, que é a morosidade do Poder Judiciário.¹¹⁶

Sob a óptica de José Renato Nalini, conforme analisado em item anterior, a crise no Poder Judiciário possui inúmeras causas de ordem estrutural e organizacional, conjuntural, processual e cultural. O presente trabalho, pois, estará centrado nessas causas, além das outras anteriormente citadas.

Nesse sentido, morosidade, insegurança no mundo dos negócios, falta de juízes preparados, descontinuidade nas administrações dos Tribunais, falta de planejamento, excessivo formalismo processual, cultura jurídica formal e conservadora

¹¹⁴ CAMBI, 2002, p.122.

¹¹⁵ FARIA, José Eduardo. Direito e Justiça no século XXI: a crise da Justiça no Brasil. *Observatório permanente da Justiça portuguesa*, 2003. Disponível em: <<http://opj.ces.uc.pt/portugues/novidds/comunica/JoseEduarFaria.pdf>>. Acesso em: 06 agost. 2011.

¹¹⁶ DANTAS, op. cit.

no exercício da função jurisdicional e administrativa, enfim, todos esses problemas apontam para a necessidade de mudanças no Poder Judiciário, essas que serão abordadas no item seguinte.

1.5 Métodos de enfrentamento da crise

Superar a crise em que o Poder Judiciário se encontra não será tarefa fácil e nem mesmo se pode afirmar que isso será possível com apenas uma solução, mas sim com um conjunto de medidas. Com novas posturas poderão ser abertos novos horizontes, nesse sentido. Sabe-se, ainda, que “as reformas que o Judiciário necessita são muitas, indo desde a atualização da mentalidade até o pormenor da mudança de condições materiais de trabalho”.¹¹⁷

Sérgio Rabello Tamn Renault, Secretário da Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça à época da realização da pesquisa “Diagnóstico do Poder Judiciário”, ao comentar os resultados do diagnóstico no próprio documento, traz sugestões quanto aos métodos de enfrentamento dos problemas do Judiciário com um conjunto de medidas:

Como demonstram os números deste diagnóstico, alterações dos Códigos de Processo Civil e Penal podem trazer maior celeridade e racionalidade aos procedimentos judiciais. A instituição de meios alternativos de solução de conflitos como mediação e conciliação, as alterações do processo de execução, a simplificação do sistema de recursos e o fortalecimento dos juizados especiais são exemplos de medidas que podem trazer resultados importantes para maior eficiência do Judiciário.¹¹⁸

Outro método de enfrentamento da crise pode ser tentado com a participação dos cidadãos na administração da Justiça na solução das controvérsias, incentivando-se a resolução dos conflitos por métodos de autocomposição, como a conciliação, a arbitragem e a mediação. Exemplifica essa questão Eduardo Cambi:

Por exemplo, nos Juizados Especiais Cíveis, os conciliadores e os juízes leigos prestam a jurisdição, embora não sejam juízes togados, sendo os

¹¹⁷ DALLARI, 2007, p. 8.

¹¹⁸ BRASIL. Secretaria da Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça. *Diagnóstico do Poder Judiciário*, Brasília, 2004, p. 8. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br>>. Acesso em: 14 maio. 2012.

primeiros recrutados, preferencialmente, entre os bacharéis em Direito, e os segundos, entre advogados, com mais de cinco anos de experiência (Lei 9.099/95).¹¹⁹

Por sua vez, Boaventura de Sousa Santos enumera ações necessárias para o que denomina de revolução democrática da justiça. Essas ações podem ser identificadas como métodos de enfrentamento da crise no Poder Judiciário. São elas: reformas processuais que combatam a morosidade, novos instrumentos de acesso ao direito e à justiça, construção de uma justiça democrática de proximidade (justiça itinerante, justiça comunitária, meios alternativos de solução de conflitos, justiça restaurativa, juizados especiais) e mudanças na formação do magistrado.¹²⁰

A formação e o aperfeiçoamento de magistrados configuram outro método de enfrentamento da crise. Ressalte-se que esse método já foi levado em conta pelo legislador ao trazer, com a Emenda Constitucional 45/04, a previsão de cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento e promoção de magistrados, constituindo etapa obrigatória do processo de vitaliciamento a participação em curso oficial ou reconhecido por escola nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados. Nesse viés, Dalmo de Abreu Dallari comentando a EC 45/04 conclui que as inovações trazidas por esta emenda foram muito positivas:

Essas inovações revelaram-se imediatamente de grande valia, não só por proporcionarem a formação e o aperfeiçoamento de magistrados, mas também por funcionarem como espaço privilegiado para a discussão de temas fundamentais ligados à melhoria da organização e do funcionamento do Poder Judiciário.¹²¹

Destarte, muitos são os métodos possíveis de enfrentamento da crise, os quais devem ser combinados para obtenção do melhor resultado possível. Um deles é o planejamento estratégico, que muito interessa a esse trabalho.

Nesse sentido, já havia alertado Humberto Theodoro Júnior que um dos caminhos realmente úteis para se tentar o aprimoramento da justiça consiste nos órgãos de planejamento e desenvolvimento dos serviços forenses para alcance de racionalidade

¹¹⁹ CAMBI, 2002, p. 123.

¹²⁰ SANTOS, Boaventura de Sousa. *Para uma revolução democrática da justiça*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008. p. 42/87.

¹²¹ DALLARI, 2007, p. 37.

administrativa, verificando-se em estudos e estatísticas onde e porque se entrava a marcha dos processos.¹²²

Com efeito, em 18 de março de 2009, foi editada a Resolução nº 70 pelo Conselho Nacional de Justiça, instituindo o Planejamento Estratégico no Poder Judiciário, a cargo deste Conselho e de cada Tribunal. A Resolução trouxe, com esse conjunto de ideias, a promessa de “colocar em prática o ideal de democratização da justiça brasileira”.¹²³

Ainda, em reportagem, que trata do planejamento estratégico no Poder Judiciário, contida na Revista da Associação Nacional dos Magistrados do Trabalho (ANAMATRA), foi explicado, de maneira sucinta, o que deve ser entendido por planejamento:

Entenda-se por planejamento a adoção de objetivos e linhas de atuação comuns, capazes de fazer com que todos os órgãos da Justiça atuem de forma integrada. Por trás desse ideal, reside a intenção de estabelecer um padrão único de funcionamento para todo o Judiciário.¹²⁴

A mencionada Resolução do Conselho Nacional de Justiça, pois, em seu artigo 1º já esclarece, de início, que a missão do planejamento estratégico no Poder Judiciário será a de realizar justiça e, no mesmo artigo, arrola quinze objetivos estratégicos a serem alcançados com o planejamento, além de estabelecer prazo e formas para a elaboração deste em cada Tribunal.¹²⁵

Ainda, a reportagem citada anteriormente traz mais informações a respeito do assunto e da Resolução nº 70 do Conselho Nacional de Justiça:

Exigir que as cortes brasileiras adotem o planejamento como ferramenta de gestão administrativa é, por si só, uma meta ambiciosa. Mas a resolução nº 70 do CNJ vai além, ao estabelecer a participação de magistrados, servidores e devidos representantes na concepção e execução do planejamento.¹²⁶

¹²² THEODORO JÚNIOR, op. cit.

¹²³ THOMÁS, Roberto. Por uma justiça atual e eficaz. *Revista Anamatra*, nº 58, p. 10-16, 2º semestre de 2009.

¹²⁴ THOMÁS, 2009, p. 10-16.

¹²⁵ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&task=view&id=7024&Itemid=512> Acesso em: 21 jan. 2012.

¹²⁶ THOMÁS, 2009, p. 10-16.

Dessa forma, a responsabilidade pela concepção e execução do planejamento estratégico caberá a todos os atores do processo – magistrados, servidores e representantes de entidades de classe, no entanto, no presente estudo, o foco estará voltado para as atitudes dos juízes de primeiro grau, ao dar continuidade ao planejamento ao nível operacional. Este assunto será estudado no capítulo III, após o estudo do planejamento estratégico no Poder Judiciário, o qual será tema do próximo capítulo.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO

2.1 Noções iniciais sobre Planejamento Estratégico

Planejar significa “pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos”,¹²⁷ o que significa ser uma “ferramenta vital; ou sabemos planejar ou estamos condenados à improvisação”.¹²⁸

O planejamento, nesse sentido, pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o “alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos para a empresa”.¹²⁹

Com efeito, a importância do planejamento estratégico para o futuro de uma organização é expresso no próprio conceito proposto por Vilson Darós:

A arte de administrar, a partir de princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas de grupo, perseguindo metas que levem a uma mudança na cultura da organização. Pressupõe decisões para o futuro, mas, especialmente, perquire, constantemente, qual o futuro das decisões que se vai tomar.¹³⁰

Destarte, Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro, ainda, ressaltam que o planejamento estratégico teve sua origem na área militar e concluem ter havido crescimento de importância do planejamento com o passar dos anos:

Após a Segunda Guerra Mundial, surgem os primeiros conceitos tradicionais de planejamento estratégico transferidos da área militar para o mundo empresarial. Em 1956, 8% das grandes empresas norte-americanas utilizavam o planejamento estratégico. Esse percentual subiu para 85% em 1966. O

¹²⁷ HUERTAS, Franco. *O método PES: entrevista com Carlos Matus*. São Paulo: Fundap, 1997. p. 12.

¹²⁸ Ibid., p. 12.

¹²⁹ OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 4.

¹³⁰ DARÓS, Vilson. *Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Federal da 4ª Região*. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009, p.10. Disponível em: <http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/rom_VilsonDaros1.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2013.

planejamento estratégico passou a ser a maneira pela qual a organização aplica uma determinada estratégia para alcançar seus objetivos globais.¹³¹

Frise-se que o planejamento estratégico está intimamente ligado à estratégia, que por sua vez se relaciona com a competição, eis que a empresa privada, em regra, quando aplica o planejamento estratégico visa se sobressair em relação às demais empresas.

Destarte, a competição remonta ao próprio aparecimento da vida, no entanto, sem envolver estratégias durante milhões de anos.¹³² A estratégia, assim, apareceu somente no cenário da guerra, quando se fez necessário pensar antes de agir, sob a condução desta pelos militares.¹³³ Igualmente, na vida política e nos esportes, a competição e a estratégia também se fizeram presentes.¹³⁴ Ainda, a estratégia passou também para o mundo dos negócios. Nesse sentido, Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro relembram que a questão da estratégia está contida na competição, contudo, existe diferença pontual entre elas:

A passagem do conceito de competição biológica para a competição nos negócios segue o modelo de mudanças evolutivas graduais. Mas com uma diferença: os estrategistas de negócios podem usar a imaginação e capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças. Moral da história: imaginação e lógica é que tornam possível a estratégia.¹³⁵

O planejamento, ainda, possui princípios que norteiam sua atividade. Nesse viés, Djalma de Oliveira elenca alguns princípios específicos do planejamento, quais sejam, o princípio do planejamento participativo, do planejamento coordenado, do planejamento integrado e do planejamento permanente.¹³⁶

Sob esse prisma, por meio do princípio do planejamento participativo tem-se que “o principal benefício do planejamento não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido”.¹³⁷

¹³¹ CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 36.

¹³² Ibid., p. 46.

¹³³ Ibid., p. 46.

¹³⁴ Ibid., p. 46.

¹³⁵ Ibid., p. 46-47.

¹³⁶ OLIVEIRA, 2008, p. 9-10.

¹³⁷ Ibid., p. 9.

Por sua vez, por meio do princípio do planejamento coordenado, tem-se que todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois “nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente, se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto da empresa”.¹³⁸

Ainda, pelo princípio do planejamento integrado tem-se que os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados e, por meio do planejamento permanente, tem-se que deve ser feito um planejamento constante, pois “nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo”.¹³⁹

Importante citar que para que o planejamento possa ser executado, é necessário boa administração. Nesse sentido, segundo Peter F. Drucker, “ser um administrador significa partilhar da responsabilidade pelo desempenho da instituição”¹⁴⁰ e conclui, assim, o referido autor sobre a relação direta entre a administração e os rumos da organização:

A qualidade com que os administradores administram e são administrados determina se as metas da empresa serão ou não atingidas. Determina ainda em grande parte a qualidade a sua administração do trabalhador e do trabalho. Pois a atitude dos trabalhadores reflete, antes de tudo, a atitude da sua administração. É um espelho não distorcido da competência e da estrutura administrativa. A eficácia dos trabalhadores é basicamente determinada pelo modo como são administrados.¹⁴¹

Nesse esteio, ressalte-se que a administração para o êxito do planejamento será tratada no terceiro capítulo deste trabalho. Assim, após a enumeração dos princípios que regem o planejamento estratégico e da delimitação de seu conceito, passa-se à análise do funcionamento do planejamento nas instituições.

Com efeito, o modo de funcionamento do planejamento estratégico pode variar conforme seja o método de gestão estratégica utilizado. Assim, muitos podem ser os caminhos utilizados no processo de planejamento estratégico por serem diferentes os modelos de gestão estratégica. Nesse item, serão analisados dois desses caminhos, a

¹³⁸ OLIVEIRA, 2008, p. 10.

¹³⁹ Ibid., p. 10.

¹⁴⁰ DRUCKER, Peter Ferdinand. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração*. Trad. Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 4.

¹⁴¹ Ibid., p. 4.

saber: o modelo de planejamento estratégico contido na obra de Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro e o modelo de Djalma de Oliveira.

Para os dois primeiros, ele contém cinco etapas fundamentais, quais sejam, concepção estratégica, gestão do conhecimento estratégico, formulação estratégica, implementação da estratégia e avaliação estratégica.¹⁴² Essas cinco etapas são detalhadas ao longo da obra dos autores referidos, estando assim sintetizadas:

Em suma, a estratégia aponta o caminho. O planejamento estratégico indica como andar nele. O propósito do planejamento estratégico é a formulação do plano estratégico. Após, segue-se a implementação estratégica, que é o processo de construção das ações segundo as quais a empresa perseguirá a consecução de sua visão de negócios, missão e objetivos globais. A implementação da estratégia é feita pela execução de planos táticos e operacionais.¹⁴³

Não se pode olvidar, também, que a avaliação estratégica, a despeito de ser a última etapa do planejamento estratégico pela visão de Chiavenato e Sapiro, deve ser feita, como afirmam os próprios autores, “continuamente no decorrer de todas as suas etapas”¹⁴⁴, avaliando se a escolha estratégica implementada está alcançando os objetivos da organização.¹⁴⁵ Dessa forma, a avaliação será constante, pois:

O planejamento estratégico deve ser desenhado e montado de tal forma que possa ser avaliado não somente em termos de resultados finais, mas igualmente em termos de comportamento organizacional à medida que a organização se desloca e movimenta para alcançar objetivos e resultados, como pode focar também os resultados alcançados.¹⁴⁶

Por outro lado, Djalma de Oliveira apresenta, a despeito dos modelos complexos de planejamento criados por outros autores, um método simplificado que desenvolveu em sua obra, que consiste em modelo com apenas três dimensões operacionais, quais sejam, o delineamento, a elaboração e a implementação.¹⁴⁷

Sob esse prisma, o delineamento é a estruturação do processo de planejamento estratégico, assim, o momento será de escolha da composição metodológica do processo de planejamento estratégico, bem como do profissional que auxiliará a empresa neste

¹⁴² CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 45.

¹⁴³ Ibid., p. 45-46.

¹⁴⁴ Ibid., p. 372.

¹⁴⁵ Ibid., p. 384.

¹⁴⁶ Ibid., p. 372.

¹⁴⁷ OLIVEIRA, 2008, p. 39.

delineamento, “quer seja um consultor ou um executivo da empresa, sendo ideal a ajuda conjunta desses dois profissionais”.¹⁴⁸

Ainda, o segundo momento do planejamento estratégico, que é a elaboração, “inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas”.¹⁴⁹ No entanto, adverte Djalma de Oliveira que outras atitudes deverão ser tomadas antes da escolha das alternativas estabelecidas para cada situação, a saber:

Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. O executivo deve considerar, também, a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançados pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação.¹⁵⁰

Além disso, o último processo do planejamento estratégico, na visão deste autor, é a implementação que “envolve os assuntos organizacionais, o sistema de informações, o sistema orçamentário, os sistemas de incentivo, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo”.¹⁵¹

Demais disso, Djalma de Oliveira também lista, assim como os autores Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro, o controle e a avaliação como necessários para o planejamento estratégico, além do diagnóstico estratégico anterior ao delineamento para se verificar qual é a real situação da empresa.¹⁵²

Vale ressaltar, também, que o plano é parte integrante do planejamento estratégico, constituindo a etapa de formulação estratégica do modelo de gestão de Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro e a etapa intermediária de elaboração do modelo de Djalma de Oliveira. Nesse viés, para se implementar o planejamento estratégico na organização, se faz necessária a elaboração de um plano. Assim, conforme Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro: “um plano estratégico é um plano para a ação”.¹⁵³

¹⁴⁸ OLIVEIRA, 2008, p. 39.

¹⁴⁹ Ibid., p. 39.

¹⁵⁰ Ibid., p. 39.

¹⁵¹ Ibid., p. 39.

¹⁵² Ibid., p. 63.

¹⁵³ CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 44.

Entretanto, o plano por si só não basta, pois “ele é o elemento normativo e aglutinador que resulta da primeira fase do processo”.¹⁵⁴ Nesse viés, será preciso a junção do plano com outros elementos. Assim, combinando-se o plano com o raciocínio estratégico, haverá a atitude estratégica, que, por sua vez, “assegurarà a disposição da organização de se sair bem-sucedida nessa empreitada”.¹⁵⁵ Nesse sentido, frise-se que o planejamento não é um ato isolado, devendo ser visualizado “como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos”.¹⁵⁶

Há que se mencionar, ainda, que não há um modelo de gestão intitulado correto. Cada modelo, pois, serve a determinado modo de constituição da instituição, bem como para atendimento de suas necessidades. Nesse sentido, conforme sejam as necessidades e a instituição, um ou outro modelo será utilizado, ressaltando-se que os “modelos estratégicos atuam como ferramentas que apóiam a tomada de decisão, estimulando e inspirando as decisões, a partir de premissas estabelecidas pelos modelos”.¹⁵⁷

Saliente-se que esses modelos de gestão estratégica surgiram pela própria evolução do mercado e pela necessidade das instituições, eis que o planejamento tradicional, o qual proveio das atividades militares, sendo “global e de longo prazo com seu enfoque na projeção futura das condições presentes, mostrou-se demasiado estático às mudanças do mercado”.¹⁵⁸

Nesse viés, existem, conforme já mencionado, diversos métodos de gestão estratégica para constituir e colocar em prática o planejamento estratégico. Outro deles, o método “Balanced Scorecard” (BSC), é o método adotado pelo Conselho Nacional de Justiça para colocar em prática o planejamento no Poder Judiciário. Assim, pela relevância do tema para este trabalho, o método BSC merece especial atenção, eis que será visto em item apartado, após o estudo, no item seguinte, dos níveis de elaboração do planejamento.

¹⁵⁴ CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 44.

¹⁵⁵ Ibid., p. 44.

¹⁵⁶ OLIVEIRA, 2008, p. 6.

¹⁵⁷ CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 259.

¹⁵⁸ Ibid., p. 37.

2.2 Níveis de elaboração do planejamento: estratégico, tático e operacional

São três os níveis de elaboração do planejamento, quais sejam, o estratégico, o tático e o operacional. O planejamento estratégico, dessa forma, se relaciona com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a instituição como um todo, enquanto o planejamento tático se relaciona com objetivos de curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da instituição.¹⁵⁹ Dessa maneira, o planejamento estratégico é o processo mais complexo dentre os três citados, conforme esclarece Djalma de Oliveira:

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.¹⁶⁰

Quanto ao planejamento operacional, este é elaborado, geralmente, pelos níveis organizacionais inferiores, tendo como foco as atividades do cotidiano da instituição. Desse modo, nesta situação estão, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais, pois “os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático”.¹⁶¹

Importante ressaltar que não existe linha divisória perfeitamente definida, nesse viés, “os três tipos de planejamento coexistem e devem ser trabalhados continuamente”¹⁶². Além disso, “quase sempre os processos de planejamento envolvem uma mistura desses três níveis, apesar da predominância de um deles”.¹⁶³

Ainda, pela razão de o planejamento estratégico considerar a empresa como um todo, deverá haver a integração dos demais planejamentos de forma a operacionalizar o alcance dos objetivos. Com efeito, Djalma de Oliveira considera insuficiente a

¹⁵⁹ OLIVEIRA, 2008, p. 15.

¹⁶⁰ Ibid., p. 18.

¹⁶¹ Ibid., p. 20.

¹⁶² Ibid., p. 23.

¹⁶³ CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 257.

utilização do planejamento estratégico de maneira isolada, devendo haver também a conjugação dos planejamentos tático e operacional para alcance dos objetivos:

Portanto, o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.¹⁶⁴

Para o planejamento estratégico alcançar seus objetivos, deverá ser executado em conjunto com o planejamento tático e o operacional. Nesse sentido, o planejamento estratégico é executado pelo Conselho Nacional de Justiça, órgão de cúpula responsável pelas decisões mais importantes da instituição. Por sua vez, o planejamento tático é realizado em cada um dos Tribunais. Ainda, o planejamento operacional pode ser realizado por diversos atores, como o desembargador ao tomar decisões para seu gabinete e com especial relevância para esse trabalho, pelo juiz singular na condução dos trabalhos na unidade de jurisdição.

Nesse contexto, diversas podem ser as ações do magistrado para operacionalização do planejamento, as quais serão estudadas no terceiro capítulo deste trabalho. Após, passa-se à análise em conjunto do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário e o método “Balanced Scorecard” (BSC).

2.3 Planejamento Estratégico no Poder Judiciário e o método “Balanced Scorecard” (BSC)

As técnicas de planejamento, desenvolvidas primeiro entre os militares e após pelos administradores empresariais, tudo por força da competitividade do mundo contemporâneo, têm ocupado também o mundo jurídico. Nesse sentido, uma “difusão de técnicas e métodos importados da administração empresarial vai se incorporando gradativamente à administração dos Tribunais e à cultura jurídica”,¹⁶⁵ trazendo como

¹⁶⁴ OLIVEIRA, 2008, p. 17.

¹⁶⁵ SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário brasileiro. *Jus Navigandi*, 2005. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em: 07 jan. 2012.

resultado o fato de “as práticas jurídicas começarem a desfrutar de uma maior eficiência na execução de suas atividades”.¹⁶⁶

Sob esse prisma, a despeito das diferenças entre o funcionamento das empresas privadas, que possuem como finalidades o lucro e a superioridade, dentre as outras empresas existentes no mercado, verifica-se que também no âmbito do Poder Público o planejamento, com os seus três níveis de elaboração, se faz necessário. Isso porque para a superação da crise e para melhorias na função jurisdicional, são necessários planejamento e boa administração.

Com efeito, conforme ressaltado no capítulo I, a Resolução nº 70, do Conselho Nacional de Justiça de 18 de março de 2009, instituiu o Planejamento Estratégico no Poder Judiciário, e o método de gestão estratégica escolhido pelo Conselho Nacional de Justiça foi o “Balanced Scorecard” (BSC).

Nesse sentido, criado por David P. Norton e Robert S. Kaplan, da *Harvard Business School*, “o Balanced Scorecard (BSC) – ou placar balanceado – é uma metodologia baseada no equilíbrio organizacional”¹⁶⁷ e foi criada para “solucionar o problema de comunicação do planejamento nas organizações como um todo, utilizando uma visão holística da administração em benefício do seu planejamento estratégico”.¹⁶⁸

O BSC, ainda, foi concebido, inicialmente, para servir de sistema de avaliação de desempenho da empresa¹⁶⁹ e a sua aplicação proporcionou o seu desenvolvimento, tornando-se método de gestão estratégica, reconhecido pela sua qualidade e altamente aplicado nas entidades públicas e privadas. Assim, a escolha do método pelo Conselho Nacional de Justiça é explicada no edital nº 01/2009 de licitação do CNJ:

A metodologia foi escolhida pela Harvard Business Review (HBR) como uma das práticas de gerenciamento mais importantes dos últimos 75 anos, e revela-se como uma ferramenta capaz de atender às novas exigências de gerenciamento dentro dos cenários econômicos em constantes mutações, como um instrumento de maior importância à construção de uma estrutura de

¹⁶⁶ SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário brasileiro. *Jus Navigandi*, 2005. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em: 07 jan. 2012.

¹⁶⁷ CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 390.

¹⁶⁸ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Concorrência nº 1/2009*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/edital_consultoria_gestao_estrategica.pdf>. Acesso em: 03 set. 2012.

¹⁶⁹ CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 389.

indicadores estratégicos que possua abrangência e coerência compatível com a nova era do conhecimento.¹⁷⁰

Sob esse prisma, fundamenta-se o método “Balanced Scorecard” no balanceamento entre quatro diferentes perspectivas de objetivos, quais sejam, a perspectiva financeira, a do cliente, a dos processos internos e a da inovação e aprendizagem, porém elas não são necessariamente sempre as mesmas, pois as “perspectivas utilizadas podem ser tantas quantas a organização necessite escolher em função da natureza do seu negócio, propósitos, estilo de atuação etc”.¹⁷¹ Dessa maneira, no caso do planejamento estratégico no Poder Judiciário, o plano nacional lista três diferentes perspectivas, a saber: sociedade, processos internos e recursos.¹⁷²

A propósito, Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro sintetizam as finalidades do método BSC:

O BSC busca estratégias e ações equilibradas e balanceadas em todas as perspectivas que afetam o negócio da organização, permitindo que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência e detectando e indicando as áreas para eliminação de incompetências. É um sistema voltado para o comportamento e não para o controle. Seus indicadores estão direcionados para o futuro e para a estratégia organizacional em um sistema de contínua monitoração.¹⁷³

Ainda, como referido em item anterior, conforme a utilização de determinado método de gestão estratégica haverá influência na montagem do planejamento estratégico. Dessa forma, a implementação do método BSC passa por três etapas, que são a definição da estratégia, a montagem do mapa da estratégia e a montagem do BSC.¹⁷⁴

Com efeito, a primeira etapa enuncia que para o alcance do sucesso do planejamento estratégico, a estratégia organizacional “deve ser descrita e comunicada de maneira significativa por meio de um mapa estratégico”¹⁷⁵, ou seja, por meio de um

¹⁷⁰BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Concorrência nº 1/2009*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/edital_consultoria_gestao_estrategica.pdf>. Acesso em: 03 set. 2012.

¹⁷¹CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 390.

¹⁷²BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *A estratégia do Poder Judiciário*, 2008. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/aestrategiadopoderjudiciario.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2012.

¹⁷³CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 390.

¹⁷⁴Ibid., p. 392.

¹⁷⁵Ibid., p. 392.

plano. Por sua vez, a montagem do mapa da estratégia consiste em desdobrar a estratégia nas perspectivas básicas, dessa forma, para cada uma das perspectivas (sociedade, processos internos e recursos, no caso do Poder Judiciário) “são selecionadas metas de negócio e indicadores correspondentes que devem mostrar se essas metas estão sendo atingidas ou não”.¹⁷⁶ Dessa maneira, a última etapa é a montagem do BSC que consiste na tradução da estratégia “em termos operacionais para que ela seja implementada adequadamente”.¹⁷⁷

Com relação à montagem do mapa da estratégia, Kaplan e Norton explicam sua relevância na era da informação na coletânea de textos desses mesmos autores organizada pela editora Elsevier:

Na era industrial, as empresas criavam valor ao transformar matérias-primas em produtos acabados. A economia baseava-se principalmente em ativos tangíveis – estoques, terrenos, fábricas e equipamentos –, e as organizações eram capazes de descrever e documentar suas estratégias de negócios por meio de ferramentas financeiras, como livros contábeis, demonstrações do resultado e balanços patrimoniais. Na era da informação, as empresas precisam cada vez mais criar e mobilizar ativos intangíveis – por exemplo, relacionamentos com clientes; habilidades e conhecimento dos empregados; tecnologias da informação; e uma cultura organizacional que estimule a inovação, a solução de problemas, além de melhorias gerais na organização.¹⁷⁸

Ademais disso, Kaplan e Norton ressaltam que as organizações precisam de ferramentas para comunicar tanto a estratégia quanto os processos e sistemas que as ajudarão a implementar a estratégia. Nesse sentido, os autores concluem que os mapas estratégicos fornecem essa ferramenta. *In verbis*:

Eles proporcionam aos empregados uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em prol das metas almejadas pela empresa. São uma representação visual dos objetivos críticos e das relações cruciais entre eles, impulsionando o desempenho da organização.¹⁷⁹

Frise-se que o mapa estratégico do Poder Judiciário foi construído pelo CNJ em 2008, após ter ouvido as dificuldades e projetos de todos os tribunais. São três perspectivas, reafirma-se, e são quinze objetivos estratégicos, distribuídos em oito temas

¹⁷⁶CHIAVENATO; SAPIRO, 2003,p. 393.

¹⁷⁷ Ibid., p. 393.

¹⁷⁸KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Kaplan e Norton na prática*. Trad. Harvad Business School Publishing Corporation.11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p.101.

¹⁷⁹ Ibid., p. 100.

principais – eficiência operacional, acesso ao sistema de justiça, responsabilidade social, alinhamento e integração, atuação institucional, gestão de pessoas, infraestrutura e tecnologia e orçamento.¹⁸⁰

Sob esse viés, analisam-se os temas e respectivos objetivos estratégicos do plano nacional do Poder Judiciário. Nesse sentido, os objetivos estratégicos de garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos e de buscar a excelência na gestão de custos operacionais integram o tema eficiência operacional. Ainda, no acesso ao sistema de justiça estão os objetivos de facilitar o acesso à justiça e de promover a efetividade no cumprimento das decisões. No que pertine ao tema responsabilidade social, situa-se o objetivo estratégico de promover a cidadania e no tema alinhamento e integração estão os objetivos de garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário e de fomentar a interação e a troca de experiências entre tribunais (nacionais e internacionais).¹⁸¹

Por sua vez, no tema atuação institucional são três os objetivos estratégicos, consistentes em fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições; disseminar valores éticos e morais por meio da atuação institucional efetiva e aprimorar a comunicação com públicos externos. Ainda, integram o tema gestão de pessoas os objetivos de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores; e, de motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia. No que pertine ao tema infraestrutura e tecnologia estão os objetivos de garantir as condições apropriadas às atividades administrativas e judiciais e de garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia da informação. Por último, consta no mapa estratégico o objetivo de assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da estratégia no tema orçamento.¹⁸²

Ressalte-se que o plano nacional ou mapa estratégico do Poder Judiciário possui como missão a realização da justiça e como visão de futuro o reconhecimento pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. Há também neste mesmo mapa os atributos de valor para a sociedade que servirão de norte para a

¹⁸⁰BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *A estratégia do Poder Judiciário*, 2008. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/aestrategiadopoderjudiciario.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2012.

¹⁸¹Ibid.

¹⁸²Ibid.

atuação do Judiciário, consistentes na celeridade, modernidade, acessibilidade, transparência, responsabilidade social e ambiental, imparcialidade, ética e probidade.¹⁸³

Nesse sentido, o documento intitulado “A estratégia do Poder Judiciário”, elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça e que contém o mapa estratégico citado, traz também explicações sobre o plano estratégico do Poder Judiciário:

O mapa estratégico visa a traduzir o caminho (estratégia) para se alcançar a visão de futuro (principal objetivo de longo prazo) e realizar a missão (razão de ser). Isso é feito por meio da articulação de objetivos estratégicos dispostos em perspectivas (sociedade, processos internos e recursos) e ligados por relações de causa e efeito que possibilitam a identificação de ações necessárias ao alcance de cada objetivo.¹⁸⁴

Importante mencionar que a característica fundamental da metodologia BSC é o alinhamento das partes que compõem a organização. Nesse sentido, “o resultado final é a habilidade em alinhar todas as unidades, processos e sistemas de uma organização à sua própria estratégia”.¹⁸⁵

Assim, na obra intitulada “Alinhamento”, de autoria dos criadores do método BSC, Robert S. Kaplan e David P. Norton, há menção às instituições sem alinhamento, conforme trecho da obra citada trazido para este trabalho, a saber:

Nos fins de semana do outono e da primavera, geralmente avistamos barcos de remo para oito pessoas subindo o Charles River, que separa Boston de Cambridge. Embora cada barco seja impulsionado por atletas altamente motivados, a chave do sucesso é a sincronia entre os remadores. Imagine uma equipe de oito remadores muito bem treinados e com excelente condicionamento físico, mas cada um imbuído de idéias diferentes sobre como alcançar o sucesso: quantas remadas por minuto é o nível ótimo e que curso seguir em face da direção e da velocidade do vento, das correntes fluviais e do curso sinuoso com várias pontes. Se oito remadores excepcionais desenvolvessem e tentassem implementar suas próprias táticas, os resultados seriam desastrosos.[...] Muitas empresas são como barcos sem coordenação.¹⁸⁶

Sob o mesmo prisma, prosseguem os autores referindo-se às empresas sem coordenação:

¹⁸³BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *A estratégia do Poder Judiciário*, 2008. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/aestrategiadopoderjudiciario.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2012.

¹⁸⁴Ibid.

¹⁸⁵KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. *Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 291.

¹⁸⁶Ibid., p. 1.

São compostas por maravilhosas unidades de negócios, cada uma delas reunindo executivos altamente treinados, experientes e motivados. Mas os esforços das várias unidades de negócios não estão alinhados entre si.[...] Como consequência, o resultado final fica muito aquém do que poderia ser alcançado se elas trabalhassem juntas.[...] O timoneiro do barco a remo é como a administração central.[...] Define, então, um curso de ação claro para o barco e assegura sua implementação, mediante a coordenação dos remadores em busca do desempenho ótimo. O bom timoneiro, como a administração corporativa bem liderada, contribui para o melhor desempenho dos remadores individualmente.¹⁸⁷

Dessa feita, o Conselho Nacional de Justiça está incumbido de fazer o papel do timoneiro, coordenando a atuação dos tribunais de maneira sincronizada. Dessa forma, de acordo com o artigo 2º, da Resolução nº 70 do CNJ, os tribunais terão de elaborar seus planejamentos estratégicos, com abrangência mínima de cinco anos, alinhados ao plano estratégico nacional e aqueles tribunais que já possuírem planejamento estratégico, deverão adequá-lo ao plano estratégico nacional, seguindo os requisitos do citado artigo.

Com efeito, as estratégias dos Tribunais Superiores e Conselhos (Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça, Tribunal Superior do Trabalho, Tribunal Superior Eleitoral, Superior Tribunal Militar, Conselho Nacional de Justiça, Conselho da Justiça Federal, Conselho Superior da Justiça do Trabalho), de 24 (vinte e quatro) Tribunais Regionais do Trabalho, de 27 (vinte e sete) Tribunais de Justiça Estaduais, 27 (vinte e sete) Tribunais Regionais Eleitorais, 5 (cinco) Tribunais Regionais Federais e 3 (três) Tribunais de Justiça Militar serão alinhadas à estratégia do Poder Judiciário Nacional.¹⁸⁸

Assim, o método BSC trará o resultado de alinhamento de todos os tribunais que atuam em nosso país. Nesse viés, Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro relatam que alinhamento e foco são pontos principais do método BSC, constituindo suas palavras de ordem:

Alinhamento significa coerência da organização. Foco significa concentração. O BSC habilita a organização a alinhar e focar suas equipes de

¹⁸⁷ KAPLAN; NORTON, 2006, p. 1-2.

¹⁸⁸ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Concorrência nº 1/2009*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/edital_consultoria_gestao_estrategica.pdf>. Acesso em: 03 set. 2012.

executivos, unidades de negócios, recursos humanos, tecnologia de informação e recursos financeiros para sua estratégia organizacional.¹⁸⁹

No método BSC, pois, é preciso que as partes que compõem o todo da instituição alinhem seus objetivos, e é exatamente isso que está ocorrendo no planejamento estratégico realizado no Poder Judiciário, uma vez que todos os objetivos dos tribunais deverão estar em harmonia com os objetivos contidos no plano nacional ou mapa estratégico elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça. Nesse sentido, melhor atuação dos tribunais ocorrerá, com a melhoria na prestação jurisdicional, tendo seus objetivos alinhados.

Em suma, o método BSC busca o alinhamento de todas as partes que compõem a instituição e seu modo de funcionar está resumido a seguir:

O BSC cria um contexto em que as decisões relacionadas com as operações cotidianas possam ser alinhadas com a estratégia e a visão organizacional, permitindo divulgar a estratégia, promovendo o consenso e o espírito de equipe, integrando as partes da organização e criando uma sistemática para envolver todos os programas do negócio, catalisar esforços e motivar as pessoas. Além de tudo, medir e avaliar o desempenho por meio de indicadores.¹⁹⁰

Feitas essas considerações sobre o método de gestão escolhido pelo Conselho Nacional de Justiça para o planejamento nos tribunais, bem como sobre o planejamento estratégico no Poder Judiciário, passa-se, no próximo item, à análise da função do Conselho Nacional de Justiça de implementação e coordenação do planejamento estratégico neste Poder.

2.4 O Conselho Nacional de Justiça e a função de implementar e coordenar o Planejamento Estratégico nos Tribunais

Em um ambiente constituído por mudanças rápidas e incessantes “muitas organizações costumam protelar as providências necessárias para mudar suas políticas –

¹⁸⁹ CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 392.

¹⁹⁰ Ibid., p. 395.

até mergulharem numa grave crise, quando precisam rapidamente improvisar para tentar sair dela da melhor maneira possível”.¹⁹¹

Era o que ocorria com o Poder Judiciário, já que não se sabia planejar, improvisava-se para tentar resolver os problemas da crise, contudo, essa atitude não resolvia. Desse modo, foi criado o Conselho Nacional de Justiça com a EC 45/04 para liderar um movimento por um novo Judiciário, que possui como principal função o controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais.

Uma de suas atribuições contidas nesta função de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais é a de implementar e coordenar o planejamento estratégico no Poder Judiciário. Assim, o Conselho Nacional, no edital nº 01/2009, sintetiza sua principal atribuição de gestão e controle administrativo do Poder Judiciário, conforme segue:

O Conselho Nacional de Justiça tem o propósito de realizar a gestão estratégica e o controle administrativo do Poder Judiciário e da atuação de seus membros, visando sua interação e o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, construindo e desenvolvendo ações de forma participativa e alinhadas às necessidades mais prementes do Poder Judiciário. Tais ações devem ser consubstanciadas em um planejamento estratégico que propicie a tomada de decisões proativa dos gestores, considerando as ameaças e oportunidades, primeira etapa necessária.¹⁹²

Com efeito, com a criação do CNJ, órgão plural, composto por representantes dos segmentos da Magistratura, dos advogados, do Ministério Público e da sociedade, “as iniciativas de gestão administrativa, que eram operadas de maneira difusa e divergente, passam agora a contar com um órgão de centralização e de articulação”.¹⁹³

Ressalte-se que antes mesmo da Resolução nº 70, do Conselho Nacional de Justiça, o planejamento estratégico foi recomendado pelo Tribunal de Contas da União no acórdão 1603/2008, datado de 13 de agosto de 2008, ao Conselho Nacional de Justiça, bem como a outras instituições públicas, ao constatar a necessidade de implementação do planejamento estratégico. Transcreve-se parte desse acórdão, na sequência:

¹⁹¹CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 182.

¹⁹²BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Concorrência nº 1/2009*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/edital_consultoria_gestao_estrategica.pdf>. Acesso em: 03 set. 2012.

¹⁹³SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário brasileiro. *Jus Navigandi*, 2005. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em: 07 jan. 2010.

17. O contexto atual de intensas mudanças faz com que as organizações tenham que se adaptar rapidamente às alterações do ambiente em que atuam. No entanto, há organizações que ainda atuam de maneira reativa, apenas respondendo às demandas geradas por essas mudanças. Há gestores que ainda acreditam ser impossível definir estratégias de ação devido à rapidez e à constância dessas mudanças.

18. Dentro desse cenário de instabilidade, o planejamento tem se tornado cada vez mais importante e vital e deve ser construído de maneira flexível, com o engajamento e comprometimento de todos os colaboradores da organização.¹⁹⁴

No mesmo sentido, o Tribunal de Contas prossegue em sua recomendação:

As organizações que não planejam correm riscos de não alcançarem os objetivos desejados. Com uma visão de futuro estabelecida, as organizações poderão se adaptar às constantes mudanças que ocorrem na sua área de atuação e agilizar seu processo de tomada de decisões.

19. O planejamento estratégico torna-se uma importante ferramenta para a tomada de decisão e faz com que os gestores estejam aptos a agir com iniciativa, de forma pró-ativa, contra as ameaças e a favor das oportunidades identificadas nas constantes mudanças que ocorrem.¹⁹⁵

Sob esse viés, frise-se que no dia 25 do mesmo mês e no mesmo ano do acórdão citado foi firmada a Carta do Judiciário entre os órgãos do Poder Judiciário no “I Encontro Nacional do Judiciário” realizado em Brasília. Essa Carta constitui compromisso assumido pelos presidentes dos tribunais de empenharem-se “com o planejamento e com a execução, de forma integrada, de um conjunto de ações voltado ao aperfeiçoamento da instituição e à efetividade da prestação jurisdicional”.¹⁹⁶

Ainda, importante mencionar que esse evento, no qual se firmou o documento referido constituiu “marco inicial do projeto de planejamento estratégico nacional coordenado pelo Conselho Nacional de Justiça”¹⁹⁷. Dessa forma, foram tomadas importantes decisões quanto aos novos rumos do Poder Judiciário:

¹⁹⁴BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Acórdão 1603/2008*. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/sefti_eventos/apresentacoes/2008/Ac%C3%B3rd%C3%A3o%201603-2008-Plen%C3%A1rio.pdf>. Acesso em: 03 set. 2011.

¹⁹⁵Ibid.

¹⁹⁶BRASIL. CARTA DO JUDICIÁRIO. Disponível em: <www.tj.ma.gov.br/site/.../20080827_carta_do_judiciario.doc>. Acesso em: 03 set. 2012.

¹⁹⁷BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Concorrência nº 1/2009*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/edital_consultoria_gestao_estrategica.pdf>. Acesso em: 03 set. 2012.

O Encontro apontou para a necessidade da criação de mecanismos que visem facilitar e simplificar a prestação jurisdicional, ampliando o acesso à Justiça e os meios de alcance à informação processual, aprimorar a comunicação interna e externa e o atendimento ao público, aproveitar de forma racional e criativa os recursos humanos e materiais, valorizar e qualificar o corpo funcional, aperfeiçoar os instrumentos de tecnologia da informação e otimizar o uso dos recursos orçamentários.¹⁹⁸

Nesse sentido, após o “I Encontro Nacional do Judiciário”, foram realizados 12 encontros regionais no segundo semestre de 2008. Além disso, após tal encontro o Conselho Nacional de Justiça contratou organização especializada na capacitação de pessoas para o desenvolvimento de planejamento estratégico no Poder Judiciário.¹⁹⁹ Destarte, observando-se os desafios e principais projetos dos tribunais, foi construído pelo Conselho Nacional de Justiça o mapa estratégico referido no item anterior, que serviu e servirá de orientação para o planejamento de todos os tribunais.

Dessa forma, lançou-se o mapa estratégico no “II Encontro Nacional do Judiciário”, realizado na cidade de Belo Horizonte em fevereiro de 2009, e também no início do ano de 2009 foi realizada licitação na modalidade “concorrência” para contratação de consultoria de organização especializada em BSC, para construção e implementação de modelo de gestão estratégica para o desdobramento do mapa estratégico.²⁰⁰ Frise-se que nesse encontro foram determinadas as metas de nivelamento de 2009 para início do projeto de planejamento estratégico no Poder Judiciário.

Ainda no ano de 2009, veio a Resolução nº 70, do Conselho Nacional de Justiça, em 18 de março de 2009, trazendo mais informações para os tribunais quanto ao prazo e forma de implantação do mencionado planejamento para garantia do alinhamento.

No mesmo sentido, estão sendo realizados encontros anuais para dar “continuidade ao planejamento estratégico desenvolvido nas edições anteriores”²⁰¹, além de “workshops” para a discussão do desenvolvimento do mesmo.

¹⁹⁸ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Concorrência nº 1/2009*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/edital_consultoria_gestao_estrategica.pdf>. Acesso em: 03 set. 2012.

¹⁹⁹ Ibid.

²⁰⁰ Ibid.

²⁰¹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *3º Encontro Nacional do Judiciário*, Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9978&Itemid=1107>. Acesso em: 06 set. 2012.

Ademais, a partir do “III Encontro Nacional do Judiciário”, realizado em fevereiro de 2010, passou-se a visar a discussão das metas para cada ano, com o objetivo de apresentar, discutir e aprovar novas diretrizes para o Poder Judiciário.²⁰² Todas essas iniciativas possuindo como objetivo o êxito do planejamento estratégico, já que, conforme relatado anteriormente, só a existência do plano não basta.

Demais disso, não se pode deixar de mencionar que para alinhamento e melhor execução do planejamento estratégico, o Conselho Nacional de Justiça, com a Resolução nº 49/2007, sugeriu aos tribunais a criação de um núcleo de estatística e gestão estratégica (NEGE), subordinado ao Corregedor ou ao Presidente do Tribunal, de constituição permanente e formado por profissionais com formação na área de Administração e Economia, sendo indispensável na composição do núcleo um servidor com formação em Estatística.²⁰³ Assim, o NEGE auxiliará o tribunal na condução do planejamento em nível tático, garantindo a continuidade das ações necessárias do planejamento no Poder Judiciário.

Nesse viés, o Conselho Nacional de Justiça coordena a questão do planejamento estratégico no Poder Judiciário, sendo auxiliado por organização especializada no método BSC para alinhamento dos tribunais e melhoria na prestação jurisdicional, como consequência de melhoria na atuação administrativa.

Assim, o Conselho Nacional de Justiça busca também a otimização dos serviços judiciais e em termos estruturais, veio suprir a lacuna no modelo de organização da justiça brasileira.²⁰⁴ Nesse sentido, toda a atuação do Conselho Nacional de Justiça, pois, está bem definida no edital nº 01/2009, conforme transcrita adiante:

Os Tribunais esperam que o Conselho Nacional de Justiça coordene o planejamento estratégico nacional para o Poder Judiciário que, implantado, aproxime-o da sociedade, garanta uma prestação jurisdicional compatível com as necessidades do cidadão e a razoável duração do processo judicial,

²⁰² BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *3º Encontro Nacional do Judiciário*, Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9978&Itemid=1107>. Acesso em: 06 set. 2012.

²⁰³ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução 49/2007*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3725:resolu-no-49-de-18-de-dezembro-de-2007&catid=57:resolucoes&Itemid=1085>. Acesso em: 02 maio. 2012.

²⁰⁴ CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. *Justiça célere e eficiente: uma questão de governança judicial*. São Paulo: LTr, 2010. p. 249.

com valorização dos direitos humanos, ampliação da responsabilidade sócio-ambiental e redução da litigiosidade na sociedade.²⁰⁵

Além disso, o fim último do alinhamento trazido pelo planejamento estratégico ao Poder Judiciário, segundo Gilmar Mendes em entrevista concedida à revista *Anamatra*, é o fato de que somente “com o planejamento estratégico será possível garantir a continuidade das ações administrativas implementadas nos tribunais e reduzir as distorções existentes de um estado para outro”.²⁰⁶ Assim, bons resultados poderão ser obtidos com o planejamento estratégico, tais como a modernização de todo o Poder Judiciário, bem como o “engajamento de magistrados e servidores na melhoria da qualidade da gerência das cortes brasileiras”.²⁰⁷

Nesse sentido, os criadores do método BSC apontam que a execução da estratégia não é questão de sorte, mas resultado de uma atenção consciente aliada à liderança e outros fatores de gestão como os que descrevem e medem a estratégia, além do alinhamento.²⁰⁸ Dessa forma, o Conselho Nacional de Justiça assume a posição da administração central, atuando de forma consciente, alinhando todo o Poder Judiciário ao plano nacional, criando indicadores para verificar se o plano está indo bem, além de estabelecer metas para alcance dos objetivos contidos no mapa estratégico. Estas últimas serão tratadas mais detalhadamente no próximo subitem.

2.4.1 Metas para o Poder Judiciário

Para alcançar a efetiva mudança no Poder Judiciário, foram assumidos alguns compromissos, como o estabelecimento de metas, as quais auxiliarão na busca pelos objetivos estratégicos contidos no plano nacional. As metas, assim, funcionam como objetivos de curto e médio prazo para o alcance dos escopos de longo prazo, ou seja, como objetivos operacionais e táticos para alcance das finalidades do planejamento estratégico contidos no plano nacional.

²⁰⁵ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Concorrência nº 1/2009*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/edital_consultoria_gestao_estrategica.pdf>. Acesso em: 03 set. 2011.

²⁰⁶ MENDES, Gilmar. Por uma justiça atual e eficaz. *Revista Anamatra*, nº 58, p. 10-16, 2º semestre de 2009. Entrevista.

²⁰⁷ THOMÁS, Roberto. Por uma justiça atual e eficaz. *Revista Anamatra*, nº 58, p. 10-16, 2º semestre de 2009.

²⁰⁸ KAPLAN; NORTON, 2006, p. 322.

Cite-se que as primeiras metas estabelecidas foram aprovadas no “II Encontro Nacional do Judiciário”, em 2009, pelo plenário composto de presidentes dos Tribunais da Justiça Federal, Estadual, Eleitoral, do Trabalho, Militar e dos Tribunais Superiores, além de representantes de associações de magistrados. As metas de 2009, pois, serviram apenas para nivelamento, possuindo como objetivo “reduzir as diferenças entre os segmentos do Judiciário e torná-lo menos moroso e mais próximo do cidadão”.²⁰⁹

Ainda, elas tiveram de ser cumpridas durante o ano de 2009, sendo constantemente geridas e avaliadas por meio de questionários respondidos pelos tribunais, eis que é pressuposto necessário que “não se pode gerir o que não é avaliado”.²¹⁰

Nesse sentido, foram estabelecidas 10 metas de nivelamento para o ano de 2009, a fim de iniciar a padronização dos trabalhos dos tribunais, reduzindo-se as desigualdades entre os referidos. Elas variavam em função da informatização de todas as unidades judiciárias (Meta 3), desenvolvimento ou alinhamento do planejamento estratégico plurianual (mínimo de 5 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário (Meta 1), até à capacitação do administrador da unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho (Meta 6).²¹¹

Importante ressaltar que umas das metas de nivelamento que causou mais controvérsia foi a Meta 2, que determinava aos tribunais que fossem identificados e julgados todos os processos judiciais distribuídos, seja em 1º e 2º graus, ou nos tribunais superiores até 31.12.2005. Assim, o Ministro do Supremo Tribunal Federal, Gilmar Mendes, justificou essa proposta alegando a “necessidade de concretização do comando constitucional da duração razoável do processo e de priorização dos mais antigos de forma a fomentar uma política de redução do tempo de tramitação”.²¹²

²⁰⁹ THOMÁS, 2009, p. 10-16.

²¹⁰ Ibid., p. 10-16.

²¹¹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Poder Judiciário Nacional terá que cumprir 10 metas até o final do ano*, Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6601:poder-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=675>. Acesso em: 08. Jun 2012.

²¹² MENDES, Gilmar. *Poder Judiciário Nacional terá que cumprir 10 metas até o final do ano*. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2009. Entrevista. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6601:poder-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=675>. Acesso em: 08 jun. 2012.

Em sentido oposto ao estabelecimento da Meta 2, o também Ministro do Supremo Tribunal Federal, Marco Aurélio Mello, defende que o ato judicante não pode ser tarifado, não se podendo priorizar a celeridade em detrimento do conteúdo²¹³. Frise-se que entre os outros Ministros do STF, a posição de Marco Aurélio Mello não teve acolhida, no entanto, a opinião contrária ao estabelecimento da meta 2 encontrou respaldo junto a grupos de magistrados. Essas posições contrárias são explicadas na reportagem da revista da Associação Nacional dos Magistrados do Trabalho (ANAMATRA) intitulada “Polêmica, meta 2 sinaliza mudança de atitude”:

Em São Paulo e Mato Grosso do Sul, os juízes federais reclamaram abertamente da Meta 2. Em nota pública a Associação dos juízes federais de São Paulo (Ajufesp) afirmou que as varas federais vivem, cada qual, situações específicas, imprevistas em planejamentos centralizados. No Paraná, a Associação dos magistrados (Amapar) reprovou resolução editada pelo Tribunal de Justiça do Estado para cumprir a determinação do CNJ. Para eles, a meta não ajuda – e pode até atrapalhar – a baixar a pilha de processos à espera de julgamento nas varas brasileiras.²¹⁴

Em que pesem as opiniões contrárias, e até mesmo a resistência de alguns setores, a maior parte do Judiciário apoiou a Meta 2, no sentido de criar novas atitudes, trazendo mais celeridade aos julgamentos. Nesse sentido, José Renato Nalini, na obra “Ética para um Judiciário transformador”, comenta a fixação de metas para o Judiciário:

Sei de muitos juízes que estranharam a fixação de metas pelo CNJ, para vencer um acervo crescente de processos. Não se pode olvidar que as ações contêm problemas concretos. Quantos milhões de brasileiros têm algum interesse confiado à Justiça? No ritmo que a sociedade atual conferiu a algumas prestações estatais – vide o avanço das comunicações, por exemplo –, esses destinatários da justiça não compreendem a lentidão e a burocracia do Poder Judiciário. Merecem uma resposta.²¹⁵

Nesse esteio, visando a continuidade do planejamento estratégico no Poder Judiciário, foram estabelecidas outras dez metas para o ano de 2010. Além disso, o estabelecimento dessas metas ocorreu para aproximação dos objetivos estratégicos e

²¹³MELLO, Marco Aurélio. Entrevista exclusiva. *Revista Anamatra*, nº 58, p. 10-16, 2º semestre de 2009. Entrevista.

²¹⁴THOMÁS, Roberto. Polêmica, meta 2 sinaliza mudança de atitude. *Revista Anamatra*, nº 58, p. 17, 2º semestre de 2009.

²¹⁵NALINI, José Renato. *Ética para um Judiciário transformador*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011. p. 48.

alinhamento dos tribunais²¹⁶ e deverão ser cumpridas durante esse mesmo ano. As metas foram aprovadas no “III Encontro Nacional do Judiciário” visando “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”.²¹⁷

Ainda, a maior parte das metas refere-se ao combate da morosidade, estando em busca do objetivo estratégico de garantir a agilidade nos trâmites judiciais. Assim, Meta 1 consiste no julgamento de quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal.²¹⁸ No mesmo sentido, a Meta 2 “está mais abrangente do que a estabelecida no ano passado”²¹⁹, que consiste agora no julgamento de todos os processos de conhecimento distribuídos em 1º e 2º graus e tribunais superiores até 31.12.2006 e quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do Júri até 32.12.2007.²²⁰ Por sua vez, a Meta 3 visa reduzir o acervo de processos em 10% na fase de cumprimento ou de execução e em 20% nas execuções fiscais.²²¹ A Meta 4, ainda, determina a lavratura e publicação de todos os acórdãos em até dez dias após a sessão de julgamento.²²²

Sob esse mesmo prisma, as Metas 5, 9 e 10 referem-se aos objetivos contidos no tema infraestrutura e tecnologia, que também possuem como fim último o combate da morosidade. São elas, respectivamente: a implantação de método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau; ampliação para 2 Mbps a velocidade dos links entre o Tribunal e 100% das unidades judiciárias instaladas nas capitais e no mínimo 20% das unidades do interior e a realização de 90% das comunicações oficiais entre órgãos do Poder Judiciário por meio eletrônico.²²³

²¹⁶BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Veja as metas prioritárias para 2010*, Brasília, 2010. Disponível: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/definidas-as-metas-prioritarias-para-2010/>>. Acesso em: 08 jun. 2012.

²¹⁷Ibid.

²¹⁸Ibid.

²¹⁹BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Metas prioritárias para 2010*, Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=10350:metas-prioritarias-2010&catid=396:metas-prioritarias-2010&Itemid=1125>. Acesso em: 08 jun. 2012.

²²⁰BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Veja as metas prioritárias para 2010*, Brasília, 2010. Disponível: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/definidas-as-metas-prioritarias-para-2010/>>. Acesso em: 08 jun. 2012.

²²¹Ibid.

²²²Ibid.

²²³Ibid.

Dessa forma, para dar suporte ao objetivo estratégico de buscar a excelência na gestão de custos operacionais, a Meta 6 requereu a redução em pelo menos 2% do consumo dos magistrados, servidores, terceirizados e estagiários com energia, telefone, papel, água e combustível, possuindo como referência o ano de 2009.²²⁴

A Meta 8, ainda, determinou a promoção de cursos de capacitação em administração judiciária para 50% dos magistrados visou instrumentalizar o objetivo estratégico de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores.²²⁵

Por último, estabeleceu-se a Meta 7, a qual objetiva o controle e a avaliação do planejamento estratégico com a disponibilização mensal da produtividade dos magistrados no portal do Tribunal.²²⁶

Frise-se que a cada ano novas metas são estabelecidas a fim de dar continuidade ao planejamento no Judiciário. Nesse sentido, em 2011 foram estabelecidas outras metas.²²⁷ Assim, a Meta 1 consistiu na criação de unidade de gerenciamento de projetos para auxiliar a implantação da gestão estratégica, a Meta 2 versou sobre a implantação de sistema de registro audiovisual de audiências em, pelo menos, uma unidade judiciária de primeiro grau em cada tribunal e a Meta 3 que consistiu em julgar quantidade igual a de processos de conhecimento distribuídos em 2011 e parcela de estoque, com acompanhamento mensal.

Por sua vez, a Meta 4 estabeleceu a implantação de, no mínimo, um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos.

Em 2011, a grande mudança foi o estabelecimento de quatro metas para todo o Poder Judiciário e de outras metas voltadas para determinado segmento do Judiciário, visando atender peculiaridades de cada ramo desse Poder. Com efeito, a Meta 5, voltada somente para a Justiça Trabalhista, consistiu na criação de um núcleo de apoio de execução e as Metas 6 e 7, estabelecida somente para os Tribunais Regionais Eleitorais, respectivamente, consistiam na disponibilização nos “sites” dos Tribunais Regionais

²²⁴BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Veja as metas prioritárias para 2010*, Brasília, 2010. Disponível: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/definidas-as-metas-prioritarias-para-2010/>>. Acesso em: 08 jun. 2012.

²²⁵Ibid.

²²⁶Ibid.

²²⁷BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-2011>>. Acesso em: 05 mar. 2012.

Eleitorais (TREs) até dezembro de 2011 o sistema de planejamento integrado das eleições e implantação e divulgação da “carta de serviços” da Justiça Eleitoral em 100% das unidades judiciárias de primeiro grau (Zonas Eleitorais) em 2011.

No mesmo sentido, a Meta 8 foi estabelecida somente para ser cumprida junto à Justiça Militar, consistindo na implantação da gestão de processos em, pelo menos, 50% das rotinas administrativas, visando a implementação do processo administrativo eletrônico e a meta 9, voltada para a Justiça Federal, visou a implantação de processo eletrônico judicial e administrativo em 70% das unidades de primeiro e segundo graus até dezembro de 2011.

Sendo o planejamento processo contínuo, outras metas foram criadas no “V Encontro Nacional do Judiciário”, realizado em novembro de 2011 em Porto Alegre-RS, para ser cumpridas no ano de 2012.²²⁸ Sob esse prisma, foram estabelecidas metas gerais, quais sejam, a Meta 1 – julgar mais processos de conhecimento do que os distribuídos em 2012; a Meta 2 – julgar até 31/12/2012, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2007, no STJ; 70%, de 2008 a 2009, na Justiça Militar da União; 50%, em 2007, na Justiça Federal; 50%, de 2007 a 2009, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais; 80%, em 2008, na Justiça do Trabalho; 90%, de 2008 a 2009, na Justiça Eleitoral; 90%, de 2008 a 2010, na Justiça Militar dos Estados; e 90% em 2007, nas Turmas Recursais Estaduais, e no 2º Grau da Justiça Estadual; a Meta 3 – tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões dos processos, respeitando o segredo de justiça; a Meta 4 – constituir Núcleo de Cooperação Judiciária e instituir a figura do juiz de cooperação e a Meta 5 – implantar sistema eletrônico para consulta à tabela de custas e emissão de guia de recolhimento.

Ainda, no mesmo sentido das metas de 2011, no ano de 2012, foram criadas metas específicas para cada segmento do Judiciário. Assim, as Metas 6, 7, 8 e 9 foram criadas para a Justiça Militar Estadual, as quais consistem em, respectivamente, implantar sistema de videoconferência em, no mínimo, uma unidade judiciária, para oitiva de testemunhas, em cooperação com outros segmentos de justiça; implantar projeto-piloto do processo judicial eletrônico em, pelo menos, uma unidade judiciária; Implantar o processo eletrônico em, no mínimo, cinco rotinas administrativas; e

²²⁸BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível: <<http://www.cnj.jus.br/evento/eventos-realizados/5-encontro-nacional-do-judiciario/metas-2012>>. Acesso em: 05 mar. 2012.

implantar sistema de registro audiovisual de audiências em 100% das unidades judiciárias de 1º Grau.

A Meta 10 que determina a designação de 10% a mais de audiências de conciliação do que as designadas no ano anterior (2011) e a Meta 11 que estabeleceu a implantação de gestão por processos de trabalho (gerenciamento de rotinas) em 50% das turmas recursais foram criadas especialmente para a Justiça Federal.

Por sua vez, para a Justiça Eleitoral restaram as Metas 12 e 13, que, respectivamente, consistiam na realização de pesquisa sobre a qualidade da prestação dos serviços e satisfação do cidadão nos tribunais eleitorais e na implantação de ao menos uma iniciativa de promoção da cidadania voltada para jovens.

Nesse viés, para a Justiça do Trabalho foram estabelecidas 5 Metas, quais sejam, a Meta 14 – estabelecer o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) em, no mínimo, 60% das unidades judiciárias e administrativas; a Meta 15 – capacitar, com carga-horária mínima de 20 horas, 20% dos magistrados e 20% dos servidores na utilização do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e em gestão estratégica; a Meta 16 – implantar o Processo Judicial Eletrônico (PJe) em, pelo menos, 10% das Varas de Trabalho de cada tribunal; a Meta 17 – aumentar em 10% o quantitativo de execuções encerradas em relação a 2011; e a Meta 18 – executar, até setembro de 2012, no mínimo, 60% do orçamento anual disponível, excluídas as despesas de pessoal.

Por último, a Meta 19 visou a Justiça Militar da União, tendo como objetivo o desenvolvimento de normas e políticas de gestão documental para a Justiça Militar da União.

Em 2013, dezenove metas foram estabelecidas. Dessa forma, quatro metas estão direcionadas para todos os segmentos de justiça e as demais para cada ramo específico. Assim, a Meta 1 consiste em julgar mais processos de conhecimento do que os distribuídos em 2013, e a Meta 2 visa o julgamento até 31/12/2013 de, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2008 no STJ; 70%, em 2010 na Justiça Militar da União; 50%, em 2008, na Justiça Federal; 50%, em 2010, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais; 80%, em 2009, na Justiça do Trabalho; 90%, em 2010, na Justiça Eleitoral; 90%, em 2011, na justiça Militar dos Estados; e 90%, em 2008, nas Turmas Recursais Estaduais e no 2º Grau da Justiça Estadual. Ainda, a meta

16 sugere que seja fortalecida a unidade de controle interno no Tribunal e que se desenvolva, nacionalmente, sistemas efetivos de licitação e contratos.

Além disso, as Metas 3 e 4, que consistem, respectivamente, em julgar 90% dos recursos cíveis e criminais em até 120 dias e implantar o processo judicial eletrônico em 25% das unidades judiciárias estão voltadas para a Justiça Militar Estadual.

A Justiça Federal, por sua vez, terá de observar as Metas 5 e 6, que sugerem, respectivamente, a designação de audiências e a realização das demais atividades de conciliação adequadas à solução de conflitos em número maior do que no ano de 2012, e a implementação da gestão por processos de trabalho (gerenciamento de rotinas) em 100% das turmas recursais.

Duas metas, ainda, estão direcionadas para a Justiça Eleitoral, que são a Meta 7 e 8, consistindo em modelar pelo menos 5 processos de trabalho das unidades judiciárias de 1º Grau da Justiça Eleitoral e implantar e divulgar a “Carta de Serviços” do 2º Grau da Justiça Eleitoral.

Para a Justiça do Trabalho, a seu turno, foram seis as metas estabelecidas, quais sejam, a Meta 9 – implementar o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) em, pelo menos, 65% das unidades judiciárias e administrativas; a Meta 10 – realizar adequação ergonômica em 20% das unidades judiciárias de 1º e 2º Grau; a Meta 11 – capacitar, com duração mínima de 20 horas, 50% dos magistrados e 50% dos servidores na utilização do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e em gestão estratégica; a Meta 12 – implantar o Processo Judicial Eletrônico (PJe) em pelo menos 40% das Varas do Trabalho de cada tribunal; a Meta 13 – aumentar em 15% o quantitativo de execuções encerradas em relação a 2011; e a Meta 14 – executar, até setembro de 2013, no mínimo, 65% do orçamento anual disponível, excluídas as despesas com pessoal.

Demais disso, a Meta 15, direcionada para a Justiça Militar da União, estabelece o desenvolvimento de versão teste de sistema de gestão eletrônica administrativa e judicial, e a Meta 18, voltada para a Justiça Federal e Estadual e Superior Tribunal de Justiça, determina que sejam identificados e julgados, até 31/12/2013, as ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até 31/12/2011.

Por último, estabeleceu-se a Meta 19 de 2013 para a Justiça Federal, Estadual e Eleitoral, determinando-se a realização de parcerias entre o Conselho Nacional de Justiça, os Tribunais de Justiça, os Tribunais Federais, os Tribunais Regionais Eleitorais e os Tribunais de Contas, para aperfeiçoamento e alimentação do Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por ato de improbidade administrativa.

Ressalte-se que além das metas, há também indicadores no portal eletrônico do Conselho Nacional de Justiça que têm o objetivo de apontar se o plano está na direção certa ou sendo executado da maneira ideal. São 46 indicadores de diversos tipos, uns constituídos por pesquisas de opinião dos jurisdicionados, como o índice de confiança no Poder Judiciário e o índice de satisfação do cliente, outros que serão construídos por elementos objetivos como a produtividade do magistrado, o índice de cumprimento das metas e o índice de agilidade no julgamento, que é medido por processos judiciais finalizados até um ano.²²⁹

Importante mencionar um dos indicadores que é o “Processômetro” criado para monitorar a meta de nivelamento 2, do ano de 2009, e que depois passou a monitorar também as Metas 1, 2 e 3 de 2010. Esse indicador constitui-se em um contador de processos, divulgando números referentes aos processos julgados em todos os tribunais para atingir as metas referidas. Ressalte-se que na reportagem contida na revista ANAMATRA há a explicação de como funciona essa ferramenta que permite acompanhar o cumprimento das metas:

Pelo “Processômetro” é possível acompanhar tanto a evolução mensal dos julgamentos, quanto os processos pendentes de decisão. Os dados podem ser consultados por meio de gráficos de barras e de linhas, e estão disponíveis por tribunal ou por ramo da justiça (superior, federal, estadual, eleitoral e militar). Os relatórios destacam também o total de processos julgados desde o início da campanha. Em dez meses, o sistema acusou cerca de 1,5 milhão de processos com decisão proferida.²³⁰

Por último, frise-se que José Renato Nalini advertiu que “para os magistrados que se indignaram e que pensam ser exagerada a preocupação com *números*, em lugar

²²⁹BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/manual/plano-nacional/indicadores/>>. Acesso em: 03 set. 2012.

²³⁰ THOMÁS, 2009, p. 10-16.

de se buscar a *justiça absoluta*, é bom recordar que os números comandam o mundo”²³¹ e prossegue, nesse sentido:

Hoje a estatística é uma ciência respeitada. É a ciência e a arte de obter e analisar dados. Ela permite descobrir novas ou melhores formas de fazer as coisas. A *nova geração* do Judiciário descobriu isso. Bastante oportuna a preocupação do CNJ com o resultado numérico da produção do Judiciário, até para poder planejar as necessidades quantitativas da Justiça. O projeto Justiça em números já produz bons frutos.²³²

No próximo capítulo, o qual tratará do planejamento liderado pelo magistrado, serão melhor observadas algumas dessas metas, como instrumentos efetivos para o alcance da melhor prestação jurisdicional. Passa-se à análise, pois, no próximo item, de outro instrumento para auxílio dos tribunais no alcance dos objetivos estratégicos, melhoria na administração do Poder Judiciário e da prestação jurisdicional, que é o banco de boas práticas de gestão.

2.4.2 Banco de boas práticas de gestão: registro de experiências bem sucedidas nos Tribunais

Com o objetivo de criar padrões de referência e gerar economia, o Conselho Nacional de Justiça mantém disponível, em seu portal eletrônico, o Banco de boas práticas de gestão. Esse banco consiste no armazenamento de práticas e projetos bem sucedidos nos tribunais, catalogados no endereço eletrônico do CNJ de maneira organizada, conforme o tema do mapa estratégico nacional (ou plano nacional) a que estão relacionados. Assim, para problemas análogos, a mesma solução já aplicada em um tribunal poderá ser utilizada em outro, “economizando dinheiro público e multiplicando os casos de sucesso”.²³³

Nesse sentido, no portal eletrônico do Conselho Nacional de Justiça, há um espaço denominado “Canal da estratégia”, consistente em um “link” que leva à página da rede mundial de computadores que contém informações sobre o Planejamento

²³¹ NALINI, 2011, p. 49.

²³² Ibid. p. 49.

²³³ THOMÁS, 2009, p. 10-16.

Estratégico no Poder Judiciário e também possui a lista citada do Banco de boas práticas de gestão.

Além disso, outras ferramentas de “benchmarking”, ou seja, instrumentos para busca das melhores práticas que conduzem ao desempenho superior nas instituições, como ações sugeridas para alcance das metas, estão contidas neste portal eletrônico. Ainda, informações sobre o andamento do planejamento estratégico nos tribunais do país, bem como notícias sobre os indicadores de cumprimento das metas estabelecidas também estão contidas em outro “link” da página do Conselho Nacional de Justiça intitulado “Gestão e Planejamento”. Tudo com o objetivo de melhorar a atuação administrativa e jurisdicional do Poder Judiciário.

A propósito, o Conselho Nacional de Justiça, em seu portal eletrônico, explica a finalidade do Banco de boas práticas de gestão, a saber:

A finalidade do Banco de boas práticas de gestão é promover o compartilhamento e a socialização do capital intelectual dos integrantes do Judiciário, num processo de estímulo à melhoria contínua dos processos de gestão e conseqüentemente da qualidade dos serviços prestados, e também para a expansão do conhecimento de interesse público e para o reconhecimento aos esforços de autoria de pessoas e equipes de trabalho.²³⁴

O Conselho Nacional de Justiça definiu o conceito de boa prática de gestão como “a atividade, ação ou experiência que tenham sido concluídas com resultados totais ou parciais observados entre os seus públicos de interesse”.²³⁵ Demais disso, definiu também que boas práticas são aquelas que demonstrem melhorias obtidas em processos de trabalho, em prestação de serviços, na satisfação do público alvo, no alcance das metas estratégicas e em aspectos significativos dos serviços; bem como que sirvam de referência para reflexão e aplicação em outras organizações e que possam ser divulgadas, preservando-se princípios éticos.²³⁶

Mencionam-se algumas dessas boas práticas. Assim, no âmbito estadual destaca-se o projeto do Tribunal de Justiça Estadual do Distrito Federal que permite a lavratura de acórdãos instantaneamente e em tempo real por meio de taquigrafia

²³⁴BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/?type=boaspraticas&utm_content=menu-bbp&utm_source=menu-bbp&utm_medium=menu-bbp&utm_campaign=menu-bbp&pg=2>. Acesso em: 01 out.2012.

²³⁵ Ibid.

²³⁶ Ibid.

eletrônica, podendo ser o acórdão encaminhado à publicação na Imprensa Nacional, após a realização dos trabalhos.²³⁷ Nesse sentido, outro projeto relevante da justiça estadual é o do Tribunal de Justiça Estadual da Paraíba (4ª Vara de Família de Campina Grande-PB) que consiste em um método de otimização dos serviços cartorários, dividindo-se o trabalho pelo número de servidores e pelo dígito, evitando-se acúmulo de trabalho.²³⁸ Nesse viés, com esses projetos será possível obter mais celeridade no âmbito do Poder Judiciário.

Nos tribunais superiores, cita-se o projeto do Superior Tribunal de Justiça denominado “Cartilha básica de Direito”, que visa atender à população mais carente com a distribuição de cartilhas contendo informações sobre os direitos básicos do cidadão, como direito de família, dos consumidores e previdenciário.²³⁹ Assim, com essa boa prática, é possível a aproximação da sociedade ao Poder Judiciário e o investimento na formação dos cidadãos, pois a ignorância faz com que questões comuns aos conhecedores do Direito se tornem um embaraço na vida das pessoas que não possuem conhecimentos relativos aos seus básicos direitos.

No âmbito da Justiça Federal, boa prática de gestão é o projeto “Sistema de conciliação (SISTCOM)”, de autoria do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, consistindo na utilização de mecanismos alternativos de pacificação de litígios relativos ao Sistema financeiro da habitação, possuindo o objetivo de obter a conciliação entre os moradores do Conjunto Habitacional Parque dos Maias II e as entidades financeiras.²⁴⁰

No que tange ao âmbito trabalhista, um exemplo de boa prática é a do Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região que possui o projeto “Sala vip do cidadão”, o qual tem por escopo a consulta processual por meio de terminais de auto-atendimento, a fim de evitar filas nos fóruns trabalhistas e trazer mais conforto aos jurisdicionados.²⁴¹

Ainda na Justiça do Trabalho, a boa prática que merece ser citada é a de autoria do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região denominada “Processo seletivo interno

²³⁷ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/127>>. Acesso em: 04 out. 2012.

²³⁸ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/114>>. Acesso em: 04 out. 2012.

²³⁹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/139>>. Acesso em: 04 out. 2012.

²⁴⁰ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/64>>. Acesso em: 04 out. 2012.

²⁴¹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/121>>. Acesso em: 04 out. 2012.

com foco em competências (PSI)”. Dessa forma, o projeto tem como objetivo selecionar, por meio de processo seletivo interno, com foco em competências técnicas e comportamentais, servidor efetivo do TRT-8 para ocupar cargos ou funções comissionadas nas unidades de apoio judiciário e de apoio administrativo²⁴².

Ressalte-se que tal projeto é resultado da Resolução nº 408/2008 do TRT-8. Após, no mesmo sentido, veio a Resolução nº 92/2012 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), que dispõe sobre as diretrizes básicas para implantação do modelo de Gestão de Pessoas por competências no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. Ainda, a boa prática visa obter melhores resultados na atuação jurisdicional, vez que o servidor com determinada competência será colocado no melhor lugar para desenvolver suas habilidades. Assim, importante citar que tal assunto será abordado no terceiro capítulo, quanto à continuidade do planejamento pelo juiz singular.

Sob o mesmo prisma, outra boa prática de gestão é a do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal que conta com o projeto intitulado “Talentos inovadores”, o qual possui o objetivo de estimular os servidores a fim de que possam fazer sugestões de aprimoramento das rotinas e procedimentos desempenhados no âmbito do tribunal.²⁴³ Dessa forma, os servidores sentem-se parte do processo administrativo e jurisdicional, obtendo-se maior motivação e melhoria na produção.

Nesse esteio, são mais de mil práticas e mais de cem projetos catalogados no portal eletrônico do CNJ que demonstram que com boa administração é possível melhorar a prestação jurisdicional. Essas práticas e projetos expostos foram selecionados dentre tantos outros para integrar esse trabalho em razão da pertinência com o tema, que é trazer mais organização e celeridade ao Judiciário. A esse respeito, o documento intitulado “Diagnóstico do Poder Judiciário” pontua a questão da administração do Judiciário:

O Poder Judiciário brasileiro tem enfrentado com criatividade exemplar seus problemas de falta de recursos, de obsolescência estrutural e de excesso de demanda de prestação jurisdicional. Diversos tribunais, juízes e serventuários da Justiça têm trabalhado em experiências alternativas de administração judicial. O sucesso das iniciativas demonstra a possibilidade de conferir

²⁴²BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/182>>. Acesso em: 07 abr. 2013.

²⁴³BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/106>>. Acesso em: 04 out. 2012.

celeridade e racionalidade à gestão com alterações simples e eficientes nos sistemas de organização.²⁴⁴

Ainda, Sérgio Rabello Tamn Renault, ex-secretário da Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça, conclui que muito ainda pode ser feito e que os projetos de modernização gerados no próprio Judiciário devem ser valorizados e apoiados pelo governo pelo fato de a reforma estar acontecendo dentro do Judiciário, contando com a iniciativa dos magistrados. *In verbis*:

Não se pretende inventar a roda. Pretende-se captar as melhores experiências de gestão, valorizá-las, torná-las públicas e provocar sua implementação em outras localidades. Muitos juízes pelo país afora já implementaram iniciativas inovadoras, que demonstraram a possibilidade real de melhoria de funcionamento da máquina administrativa sem alterações legislativas. A identificação destas melhores práticas e a valorização do trabalho desenvolvido no próprio Judiciário demonstram que a reforma será feita com e pelos próprios magistrados.²⁴⁵

Nesse viés, o Banco de Boas Práticas de Gestão constitui importante instrumento para alcance dos objetivos estratégicos contidos no mapa estratégico ou plano nacional, demonstrando que os próprios magistrados têm se empenhado na mudança do Poder Judiciário.

Por outro lado, como mencionado, o planejamento estratégico passa por contínua monitoração, a fim de se avaliar e medir desempenhos, sempre com o intuito de observar se o plano está sendo executado de maneira correta e se alguns resultados já estão sendo alcançados. Assim, não poderia deixar de ser mencionado neste trabalho os resultados já obtidos com a execução do planejamento estratégico. Passa-se, pois, à análise dos resultados até então obtidos.

²⁴⁴BRASIL. Secretaria da Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça. *Diagnóstico do Poder Judiciário*, Brasília, 2004, p. 90. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br>>. Acesso em: 14 maio. 2012.

²⁴⁵Ibid.

2.5 Resultados já obtidos com o Planejamento Estratégico

Os primeiros resultados obtidos com a execução do planejamento no Poder Judiciário puderam ser verificados já no início de 2010. Dessa forma, o relatório final das metas de nivelamento 2009, publicado pelo Conselho Nacional de Justiça, trouxe boas notícias.

Nesse sentido, a média nacional de cumprimento da meta 9, que consistia na implantação de controle interno, foi de 100%.²⁴⁶ Quanto ao cumprimento da meta 1, que consistia no desenvolvimento ou alinhamento do planejamento estratégico do tribunal aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, foi atingida a média nacional de 98,6%, sendo que a Justiça Federal, a Justiça Eleitoral e a Justiça Militar lograram o cumprimento de 100% desta meta, alinhando todos os seus tribunais ao plano nacional.²⁴⁷

A meta 10, por sua vez, que consistia na implantação do processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias, entretanto, atingiu a marca nacional de 43,33%, de cumprimento sendo que somente a Justiça Federal cumpriu integralmente esta meta.²⁴⁸ Contudo, os números, ainda que pequenos no cumprimento desta meta, demonstram o início da mudança no Poder Judiciário.

No mesmo sentido, a meta 2 fez com que muitos dos processos pendentes de julgamento tivessem solução, alcançando a média nacional de 2.637.222 (dois milhões, seiscentos e trinta e sete mil, duzentos e vinte e dois) processos julgados até dezembro de 2009, que se encaixavam na meta 2, ou seja, que haviam sido protocolados até 31 de dezembro de 2005. Desse modo, em janeiro de 2009, existiam 4.485.423 (quatro milhões, quatrocentos e oitenta e cinco mil, quatrocentos e vinte e três) processos pendentes de julgamento que se adaptavam à meta 2, e já em dezembro de 2009, restavam 1.848.201 (um milhão, oitocentos e quarenta e oito, duzentos e um) processos.

Ainda, esse número de processos pendentes de julgamento diminuiu ainda mais em fevereiro de 2010, havendo 1.761.146 (um milhão, setecentos e sessenta e um mil,

²⁴⁶BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Relatório final das metas de nivelamento do Poder Judiciário 2009*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/hotsites/relatorio_cnj_formato_cartilhav2.pdf>. Acesso em: 03 set. 2012.

²⁴⁷ Ibid.

²⁴⁸ Ibid.

cento e quarenta e seis) processos, sendo que o maior percentual de cumprimento desta meta até fevereiro de 2010 foi da Justiça do Trabalho, sendo de 93,69%. Isso, dentre outros fatores, talvez possa ser explicado pelo número relativamente baixo de processos na Justiça do Trabalho que se encaixavam na meta 2, pois eram somente 104.990 (cento e quatro mil, novecentos e noventa) processos a serem julgados, contrastando-se esses números com o alto número da Justiça Estadual de 3.823.520 (três milhões, oitocentos e vinte e três, quinhentos e vinte) processos pendentes de julgamento; logrando, talvez por essa razão e pela soma de outros fatores, a Estadual apenas 58,71% de percentual de cumprimento desta meta.²⁴⁹

Importante ressaltar, ainda, que, segundo dados divulgados em setembro de 2010 no relatório “Justiça em números 2009”,²⁵⁰ há quase 90 milhões de processos tramitando em parcela do Judiciário – Justiça Estadual, Federal e do Trabalho – e a meta 2 de 2009 veio, justamente, no sentido de diminuir o tempo de espera da sociedade, atenuando o acervo de processos pendentes de solução.

Nesse esteio, a pesquisa informa que foram mais de 25,5 milhões de novos processos em 2009 nessas três esferas do Judiciário. A maior demanda registrada pela pesquisa recai sobre a Justiça Estadual que recebeu 74% dos casos novos (ou 18,7 milhões de processos) e a Justiça Federal e a do Trabalho respondem pelos 26% restantes.²⁵¹ Dessa forma, os resultados do relatório são comentados em artigo científico contido no portal eletrônico do Conselho Nacional de Justiça:

A sociedade brasileira está litigando cada vez mais. Isso é fato. Em 1990, as Justiças estaduais, Federal e Trabalhista receberam 5,1 milhões de novas ações. O relatório do CNJ aponta que em 2006 foram 22 milhões. Em 2008, foram ajuizados 25,5 milhões de novos processos. Somando-se essas ações com as que foram protocoladas nos anos anteriores e ainda aguardavam julgamento, 2009 começou com 86,6 milhões de ações em tramitação nos três ramos da Justiça.²⁵²

²⁴⁹BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Relatório final das metas de nivelamento do Poder Judiciário 2009*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/hotsites/relatorio_cnj_formato_cartilhav2.pdf>. Acesso em: 03 set. 2012.

²⁵⁰BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Justiça em números 2009*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/pesquisas_judiciarias/jn2009/rel_sintetico_jn2009.pdf>. Acesso em: 18 out. 2012.

²⁵¹BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *País tem quase 90 milhões de processos em tramitação na justiça*, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/pais-tem-quase-90-milhoes-de-processos-em-tramitacao-na-justica/>>. Acesso em: 18 out. 2012.

²⁵²SANTOS, Gervásio dos. Mais demandas, mais produtividade. *Conselho Nacional de Justiça*, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/mais-demandas-mais-produtividade/>>. Acesso em: 18 out. 2012.

Assim, identificando os processos judiciais mais antigos e adotando medidas concretas para diminuir o número de processos pendentes de julgamento distribuídos até 2005, a meta 2 desencadeou, inclusive, ampla campanha institucional com o *slogan* “bater recordes é garantir direitos”²⁵³, permitindo à sociedade o acompanhamento no cumprimento da meta. Nesse sentido, a Meta 2, do ano de 2009, buscou a diminuição dos processos pendentes e principalmente, a mudança de postura do Poder Judiciário, quanto à possibilidade de participação da sociedade nessas mudanças e quanto à maior eficiência nos julgamentos.

Voltando ao relatório final das metas de nivelamento de 2009, que apresenta os resultados e conclui que “aprendizado institucional e o autoconhecimento afiguram-se tão importantes quanto o resultado final”.²⁵⁴ Destarte, o relatório citado também destaca o aprendizado institucional dos tribunais pelo cumprimento das metas, listando as dificuldades e as melhorias observadas.²⁵⁵

Por esse viés, uma das melhorias observadas com o cumprimento da Meta 1 de nivelamento foi “a redução dos impactos nas transições dos períodos de mudanças de gestão, considerando a execução do planejamento estratégico plurianual aprovado”.²⁵⁶ Demais disso, outra melhoria observada com o cumprimento da Meta 2 foi a criação de estrutura para julgamento dos processos por meio de mutirões, nos quais juízes titulares que já cumpriram a Meta, ou que não teriam processos antigos atingidos por ela, auxiliaram outras unidades mais congestionadas.²⁵⁷

Já, com relação à meta 4, que consistia na informatização e automatização da distribuição de todos os processos e recursos, três melhorias relevantes foram observadas, como evitar fraudes na distribuição dos processos, agilizar a distribuição e garantir a equidade de trabalho entre os magistrados.²⁵⁸

Sob esse mesmo prisma, outros relatórios – dos anos de 2010, 2011 e 2012 – noticiando o cumprimento das metas estabelecidas foram lançados. Ressalte-se que, recentemente, em março de 2013, foi divulgado o Relatório Final das metas de 2009 a

²⁵³SANTOS op. cit.

²⁵⁴BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Relatório final das metas de nivelamento do Poder Judiciário 2009*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/hotsites/relatorio_cnj_formato_cartilhav2.pdf>. Acesso em: 03 set. 2012.

²⁵⁵Ibid.

²⁵⁶Ibid.

²⁵⁷Ibid.

²⁵⁸Ibid.

2012, tendo como objetivo demonstrar o cumprimento das metas de 2012, bem como o caminho já percorrido pelo Judiciário na tentativa de melhoria na prestação jurisdicional com o planejamento e o cumprimento das metas. Assim, transcreve-se parte da apresentação do documento:

Em relação à produtividade, permanece um desequilíbrio entre a capacidade de produção e a demanda, que tem gerado um maior congestionamento na Justiça. A boa notícia é que, comparado a 2011, em 2012 houve um aumento de 8,69% no quantitativo de processos julgados, totalizando 18.528.204, comparados aos 17.045.691 julgados em 2011. A questão é que também houve um aumento de 11,06% na demanda de 2012, se comparada com o ano anterior, no qual foram distribuídos 20.575.951, contra os 18.526.656 em 2011. Uma das saídas encontradas para lidar com o descompasso entre demanda pelos serviços da justiça e produção(julgamento) é o incentivo pela busca de meios alternativos para solução de conflitos.²⁵⁹

Ainda, citam-se os resultados obtidos, a saber:

Nessa linha, a Justiça Federal comprometeu-se, em 2012, com a meta de designar 10% mais audiências de conciliação que em 2011. Destaca-se que os TRFs da 1ª (AC, AM, AP, BA, DF, GO, MA, MG, MT, PA, PI, RO, RR e TO), 2ª (RJ e ES), 3ª (SP e MS) e 4ª Região (RS, SC e PR), alcançaram a meta. Tomando por base os meios existentes, a capacidade de aumento de produção da nossa justiça está a indicar sinais de esgotamento nos últimos anos, apontando para uma produção média da ordem de 1.095 processos por magistrado/ano, desproporcional, portanto, a uma entrada de 1,2 mil casos novos por magistrados/ ano. Motivado por esse cenário, o CNJ vem buscando meios de modernizar a Justiça, por exemplo, com a implementação gradativa do Processo Judicial Eletrônico – PJE, inclusive com treinamento de servidores e magistrados, visando à melhoria da produtividade. Com o alcance dessas metas, espera-se incremento da produtividade com equalização entre a demanda e julgados.²⁶⁰

O Planejamento Estratégico também tem obtido resultados junto aos trabalhos na primeira instância. Nesse sentido, um estudo de caso foi realizado no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, na Comarca de Santa Maria, pelo juiz Vanderlei Deolindo, em sua Dissertação de Mestrado, apresentada à Fundação Getúlio Vargas, e, posteriormente, publicada pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, na Coleção Administração Judiciária, constatando trinta e três resultados positivos com a implementação do planejamento, dentre os quais citam-se os mais relevantes:

²⁵⁹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Relatório final das metas nacionais do Poder Judiciário 2009-2012*. p. 3. Disponível em:

<http://www.cnj.jus.br/images/dge/relatorios/metasprioritarias_2013.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2013.

²⁶⁰ Ibid.

23. Foi realizada a primeira pesquisa em nível local acerca do tempo de tramitação dos processos, apurando-se em um ano e três meses (exceto JEC e JECrim) a qual foi amplamente divulgado pela mídia local, contando com matéria de capa; [...] 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; [...] 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.²⁶¹

Nesse sentido, o planejamento estratégico já demonstra melhorias no funcionamento do Poder Judiciário. Com efeito, Sérgio Rabello Tamn Renault, ex-secretário da Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça, conclui que o “mau funcionamento do Poder Judiciário interessa aos que se valem de sua ineficiência para não pagar, para não cumprir obrigação, para protelar, para ganhar tempo – mas não interessa ao país”.²⁶² Assim, todo o país clama por um novo Judiciário, mais organizado, menos moroso e que realmente ofereça justiça e tudo isso está sendo visualizado com a implantação e a execução do planejamento estratégico no Poder Judiciário.

Importante ressaltar que Chiavenato e Sapiro apontam que há certa miopia estratégica de organizações ao definir seus objetivos, pois “um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, não como um processo de produção de mercadorias”.²⁶³ Assim, “os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos”.²⁶⁴

Com efeito, essa miopia estratégica também atingia o Poder Judiciário, de acordo com a análise realizada no primeiro capítulo deste trabalho da crise que vivencia. Sob o mesmo prisma, deve ser considerada nova atuação do Poder Judiciário, melhor

²⁶¹ DEOLINDO, Vanderlei. *Planejamento Estratégico em Comarca do Poder Judiciário* (Dissertação de Mestrado, 2011) Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de artes gráficas, 2011. (Coleção Administração Judiciária, vol. XIII). p. 69-70. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ12.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2013. p. 113/115.

²⁶² BRASIL. Secretaria da Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça. *Diagnóstico do Poder Judiciário*, Brasília, 2004, p. 8. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br>>. Acesso em: 14 maio. 2012.

²⁶³ CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 60.

²⁶⁴ Ibid., p. 60.

desempenhando sua função jurisdicional, focando a satisfação das pessoas com a justa e temporânea solução dos litígios, uma vez que as necessidades dos cidadãos de procurar o Judiciário para solução dos conflitos será constante, talvez eterna.

Quanto melhor o Poder Judiciário desempenhar o seu papel, maior será a satisfação das pessoas. Assim, para esse desiderato seja alcançado, se faz necessária uma atuação diferenciada dos magistrados, dando continuidade ao planejamento ao nível operacional na unidade de jurisdição, conforme será analisado no capítulo seguinte.

3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO E O JUIZ SINGULAR: EM BUSCA DO APERFEIÇOAMENTO NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

3.1 A questão do aperfeiçoamento na formação do juiz

Diversos são os modelos de seleção de juízes, os quais estão diretamente relacionados com a concepção predominante do papel da Magistratura em cada lugar e em cada época.

Nesse sentido, Dalmo de Abreu Dallari, citando a obra de C  zar Azabache, a qual leva em conta levantamento feito pelo juiz e constitucionalista argentino Néstor Sagu  s, esclarece que há trinta e dois modelos de seleção de juízes, indo desde a venda de cargos até a seleção eleitoral ou por conselhos de classe.²⁶⁵ Ele argumenta ainda que a seleção de juízes por indicação de uma autoridade reduz a independência do indicado e a pela via eleitoral faz com que se deixe em plano secundário a aferição dos conhecimentos jurídicos do candidato, além do risco de despertar “comportamento eleitoreiro”.²⁶⁶ A esse respeito, Dallari pondera a respeito da imediata relação entre os modelos de seleção e a profissionalização dos juízes, *in verbis*:

A consequência é que, por mais que se queira evitar, não há como recusar a profissionalização dos juízes, determinada por circunstâncias de ordem prática. Isso, por um lado, pode criar certos riscos, como a formação do espírito corporativo, sujeito a degenerar em exagerado corporativismo, como temia Thomas Jefferson. Além do que, há também o perigo de se ter o juiz-burocrata, que v   na magistratura apenas a possibilidade de um bom emprego, com remuneração mais ou menos elevada e propiciador de prestígio social. Por outro lado, entretanto, o reconhecimento do caráter profissional nada tem de degradante para a magistratura nem reduz seu prestígio e sua respeitabilidade. A par disso, a profissionalização permite uma seleção mais adequada e amplia a possibilidade de aperfeiçoamento constante dos juízes, além de proporcionar o aproveitamento de sua experiência acumulada.²⁶⁷

²⁶⁵ DALLARI, Dalmo de Abreu. *O poder dos juízes*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 23-25.

²⁶⁶ *Ibid.*, p. 26.

²⁶⁷ *Ibid.*, p. 26.

Ainda, o referido autor conclui que o melhor modelo de seleção dos juízes, na sociedade moderna, é o concurso público, “aberto, em igualdade de condições, a todos os candidatos que preencham certos requisitos fixados em lei, excluía qualquer espécie de privilégio ou discriminação”.²⁶⁸

Com efeito, no Brasil, este é o modelo de seleção adotado, ou seja, o concurso público de provas e títulos com a participação de representante da Ordem dos Advogados do Brasil em todas as suas fases, conforme artigo 93, da Constituição Federal.

Além disso, importante citar que a prática brasileira tem confirmado “as vantagens da seleção mediante concurso público e posterior integração numa carreira”.²⁶⁹ Nesse esteio, por meio do concurso público se torna possível aferir conhecimentos jurídicos do candidato a juiz, no entanto, o processo ainda pode ser aprimorado:

A aferição do preparo intelectual dos candidatos a juiz é um ponto de extrema relevância, que se liga diretamente às concepções relativas ao papel social do juiz. Não basta verificar se o candidato tem bons conhecimentos técnico-jurídicos, pois o juiz que oferecer apenas isso, ainda que em alto grau, não conseguirá ser mais do que um eficiente burocrata. É indispensável, para a boa seleção e, conseqüentemente, para que se tenha uma boa magistratura, que sejam selecionadas pessoas que, a par de seus conhecimentos jurídicos, demonstrem ter consciência de que os casos submetidos a sua decisão implicam interesses de seres humanos. O candidato a juiz deverá demonstrar que tem condições para avaliar com independência, equilíbrio, objetividade e atenção aos aspectos humanos e sociais, as circunstâncias de um processo judicial, tratando com igual respeito a todos os interessados e procurando, com firmeza e serenidade, a realização da justiça.²⁷⁰

Sob o mesmo prisma, Eugenio Raúl Zaffaroni, Ministro da Suprema Corte Argentina, esclarece que esse “é o único procedimento democrático conhecido para selecionar os candidatos tecnicamente mais qualificados para qualquer função que requeira alto grau de profissionalidade”.²⁷¹

Em sentido oposto, sustenta José Renato Nalini que o modelo de concurso público está superado e que o setor público deveria se inspirar em outros modelos como

²⁶⁸ DALLARI, 2007, p. 26.

²⁶⁹ Ibid., p. 27.

²⁷⁰ Ibid., p. 27-28.

²⁷¹ ZAFFARONI, Eugenio Raúl. *Dimensión política de um Poder Judicial democrático*. Disponível em: <<http://www.pensamientopenal.com.ar/node/14858>>. Acesso em: 21 mar. 2013. p 13.

o das empresas privadas para a escolha de talentos e do provimento de cargos da Diplomacia, que mantém a qualidade de seus quadros mediante proficiente processo seletivo de novos profissionais²⁷². *In verbis*:

O modelo do concurso público realizado por comissões transitórias está superado. A proposta em si é obsoleta. Mas contribui para piorar o que já não é bom, o ranço predominante nos tribunais. As Bancas nem sempre são constituídas, por critério racional ou científico, calcado na experiência docente ou profissional de que o examinador por eventualidade seja dotado. A maior parte das vezes prevalece o critério da antiguidade. Quando não, são os escolhidos de maior prestígio. Ou como resultado da *tática das homenagens*. Quase sempre atuam de forma empírica, não profissional. (grifo do autor)²⁷³

De todo modo, essa crítica não parece se referir ao concurso público em si, mas sim em relação à forma como ele é elaborado. O desafio é criar o concurso público adequado, pautado em critérios técnicos e não nas vicissitudes das bancas transitórias, que se baseie em padrões objetivos e não em dados empíricos colhidos ao acaso.

Logo, embora existam posições contrárias, essa forma de seleção ainda é reconhecidamente vantajosa, entretanto, não se pode concluir que aperfeiçoamentos no método de seleção e na formação do magistrado não possam ser introduzidos.

Dessa forma, a Constituição Federal de 1988 já previa, desde sua origem, que se criassem cursos oficiais mantidos pelo Poder Judiciário para preparação e aperfeiçoamento de magistrados como requisitos para ingresso e promoção na carreira.²⁷⁴ Essa determinação constitucional ainda foi aperfeiçoada pela Emenda Constitucional 45, de 8 de dezembro de 2004 (EC 45/04). Dessa feita, com relação ao ingresso na Magistratura, passou-se a exigir que o candidato a ingresso na carreira tenha, pelo menos, três anos de atividade jurídica. Isso, pois, impede que um recém-saído do curso de bacharelado ou então um bacharel que concluiu o curso de Direito há muito tempo, mas que não teve qualquer experiência em atividades jurídicas, assumam as funções de juiz sem terem a necessária preparação.²⁷⁵

Nesse sentido, Dalmo de Abreu Dallari salienta que além de preparação técnica, são necessários outros requisitos para o candidato a juiz. Assim, além de

²⁷² NALINI, José Renato. *A Rebelião da Toga*. 2. ed. Campinas: Millennium, 2008. p. 87.

²⁷³ Ibid., p. 86.

²⁷⁴ Ibid., p. 239.

²⁷⁵ DALLARI, 2007, p. 37.

possuir conhecimentos técnicos, deverão ser pessoas “dotadas de conhecimentos de sensibilidade para avaliar os comportamentos humanos e, mais ainda, que tenham equilíbrio psicológico e firmeza ética”²⁷⁶.

Ademais, a EC 45/04 inovou também quanto aos cursos de formação e aperfeiçoamento de magistrados. Nesse viés, Dalmo de Abreu Dallari explica essa questão:

Passou-se a exigir que o Estatuto da Magistratura inclua entre seus princípios a previsão de cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento e promoção de magistrados. Além disso, ficou estabelecido que o ingresso na magistratura se dará na categoria de juiz substituto evoluindo depois para efetivação por meio de vitaliciamento. Para atingir este nível, constituirá etapa obrigatória a participação em curso oficial ou reconhecido por escola nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados. Na sequência dessa emenda constitucional foi criada uma Escola Nacional da Magistratura, bem como escolas ligadas a ramos especializados da judicatura e outras vinculadas a tribunais estaduais.²⁷⁷

Desse modo, a EC 45/04 determinou que fosse incluído no Estatuto da Magistratura, em seus princípios, a previsão de cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento e promoção de magistrados. Nesse sentido, José Renato Nalini comenta a EC 45/04:

Institucionalizou a Escola Nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados. Reconheceu a necessidade de uma instituição especificamente destinada a formar e aprimorar os julgadores. Sublinhou o recado constitucional de que nenhum juiz estará imune à continuidade do seu processo de aprimoramento. Até desligar-se da carreira, será um estudante crônico. Um aprendiz permanente, como devem ser todos os profissionais nesta era do conhecimento. Outros cursos oficiais, agora de aperfeiçoamento, são exigíveis ao juiz como condições de promoção.²⁷⁸

Dessa feita, foram criadas, em âmbito nacional, a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), que funciona junto ao Superior Tribunal de Justiça e a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho (ENAMAT), que funciona junto ao Tribunal Superior do Trabalho, ambas representando “a mais substancial e promissora esperança de

²⁷⁶DALLARI, 2007, p. 28.

²⁷⁷Ibid., p. 37.

²⁷⁸NALINI, 2008, p. 239.

verdadeira reforma da Justiça”.²⁷⁹ Demais disso, José Renato Nalini traz mais informações a respeito das Escolas da Magistratura:

A Escola da Magistratura é o único setor capaz de propiciar treino profissional provido de orientação institucional. Convívio direcionado à observação das aptidões pessoais do candidato. Condições de análise séria, pois menos superficial do que a exercida pelas comissões de concurso, da capacidade de trabalho do candidato. Sem descuidar do aspecto vocacional e da concepção do que seja uma ética exigível a quem se proponha o exercício de uma função estatal.²⁸⁰

Ressalta, ainda, o citado autor que a criação das Escolas de Magistratura foram inspiradas na experiência do Itamaraty de formação confiada a um organismo permanente e destinado à moldagem do profissional do futuro, bem como na experiência dos seminários de formação sacerdotal e nos cursos especiais das Forças Armadas. Além disso, José Renato Nalini esclarece que a criação das escolas foi a solução adotada por muitos Estados-Nação cujos Judiciários padecem da mesma crise de identidade, como França, Espanha, Portugal, Japão e Escandinávia.²⁸¹

Sob o mesmo prisma, Antonio José de Barros Levenhagen, Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, afirma que as escolas de formação e aperfeiçoamento do magistrado, propiciam dar aos “recém ingressos na carreira, conhecimentos da prática e da realidade da magistratura que vão além do conhecimento trazido da formação em Direito”.²⁸² Ainda, ressalta que são dois os propósitos das Escolas de Magistratura, quais sejam, o ensino profissionalizante e a reflexão ética; referindo-se, em especial, ao ensino da ENAMAT:

O propósito das escolas da magistratura, assim, é substancialmente plural: não se pretende incutir nenhuma ideologia aos novos juízes, e sim dar ênfase a duas linhas preponderantes, o ensino profissionalizante e a reflexão ética. O exercício da judicatura exige do juiz o domínio de um conjunto de técnicas, procedimentos e atitudes próprios. A condução da instrução processual e da conciliação, a prolação das sentenças, as atribuições administrativas em relação às Varas do Trabalho, o conhecimento das ferramentas tecnológicas específicas para a atividade judicante são alguns dos aspectos que integram a vertente profissionalizante dos cursos de formação inicial. Mas exige,

²⁷⁹ NALINI, 2008, p. 95.

²⁸⁰ Ibid., p. 89.

²⁸¹ Ibid., p. 87.

²⁸² LEVENHAGEN, Antonio José de Barros. Importância da formação do juiz: a influência das escolas da magistratura no perfil do magistrado. *Revista Anamatra*, nº 58, p. 37-39, 2º semestre de 2009.

também, o domínio de um conjunto de valores indispensáveis à consecução de sua missão.²⁸³

Dessa forma, o referido Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, após definir o papel das Escolas de Magistratura, conclui que os cursos de formação inicial devem também dar ênfase às disciplinas sobre ética e magistratura, incorporando nos iniciantes toda a expressão moral do exercício das funções, pois, “por menor que seja o objeto da decisão, há sempre uma implicação ética, à qual não podemos fugir nem fechar os olhos”.²⁸⁴

Nesse sentido, Levenhagen sustenta que, diante dos vários problemas morais que a judicatura suscita, “é pertinente que os magistrados reflitam sobre o significado da consciência psicológica, da consciência moral e sobre o fundamento da moral”.²⁸⁵ Assim, quando o autor menciona a reflexão sobre a consciência psicológica está se referindo à condição necessária da possibilidade de escolha entre vários atos possíveis e, quando menciona a meditação sobre a consciência moral, se refere ao conjunto de exigências e prescrições, reconhecidas como válidas para orientar essa escolha.²⁸⁶ Por sua vez, com relação ao fundamento da moral, o autor se reporta às questões filosóficas que devem ser ensinadas ao recém-ingresso na carreira. A esse respeito, o autor explica a questão da moral:

A questão da moral e a magistratura passam, inicialmente, pela identificação das idéias preconcebidas que cada um tem dela e, depois, por uma incessante busca de informações sobre os deveres que lhe são inerentes. Mas, embora o fenômeno moral exija do juiz, sobretudo aquele em fase de noviciado, que o viva efetiva e intensamente, é papel das escolas judiciais sublinhar algumas de suas peculiaridades.²⁸⁷

Ainda quanto à moral, Levenhagen conclui que o ensino desta nas Escolas da Magistratura pode ser visualizado sob duas vertentes, quais sejam, o relacionamento do juiz com o processo e o do juiz com a sociedade. Nesse viés, quanto à condução do processo, o autor relata que as escolas de formação inicial devem ter em sua grade curricular a discussão sobre crimes contra a administração da justiça, além do ensino quanto à elaboração de sentenças, com oficinas práticas das técnicas de decisão

²⁸³ LEVENHAGEN op. cit., p. 37-39.

²⁸⁴ Ibid., p. 37-39.

²⁸⁵ Ibid., p.37-39.

²⁸⁶ Ibid., p. 37-39.

²⁸⁷ Ibid., p. 37-39.

judicial.²⁸⁸ Ademais, é preciso que a questão da lentidão processual também seja abordada, bem como do tratamento cordial que deve ser dispensado às partes, ainda que sejam “flagradas em atitudes antiéticas, e a energia exigida para a sua repressão não pode ser sinônimo de histerismo nem pretexto para represálias”.²⁸⁹

Demais disso, as escolas de formação de magistrados ainda devem preparar os recém-ingressos quanto a técnicas de conciliação para vencer a resistência dos contendedores com uma conduta adequada, além da preparação para melhor relacionamento com os advogados e com os servidores, motivando estes para a importância de seu papel num serviço rápido e eficiente.²⁹⁰

Nesse sentido, Levenhagen leciona que a atuação administrativa do juiz, como gestor de uma unidade judicial, também é “ênfatizada nos cursos com disciplinas eminentemente práticas e fundadas na realidade que os novos juízes encontrarão ao assumirem seus postos de trabalho”.²⁹¹ Dessa forma, Administração Judiciária e técnicas de administração da unidade judicial também são abordadas nas escolas de Magistratura, demonstrando que a eficácia de um bom administrador pode ser aprendida. Nesse sentido, Peter F. Drucker, em sua obra “O gerente eficaz” conclui a esse respeito que:

Se eficácia fosse um dom com que as pessoas nascessem, do mesmo modo como nascem o dom da música ou a inclinação para a pintura, estaríamos em má situação. Por que sabemos que apenas uma pequena minoria nasce com grandes dons para qualquer dessas atividades. Ficaríamos, então, reduzidos a tentar localizar pessoas com alto potencial de eficácia, o mais cedo possível, e treiná-las o melhor que pudéssemos para desenvolver-lhes o talento. Mas dificilmente podemos esperar encontrar, desse modo, um número suficiente para as funções de gerência da sociedade moderna. Na verdade, se a eficácia fosse um dom, nossa atual civilização seria altamente vulnerável, se não insustentável; porque uma civilização de grandes organizações depende de um grande suprimento de pessoas capazes de ser gerentes, com uma parcela de eficácia.²⁹²

Com efeito, importante ressaltar, sobretudo, que as Escolas de Magistratura propiciarão a preparação do magistrado a fim de que possa dar continuidade ao planejamento no Poder Judiciário. Assim, o Ministro do Superior Tribunal de Justiça,

²⁸⁸ LEVENHAGEN op. cit, p. 37-39.

²⁸⁹ Ibid., p. 37-39.

²⁹⁰ Ibid., p. 37-39.

²⁹¹ Ibid., p. 37-39.

²⁹² DRUCKER, Peter Ferdinand. *O gerente eficaz*. Trad. William Heinemann. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981. p. 28-29.

Sálvio de Figueiredo Teixeira, ressalta os benefícios do aprimoramento na formação do juiz nas Escolas de Magistratura:

As novas técnicas de administração pública, aliadas às diretrizes das grandes empresas privadas, estão a evidenciar a necessidade de um planejamento no qual a par de meticulosa formulação de linhas diretivas, se dê especial relevo ao elemento humano que as opera e dirige. Se isso ocorre no plano das administrações pública e privada, com maior razão é de ser observada em relação ao juiz, para cuja missão, delicada e difícil e complexa, se exige uma série de atributos especiais, não se podendo admitir a sujeição dos interesses individuais, coletivos e sociais, cada vez mais sofisticados e exigentes, a profissionais não raras vezes sem a qualificação vocacional que o cargo exige, recrutados empiricamente por meio de concursos banalizados pelo método de múltipla escolha e pelos simples critério do conhecimento científico.²⁹³

Por sua vez, o relacionamento do juiz com a sociedade, que também deve ser abordado nas escolas de formação de magistrados, o citado Ministro do Tribunal Superior do Trabalho sustenta que é de extrema importância, na formação de magistrados, o ensino voltado para o relacionamento do juiz com a sociedade e consigo mesmo, e a necessidade de compatibilizar sua atuação funcional e social, afinal, o autor, conclui que “não é demais ter presente a lição de D’Aguesseau de que um dos perigos que o juiz deve evitar é revelar-se “demasiadamente magistrado” fora de suas funções e não o ser suficientemente no exercício delas”.²⁹⁴ Prossegue, dessa forma, Levenhagen a respeito dessa questão:

Nesse sentido, as escolas da magistratura devem reforçar a relevância do autoconhecimento e da busca do equilíbrio psicológico e da atitude correta e conveniente do juiz em suas relações com a mídia, com as comunidades locais, com o Poder Judiciário como um todo e com a sociedade em geral. A judicatura se exerce em benefício do bem comum e o magistrado não é apenas um servidor público e sim um agente político.²⁹⁵

Por último, Levenhagen ressalta que acima de qualquer conhecimento, as “escolas judiciais proporcionam uma oportunidade ímpar para a confraternização de

²⁹³ TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. A formação do juiz contemporâneo. *Revista de Processo*, São Paulo, n. 88, p. 157-164, out-dez. 1997.

²⁹⁴ LEVENHAGEN op. cit., p. 37-39.

²⁹⁵ Ibid., p. 37-39.

colegas, a troca de experiências profissionais e pessoais, a criação de laços, o conhecimento sobre o funcionamento de todas as instâncias”.²⁹⁶

Desse modo, a criação das escolas de formação e aperfeiçoamento de magistrados vem no sentido de melhorar a formação dos juízes, uma vez que o método de seleção de magistrados é o técnico, somente podendo ser candidato a juiz um bacharel em Direito, que por sua vez, reflete, quase sempre, as deficiências do ensino nas Universidades. Assim, José Renato Nalini critica o referido método:

No Brasil, só pode ser juiz aquele que cursou uma Faculdade de Direito. Experiência de vida, sapiência adquirida nos embates do convívio, domínio de outras áreas do conhecimento não interessam. Importa é que o interessado em julgar seus semelhantes tenha recebido um diploma de bacharel em ciências jurídicas. Essa opção tem seu preço. Recrutado entre bacharéis, o juiz vai refletir as deficiências do ensino jurídico.²⁹⁷

Frise-se que Ovídio A. Baptista da Silva constatou como causa das deficiências do ensino jurídico nas Universidades a separação entre “direito” e “fato” no ensino, proveniente do sistema de direito escrito, ou *civil law*, e da busca por segurança jurídica pelo racionalismo:

A busca de segurança jurídica que o racionalismo pretendeu obter através da utilização da metodologia das ciências da natureza ou da matemática – origem do normativismo moderno – fez com que a doutrina e o ensino universitário suprimissem o estudo de “casos”, preocupando-se, tanto nos manuais quanto na docência universitária, apenas com a “norma”, com eliminação do “fato”. A separação entre “direito” e “fato”, inspirada nos dois mundos kantianos, o mundo do ser e do dever ser, que deita raízes no racionalismo dos filósofos do século XVII, permanece intocada na doutrina contemporânea, mesmo que ninguém tenha dúvida de que o Direito, como ciência da compreensão, exista no “fato”, hermenêuticamente interpretado. Ensina-se, ao contrário, nas universidades o “direito puro”, apenas a norma, como axioma, não com problema. Ao aluno oculta-se a essencial dimensão problemática do Direito, que só pode ser compreendido depois, através de uma longa e penosa aprendizagem profissional, que desfaça as ilusões que a Universidade lhe inculcara.²⁹⁸

Conforme já ressaltado anteriormente, pois, a EC 45/04 veio tentar modificar esse quadro, com relação à exigência de três anos de atividade jurídica para o bacharel em Direito, bem como a instituição de cursos oficiais de preparação e aperfeiçoamento

²⁹⁶ LEVENHAGEN op. cit., p. 37-39.

²⁹⁷ NALINI, 2008, p. 233

²⁹⁸ SILVA, Ovídio A. Baptista. *Processo e ideologia: o paradigma racionalista*. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2004. p. 36.

de magistrados. Assim, deixando de lado a questão referente às deficiências do ensino jurídico, eis que não será objeto de estudo neste trabalho, a instauração das Escolas de Magistratura parece colocar fim à discussão pertinente a quem cabe a formação dos magistrados, se à Universidade ou às Escolas da Magistratura. Certamente, o ensino nas Universidades necessita ser aperfeiçoado, mas não é sua responsabilidade formar magistrados. José Renato Nalini explica essa questão:

Toda atuação dotada de especificidade singular necessita, também, de uma preparação – sempre prévia – e, da mesma forma, específica. Não é missão da Universidade oferecer juízes, prontos e acabados, para o Judiciário brasileiro. Ela forma o bacharel em ciências jurídicas, o bacharel em Direito cuja destinação a uma das carreiras jurídicas deve ser compromisso da instituição interessada.²⁹⁹

Adverte, contudo, Boaventura de Sousa Santos que as escolas de magistratura podem correr o risco de reproduzir as deficiências do ensino jurídico e traz sugestões do que pode ser melhorado nesse sentido:

As escolas de magistratura correm o risco de reproduzir todos os erros das faculdades e de os aprofundar. Proponho, à semelhança do que fiz em Portugal, que nestas escolas só 50% dos professores sejam juristas. Todos os outros devem vir de outras formações. Proponho, aliás, que para algumas áreas do exercício judicial, não seja necessário uma formação jurídica de base. Por exemplo, na área de menores e de família poderão ser mais importantes outras formações de base que depois serão complementadas com formação jurídica. Porque, hoje, o que nós temos, em muitos tribunais, são juízes com uma formação jurídica antiquada sem nenhuma formação na área da infância. As consequências são muito graves para as crianças e para as famílias.³⁰⁰

Ainda, Boaventura de Sousa Santos salienta que a formação permanente do magistrado é mais importante do que a inicial, pois é preciso formar “os magistrados para a complexidade, para os novos desafios, para os novos riscos”.³⁰¹

Nesse esteio, o estabelecimento das escolas de formação e aperfeiçoamento de magistrados veio no sentido de preparação, tanto inicial quanto permanente, do novo juiz, administrador da unidade de jurisdição, que traz continuidade ao planejamento. Assim, as escolas de magistratura possibilitam o ensino das questões atinentes ao

²⁹⁹ SILVA, 2004, p. 87.

³⁰⁰ SANTOS, Boaventura de Sousa. *Para uma revolução democrática da justiça*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008. p. 77.

³⁰¹ Ibid., p. 66.

processo em si e das questões de administração da unidade de jurisdição. Essas duas questões serão analisadas nos próximos itens.

3.2 Prestação jurisdicional adequada e justa: administração “intraprocessual”

Diante do planejamento estratégico implementado e de algumas mudanças no Poder Judiciário já alcançadas, resta a análise de novas posturas do magistrado na condução e na continuidade do planejamento na unidade de jurisdição em que exerce suas funções. Assim, para o juiz de primeiro grau surge a possibilidade imprimir sequência no planejamento ao nível operacional, sendo líder da equipe de servidores, bem como tomando novas posturas na condução do processo a fim de melhorar a prestação jurisdicional. Desse modo, nesse item, será estudada a administração intraprocessual, consistentes em novas posturas na direção do processo.

Nesse viés, muito além da transformação da Justiça, a sociedade busca a reforma do juiz, a fim de que ele conduza o processo com novas práticas para resolução de conflitos de maneira eficiente e justa. Com efeito, a chamada reforma do juiz é explicada por José Renato Nalini:

Todas as reformas correm o risco de a neutralização se preponderar a visão hermética, arcaizante e imune a inovações ainda presente em grande parte da comunidade jurídica. Daí concluir-se que a única alavanca eficaz de transformação da Justiça é a Reforma do Juiz. Por reforma do juiz se deve entender o investimento num acervo de atitudes, comportamentos e posturas de cada magistrado, rumo ao preenchimento de sua função com práticas otimizadoras da eficiente resolução de conflitos.³⁰²

Destarte, para melhor desempenho na função jurisdicional, uma atuação mais significativa por parte dos juízes tem sido exigida pela sociedade, conforme Fritz Baur já sustentava:

O papel ativo do juiz é visto com estreita relação com a reivindicação de uma razoável aceleração do processo e com a função social deste. A atuação do juiz deveria impedir a prolongação injustificada ou inútil do processo; e mais,

³⁰² NALINI, 2008, p. 346.

deveria velar para que a parte mais fraca não tivesse desvantagens. A aceleração do processo e sua função social são dois postulados políticos que devem ser alcançados por meio de uma atividade mais decisiva e significativa da parte do juiz.³⁰³

O juiz, sob esse prisma, deve ser mais ativo e com novas atitudes buscar transformar a realidade, realizando justiça. Importante ressaltar que José Renato Nalini esclarece que a indignação do juiz é o que o leva a transformar a realidade, sendo que essa chamada rebeldia saudável é tema de sua obra “A rebelião da toga”, da qual se transcreve trecho relevante:

Rebeldia é qualidade ou característica do rebelde. O inconformado pode resignar-se ou rebelar-se. Perante uma situação de injustiça e de iniquidade, para quem tem brio não há lugar para conformismo, senão oportunidade para saudável rebeldia. É isso o que se pretende do juiz brasileiro. Daquele que sente que a Justiça pode ser melhor e que não se acomoda. Observador qualificado de uma realidade cada vez menos compatível com o ideal que ele concebeu do que deva ser o justo, ele não pode perder a capacidade de indignação. Se para os demais a aversão pode resumir-se ao protesto ou ao desalento, a sadia indignação do juiz deve suscitar uma atuação transformadora.³⁰⁴

O novo juiz, portanto, deverá estar imbuído dessa rebeldia para transformação do processo, tornando-o mais célere e trazendo justiça no caso concreto. Nesse sentido, o juiz deverá desempenhar a função jurisdicional da melhor forma possível, imprimindo marcha mais acelerada ao processo, além de zelar pelo equilíbrio processual, não deixando que nenhuma parte saia prejudicada.

Dessa forma, cabe ao magistrado “coibir que autor e réu dele [do processo] se sirvam para praticar ato simulado ou fraudar a lei, tanto quanto o de prevenir e reprimir atos atentatórios à dignidade da justiça”³⁰⁵, tudo com a finalidade de obter mais celeridade, com a repressão à procrastinação deliberada dos feitos, condenando os responsáveis em litigância de má-fé. *In verbis*:

Como resta evidente, portanto, ao juiz já não mais se apresenta admissível a manutenção de uma cômoda posição de inércia em face do processo, centrada em moldes limitados a uma asséptica condução das demandas que, ao fundamento de uma pretensa imparcialidade confundida com indiferença, deixa-o ser manipulado por expedientes e condutas manifestamente

³⁰³ BAUR, Fritz. O papel ativo do juiz. *Revista de Processo*, São Paulo, n. 27, p. 186-199, ano 7, julho-setembro 1982.

³⁰⁴ NALINI, 2008, p. 299.

³⁰⁵ LEVENHAGEN op. cit.

procrastinatórias por partes melhor aparelhadas para atuação em um sistema ineficiente e deficitário.³⁰⁶

Ainda quanto à celeridade, frise-se que o juiz deverá se valer da agilização de demandas, suprimindo formalidades desnecessárias, mas sempre preservando o fim último do ato processual:

Do mesmo modo, torna-se cada vez mais premente, ao magistrado, a superação de uma arraigada concepção formalística do processo que o impede de visualizar ou conceber soluções e fórmulas de agilização das demandas que sejam possíveis de adoção dentro do sistema, mediante a supressão de formalidades desnecessárias e a simplificação de procedimentos, sempre que reste preservado o fim do ato processual, que não se esgota em si mesmo, enquanto mero meio de alcance do justo.³⁰⁷

Vale salientar, ainda, que a sociedade brasileira está litigando cada vez mais. Isso foi o que o relatório “Justiça em números 2009” constatou, conforme mencionado no capítulo anterior. Por outro lado, o citado relatório observa que o Judiciário é um dos mais produtivos do mundo, e ainda assim, não tem conseguido dar a resposta judicial com a presteza esperada pela sociedade.³⁰⁸ Nesse esteio, sem adentrar a discussão quanto ao melhor aparelhamento da máquina judicial e à necessidade de contratação de mais servidores e mais juízes, já que não são objetos deste trabalho, surge a possibilidade da mudança de postura dos magistrados necessária para alcançar a justiça mais célere.

Assim, o juiz será administrador do processo. Essa administração “intraprocessual”, pois, a ser estudada neste trabalho, está dividida em três partes, quais sejam, a discussão a respeito da ponderação entre celeridade e conteúdo das decisões, os incentivos à conciliação e a fixação de pontos controvertidos, todas analisadas nos próximos subitens.

³⁰⁶ MOREIRA, Helena Delgado Ramos Fialho. *Poder Judiciário no Brasil: crise de eficiência*. Curitiba: Juruá, 2008. p. 172.

³⁰⁷ Ibid., p. 172.

³⁰⁸ SANTOS, Gervásio dos. Mais demandas, mais produtividade. *Conselho Nacional de Justiça*, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/mais-demandas-mais-produtividade/>>. Acesso em: 18 out. 2012.

3.2.1 Ponderação entre celeridade e conteúdo: qualidade x quantidade

O processo é destinado a se desenvolver no tempo, até mesmo por ser instituto essencialmente dinâmico, não exaurindo seu ciclo vital em um único momento.³⁰⁹ Segundo José Rogério Cruz e Tucci, o processo judicial reclama cadência ordenada para atingir seus objetivos – procedimento – e os “atos do procedimento, portanto, tendo uma prévia fixação cronológica – prazos judiciais –, devem ser realizados no momento oportuno”.³¹⁰

A respeito do tempo e do processo, concluiu Piero Calamandrei, que desde os tempos de Justiniano, “quando se concebiam os meios processuais para impedir que os litígios se tornassem *paene immortales*, o processo era imaginado como um organismo vivo, que nasce, cresce, e, por fim, se extingue por morte natural com o julgado”.³¹¹

Com efeito, atendendo aos anseios sociais de um processo mais célere, a Emenda Constitucional 45/04 deixou expressa no texto constitucional a garantia da duração razoável do processo. Desse modo, ressalte-se que o tempo não é preocupação somente do legislador pátrio, mas dos legisladores de diversos países também, como se observa em trecho de artigo científico contido na Revista de Processo, *in verbis*:

Segundo dados constantes do relatório sobre administração da Justiça, no ano de 1998, na Itália, entre 1991 e 1997, girava em torno de 4 anos a duração média dos processos em primeiro grau de jurisdição (órgãos de competência comum). No Japão, antes da entrada em vigor do novo Código, em 1998, não era raro que um feito civil se arrastasse por alguns anos, e levasse mais de dez anos, até decisão da Corte Suprema. Na Inglaterra, o descontentamento com a morosidade da Justiça civil é tamanha que, em abril de 1999, rompeu-se a multissecular tradição da *commom law*, adotando-se um Código de Processo Civil, em vários traços assemelhados ao modelo continental europeu, com prazos bem fixados (e bem descumpridos). Nos Estados Unidos, há relatos de que, em muitos lugares, um feito de itinerário completo (até o *trial*) chega a durar, em média na primeira instância, de três a cinco anos.³¹²

³⁰⁹ GAJARDONI, Fernando da Fonseca. Os reflexos do tempo no direito processual civil (anotações sobre a qualidade temporal do processo civil e europeu). *Revista de Processo*, São Paulo, n. 153, p. 99-117, ano 32, novembro 2007.

³¹⁰ CRUZ E TUCCI, José Rogério. Tempo e processo. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1997. p. 14.

³¹¹ CALAMANDREI, Piero. *Eles, os juízes, vistos por um advogado*. São Paulo: Martins Fontes, 2000. p. 159.

³¹² GAJARDONI, 2007, p. 99-117.

Destarte, no Brasil, a questão do tempo também não tem sido diferente, apesar do empenho dos magistrados. Além disso, conforme analisado no capítulo anterior, os tribunais, com o auxílio do Conselho Nacional de Justiça, tem envidado esforços para alcançar a celeridade processual, atingindo o objetivo estratégico de garantir agilidade nos trâmites judiciais e administrativos, contido no plano nacional.

Nesse viés, a Meta de nivelamento 2, do ano de 2009, que consistiu na identificação e julgamento de todos os processos judiciais distribuídos até 31 de dezembro de 2005, trouxe mudança de postura no Poder Judiciário, trazendo solução aos processos antigos de maneira mais célere.

No entanto, “o otimismo que o esforço concentrado e o novo modelo de gestão despertaram”³¹³ não impede que se levante a questão quanto à necessidade de conciliar celeridade e justiça nos julgamentos. A reportagem contida na Revista ANAMATRA, a respeito do planejamento estratégico, explica que o cumprimento da Meta 2 foi satisfatório, mas “não se sabe quantos órgãos da justiça, como um todo, passaram a trabalhar sob a lógica da produção em série, movidos apenas pela necessidade de mostrar resultados estatísticos”.³¹⁴

Com efeito, é razoável que se imprima marcha mais célere aos processos, entretanto, a justiça não pode ser sacrificada em face da celeridade, ou seja, o conteúdo das decisões não pode ser deixado em segundo plano diante de maior rapidez nos julgamentos. Dessa forma, Marco Aurélio Mello, Ministro do Supremo Tribunal Federal, afirma que “é preciso conciliar celeridade e conteúdo”³¹⁵ nos julgamentos.

No mesmo sentido, Rubens Curado, Juiz do Trabalho e ex-secretário-geral do Conselho Nacional de Justiça, sustenta que o equilíbrio entre a qualidade e a produtividade dos magistrados deve se basear, antes de tudo, no princípio constitucional da razoável duração do processo. Assim, ele ressalta que “produzir mais, num contexto em que pilhas de processos aguardam há anos um desfecho é produzir melhor”.³¹⁶ Nesse esteio, acrescentando-se à celeridade a necessária atenção ao conteúdo da decisão,

³¹³ THOMÁS, Roberto. Por uma justiça atual e eficaz. *Revista ANAMATRA*, nº 58, p. 10-16, 2º semestre de 2009.

³¹⁴ *Ibid.*, p. 10-16.

³¹⁵ MELLO, Marco Aurélio. Entrevista exclusiva. *Revista ANAMATRA*, nº 58, p. 10-16, 2º semestre de 2009. Entrevista.

³¹⁶ CURADO, Rubens. Por uma justiça atual e eficaz. *Revista ANAMATRA*, nº 58, p. 10-16, 2º semestre de 2009. Entrevista

observando as provas produzidas e a devida motivação da decisão, a justiça poderá ser alcançada no caso concreto.

Ainda tratando da questão da celeridade, José Renato Nalini sustenta que a sociedade necessita de uma justiça mais eficiente. *In verbis*:

Se a Reforma do Judiciário não representou a profunda transformação estrutural da Justiça brasileira, ao menos sinalizou a urgência das aspirações populares. A sociedade precisa de uma Justiça mais eficiente. Menos morosa. A tônica das modificações reside na celeridade. Produzir mais e com rapidez é o que se espera do juiz. Explicitou-se o direito fundamental à oportuna duração dos processos e erigiu-se o requisito dúplice do desempenho e da produtividade como critério de aferição objetiva do merecimento do magistrado em fase de promoção.³¹⁷

Sob esse prisma, para o alcance da justiça e da melhoria na prestação jurisdicional, o juiz deverá conciliar esses dois fatores, a celeridade e o conteúdo, jamais permitindo que a quantidade prevaleça em face da qualidade das decisões. Segundo José Renato Nalini, “a produtividade não é, dogmaticamente, inimiga da qualidade”³¹⁸:

Eficiente, portanto, não é apenas o juiz que julga depressa. É aquele que consegue decidir rapidamente, mas de forma a obter a *melhor justiça*. Está conexas à eficiência a *decisão mais justa*. A obtenção de eficiência é um compromisso permanente do juiz brasileiro. Mesmo para aquele que se considera excelente juiz. Sempre há condições de tornar ainda melhor o que já é bom. Não vale, para a jurisdição, o preceito *não se mexe em time que está ganhando*. Se for para melhorar o score, por que não mexer?³¹⁹

Assim, ele necessita agir de maneira a não visar, exclusivamente, obter resultados estatísticos e promoção na carreira. Nesse sentido, Cândido Rangel Dinamarco:

A boa técnica processual incumbe o estabelecimento do desejado racional e justo equilíbrio entre as duas exigências opostas, para que não se comprometa a qualidade do resultado da jurisdição por falta de conhecimento suficiente, nem se neutralize a eficácia social dos resultados bem concebidos, por inoportunidade decorrente da demora.³²⁰

³¹⁷ NALINI, 2008, p. 195.

³¹⁸ NALINI, José Renato. *Ética para um Judiciário transformador*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011. p. 48.

³¹⁹ Ibid., p. 56.

³²⁰ DINAMARCO, Cândido Rangel. *A instrumentalidade do processo*. 14. ed. São Paulo: Malheiros, 2009. p. 274.

Assim sendo, o juiz precisará encontrar o equilíbrio entre essas duas exigências opostas, realizando justiça e acelerando a marcha do processo, tendo sempre em mente que “celeridade não é precipitação, e segurança não pode ser confundida com eternização”.³²¹ Dessa forma, a conciliação entre esses fatores adversos “é o trabalho mais necessário para otimizar a tramitação do processo”.³²²

No próximo subitem, será analisada outra forma de obtenção de celeridade processual, alcançando-se a pacificação, inclusive, no plano sociológico, que é a conciliação. Resta a sua análise, portanto.

3.2.2 Incentivos à conciliação

A conciliação configura uma das formas de o magistrado dar continuidade ao planejamento na unidade de jurisdição. Dessa forma, versando o litígio sobre direitos que admitam transação, poderá haver a conciliação. Assim, o juiz deverá conjugar todos os esforços a fim de pacificar o conflito da maneira mais célere possível e mais justa também, já que a conciliação também atinge plano sociológico. Destarte, Luiz Guilherme Marinoni e Sérgio Cruz Arenhart sustentam que a conciliação permite que as “causas mais agudas do conflito sejam consideradas e temperadas, viabilizando a eliminação do litígio não apenas na forma jurídica, mas também no plano sociológico, o que é muito importante para a efetiva pacificação social”.³²³

A conciliação, sobretudo, possibilita a pacificação na sociedade tão habituada a procurar o Judiciário para resolver problemas. Nesse viés, Humberto Theodoro Júnior esclarece que há verdadeira cultura de litigiosidade excessiva:

Após a implantação da Democracia ampla com a valorização do direito cívico de todos serem ouvidos em juízo, o volume dos processos, em todos os segmentos da jurisdição, tornou-se explosivo. Seu crescimento é incessante. Reconhece-se estar ocorrendo, em toda parte, uma verdadeira euforia no ânimo de demandar. Essa vigorosa emancipação da cidadania tem gerado a tendência geral de cada vez mais se usar as vias processuais para a solução dos litígios, notando-se uma disposição de amplas camadas da população a

³²¹ BONAVIDES, Samia Saad Gallotti. Direitos fundamentais e flexibilização dos procedimentos no processo jurisdicional. In: CAMBI, Eduardo; KLOCK, Andrea Bulgakov; ALVES, Fernando de Brito (orgs.). *Direitos Fundamentais revisitados*. Curitiba: Juruá, 2008. p. 491-515.

³²² Ibid., p. 491-515.

³²³ MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz. *Processo de conhecimento*. 7. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. p. 247.

não mais se resignar diante da justiça e a exigir sempre a proteção dos tribunais. Fala-se, mesmo, numa síndrome de litigiosidade, para a qual concorre, também, a redução na sociedade contemporânea, da “capacidade para dialogar”. Nem se pode ignorar a pesada carga que, nesse incremento das tarefas judiciais, exerce o próprio Estado por meio de seus volumosos atritos com os cidadãos.³²⁴

Nesse esteio, a conciliação, muitas vezes, “chega a resultados mais rápidos e menos onerosos que a justiça comum, como a resultados melhores, até mesmo em qualidade, do que os produzidos pelo processo contencioso”.³²⁵

Ainda, Mauro Cappelletti e Bryant Garth concluem que há vantagens na conciliação tanto para as partes quanto para o Poder Judiciário, além de ela ser mais aceita entre as partes do que as decisões emanadas por um terceiro estranho ao conflito, *in verbis*:

Existem vantagens óbvias tanto para as partes quanto para o sistema jurídico, se o litígio é resolvido sem necessidade de julgamento. A sobrecarga dos tribunais e as despesas excessivamente altas com os litígios podem tornar particularmente benéficas para as partes as soluções rápidas e mediadas, tais como o juízo arbitral. Ademais, parece que tais decisões são mais facilmente aceitas do que decretos judiciais unilaterais, uma vez que eles se fundam em acordo já estabelecido entre as partes. É significativo que um processo dirigido para a conciliação – ao contrário do processo judicial, que geralmente declara uma parte “vencedora” e outra “vencida” – ofereça a possibilidade de que as causas mais profundas de um litígio sejam examinadas e restaurado um relacionamento complexo e prolongado.³²⁶

Por sua vez, Humberto Theodoro Júnior esclarece que a solução “consensual, segundo Roger Perrot, favorece a todos os sujeitos do processo: primeiro, o jurisdicionado que economizará as despesas de um processo, e, em seguida, a Justiça, que se espera fique liberada de certo número de causas”.³²⁷ Ainda, o referido autor ressalta que “enquanto a solução contenciosa frequentemente agrava a discórdia entre os litigantes, a solução alternativa coexistencial ou conciliatória pode, não raro, salvar e preservar relacionamentos jurídicos que, naturalmente, devam ser duradouros”.³²⁸

³²⁴ THEODORO JÚNIOR, Humberto. Celeridade e efetividade da prestação jurisdicional. Insuficiência da reforma das leis processuais. *Revista de Processo*, São Paulo, n. 125, p. 61-78, ano 30, julho 2005.

³²⁵ *Ibid.*, p. 61-78.

³²⁶ CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso à justiça*. Trad. Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 1998. p. 83-84.

³²⁷ THEODORO JÚNIOR op. cit., p. 61-78.

³²⁸ *Ibid.*, p. 61-78.

Com efeito, o legislador já percebeu que a conciliação configura um dos melhores caminhos para pacificação e alcance da celeridade processual, isso porque no anteprojeto de lei do novo Código de Processo Civil (CPC), que se encontra em votação no Congresso Nacional, há atenção especial à matéria, principalmente facultando aos tribunais a criação de um setor de conciliação e mediação por lei de organização judiciária, além de determinar que ela seja estimulada por todos, magistrados, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

Ademais, no artigo 271, inciso II, do anteprojeto de lei do novo CPC, também há menção à conciliação. Assim, a prova poderá ser produzida antecipadamente se sua produção for suscetível de viabilizar a conciliação. Ainda, a primeira audiência, conforme anteprojeto citado, será denominada audiência de conciliação, podendo ser dispensada sua realização quando a conciliação for inviável.³²⁹ A propósito, cita-se trecho de documento do Senado Federal, consistente em estudo inicial da comissão de juristas responsáveis pela elaboração do anteprojeto do novo Código de Processo Civil:

A Comissão privilegiou a conciliação incluindo-a como o primeiro ato de convocação do réu a juízo, uma vez que ainda nesse momento o desgaste pessoal e patrimonial das partes é diminuto e encoraja as concessões, além de otimizar o relacionamento social com larga margem de eficiência em relação à prestação jurisdicional, mantendo a lei esparsa da arbitragem em texto próprio.³³⁰

Sob o mesmo prisma, a conciliação além de configurar uma das maneiras de se executar o planejamento, também está incluída nos planos do Poder Judiciário como instituição. Desse modo, a conciliação está contida no plano nacional, especificamente, no tema eficiência operacional, no objetivo estratégico de garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos.

Destarte, o documento que contém o plano nacional do Poder Judiciário, intitulado “A estratégia do Poder Judiciário”, sugere, para atingir o objetivo estratégico de garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos, o incentivo à

³²⁹ BRASIL. Senado Federal. Código de Processo Civil: anteprojeto – Comissão de juristas responsável pela elaboração do anteprojeto do Código de Processo Civil. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/senado/novocpc/pdf/Anteprojeto.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2012.

³³⁰ BRASIL. Senado Federal. Estudos iniciais da comissão de juristas. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/senado/novocpc/pdf/1a_e_2a_Reuniao_PARA_grafica.pdf> . Acesso em: 23 out. 2012.

conciliação, “inclusive mediante sensibilização do Poder Público nas ações em que é parte”.³³¹

Demais disso, o Conselho Nacional de Justiça possui dois programas de incentivo à conciliação, o “Movimento pela Conciliação” e a “Semana Nacional de Conciliação”. O primeiro é constituído por um programa que conta com a participação de tribunais de todo o país, tendo como objetivo “a divulgação e incentivo à solução de conflitos por meio do diálogo, com vistas a garantir mais celeridade e efetividade à Justiça”.³³² Por sua vez, o segundo programa consiste em campanha realizada anualmente para reduzir o número de processos em estoque dos tribunais.³³³

No entanto, é importante salientar que o objetivo primordial da conciliação é a pacificação social e não a resolução da crise numérica dos processos. Dessa forma, Ada Pellegrini Grinover³³⁴ ressalta três fundamentos para as vias conciliativas: o funcional, o social e o político.

Dessa forma, o fundamento funcional relaciona-se com a importância da conciliação para a racionalização na distribuição da Justiça, propiciando a desobstrução dos tribunais mediante o oferecimento de instrumentos mais adequados de solução de determinadas controvérsias.

Nesse ponto, a conciliação é eleita como “equivalente jurisdicional”, ou seja, mais um entre os diversos meios de solução de controvérsia postos à disposição da sociedade. Isso parte também do entendimento, que por sua vez sobreleva o fundamento social, de que a solução adjudicada (sentença) nem sempre é suficiente ou mais adequada para a efetiva pacificação da controvérsia. De fato, a conciliação busca essa efetiva pacificação social, mais do que o término de um processo, indo à base da litigiosidade em vez de ignorar solenemente o que não está nos autos.

³³¹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *A estratégia do Poder Judiciário*, 2008. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/aestrategiadopoderjudiciario.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2012.

³³² BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?Itemid=973&id=7932&option=com_content&view=article>. Acesso em: 23 out. 2012.

³³³ Ibid.

³³⁴ GRINOVER, Ada Pellegrini. Os fundamentos da justiça conciliativa. *Revista da Escola Nacional de Magistratura*, v.2, n.5, abr. 2008. Disponível em: <http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/bitstream/handle/2011/21448/fundamentos_justica_conciliativa.pdf?sequencia=1>. Acesso em: 11 mar. 2012.

Por fim, seja como partes ativas na solução negociada do caso, seja como conciliadores leigos, é inegável a abertura da conciliação para a participação da sociedade, no que se sobressai o seu fundamento político.

Com efeito, a partir desses três fundamentos, observa-se a importância da conciliação não apenas como uma medida emergencial, somente válida enquanto a quantidade de processos for superior à possibilidade material e humana do Poder Judiciário. Da mesma forma, observa-se a importância do juiz em compreender que a prolação de sentença é apenas uma, mas nem sempre a mais adequada, forma de resolver uma demanda. Dessa forma, ressalta que é por essas razões que, segundo Rodolfo de Camargo Mancuso:

Deve haver o necessário engajamento do juiz moderno no esforço comum pela composição justa dos conflitos, não necessariamente através da sentença de mérito (e, em alguns casos, preferencialmente sem ela), mas consentindo outros meios, auto e heterocompositivos.³³⁵

Nesse viés, a conciliação necessita ser vista como mecanismo incorporado à própria prática jurisdicional. Assim sendo, o princípio da inafastabilidade da jurisdição contido no artigo 5º, XXXV, da Constituição Federal, não deve ser visto como um “incentivo à litigiosidade”³³⁶. Da mesma forma, para bem desempenhar a sua função, o juiz não deve se focar apenas em produzir decisões adjudicadas, mas também reconhecer e praticar as formas alternativas de resolução de controvérsia, quando estas se mostrarem mais adequadas.

Nesse esteio, o magistrado deverá priorizar a conciliação, operacionalizando o planejamento, bem como informando as partes de seus benefícios e pacificando o conflito em nível sociológico, muito mais do que buscar apenas reduzir o quantitativo de processos de sua unidade jurisdicional. Assim, ressalte-se que há outro assunto relevante no que tange à celeridade que é a fixação de pontos controvertidos, tema do próximo subitem.

³³⁵ MANCUSO, Rodolfo de Camargo. *A Resolução dos Conflitos e a Função Judicial no Contemporâneo Estado de Direito*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009. p.30

³³⁶ Ibid., p.88

3.2.3 Fixação de pontos controvertidos

Caso não obtida a conciliação das partes ou quando a audiência preliminar não deve ser realizada, necessita o juiz passar às fases seguintes da audiência ou dar prosseguimento ao processo, respectivamente. Nesse sentido, o magistrado deverá decidir as questões pendentes e fixar os pontos controvertidos, saneando o processo e ordenando a produção de provas. Nesse sentido, Sérgio Cruz Arenhart e Luiz Guilherme Marinoni explicam a relevância de se sanear o processo com a fixação dos pontos controvertidos:

É muito importante definir se o fato controvertido representa fato constitutivo, impeditivo, modificativo ou extintivo, uma vez que o autor tem o ônus de provar o primeiro, e o réu o ônus de provar os demais. Em outras palavras, fixado o fato controvertido, decide-se sobre aquele que tem o ônus de prová-lo. [...] Definidos os fatos controvertidos e quem tem o ônus de prová-los, resta ao juiz, em consonância com o já decidido, deferir a produção das provas requeridas, designando audiência de instrução, se necessário.³³⁷

Com efeito, o anteprojeto de lei do novo Código de Processo Civil repetiu essa fórmula, no entanto, agora no artigo 354, deixando expresso que se não for caso de extinção do processo ou de julgamento antecipado da lide, além dos casos de não obtenção da conciliação ou de não realização da audiência de conciliação, o juiz declarando saneado o processo, delimitará os pontos controvertidos sobre os quais a prova deverá incidir e, se necessário, designará audiência de instrução e julgamento.³³⁸

Destarte, o saneamento do processo é de grande importância, uma vez que possibilitará obter mais celeridade ao julgamento, eis que resolve as questões pendentes no processo antes do julgamento. Além disso, a fixação de pontos controvertidos se faz relevante pelo fato de que no momento de proferir a sentença, o juiz observará as regras do ônus da prova; ou seja, se a quem coube provar, provou ou não; sendo também mais célere tal decisão.

³³⁷ MARINONI; ARENHART, 2008, p. 248.

³³⁸ BRASIL. Senado Federal. Código de Processo Civil: anteprojeto – Comissão de juristas responsável pela elaboração do anteprojeto do Código de Processo Civil. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/senado/novocpc/pdf/Anteprojeto.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2012.

Ainda, a fixação de pontos controvertidos facilita também a produção de provas, pois distribui seu ônus, auxiliando as partes no conhecimento prévio quanto a quem cabe provar, evitando-se surpresas, além de afastar eventuais perguntas que não sejam pertinentes ao fato controvertido já fixado e que não tenham nenhuma relevância para a solução da causa.

Apesar de sua importância, muitos juízes não tem exercido esse poder conferido pelo legislador. Nesse sentido, Ovídio Baptista da Silva apontava inúmeras razões para esse fato. *In verbis*:

Como era de se esperar, esses poderes só raramente são utilizados por nossos juízes. As razões são inúmeras [...] Esse absentéismo da jurisdição de primeira instância é uma consequência natural da concepção de um juiz instituído pelo sistema, com a exclusiva missão de declarar o direito posto pelo legislador. Além disso, com o dever de somente declará-lo ao final da causa. Jamais antes, jamais em decisões incidentais, porque o sistema exige-lhe que somente julgue com base em juízos de certeza. É o procedimento ordinário da *actio romana*. O risco de comprometerem-se com a causa, antes da sentença final, é um fator sistemático (consequentemente estrutural) predisposto para manter o juiz em sua natural passividade. O sistema recursal é o instrumento que vigia a observância desta imposição. É natural, portanto, que os juízes procurem não se envolver com as questões de mérito da causa, antes de poderem proclamá-la no momento adequado. Temos um magistrado concebido para manter-se passivamente neutro, durante o curso da relação processual.³³⁹

Assim sendo, os magistrados necessitam exercer tal poder conferido pela lei a fim de imprimirem maior celeridade ao processo, promovendo a mudança da cultura predominante que determina ao magistrado o não comprometimento com o mérito antes do julgamento da lide.

Nesse esteio, feitas essas considerações a respeito da nova postura do magistrado na condução do processo, passa-se à análise da mudança de postura frente à atividade administrativa na unidade de jurisdição.

³³⁹ SILVA, Ovídio A. Baptista. Da função à estrutura. *Revista de Processo*, São Paulo, n. 158, p. 9-19, 2008.

3.3 Administração “extraprocessual” na unidade de jurisdição

A Emenda Constitucional 45/2004 intitulada “A reforma do Judiciário” enfatizou a necessidade de uma Justiça que não se conforme com a inércia administrativa. Nesse sentido, José Renato Nalini menciona que ela representa apenas o primeiro passo para as mudanças, devendo ocorrer modificações também em outros setores:

Nessa direção, a Emenda 45/2004 representou um primeiro e tímido passo. Ganhou uso corrente à época de sua promulgação, em que a emenda à Carta foi o primeiro eixo da reforma do Judiciário. Reforma que precisa prosseguir no segundo eixo, consistente em alterações da legislação infra-constitucional e, principalmente, no terceiro eixo, que é o da gestão interna dos tribunais.³⁴⁰

A respeito do terceiro eixo, ou seja, a gestão interna dos tribunais, José Renato Nalini ressalta que cumpre insistir nela, dotando a Justiça de mecanismos de agilidade, convertendo-a “em serviço estatal com eficiência comparável à de qualquer atividade reconhecidamente prestigiada pelo êxito de seu funcionamento”.³⁴¹ Assim, neste item será analisada a mudança no terceiro eixo, centrada na figura do juiz que desenvolve suas atividades na primeira instância, somando a função administrativa à jurisdicional.

Com efeito, Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro sustentam a necessidade de empreendedorismo nas instituições para a continuidade do planejamento estratégico, mudando a mentalidade predominante nas organizações. Isso também pode ser verificado no Poder Judiciário. Desse modo, além de um plano e de um planejamento estratégico bem estruturado, o Poder Judiciário necessita de mudança de postura de seus magistrados para melhor desempenharem a função jurisdicional com a melhoria da administração. A esse respeito, os citados autores comentam:

O planejamento estratégico não muda apenas a arquitetura organizacional e os processos de trabalho da organização. Ele também muda principalmente a cultura organizacional. Talvez seja esta a sua principal finalidade nos tempos atuais: mudar a mentalidade que predomina nas organizações. A mudança cultural – diferente da mudança organizacional ou da mudança em produtos, serviços, processos e tecnologias – é geralmente lenta e demorada. Ela sofre

³⁴⁰ NALINI, 2008, p. 196.

³⁴¹ Ibid., p. 198.

resistências de todos os tipos. No entanto, a mudança da cultura organizacional não somente é possível e desejável como também indispensável e fundamental para o sucesso organizacional, levando-se em conta que a organização atua em ambientes altamente dinâmicos, mutáveis, instáveis e em constante transformação.³⁴²

Dessa forma, Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro concluem que o termo empreendedor, do francês *entrepreneur*, “significa aquele que não se conforma com o *status quo*, toma iniciativa, assume riscos e começa algo novo”.³⁴³ Em regra, o empreendedor, conforme os referidos autores, é “a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal, assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”.³⁴⁴ Demais disso, os autores esclarecem quais são as características daquele que pode ser caracterizado como empreendedor:

Isso exige conhecimento profundo da situação atual e de seus desdobramentos, capacidade de análise, raciocínio lógico, forte intuição, faro sensível para oportunidades que nem sempre se mostram abertamente, vontade de sair da zona de conforto e coragem para assumir riscos e responsabilidades. Pensando bem, essas são as características do espírito empreendedor.³⁴⁵

Importante ressaltar que esse aspecto empreendedor pode ser adequado perfeitamente ao perfil do juiz moderno, ao assumir a direção do planejamento e na unidade de jurisdição em que atua, bem como seus riscos e responsabilidades.

Nesse sentido, Alessandra Assad, com esteio em John Kooter, que é professor de Liderança da *Harvard Business School*, em artigo científico, contido no portal eletrônico do Conselho Nacional de Justiça, sustenta que há diferença substancial entre liderar e gerenciar mudanças. Assim, gerenciar a mudança é basicamente mantê-la sob controle ou “assegurar-se de que as coisas sejam feitas dentro de determinados prazos, que se cumpram certos compromissos e promessas e evitar que o caos seja tão grande a ponto de se tornar incontrolável”.³⁴⁶ Por outro lado, liderar a mudança consiste em impulsionar o processo de transformação por meio de algum tipo de resultado interno

³⁴² CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, p. 344.

³⁴³ Ibid., p. 346.

³⁴⁴ Ibid., p. 345.

³⁴⁵ Ibid., p. 344.

³⁴⁶ ASSAD, Alessandra. Liderar ou gerenciar as mudanças? *Conselho Nacional de Justiça*, set 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/liderar-ou-gerenciar-as-mudancas/>>. Acesso em: 23 out. 2012.

que todos compreendam, além de também fazer todo o esforço possível para que a mudança ocorra e seja eficaz.³⁴⁷

Ressalte-se que é clara “a necessidade da presença permanente e atuante de um líder a conduzir os trabalhos e a fomentar a motivação de todos na busca do objetivo comum”.³⁴⁸ Nesse sentido, o juiz, além de empreendedor, deverá liderar a mudança na unidade de jurisdição, na qual ele atua. A respeito do juiz-líder, ressalta José Renato Nalini, na obra “Ética para um Judiciário transformador”:

Não se deve esquecer que o juiz é o responsável pelo êxito de sua unidade de trabalho. Ele supervisiona o trabalho de um grupo de funcionários que pode estar desmotivado, mas que haurirá entusiasmo se tiver um líder que apoia a missão da equipe, comunica expectativas aos funcionários, entende como as pessoas executam seu trabalho, identifica fórmulas para motivá-los, ajuda os indivíduos em seu desenvolvimento pessoal, avalia, disciplina e premia os auxiliares pelo seu trabalho.³⁴⁹

Nesse esteio, Joaquim Falcão, em artigo que traz os resultados da pesquisa realizada pela Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), a qual teve como coordenadora Maria Tereza Sadek, salienta que o Poder Judiciário necessita de melhoria na atuação administrativa, haja vista que “diante dos novos tempos – os da democracia e dos complexos desafios gerenciais –, fica claro que o Judiciário vai ter de se reinventar administrativamente para atender a crescente demanda social”.³⁵⁰

A esse respeito, Juliano da Costa Stumpf complementa, em Dissertação de Mestrado defendida junto à Fundação Getúlio Vargas (FGV) e posteriormente publicada pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS), na Coleção Administração Judiciária:

O gerenciamento e a organização administrativa, partindo-se da formação de banco de dados confiável, bem como o incentivo a boas práticas e a sua sistematização como elementos capazes de solucionar muitos problemas

³⁴⁷ ASSAD, Alessandra. Liderar ou gerenciar as mudanças? *Conselho Nacional de Justiça*, set 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/liderar-ou-gerenciar-as-mudancas/>>. Acesso em: 23 out. 2012.

³⁴⁸ STUMPF, Juliano da Costa. *Poder Judiciário: morosidade e inovação*. (Dissertação de Mestrado, 2009, 177 fls.) Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de artes gráficas, 2009. (Coleção Administração Judiciária, vol. II). Disponível em: <http://www1.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ02.pdf>. Acesso em: 25 out. 2012. p. 86.

³⁴⁹ NALINI, 2011, p. 32.

³⁵⁰ FALCÃO, Joaquim. O múltiplo Judiciário. In: SADEK, Maria Tereza (coord.). *Magistrados: uma imagem em movimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 129.

pontuais e, em cascata, reduzir a lentidão, são obrigações que devem ser cumpridas pelo Judiciário. Como prestador de um serviço essencial, deve ser, antes de tudo, eficiente e, para tanto, não está autorizado a ignorar este caminho.³⁵¹

Ademais, um curso via *web* de Administração Judiciária para magistrados foi ministrado em setembro de 2010 a fim de dar cumprimento à meta 8 de 2010, que determina a promoção de cursos de capacitação em Administração Judiciária, com no mínimo 40 horas, para metade dos magistrados.³⁵²

Destarte, outros cursos de Administração Judiciária também têm sido iniciados pelo país, pois se observa que boa atuação administrativa não é resultado de habilidades inatas do magistrado, mas de aptidões adquiridas por meio de cursos e estudos em Administração Judiciária.

Acima de tudo, o aperfeiçoamento na formação do magistrado com as Escolas de Magistratura e cursos de capacitação, mormente quanto à preparação para lidar com a administração na unidade de jurisdição, tem propiciado a mudança na cultura jurídica predominante. Dessa forma, o modo de atuar no processo, de lidar com as partes e servidores e, até mesmo, o estabelecimento da rotina dos trabalhos, têm sido modificados a fim de melhor prestar a jurisdição.

Assim, a mudança deve também partir da “base” do Poder Judiciário, dos juízes junto ao grupo de servidores da unidade, melhorando a sua formação quanto às questões administrativas:

Admitida como certa a compreensão de que cabe ao Judiciário essa mudança de consciência, é também certo entendermos que pode – e deve – partir ela da base, ou seja, de cada um dos juízes no seio de sua respectiva unidades e junto a seu grupo de servidores.³⁵³

Nesse contexto, surge a possibilidade de o juiz contemporâneo conduzir o planejamento na unidade de jurisdição, sendo verdadeiro juiz-administrador³⁵⁴, líder das mudanças, possuindo conhecimentos de administração com o objetivo de melhorar a

³⁵¹ STUMPF, 2009, op. cit., p. 41.

³⁵² BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Começa curso de administração judiciária para magistrados*. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/comeca-curso-de-administracao-judiciaria-para-magistrados/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

³⁵³ STUMPF op. cit., p. 72.

³⁵⁴ FREITAS, Vladimir Passos de. *Os dez mandamentos do juiz administrador*. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=148>>. Acesso em: 23 jan. 2012.

prestação jurisdicional e realizando todos os esforços para que a transformação do Judiciário ocorra e seja eficaz.

Assim sendo, a seguir, serão analisadas a liderança e o empreendedorismo administrativo do magistrado, em quatro perspectivas, a saber: a organização do trabalho na unidade de jurisdição, a delegação de funções por meio da gestão de pessoas por competências, o estabelecimento de prioridades e a organização da pauta e o cumprimento de prazos normativos e metas do Poder Judiciário.

Importante destacar que este trabalho não pretende exaurir o estudo de todas as possibilidades em que o juiz pode administrar para melhorar a prestação jurisdicional, já que há muitas para tanto. Assim, passa-se ao estudo de algumas delas.

3.3.1 Organização do trabalho na unidade de jurisdição

Na já mencionada Dissertação de Mestrado, que analisa a morosidade e a inovação no Poder Judiciário, de autoria de Juliano da Costa Stumpf, há a conclusão de que muitas vezes, talvez na absoluta maioria delas, “a mudança exige que se organizem as atividades com o objetivo de alcançar resultados por meio das pessoas envolvidas no seu desenvolvimento e aperfeiçoamento”.³⁵⁵

Nesse sentido, é sabido que não é possível ao juiz a realização da prestação jurisdicional sem auxiliares, assim, diversos servidores compõem uma unidade de jurisdição, encarregando-se da documentação dos atos processuais praticados, bem como de diligências fora da sede do juízo.³⁵⁶ É preciso organização nas atividades dos servidores e do magistrado, assim, José Renato Nalini conclui que:

Todo o sistema judiciário tem como vértice a figura do juiz. Ele continuará a ser a figura de maior significado no esquema da Justiça. Mas precisa que compreender que, sem a colaboração entusiasta dos demais envolvidos, produzirá menos do que suas potencialidades o permitiriam.³⁵⁷

³⁵⁵ STUMPF op. cit., p. 73.

³⁵⁶ THEODORO JÚNIOR, Humberto. *Curso de Direito Processual Civil*. Rio de Janeiro: Forense, 2008. p. 214.

³⁵⁷ NALINI, 2008, p. 219.

Com efeito, frise-se que a Meta 5, do ano de 2010 previu que se implantasse método de gerenciamento de rotinas em, pelo menos, metade das unidades judiciárias de primeiro grau. Desse modo, há a explicação, no portal eletrônico do Conselho Nacional de Justiça, que o gerenciamento de rotinas engloba metodologia de análise, diagnóstico e retificação de rotinas praticadas na unidade judiciárias, ou seja, é o conjunto de atividades que procura, por exemplo, identificar problemas (gargalos/sobreposição) de atividades; identificar o tempo de execução de cada atividade; evitar retrabalhos; identificar possibilidades de delegação; elaborar manuais das rotinas, facilitando a multiplicação dos conhecimentos; padronizar as rotinas das unidades conforme suas competências; definir procedimentos mais ágeis; acompanhar o desempenho na execução dos processos de trabalho.³⁵⁸

Cabe ressaltar, ainda, que o método de gerenciamento de rotinas visa, sobretudo, dar continuidade ao planejamento estratégico, possibilitando que a “base” do Poder Judiciário esteja mais organizada e planejada. Desse modo, o administrador a produzir tais mudanças com o gerenciamento de rotinas é o juiz singular.

Destarte, com o objetivo de auxiliar os juízes de primeiro grau na implantação de método de gerenciamento de rotinas, realizou-se *workshop*, em junho de 2010, em Brasília, na Escola Nacional de Administração Pública.³⁵⁹

Ademais, no portal eletrônico do Conselho Nacional de Justiça há diversas ações sugeridas para o alcance das metas, as quais são fruto dos debates obtidos neste *workshop* relatado, como exemplos, a edição de normas (resoluções, provimentos, portarias, ordens de serviço, dentre outras) que disciplinem a execução de atos rotineiros de impulso processual pelos servidores, além da realização de oficinas de padronização e simplificação de procedimentos.³⁶⁰

Destarte, frise-se que há diversas técnicas administrativas, a serem colocadas em prática na unidade de jurisdição, catalogadas no sítio eletrônico do “Prêmio Inovare”, o qual se encontra em sua VII edição, com o objetivo de identificar, premiar

³⁵⁸ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/material-de-oficina-da-meta-5-esta-disponivel/>>. Acesso em: 04 out. 2012.

³⁵⁹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=11309:workshop-da-meta-5-programacao&catid=239:departamento-de-gestao-estrategica&Itemid=1193>. Acesso em: 04 out. 2012.

³⁶⁰ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Ações sugeridas para o alcance das metas de 2010*. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/manual/acoes-sugeridas-para-alcance-das-metas-2010/acoes-para-meta-052010/>>. Acesso em: 04 out. 2012.

e disseminar práticas inovadoras realizadas por magistrados, membros do Ministério Público Estadual e Federal, defensores públicos e advogados públicos e privados do Brasil, que “estejam aumentando a qualidade da prestação jurisdicional e contribuindo com a modernização da Justiça brasileira”.³⁶¹

Nesse sentido, no mencionado sítio eletrônico são encontradas diversas práticas que possuem a finalidade de otimizar o trabalho dos servidores e dos juízes. Assim, uma prática a ser citada é a da juíza do Trabalho Ana Lucia Pereira, que titulariza a Vara do Trabalho de São Sebastião-SP. Ressalte-se que, com o projeto denominado “Justiça sem trabalho”, a magistrada possibilitou a melhoria na prestação jurisdicional, tornando esta unidade uma das Varas do Trabalho mais ágeis do país, segundo dados do “Prêmio Innovare”.³⁶²

Com efeito, o projeto segue algumas etapas, baseadas no conceito de qualidade no ambiente de trabalho, bastante difundido nas empresas multinacionais. Nesse esteio, primeiro, é necessária a conscientização do grupo para a necessidade do trabalho em equipe, com o objetivo de buscar a excelência na prestação jurisdicional.

A segunda etapa, por sua vez, é a identificação a partir de discussões conjuntas dos pontos de dificuldades, dando ao grupo consciência de que as mudanças são possíveis para a melhoria do ambiente de trabalho e do desenvolvimento das rotinas.

Na sequência, o terceiro passo baseia-se na racionalização dos recursos de informática para maximizar a produtividade, sendo que nem sempre é necessária a troca de equipamentos, mas sim uma alteração na maneira como são usados (física ou configuração), geralmente, pode aumentar muito a produtividade da máquina.

Destarte, o quarto passo é a eliminação de etapas no desenvolvimento das tarefas para que o processo ande mais rápido, o servidor trabalhe menos e melhor e a produção e o controle da Secretaria sejam mais eficientes.

Por sua vez, o quinto passo fundamenta-se na implantação do sistema de qualidade no ambiente de trabalho do método japonês “5s”, o que significa organizar fisicamente a Secretaria, com a organização de gavetas, a definição dos locais para as coisas, limpeza e manutenção do ambiente, além de políticas de controle.

³⁶¹ PRÊMIO INNOVARE. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/institucional/o-premio/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

³⁶² PRÊMIO INNOVARE. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/praticas/justica-sem-trabalho-2902/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

Por último, o sexto passo consiste na alteração na disposição física e identificação dos autos, tendo como objetivo possibilitar controle visual das etapas e a rápida localização do processo.³⁶³

Importante destacar que essa prática trouxe diversos benefícios, como por exemplo, a eliminação de etapas e a organização do local de trabalho, deixando o serviço em dia, bem como a satisfação do jurisdicionado com o atendimento prestado de maneira mais eficiente.³⁶⁴

Importante relembrar outro projeto relevante, que se adequa a esse item e que já foi citado no capítulo anterior, contido no portal eletrônico do Conselho Nacional de Justiça, no Banco de boas práticas de gestão. O projeto é de autoria do Tribunal de Justiça Estadual da Paraíba (4ª Vara de Família de Campina Grande-PB) e consiste em um método de otimização dos serviços cartorários, dividindo-se o trabalho pelo número de servidores e pelo dígito, evitando-se acúmulo de trabalho em um servidor somente.³⁶⁵

Nesse viés, cabe mencionar também que o magistrado pode utilizar outras ferramentas a fim de organizar o trabalho na unidade, como exemplo o ciclo PDCA, que configura um dos métodos mais utilizados pelas organizações, em razão de indicar o caminho para desenvolver processos de trabalho com qualidade. O método PDCA, assim, possui quatro etapas, consistentes em planejar, executar, avaliar e corrigir.³⁶⁶ A esse respeito, Eliane Garcia Nogueira esclarece, em trabalho de conclusão de curso sobre Gestão Estratégica na Vara, apresentado ao Programa de Capacitação em Poder Judiciário da Fundação Getúlio Vargas, como o método PDCA pode ser aplicado na unidade de jurisdição de primeiro grau:

Aplicando-se o PDCA no processo de trabalho, na conclusão dos processos para o gabinete do juiz, eliminam-se processos que seriam encaminhados ao gabinete do juiz desnecessariamente, isto é, processos que seriam remetidos

³⁶³ PRÊMIO INNOVARE. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/praticas/justica-sem-trabalho-2902/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

³⁶⁴ Ibid.

³⁶⁵ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/114>>. Acesso em: 04 out. 2012.

³⁶⁶ NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão estratégica de Vara. In: *Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em Poder Judiciário*. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de artes gráficas, 2009. (Coleção Administração Judiciária, vol. II). Disponível em: <http://www1.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ05.pdf>. Acesso em: 25 out. 2012.

ao gabinete do juiz e que dependiam de mero impulso cartorário ou que deveriam ter sido encaminhados para execução de outro processo de trabalho. Nesse sentido, o objetivo da equipe é diminuir o número de conclusões desnecessárias, utilizando o PDCA.³⁶⁷

Ademais, cabe destacar que neste mesmo trabalho de conclusão de curso citado há um estudo de caso, demonstrando que tal sistema ao ser implantado melhorou a qualidade dos serviços prestados pela 3ª Vara Cível da Comarca de Santa Maria-RS. Com efeito, o plano de ações foi dividido em três partes, quais sejam, ações para foco no cliente externo, ações para foco nas pessoas e ações para foco nos processos.

Nesse sentido, com relação ao foco no cliente externo foram realizadas pesquisas de satisfação dos jurisdicionados, a fim de serem efetivadas modificações, como a mudança de qualidade no atendimento ao balcão pelo estabelecimento de rodízio de servidores.

Por sua vez, quanto às ações para foco nas pessoas foram instituídas reuniões mensais de avaliação, realizadas durante o expediente interno, sendo precedidos de pautas, nas quais todos têm a oportunidade de incluir assuntos a serem discutidos. Também ocorreram reuniões de confraternização a fim de aproximar os servidores, além de escalas para férias e licenças. Ainda, houve a valorização dos estagiários e voluntários, bem como mudanças no ambiente de trabalho, com a organização dos processos e criação de sala exclusiva para atendimento a público.

Por último, quanto às ações para foco nos processos foram padronizados os procedimentos por ordem de serviço, além do mapeamento e acompanhamento das rotinas cartorárias, diminuindo os tempos mortos do processo. Ressalte-se que esse mapeamento pretendeu avaliar o tempo dos processos e identificar as atividades críticas, buscando a celeridade processual.³⁶⁸

Demais disso, José Renato Nalini esclarece que o magistrado não está na unidade de jurisdição apenas para julgar, mas também para buscar a melhoria na atuação administrativa, para ser prestada de maneira mais eficiente a função jurisdicional:

A compreensão, então, é no sentido de que o magistrado está ali não apenas para julgar, sua atividade precípua, mas também para trabalhar na busca de

³⁶⁷ NOGUEIRA, 2009, op. cit.

³⁶⁸ Ibid.

soluções capazes de viabilizar o ato de julgar – e com ele, na medida do possível, solucionar lides – com a máxima eficiência, conhecendo e buscando soluções para as mazelas da atividade-meio, implementando a desburocratização e a simplificação de procedimentos, eliminando processos de trabalho que não agregam valor, bem como buscando inovações capazes de assegurar melhor desempenho, comportando-se ainda de forma destemida no implementá-las.³⁶⁹

Assim sendo, além de organizar o trabalho e melhorar a prestação jurisdicional, o magistrado deverá, sobretudo, alinhar todo o trabalho da unidade de jurisdição aos objetivos estratégicos contidos no plano nacional do planejamento estratégico, trazendo mais agilidade aos trâmites do processo judicial e a satisfação da sociedade:

A gestão da Vara, com foco nos objetivos estratégicos da instituição, gera movimento constante em busca da melhoria, propiciando a oxigenação das pessoas e da estrutura. O movimento alinhado e com propósitos certos é essencial para o fortalecimento da imagem institucional. A satisfação da sociedade é o fim último dos serviços prestados pelo Poder Judiciário. Legitimador e forte o Judiciário, assegurada estará sua independência.³⁷⁰

Dessa feita, haverá a possibilidade de magistrado buscar a organização do trabalho em sua unidade de jurisdição para melhor prestar a função jurisdicional. Para tanto, poderá delegar funções aos servidores, atribuindo o serviço de acordo com as aptidões de cada um, assim sendo, passa-se a sua análise no próximo item.

3.3.2 Delegar funções: gestão de pessoas por competências

A eficiência do Poder Judiciário nunca foi tão discutida como agora, principalmente, após a EC 19/98, que a transformou em princípio constitucional. Dessa forma, o artigo 37 da Constituição Federal prevê que 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.

Nesse sentido, Eliane Garcia Nogueira, em Dissertação de Mestrado intitulada “Sistema de Gestão de Unidade Judicial”, apresentada ao Programa de Mestrado da Função Getúlio Vargas (FGV), e posteriormente publicada pelo Tribunal de Justiça do

³⁶⁹STUMPF, 2009, op. cit.

³⁷⁰NOGUEIRA, 2009, op. cit.

Rio Grande do Sul (TJRS), na Coleção Administração Judiciária, esclarece o conceito de eficiência no serviço público:

A eficiência é a relação entre recursos e resultados. Na organização eficiente as pessoas executam com precisão suas tarefas. É o fazer certo. Ao fazer certo, evita-se o retrabalho e a realização de tarefas que não agregam valor. A eficiência é a otimização dos nossos recursos para alcançar os melhores resultados.³⁷¹

Com efeito, o magistrado, ao desempenhar suas funções, necessita de auxiliares, assim, ele recebe a ajuda dos servidores diretamente vinculados à unidade de jurisdição, onde ele exerce suas funções. Nesse sentido, a fim de obter o máximo de eficiência na prestação jurisdicional, o juiz pode se utilizar da gestão de pessoas por competências, desse modo, transferirá o serviço conforme as habilidades e capacidades de cada um. Dessa forma, Peter F. Drucker conclui a respeito das relações humanas nas instituições:

As relações humanas reconhecem que o recurso humano é um recurso específico. E dão grande destaque a isso, contrariando a concepção mecanicista do ser humano, contrariando a crença na “flipperamização” do homem segundo a qual o ser humano reage apenas e automaticamente a estímulos monetários.³⁷²

Nesse viés, em 29 de fevereiro de 2012, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho editou a Resolução CSJT nº 92, dispondo sobre as diretrizes básicas para a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. Assim, a Resolução citada define gestão de pessoas por competências:

Art. 2º Para os fins do disposto nesta Resolução, considera-se:

[...] II – gestão de pessoas por competências: gestão do desempenho orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao exercício das atividades dos servidores, visando ao alcance dos objetivos institucionais;³⁷³

³⁷¹ NOGUEIRA, Eliane Garcia. *Sistema de Gestão de Unidade Judicial*. (Dissertação de Mestrado, 2011) Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de artes gráficas, 2011. (Coleção Administração Judiciária, vol. XIII). p. 16. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ13.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2013.

³⁷² DRUCKER, Peter Ferdinand. *Fator humano e desempenho*: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. Trad. Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p 280.

³⁷³ BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Resolução nº 92/2012. Disponível em: <<http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/handle/1939/20716>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

Ressalte-se que no sítio eletrônico do Conselho Nacional de Justiça há o registro de boa prática de gestão nesse sentido, de autoria do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região denominada de “Processo seletivo interno com foco em competências (PSI)”³⁷⁴, conforme já citado no segundo capítulo.

Sob o mesmo prisma, importante frisar que há prática de gestão registrada no sítio eletrônico do “Prêmio Inovare”, cujo projeto é denominado “Celeridade processual na 14ª Vara”, de autoria do juiz federal Evaldo de Oliveira Fernandes Filho, que titulariza a 14ª Vara de Belo Horizonte-MG. Nesse sentido, esse projeto resultou na diminuição do quantitativo de processos por meio da motivação dos servidores, além da divisão do trabalho de acordo com suas aptidões e capacidades. Desse modo, o projeto diagnosticou, num primeiro momento, a forma de tramitação anterior dos processos na secretaria da Vara. Após, dividiu-se a secretaria em setores específicos com redistribuição das tarefas, de modo que ninguém saísse sobrecarregado. Ainda, foram estabelecidas metas semestrais para serem alcançadas, além de reuniões setoriais para alcance da adequação ou aperfeiçoamento do projeto. Ademais, o controle dos processos era frequente a fim de não ocorrerem paralisações infundadas. O trabalho ficou centrado, inicialmente, nos processos em fase de execução de sentença “para que as partes vissem o direito que lhes foi reconhecido concretizado e os servidores enxergassem a diminuição de feitos em andamento na secretaria”.³⁷⁵

Destarte, José Renato Nalini conclui que o novo juiz necessita ousar, rediscutir as rotinas, possibilitando aos servidores, que antes só cumpriam ordens – realizando suas atividades sempre de um mesmo modo – que possam sugerir a adoção de outro modelo a fim de tornar a aplicação da Justiça mais eficiente:

Além de se transferir ao pessoal de apoio maior responsabilidade, com a prática de atos de administração de mero expediente, estimule-se o funcionalismo a repensar as rotinas irracionais. Eliminem-se ainda aquelas dispensáveis, num enxugamento de fluxos. Introduza-se a crítica e a reflexão, mediante adoção de metas quais: aprenda, pense, analise, avalie e aperfeiçoe e ouça, pergunte e fale. [...] Detectar os talentos, as vocações, cultivar a autocrítica, reconhecer a diversidade intelectual só faria de uma unidade

³⁷⁴ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/182>>. Acesso em: 07 abr. 2013.

³⁷⁵ PRÊMIO INNOVARE. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/praticas/celeridade-processual-na-14a-vara/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

judicial uma equipe mais empenhada em atingir metas e a trabalhar mais coesa. Induvidoso que disso resultaria uma Justiça melhor.³⁷⁶

Nesse sentido, Juliano da Costa Stumpf salienta que a mudança de cultura consiste também na aproximação do gabinete e cartório ou secretaria, além da aproximação das pessoas a fim de conhecerem as aptidões de cada um:

É essencial, ainda, entender que a mudança de cultura envolve o compromisso do agente com a organização, concepção e eficiência da atividade-meio, partindo do conhecimento sobre a realidade do serviço e das tarefas que ali se desenvolvem, da aproximação com as pessoas e o conhecimento das aptidões de cada um. Isto determina o afastar, de todo o modo, o tratamento distante entre gabinete e cartório ou secretaria, como se os problemas gerenciais do segundo não fossem problemas diretamente vinculados também à atividade do juiz.³⁷⁷

Portanto, o juiz deverá ser o líder na unidade de jurisdição, tomando decisões importantes sobre gestão e administração. A esse respeito, o juiz Vanderlei Deolindo, em Dissertação de Mestrado intitulada “Planejamento Estratégico em Comarca do Poder Judiciário”, apresentada ao Programa de Mestrado da Função Getúlio Vargas (FGV) e posteriormente publicada pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS), na Coleção Administração Judiciária, conclui que a liderança do juiz é essencial para a melhoria na administração e na prestação jurisdicional:

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 protagonista da Vara onde atua. [...] 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.³⁷⁸

³⁷⁶ NALINI, 2008, p. 208.

³⁷⁷ STUMPF, 2009, op. cit.

³⁷⁸ DEOLINDO, Vanderlei. *Planejamento Estratégico em Comarca do Poder Judiciário* (Dissertação de Mestrado, 2011) Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de artes gráficas, 2011. (Coleção Administração Judiciária, vol. XIII). p. 69-70. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ12.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2013.

Assim sendo, as competências, ou seja, o agrupamento de conhecimentos e habilidades deverão ser identificadas pelo magistrado a fim de atribuir determinado trabalho ao servidor. Dessa forma, o servidor estará no melhor lugar e realizando serviço adequado às suas capacidades para poder produzir melhor. No mesmo sentido, passa-se à análise de outro aspecto da administração na unidade de jurisdição, qual seja, o estabelecimento de prioridades e organização da pauta.

3.3.3 Estabelecimento de prioridades e organização da pauta

Para imprimir celeridade aos trâmites administrativos da unidade de jurisdição é necessária a organização da pauta, estabelecendo-se algumas prioridades. Ressalte-se, contudo, que o objeto deste subitem é apenas ressaltar que para melhoria no desempenho da função jurisdicional, é necessária boa administração, trazendo-se alguns exemplos de organização da pauta e estabelecimento de prioridades. Assim, cada magistrado deve encontrar na prática da função no cotidiano a melhor maneira de administrar a pauta de audiências. Paulo Roberto Motta explica que não há um modelo único como pré-condição para a eficiência da mudança e que o êxito depende menos da coerência de um modelo e mais da simultaneidade das perspectivas, assim sendo, “ser eficaz não é escravizar-se a um modelo, e sim construir na crítica e na experiência das variações³⁷⁹”.

Com efeito, ao estabelecer a pauta de audiências, o magistrado poderá dividir a pauta em cinco partes iguais. Nesse sentido, a primeira pode ser destinada a incluir os processos que se encaixam nas metas para o Poder Judiciário dos anos anteriores e que ainda não foram julgados. Por sua vez, a segunda parte pode ser separada para o cumprimento das metas do ano em curso. A terceira parte poderá ficar separada para conter processos considerados urgentes, como aqueles de tramitação preferencial, por exemplo. A quarta parte será destinada aos processos que possam esperar um pouco mais as decisões. Já, a quinta parte deve ser destinada aos processos que por alguma razão que não a urgência necessitem entrar em pauta, como por exemplo, as audiências de tentativa de conciliação para os processos de execução.

³⁷⁹ MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. p. 17.

Cumpra mencionar que o tempo separado para cada audiência deverá ser proporcional ao número de testemunhas ou pelo fato de se tratar de audiência de conciliação. Ademais, as causas mais complexas merecerão tempo maior na pauta de audiências a fim de que recebam a atenção devida do juiz para sua instrução.

Frise-se que como ação para o cumprimento da Meta 1, do ano de 2010, que consistia em julgar quantidade igual a de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela de estoque com acompanhamento mensal, o portal eletrônico do Conselho Nacional de Justiça trouxe como sugestão a inclusão em pautas de conciliação de processos em estoque após triagem e divulgação nos meios de comunicação para que as partes compareçam, a fim de atualizarem endereços, dados e para agendar as audiências, reduzindo-se também o volume de intimações.³⁸⁰

Ainda, outra ação sugerida para o cumprimento da Meta 3, do ano de 2010, que estabeleceu a redução de pelo menos 10% do acervo de processos na fase de cumprimento de sentença ou de execução e a 20% o acervo de execuções fiscais, tendo como referência o acervo de processos em 31 de dezembro de 2009, foi sistematizar a realização periódica de audiências com o objetivo de buscar a conciliação nos processos de execução.³⁸¹ Assim, esses processos constarão na pauta de audiências de maneira periódica, ou seja, é preciso que se faça um planejamento de quantos processos na fase de execução existem, a fim de serem divididos em partes e incluídos na pauta para tentativa de conciliação.

Ressalte-se que uma das práticas relevantes, catalogadas no sítio eletrônico do “Prêmio Inovare”, quanto à organização da pauta é a do juiz estadual Patrício Jorge Lobo Vieira, que atua na Vara de Mossoró-RN. Tal prática é intitulada de “Justiça real: pauta zero” e fundamenta-se no esgotamento de todos os processos atrasados pendentes de apreciação judicial. É relevante, pois, transcrever o processo de implementação desta prática:

Iniciou-se a prática, com mutirões do magistrado e servidores, objetivando-se seleção de processos por assunto e prioridade legal, identificando os processos de urgência com tarjas de cores diferentes na capa dos autos e na própria Secretaria, alertando que se tratava de tutelas de urgência e feitos com prioridade para julgamento. O magistrado identificou processos paralisados

³⁸⁰ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Ações sugeridas para alcance das metas de 2010*. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/manual/acoes-sugeridas-para-alcance-das-metas-2010/acoes-para-meta-012010/>>. Acesso em: 04 out. 2012.

³⁸¹ Ibid.

por falta de perícias e relatórios sociais, buscando, junto a conselhos tutelares, câmaras municipais, prefeituras e comunidade em geral, apoio para realização de perícias psiquiátricas, realização de estudos sociais, audiências e casamentos em termos judiciários que não são sede da Comarca, com “pautões” de audiências de conciliação. O magistrado deslocou-se a rádios locais e comunitários, convocando a imprensa local, para conclamar os idosos que tinham pendências judiciais, para que comparecessem ao Fórum objetivando apresentação de identificação civil e pedido de implementação da prioridade no tramitar processual, medidas que tornaram ágeis a resolução de demandas pendentes.³⁸²

No mesmo sentido, outra prática que merece ser mencionada, catalogada neste sítio eletrônico, é o “Projeto Pauta Livre” de autoria do juiz estadual José Undário Andrade, que executa suas atividades no estado do Rio Grande do Norte, na comarca de Assu. Desse modo, a prática está fundamentada na celeridade processual, pois em menos de vinte e quatro horas as partes podem ter uma solução judicial para o seu conflito. Assim, nos dias de audiências na Vara que o Juiz titulariza, a pauta fica livre a partir das dezesseis horas para a realização de audiências de ratificação, conciliação e produção de provas nos processos de jurisdição voluntária, prolatando, ao final das audiências, as respectivas sentenças. Para tanto, o juiz expediu uma Portaria, com ampla divulgação, explicando como essa prática deve ocorrer, além de mencionar na referida Portaria que os advogados e defensores interessados deverão comparecer ao Fórum acompanhados das partes e testemunhas que se fizerem necessárias à imediata instrução do feito, e de que o ajuizamento deve ocorrer com todos os documentos indispensáveis à propositura da ação, na forma da legislação processual pertinente.³⁸³

Sob esse viés, como já mencionado, não existe fórmula intitulada correta para o êxito da organização na unidade de jurisdição, eis que o magistrado deverá encontrar na experimentação cotidiana o que pode ser melhor para o funcionamento da Vara e para os jurisdicionados. O importante é que o juiz tome novas atitudes e empreenda novos hábitos na tentativa de melhorar a função jurisdicional por meio da liderança e do empreendedorismo na função administrativa. Passa-se à análise do cumprimento dos prazos normativos e das metas do Poder Judiciário.

³⁸² PRÊMIO INNOVARE. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/praticas/justica-real-pauta-zero/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

³⁸³ PRÊMIO INNOVARE. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/praticas/projeto-pauta-livre/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

3.3.4 Cumprimento de prazos normativos e metas estabelecidas para o Poder Judiciário

Ademais do que foi dito quanto à organização do trabalho, melhorando-se a rotina dos trabalhos, é preciso também que os magistrados e servidores organizem-se a fim de cumprirem os prazos determinados na lei e estabelecidos pelas metas nacionais do Poder Judiciário. No mesmo sentido, Juliano da Costa Stumpf esclarece que a mudança na unidade de jurisdição, tornando-a mais célere, não depende, muitas vezes, de providências legislativas ou estruturais, mas da mudança de cultura e de práticas empreendidas por parte do magistrado:

Mereceu destaque, ainda, que todas as ações necessárias para isso, na prática, por parte de cada juiz e no âmbito de sua unidade, em especial no primeiro grau, não dependem de qualquer providência, legislativa ou estrutural. Basta apenas a mudança de cultura preconizada e a assunção efetiva com compromisso ético exigido pela atividade jurisdicional.³⁸⁴

Nesse viés, um projeto, contido no sítio eletrônico do Prêmio Innovare, de autoria do juiz Johny Gustavo Cledes, da Comarca de Cacoal-RO, traz exemplo de prática bem sucedida a fim de monitorar os prazos processuais e a eliminação de tempos mortos no processo, ou seja, de tempos em que o processo aguarda o próximo trâmite. Desse modo, este projeto utiliza *software* para inserção dos prazos dos processos que os servidores e magistrados estejam atuando e, sempre que esse prazo for ultrapassado, há um alarme que avisa e que serve de indicador, a fim de procederem-se às correções nas atividades e mudanças na estrutura do Juizado Especial.³⁸⁵ Tal prática está a seguir detalhada, a saber:

O controle do prazo da prática de qualquer ato processual é imprescindível para que o magistrado e o cartório possam ter domínio sobre os limites temporais que tem para praticarem suas atividades. A falta dessa espécie de controle possibilita diversos problemas que vão desde a não realização de ato processual urgente no seu prazo urgente, como decurso de prazo extremamente excessivo para a prática de um simples ato processual e também a ausência de critério para verificação do excesso de demanda pela administração quanto aos limites de produtividade. Seja no gabinete ou no cartório cada ato processual praticado precede outro que a lei, o magistrado ou as partes em convenção estabelecem determinado prazo para ser

³⁸⁴ STUMPF, 2009, op. cit.

³⁸⁵ PRÊMIO INNOVARE. Disponível em: < <http://www.premioinnovare.com.br/praticas/o-controle-dos-prazos-processuais-e-a-eliminacao-dos-tempos-mortos/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

cumprido, razão pela qual cada servidor e o magistrado utilizam software de calendário com função de alarme no qual agendam o prazo de cada processo sempre nele atuem, de modo que se o prazo expirar será possível identificar a ocorrência e adotar-se providência corretiva e, se impossível, registrar a sobrecarga que está acontecendo, o que servirá de indicador para providências quanto à estrutura do Juizado Especial.³⁸⁶

Com efeito, organizar métodos de trabalho em que a prestação jurisdicional se dê de forma mais célere é dever do juiz contemporâneo, bem como é seu dever manter disciplina de trabalho, que atenda às expectativas da sociedade, conforme já mencionado no primeiro capítulo.³⁸⁷

Destarte, além de cumprir prazos, o juiz também necessita cumprir as metas estabelecidas pelo e para o Poder Judiciário, com o objetivo de possibilitar o cumprimento dos objetivos estratégicos contidos no plano nacional, alcançando a visão de futuro do Judiciário de ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social, realizando a missão de atingir a justiça.³⁸⁸

Para tanto, o juiz poderá utilizar as habilidades empreendedores e de liderança adquiridas por meio de estudos em Administração Judiciária, além de observar as ações sugeridas pelo Conselho Nacional de Justiça para alcance das metas e de experiências bem sucedidas de outros tribunais. Assim, poderá colocar em prática todo o conhecimento adquirido para melhoria na administração da unidade de jurisdição. *In verbis*:

O trabalho é construir modelos alternativos de gerência construtiva, aproveitando experiências de outros locais, aperfeiçoando ainda mais a gestão já montada e capacitando melhor os nossos funcionários com treinamento adequado e mais moderno.[...] A multiplicação de boas práticas gerenciais, se bem difundidas, podem servir para aperfeiçoar o próprio Poder Judiciário, diante da demanda crescente e que não está sob nosso controle.³⁸⁹

Nesse viés, para cumprimento da meta 3 de 2010, as ações sugeridas, como exemplos, foram os mutirões para diminuir os processos em fase de cumprimento de

³⁸⁶ PRÊMIO INNOVARE. Disponível em: < <http://www.premioinnovare.com.br/praticas/o-controle-dos-prazos-processuais-e-a-eliminacao-dos-tempos-mortos/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

³⁸⁷ LEVENHAGEN op. cit., p. 37-39.

³⁸⁸ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *A estratégia do Poder Judiciário*, 2008. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/aestrategiadopoderjudiciario.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2012.

³⁸⁹ OBERG, Eduardo. Boas práticas podem aperfeiçoar o Judiciário. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boas-praticas-podem-aperfeicoar-o-poder-judiciario/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

sentença e de execução, além de força-tarefa com servidores da própria Vara ou de outras Varas para atuar em horário distinto ao do expediente forense, a fim de incrementar o trabalho dos servidores das unidades judiciárias durante o cumprimento das metas. Ainda, houve a sugestão de criação de grupo de trabalho de juízes e servidores com o objetivo de analisar os processos de execução fiscal juntamente com o representante da Fazenda Pública.³⁹⁰

Nesse sentido, José Renato Nalini ressalta que não é somente a decisão que precisa ser exarada em oportuno, pois toda a atuação judiciária há de submeter-se a uma aceleração, uma vez que o tempo do Judiciário é incompatível com o tempo desta era.³⁹¹ Prossegue, pois, o autor na conclusão de sua obra “A rebelião da toga”, nas seguintes palavras:

Inegável, em síntese, a constatação de que o Judiciário brasileiro, em virtude do novo *design* adotado, já dispõe, no atual texto fundante, da totalidade de instrumentos para converter-se no serviço público essencial, ágil e acessível, eficiente e eficaz em suas decisões, simplificado e pouco dispendioso, com o qual o brasileiro sonha. E para edificá-lo, a matéria-prima se chama vontade.³⁹²

Segundo Tony Judt, “toda mudança é perturbadora”³⁹³ e disso decorre que é natural que existam grupos que resistam às mudanças no Judiciário, especialmente considerando-se que organização e planejamento são assuntos novos para os magistrados. Entretanto, se vários juízes já se adaptaram ao novo modo de conduzir o processo e a unidade de jurisdição, por que outros juízes não conseguiriam agir de tal forma? José Renato Nalini sustenta que o magistrado, centro e motor da função estatal de resolver conflitos, “pode fazer tudo funcionar, como pode ser uma âncora que imobiliza a unidade judicial, imersa na burocracia, no formalismo, na generalizada ineficiência que nela enxergam os destinatários”.³⁹⁴

³⁹⁰ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Ações sugeridas para o alcance das metas de 2010*. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/manual/acoes-sugeridas-para-alcance-das-metas-2010/acoes-para-meta-032010/>>. Acesso em: 04 out. 2012.

³⁹¹ NALINI, 2008, p. 199.

³⁹² NALINI, 2008, p. 350.

³⁹³ JUDT, Tony. *Um tratado sobre os nossos actuais descontentamentos*. Trad. Marcelo Felix. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2010. p. 23.

³⁹⁴ NALINI, 2011, p. 31.

Desta feita, cumprindo os prazos, organizando a unidade de jurisdição em que exerce suas funções, delegando funções por meio da gestão por competências, organizando a pauta e estabelecendo prioridades, bem como cumprindo as metas do Conselho Nacional de Justiça, o juiz, como administrador, poderá transformar a realidade do Judiciário, moroso e desacreditado, em produtor eficiente de justiça.

CONCLUSÕES

O Estado, como reunião de pessoas que conferem poder a seus governantes, e este se materializa na soberania, separa o exercício desse poder supremo em funções de seus órgãos integrantes, as quais são três: legislativa, administrativa ou executiva e a judiciária.

Nesse sentido, a divisão de funções entre órgãos estatais, além de permitir a atuação da soberania, também define as atividades estatais como típicas e atípicas. Desse modo, a cada órgão foi destinada determinada função, como típica e outras como atípica, tudo conforme a repartição de competências contida na Constituição Federal. Ao Poder Judiciário cabe, portanto, a função jurisdicional como típica, e a administrativa e a legislativa como atípicas.

Nesse contexto, surge a possibilidade de o juiz contemporâneo bem administrar a unidade de jurisdição em que atua a fim de melhor desempenhar a função jurisdicional. Contudo, isso nem sempre se deu dessa forma, haja vista que o juiz concebido no século XVIII era escolhido pelos governantes e isso refletia a falta de interesse de quem possuía o comando político pelo direito, pela justiça e pelo bem do povo. Ainda, esse juiz do século XVIII foi transformado pela Revolução Francesa em escravo das leis, sem qualquer possibilidade de interpretação. Nesse viés, a evolução foi gradual e as Constituições atuais contribuíram para a mudança do magistrado, aumentando-lhe as competências, acentuando ainda mais sua responsabilidade política e social. Todavia, muito mais ainda pode ser feito, nesse sentido.

Muito embora a postura do magistrado tenha evoluído, constata-se uma crise no Poder Judiciário. Ressalte-se que as opiniões dos estudiosos do Direito se dividem nesse sentido, entretanto, neste trabalho, parte-se da premissa de sua existência. Ainda, impossível não detectar que há uma verdadeira inadequação do Judiciário frente às necessidades dos novos tempos, eis que arquitetado seu modelo básico no século XVIII, não tendo sofrido aberturas significativas para uma modificação marcante até bem recentemente.

Importante também destacar que a crise é do Estado e de todas as suas instituições, bem como da sociedade. Ainda, a crise do profissional-juiz é a mais

relevante de todas elas, já que é deflagrada diante de problemas que emergem do exercício da magistratura, sendo múltiplas suas causas. Dessa forma, são muitos os problemas que causaram a crise no Poder Judiciário e muitos os que a partir dela surgiram. Contudo, a maior dificuldade apontada é a morosidade no Poder Judiciário, o que compromete, muitas vezes, até mesmo a justiça, uma vez que justiça tardia acaba sendo injustiça para as pessoas que esperam a resposta estatal.

Sob esse prisma, métodos de enfrentamento dessa crise podem ser buscados, inclusive combinando-se alguns deles para atingir o máximo de problemas que sofre o Judiciário. Um método a ser ressaltado é o Planejamento Estratégico, que pretende trazer padrão único de funcionamento ao Judiciário, além de mais qualidade na atuação administrativa e celeridade à prestação jurisdicional.

Com efeito, na tentativa de mudar o Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça instituiu o Planejamento Estratégico no Poder Judiciário, por meio da Resolução nº 70/2009, e escolheu o método de gestão estratégica “Balanced Scorecard” (BSC) para colocar em prática tal planejamento. Desse modo, conhecido por sua qualidade e pelo alinhamento das partes que compõem a instituição como maior benefício, o BSC inicia pela elaboração do mapa estratégico ou plano, contendo perspectivas e objetivos estratégicos a serem atingidos, a fim de realizar a missão e a visão de futuro. Ainda, há indicadores para avaliar se o plano está no caminho certo e metas para auxílio no alcance dos objetivos estratégicos.

Nesse sentido, o Poder Judiciário possui um plano nacional ao qual todos os tribunais devem estar alinhados, tudo sob coordenação do Conselho Nacional de Justiça. Foram estabelecidas, ainda, dez metas para nivelamento dos tribunais, no ano de 2009, diminuindo-se as desigualdades de um tribunal para outro e nos anos seguintes, outras metas foram instituídas para serem cumpridas no decorrer de cada ano.

Frise-se que para o êxito do planejamento estratégico, entretanto, somente o plano não é suficiente, existindo instrumentos também criados a fim de auxiliar os tribunais a implementarem o planejamento, como é o caso do banco de boas práticas de gestão, que contém lista de experiências de gestão administrativa bem sucedidas nos tribunais e unidades de jurisdição. Ademais, há também que se estabelecer indicadores, como é o caso do “Processômetro”, que indica o nível de cumprimento de algumas metas.

Ainda, com todas essas ferramentas, é possível mencionar alguns resultados já obtidos com o planejamento estratégico, como o alto índice de cumprimento das metas e o fato de os tribunais terem aderido às propostas, demonstrando interesse em modificar o modo de administrar e de prestar a jurisdição. Mais importante que a obtenção de resultados é a mudança de postura como, por exemplo, aquela que a Meta 2 de nivelamento, do ano de 2009 proporcionou, trazendo mais celeridade aos julgamentos e satisfação à sociedade.

Nesse contexto, o magistrado se torna líder na unidade de jurisdição, trazendo continuidade ao planejamento ao nível operacional, administrando dentro e fora do processo. Ainda, a questão do aperfeiçoamento de sua formação com as escolas de formação e aperfeiçoamento de magistrados, como a ENFAM e a ENAMAT, veio no sentido de despertar habilidades e adquirir novos conhecimentos, principalmente quanto à ética no exercício das funções e à gestão administrativa da unidade judicial.

Nesse viés, novas posturas do juiz é o que deseja a sociedade, na condução do processo com mais celeridade e justiça no caso concreto. Deverá, dessa forma, atuar na aceleração do processo, suprimindo formalidades desnecessárias, mas que preservem o fim último do ato processual, conjugar celeridade e justiça nas decisões, priorizar a conciliação como forma de pacificação e a fixação dos pontos controvertidos para maior celeridade processual. Assim, há lugar para a saudável rebeldia do magistrado, que sabe que com sua vontade pode mudar o Judiciário, ao empreender novas posturas e novos hábitos.

Demais disso, novas posturas do magistrado também são esperadas quanto à continuidade do planejamento estratégico na administração da unidade de jurisdição. Nesse sentido, juiz empreendedor e líder, que muda a mentalidade predominante nas organizações e assume a direção das mudanças, como na organização do trabalho na unidade de jurisdição, na delegação de funções por meio da gestão por competências, no estabelecimento de prioridades e organização da pauta e no cumprimento de prazos normativos e metas do Conselho Nacional de Justiça. Sob esse prisma, o juiz deve planejar toda a execução dos trabalhos, mantendo disciplina de trabalho que harmonize suas expectativas às dos litigantes, além de motivar os servidores no sentido da importância de seu papel num serviço rápido e eficiente.

Nesse esteio, unindo-se o Planejamento Estratégico ao juiz-administrador, líder do planejamento na unidade de jurisdição, surge a possibilidade de transformar o Poder

Judiciário, alcançando a visão de futuro contida no plano nacional de ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. Assim, planejamento e boa administração podem resultar em aperfeiçoamento na prestação jurisdicional.

REFERÊNCIAS

ALVIM, J. E. Carreira. Justiça: acesso e descesso. *Prolegis, online*. Disponível em: <<http://www.prolegis.com.br/index.php/index.php?cont=12&id=128>>. Acesso em 16 fev. 2013.

ARAÚJO, Luiz Alberto David; NUNES JÚNIOR, Vidal Serrano. *Curso de Direito Constitucional*. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ASSAD, Alessandra. Liderar ou gerenciar as mudanças? *Conselho Nacional de Justiça*, set 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/liderar-ou-gerenciar-as-mudancas/>>. Acesso em: 23 out. 2012.

BARROSO, Luís Roberto. Constitucionalidade e legitimidade da criação do Conselho Nacional de Justiça. In: WAMBIER, Teresa Arruda Alvim. et al. (orgs.) *Reforma do Judiciário: primeiras reflexões sobre a EC 45/04*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

BAUR, Fritz. O papel ativo do juiz. *Revista de Processo*, São Paulo, n. 27, p. 186-199, ano 7, julho-setembro 1982.

BITTAR, Eduardo C. B. *O Direito na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

BOBBIO, Norberto. *A teoria das formas de governo*. 10. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.

BONAVIDES, Samia Saad Gallotti. Direitos fundamentais e flexibilização dos procedimentos no processo jurisdicional. In: CAMBI, Eduardo; KLOCK, Andrea Bulgakov; ALVES, Fernando de Brito (orgs.). *Direitos Fundamentais revisitados*. Curitiba: Juruá, 2008.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *A estratégia do Poder Judiciário*, 2008. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/aestrategiadopoderjudiciario.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. *Ações sugeridas para o alcance das metas de 2010*. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/manual/acoes->

sugeridas-para-alcance-das-metas-2010/acoes-para-meta-052010/>. Acesso em: 04 out. 2012.

_____. Carta do Judiciário. Disponível em: <www.tj.ma.gov.br/site/.../20080827_carta_do_judiciario.doc>. Acesso em: 03 set. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. *Começa curso de administração judiciária para magistrados*. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/comeca-curso-de-administracao-judiciaria-para-magistrados/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&task=view&id=7024&Itemid=512> Acesso em: 21 jan. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. *Concorrência nº 1/2009*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/edital_consultoria_gestao_estrategica.pdf>. Acesso em: 03 set. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. *3º Encontro Nacional do Judiciário*, Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9978&Itemid=1107>. Acesso em: 06 set. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução 49/2007*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3725:resolu-no-49-de-18-de-dezembro-de-2007&catid=57:resolucoes&Itemid=1085>. Acesso em: 02 maio. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. *Justiça em números 2009*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/pesquisas_judiciarias/jn2009/rel_sintetico_jn2009.pdf>. Acesso em: 18 out. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. *País tem quase 90 milhões de processos em tramitação na justiça*, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/pais-tem-quase-90-milhoes-de-processos-em-tramitacao-na-justica/>>. Acesso em: 18 out. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. *Poder Judiciário Nacional terá que cumprir 10 metas até o final do ano*, Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6601:poder-

judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=675>. Acesso em: 08 jun. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. *Metas prioritárias para 2010*, Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=10350:metas-prioritarias-2010&catid=396:metas-prioritarias-2010&Itemid=1125>. Acesso em: 08 jun. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. *Relatório final das metas de nivelamento do Poder Judiciário 2009*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/hotsites/relatorio_cnj_formato_cartilhav2.pdf>. Acesso em: 03 set. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. *Relatório final das metas nacionais do Poder Judiciário 2009-2012*. p. 3. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/dge/relatorios/metasprioritarias_2013.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2013.

_____. Conselho Nacional de Justiça. *Veja as metas prioritárias para 2010*, Brasília, 2010. Disponível: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/definidas-as-metasprioritarias-para-2010/>>. Acesso em: 08 jun. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=11309:workshop-da-meta-5-programacao&catid=239:departamento-de-gestao-estrategica&Itemid=1193>. Acesso em: 04 out. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Disponível: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metasprioritarias-2011>>. Acesso em: 05 mar. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Disponível: <<http://www.cnj.jus.br/evento/eventos-realizados/5-encontro-nacional-do-judiciario/metasprioritarias-2012>>. Acesso em: 05 mar. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/manual/plano-nacional/indicadores/>>. Acesso em: 03 set. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/?type=boaspraticas&utm_cont>.

ent=menu-bbp&utm_source=menu-bbp&utm_medium=menu-bbp&utm_campaign=menu-bbp&pg=2>. Acesso em: 01 out.2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/127>>. Acesso em: 04 out. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/114>>. Acesso em: 04 out. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/139>>. Acesso em: 04 out. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/64>>. Acesso em: 04 out. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/121>>. Acesso em: 04 out. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/182>>. Acesso em: 07 abr. 2013.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/106>>. Acesso em: 04 out. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?Itemid=973&id=7932&option=com_content&view=article>. Acesso em: 23 out. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/material-de-oficina-da-meta-5-esta-disponivel/>>. Acesso em: 04 out. 2012.

_____. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boaspraticas/182>>. Acesso em: 07 abr. 2013.

_____. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Resolução nº 92/2012. Disponível em: <<http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/handle/1939/20716>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

_____. Secretaria da Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça. *Diagnóstico do Poder Judiciário*, Brasília, 2004, p. 8. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br>>. Acesso em: 14 maio. 2012.

_____. Senado Federal. Código de Processo Civil: anteprojeto – Comissão de juristas responsável pela elaboração do anteprojeto do Código de Processo Civil. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/senado/novocpc/pdf/Anteprojeto.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2012.

_____. Senado Federal. Estudos iniciais da comissão de juristas. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/senado/novocpc/pdf/1a_e_2a_Reuniao_PARA_grafica.pdf> Acesso em: 23 out. 2012.

_____. Tribunal de Contas da União. *Acórdão 1603/2008*. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/sefti_eventos/apresentacoes/2008/Ac%C3%B3rd%C3%A3o%201603-2008-Plen%C3%A1rio.pdf>. Acesso em: 03 set. 2011.

CALAMANDREI, Piero. *Eles, os juízes, vistos por um advogado*. São Paulo: Martins Fontes, 2000. p. 384.

CALHAO, Antonio Ernani Pedroso. *O princípio da eficiência na Administração da Justiça*. São Paulo: RCS, 2007.

_____. *Justiça célere e eficiente: uma questão de governança judicial*. São Paulo: LTr, 2010.

CAMARGO, Daniel Marques de. *Jurisdição crítica e direitos fundamentais*. Porto Alegre: Núria Fabris, 2009.

CAMBI, Eduardo. *Jurisdição no Processo Civil: compreensão crítica*. Curitiba: Juruá, 2002.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. *Direito Constitucional e Teoria da Constituição*. Coimbra, Portugal: Almedina, 2003.

CAPPELLETTI, Mauro. *Juízes legisladores?* Trad. Carlos Alberto Álvaro de Oliveira. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris Editor, 1993.

_____; GARTH, Bryant. *Acesso à justiça*. Trad. Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris Editor, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRUZ E TUCCI, José Rogério. *Tempo e processo*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1997.

CURADO, Rubens. Por uma justiça atual e eficaz. *Revista ANAMATRA*, nº 58, p. 10-16, 2º semestre de 2009. Entrevista.

DALLARI, Dalmo de Abreu. *Elementos de Teoria Geral do Estado*. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. *O poder dos juízes*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DANTAS, Adriano Mesquita. *Planejamento, gestão estratégica e o novo Poder Judiciário*. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/planejamento-gestao-estrategica-e-o-novo-poder-judiciario-instrumento-efetivo-de-justica-equidade-e-paz-social/3/>>. Acesso em: 17 jul. 2012.

DARÓS, Vilson. *Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Federal da 4ª Região*. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009, p.10. Disponível em: <http://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/rom_VilsonDaros1.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2013.

DEOLINDO, Vanderlei. *Planejamento Estratégico em Comarca do Poder Judiciário* (Dissertação de Mestrado, 2011) Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de artes gráficas, 2011. (Coleção Administração Judiciária, vol. XIII). p. 69-70. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ12.pdf>. Acesso em: 12 mar.2013.

DINAMARCO, Cândido Rangel. *A instrumentalidade do processo*. 14. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

_____. *Instituições de Direito Processual Civil*. Vol. I. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração*. Trad. Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. *O gerente eficaz*. Trad. William Heinemann. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981

FALCÃO, Joaquim. O múltiplo Judiciário. In: SADEK, Maria Tereza (coord.). *Magistrados: uma imagem em movimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FARIA, José Eduardo. A crise do Judiciário no Brasil: notas para discussão. In: SARLET, Ingo Wolfgang (org.). *Jurisdição e direitos fundamentais*. Vol. I. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2005.

_____. Direito e Justiça no século XXI: a crise da Justiça no Brasil. *Observatório permanente da Justiça portuguesa*, 2003. Disponível em: <<http://opj.ces.uc.pt/portugues/novidds/comunica/JoseEduarFaria.pdf>>. Acesso em: 06 agost. 2011.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. O papel político do Judiciário na ordem constitucional vigente. *Revista do Advogado*, São Paulo, nº 99, p. 86-91, set. 2008.

FREITAS, Vladimir Passos de. *Os dez mandamentos do juiz administrador*. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=148>>. Acesso em: 23 jan. 2012.

GAJARDONI, Fernando da Fonseca. Os reflexos do tempo no direito processual civil (anotações sobre a qualidade temporal do processo civil e europeu). *Revista de Processo*, São Paulo, n. 153, p. 99-117, ano 32, novembro 2007.

GOMES, Luiz Flávio. *A dimensão da Magistratura no Estado Constitucional e Democrático de Direito*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.

GOMES FILHO, Antonio Magalhães. A motivação das decisões judiciais na Constituição de 1988: funções políticas e processuais. *Revista do Advogado*, São Paulo, nº 99, p. 15-20, set. 2008.

GONÇALVES, Vinícius José Corrêa. *Tribunais Multiportas*: em busca de novos caminhos para a efetivação dos direitos fundamentais de acesso à justiça e à razoável duração dos processos. p. 59. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Estadual do Norte do Paraná, 2011. Disponível em: <<http://uenp.edu.br/index.php/dissertacoes-defendidas?start=50>>. Acesso em: 17 mar. 2013.

_____; BREGA FILHO, Vladimir. Descesso à justiça como fator de inclusão social. *Anais do XIX Encontro Nacional do CONPEDI*, 2010. Disponível em: <<http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/fortaleza/3055.pdf>>. Acesso em 30 jul. 2012.

GRINOVER, Ada Pellegrini. Os fundamentos da justiça conciliativa. *Revista da Escola Nacional de Magistratura*, v.2, n.5, abr. 2008. Disponível em: <http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/bitstream/handle/2011/21448/fundamentos_justica_conciliativa.pdf?sequence=1>. Acesso em: 11 mar. 2012.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. Trad. Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. 16 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

HUERTAS, Franco. *O método PES*: entrevista com Carlos Matus. São Paulo: Fundap, 1997.

JUDT, Tony. *Um tratado sobre os nossos actuais descontentamentos*. Trad. Marcelo Felix. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Alinhamento*: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. *Kaplan e Norton na prática*. Trad. Harvad Business School Publishing Corporation. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LEVENHAGEN, Antonio José de Barros. Importância da formação do juiz: a influência das escolas da magistratura no perfil do magistrado. *Revista Anamatra*, nº 58, p. 37-39, 2º semestre de 2009.

LORA ALARCÓN, Pietro de Jesús. *Ciência Política, Estado e Direito Público: uma introdução ao Direito Público da Contemporaneidade*. São Paulo: Editora Verbatim, 2011.

_____. Reforma do Judiciário e efetividade da prestação jurisdicional. In: LORA ALARCÓN, Pietro de Jesús; LENZA, Pedro; TAVARES, André Ramos (orgs). *Reforma do Judiciário – analisada e comentada*. São Paulo: Método, 2005.

MALUF, Sahid. *Teoria geral do Estado*. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 1982.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. *A Resolução dos Conflitos e a Função Judicial no Contemporâneo Estado de Direito*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz. *Processo de conhecimento*. 7. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MELLO, Marco Aurélio. Entrevista exclusiva. *Revista Anamatra*, nº 58, p. 10-16, 2º semestre de 2009. Entrevista.

MENDES, António Mira Marques. *Subsídios para uma teoria das crises políticas*. Disponível em:
<<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0C CwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.bocc.ubi.pt%2Fpag%2Fmendes-antonio-subsidios-teoria-crisis-politicas.pdf&ei=y4pQUs-8CfSt4AOUwIHICA&usg=AFQjCNHVXUDoIZdtbI-dEa2l7i6oDQ5HJg&bvm=bv.53537100,d.dmg>>. Acesso em: 05 out. 2013

MENDES, Gilmar. Por uma justiça atual e eficaz. *Revista Anamatra*, nº 58, p. 10-16, 2º semestre de 2009.

_____. Poder Judiciário Nacional terá que cumprir 10 metas até o final do ano. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2009. Entrevista. Disponível em:
<http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6601:poder-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=675>. Acesso em: 08 jun. 2012.

MOREIRA, Helena Delgado Ramos Fialho. *Poder Judiciário no Brasil: crise de eficiência*. Curitiba: Juruá, 2008.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NALINI, José Renato. *A Rebelião da Toga*. 2. ed. Campinas: Millennium, 2008.

_____. *Ética para um Judiciário transformador*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão estratégica de Vara. In: *Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em Poder Judiciário*. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de artes gráficas, 2009. (Coleção Administração Judiciária, vol. II). Disponível em: <http://www1.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ05.pdf>. Acesso em: 25 out. 2012.

_____. *Sistema de Gestão de Unidade Judicial*. (Dissertação de Mestrado, 2011) Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de artes gráficas, 2011. (Coleção Administração Judiciária, vol. XIII). p. 16. Disponível em: <http://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ13.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2013.

OBERG, Eduardo. Boas práticas podem aperfeiçoar o Judiciário. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/boas-praticas-podem-aperfeicoar-o-poder-judiciario/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PASSOS, José Joaquim Calmon de. A crise do Judiciário e as reformas instrumentais: avanços e retrocessos. In: QUEIROZ, Raphael Augusto Sofiate de (org.). *Acesso à justiça*. Rio de Janeiro, Lumen Juris, 2002.

PAULA, Jônatas Luiz Moreira de. *A jurisdição como elemento de inclusão social*. Barueri: Manole, 2002.

PRÊMIO INNOVARE. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/institucional/o-premio/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

_____. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/praticas/justica-sem-trabalho-2902/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

_____. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/praticas/celeridade-processual-na-14a-vara/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

_____. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/praticas/justica-real-pauta-zero/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

_____. Disponível em: <<http://www.premioinnovare.com.br/praticas/projeto-pauta-livre/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

_____. Disponível em: < <http://www.premioinnovare.com.br/praticas/o-controle-dos-prazos-processuais-e-a-eliminacao-dos-tempos-mortos/>>. Acesso em: 25 out. 2012.

SADEK, Maria Tereza. Poder Judiciário: perspectivas de reforma. *Opinião Pública (UNICAMP)*, Campinas, vol. X, maio de 2004.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Introdução à sociologia da administração da justiça. *Revista de Processo*, São Paulo, n. 37, p. 121-139, jan/mar. 1985.

_____. *Para uma revolução democrática da justiça*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

SANTOS, Gervásio dos. Mais demandas, mais produtividade. *Conselho Nacional de Justiça*, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/mais-demandas-mais-produtividade/>>. Acesso em: 18 out. 2012.

SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário brasileiro. *Jus Navigandi*, 2005. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em: 07 jan. 2012.

SILVA, José Afonso da. *Curso de Direito Constitucional positivo*. 28. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

SILVA, Ovídio A. Baptista. Da função à estrutura. *Revista de Processo*, São Paulo, n. 158, p. 9-19, 2008.

_____. *Processo e ideologia: o paradigma racionalista*. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2004.

STRECK, Lênio Luiz. *O que é isto – decido conforme minha consciência?* 4. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2013.

_____. *Verdade e consenso - Constituição, hermenêutica e Teorias Discursivas*. Da possibilidade à necessidade de respostas corretas em Direito. 3. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

STUMPF, Juliano da Costa. *Poder Judiciário: morosidade e inovação*. (Dissertação de Mestrado, 2009, 177 fls.) Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de artes gráficas, 2009. (Coleção Administração Judiciária, vol. II). Disponível em: <http://www1.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ02.pdf>. Acesso em: 25 out. 2012.

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. A formação do juiz contemporâneo. *Revista de Processo*, São Paulo, n. 88, p. 157-164, out-dez. 1997.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. Celeridade e efetividade da prestação jurisdicional. Insuficiência da reforma das leis processuais. *Revista de Processo*, São Paulo, n. 125, p. 61-78, jul. 2005.

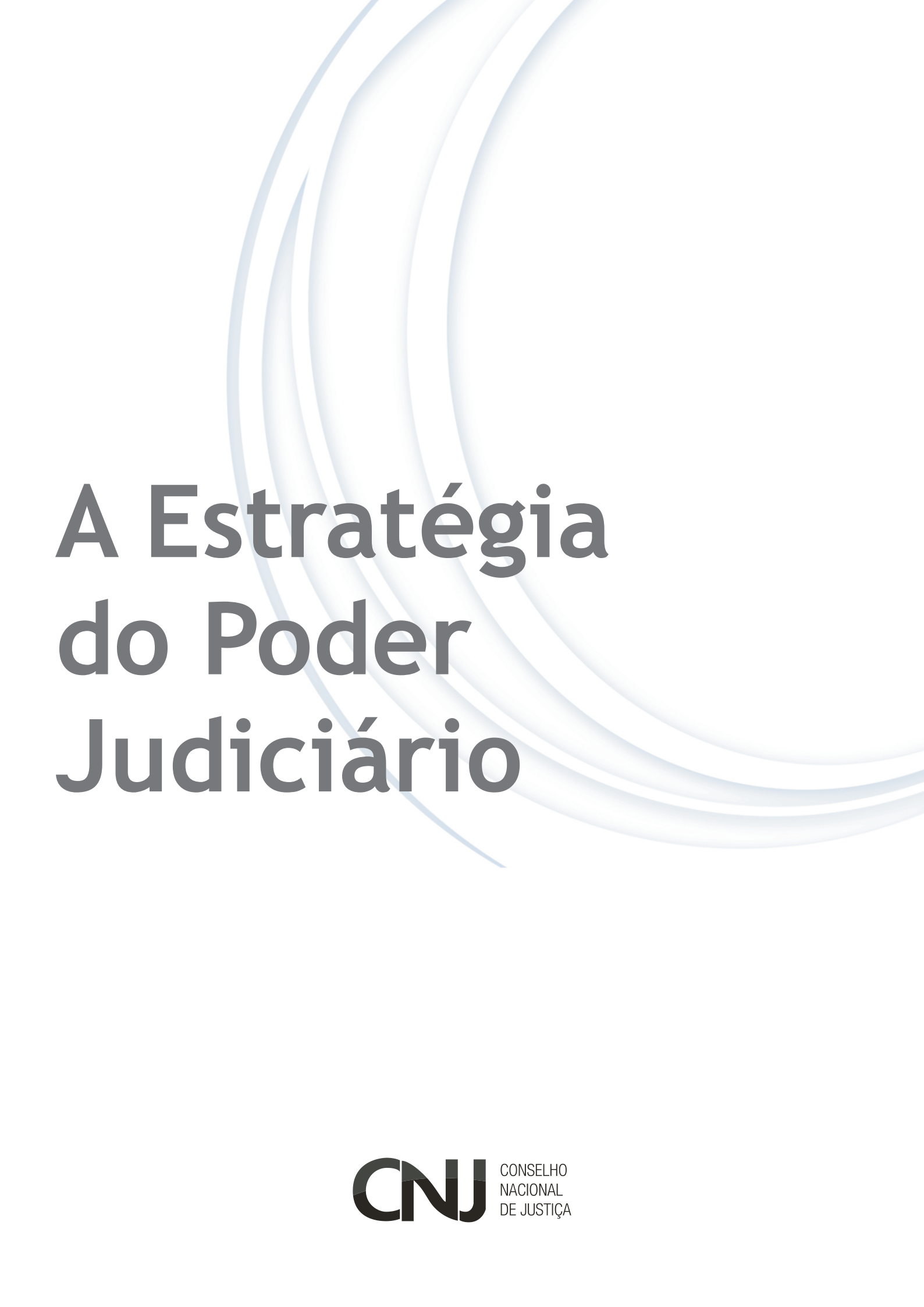
_____. *Curso de Direito Processual Civil*. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

THOMÁS, Roberto. Polêmica, meta 2 sinaliza mudança de atitude. *Revista Anamatra*, nº 58, p. 17, 2º semestre de 2009.

_____. Por uma justiça atual e eficaz. *Revista Anamatra*, nº 58, p. 10-16, 2º semestre de 2009.

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. *Dimensión política de um Poder Judicial democrático*. Disponível em: <<http://www.pensamientopenal.com.ar/node/14858>>. Acesso em: 21 mar. 2013.

ANEXO – A estratégia do Poder Judiciário



A Estratégia do Poder Judiciário

A ESTRATÉGIA DO PODER JUDICIÁRIO

PLANO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A elaboração de um planejamento estratégico para o Poder Judiciário, fundado em um conjunto de ações voltadas ao aperfeiçoamento da instituição e à efetividade da prestação jurisdicional, foi aprovada no Encontro Nacional do Judiciário, realizado no dia 25 de agosto de 2008, em Brasília.

Como medida preparatória, o Conselho Nacional de Justiça promoveu a realização de 12 (doze) Encontros Regionais no segundo semestre de 2008, que contaram com a participação de 87 (oitenta e sete) tribunais de todos os segmentos da Justiça e resultaram em aproximadamente 120 (cento e vinte) horas de vídeo, 987 (novecentos e oitenta e sete) práticas catalogadas e cerca de 50 (cinquenta) projetos detalhados.

O presente Plano de Planejamento Estratégico visa a consolidar, de forma sintética e didática, as principais conclusões dos encontros regionais, traduzidas em 15 (quinze) objetivos estratégicos, subdivididos em 8 (oito) temas principais. Estruturado sob o formato de um mapa, este Plano pretende nortear a gestão estratégica a ser construída e implantada por cada um dos tribunais, observada a sua realidade, com indicadores e respectivas metas a serem atingidas a curto, médio e longo prazos, bem como os meios necessários ao seu alcance.

O Plano detalha cada objetivo estratégico, suas linhas de atuação, ações sugeridas e exemplos de projetos que podem auxiliar no alcance do objetivo. No CD anexo, seguem os detalhamentos dos projetos, além do rol das práticas catalogadas.

A partir da definição de objetivos e linhas comuns de atuação, a expectativa é que os órgãos do Poder Judiciário caminhem unidos e munidos dos mesmos princípios e propósitos, a fim de entregar à sociedade serviços judiciais de excelência, com transparência, ética, celeridade, modernidade, responsabilidade social, imparcialidade e probidade e, assim, alcançar a sua visão de futuro.

METODOLOGIA: O Plano de Planejamento Estratégico do Poder Judiciário foi elaborado com base na metodologia *Balanced Scorecard* – *BSC*, criada por professores da Harvard Business School e amplamente difundida e aplicada em entidades públicas e privadas.

O mapa estratégico visa a traduzir o caminho (estratégia) para se alcançar a Visão de Futuro (principal objetivo de longo prazo) e realizar a Missão (razão de ser). Isso é feito por meio da articulação de objetivos estratégicos dispostos em perspectivas (Sociedade, Processos Internos e Recursos) e ligados por relações de causa e efeito que possibilitam a identificação de ações necessárias ao alcance de cada objetivo.

Além disso, serão identificados indicadores para mensurar o alcance da estratégia e, por conseguinte, as metas e os projetos prioritários que propiciarão um salto de desempenho na atuação do Judiciário.

O CNJ pretende discutir e validar esses indicadores e respectivas metas com todos os tribunais na fase de desdobramento do planejamento nacional, prevista para o primeiro semestre de 2009.

Missão: Realizar Justiça

Sociedade

Visão de Futuro:
Ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social

Credibilidade

Atributos de Valor para a Sociedade

- Celeridade
- Modernidade
- Acessibilidade
- Transparência
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Imparcialidade
- Ética
- Probidade

Processos Internos

Eficiência Operacional

Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos

- Tecnologia
- Alocação de Pessoas
- Otimização de Rotinas

Buscar a excelência na gestão de custos operacionais

- Economicidade
- Gestão Ambiental

Alinhamento e Integração

Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário

- Desdobramento da Estratégia
- Continuidade das Ações

Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacional e internacional)

- Conhecimentos e Práticas Jurídicas e Administrativas

Acesso ao Sistema de Justiça

Facilitar o acesso à Justiça

- Capilaridade
- Democratização do Acesso

Promover a efetividade no cumprimento das decisões

- Execução das Decisões

Responsabilidade Social

Promover a cidadania

- Inclusão Social e Desenvolvimento
- Conscientização de Direitos, Deveres e Valores

Atuação Institucional

Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva

- Unidades do Judiciário
- Universidades
- Organizações

Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições

- Prevenção de Litígios Judiciais
- Parcerias/Convênios
- Solução Coletiva de Demandas

Aprimorar a comunicação com públicos externos

- Papel e Iniciativas do Judiciário
- Informações Processuais e Administrativas
- Transparência e Linguagem Clara

Gestão de Pessoas

Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores

- Gestão e Execução da Estratégia
- Gestão Administrativa
- Gestão de Projetos

Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia

- Comunicação Interna
- Cultura orientada a Resultados
- Qualidade de Vida/Clima Organizacional

Infraestrutura e Tecnologia

Garantir a infra-estrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais

- Segurança Física Institucional
- Segurança das Pessoas

Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI

- Suporte à Estratégia
- Segurança da Informação

Orçamento

Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da Estratégia

PODER JUDICIÁRIO

Missão:

Realizar Justiça.

Descrição da Missão:

Fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional.

Visão:

Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.

Descrição da Visão:

Ter credibilidade e ser reconhecido como um Poder célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo, que busca o ideal democrático e promove a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania.

Atributos de Valor para a Sociedade: Credibilidade

- Celeridade
- Modernidade
- Acessibilidade
- Transparência
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Imparcialidade
- Ética
- Probidade

Tema:

Eficiência Operacional.

Objetivo Estratégico:

Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos.

Descrição do Objetivo:

Garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais e administrativos a fim de assegurar a razoável duração do processo.

Linhas de Atuação:

- Taxa de congestionamento;
- Tecnologia (modernização);
- Alocação e realocação de pessoas;
- Otimização e simplificação de rotinas.

Ações Sugeridas:

- Implantar o processo eletrônico, inclusive nas execuções penais e fiscais;
- Investir na estrutura dos juizados especiais;
- Incentivar a conciliação, inclusive mediante sensibilização do Poder Público nas ações em que é parte;
- Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para priorizar a sua solução;
- Estabelecer controle eletrônico das tramitações processuais, para identificar os entraves (gargalos), evitar a paralisação de processos, a perpetuação de decisões provisórias e o perecimento de direitos;
- Modernizar e uniformizar o fluxo de trabalho das secretarias e gabinetes visando à organização e à racionalização;
- Implementar o peticionamento eletrônico e outras ferramentas de TI que promovam a automatização dos trâmites processuais;
- Realizar a gestão por competência, promovendo a reengenharia da estrutura de pessoal com alocação adequada e proporcional à demanda das unidades judiciárias, de acordo com a sua competência;
- Aperfeiçoar os relatórios estatísticos como meio de identificação de ações repetitivas, projeção de demandas e percepção de fatores externos, para planejamento de ações;
- Estimular a solução coletiva das demandas de massa;

- Otimizar os procedimentos de execução de mandados, inclusive com compartilhamento das informações entre os oficiais de justiça;
- Implementar Carta Precatória Eletrônica.

Projetos Catalogados:

- TJ/AL: Políticas de segurança da informação (virtualização de processos);
- TJ/BA: Núcleo de Conciliação no 1o. Grau;
- TJ/SE: Projeto Chronos (ferramenta de diagnóstico para ajustes na estrutura);
- TJ/SE: Padronização do quadro funcional da área-fim (dotação móvel das unidades com base em parâmetros);
- TJ/SE: Virtualização de processos;
- TJ/SC: Mutirões de conciliações, de sentenças e do tribunal do júri;
- TJ/SC: 5S (utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina);
- TRE/AC: Sistema de Acompanhamento de Documentos e Processos (SADP);
- TRE/ES: SISLOG (gerenciamento das eleições);
- TST/CSJT: Sistema Unificado de Administração Processual da Justiça do Trabalho (SUAP);
- TRT/BA: Revisão do Processo de Distribuição;
- TRT/SC: Melhorias nos processos de trabalho na 1a. e 2a. instâncias;
- TRF/2: Processo eletrônico com certificação digital;
- TRF/2: Reformulação da Intranet JF/ES;
- TRF/4: Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos Processuais (GEDPRO);
- TRF/5: Seção Judiciária CE - FLUXUS Controle de Documentos e Processos Administrativos Físicos e Virtuais;
- STF: Plenário Virtual;
- STF: Canal da Repercussão Geral.

(Vide detalhamento dos projetos no CD anexo)

Tema:

Eficiência Operacional.

Objetivo Estratégico:

Buscar a excelência na gestão de custos operacionais.

Descrição do Objetivo:

Garantir a economicidade dos recursos por meio da racionalização na aquisição e utilização de todos os materiais, bens e serviços (responsabilidade ambiental), e da melhor alocação dos recursos humanos necessários à prestação jurisdicional.

Linhas de Atuação:

- Economicidade;
- Desburocratização;
- Redução do custo do processo judicial e administrativo;
- Gestão ambiental.

Ações Sugeridas:

- Priorizar a atividade fim na utilização dos recursos orçamentários;
- Usar de forma racional e criativa materiais, bens e serviços;
- Conscientizar servidores sobre responsabilidade ambiental;
- Aperfeiçoar relatórios estatísticos para melhor controle de custos;
- Compartilhar estrutura física entre segmentos da Justiça;
- Implantar o Diário de Justiça Eletrônico;
- Fomentar política de gestão documental com foco na modernização de arquivos e na preservação da memória do Judiciário;
- Implantar ou aprimorar unidade responsável pelo controle interno dos tribunais.

Projetos Catalogados:

- CNJ: Programa Nacional de Gestão Documental e Memória do Poder Judiciário (PRONAME);
- TJ/BA: Racionalização do Uso de Energia Elétrica TJ/DFT Projeto de Modernização dos Arquivos (PROMA);
- TJ/SC: Arquivo Central de Processos;
- CSJT: Sistema Integrado de Gestão Administrativa (SIGA);
- TRT/SC: Gestão ambiental.

Tema:

Acesso ao Sistema de Justiça.

Objetivo Estratégico:

Facilitar o acesso à Justiça.

Descrição do Objetivo:

Promover o acesso ao Poder Judiciário, com o objetivo de democratizar a relação da população com os órgãos judiciais e garantir equidade no atendimento à sociedade.

Linhas de Atuação:

- Reduzir a distância física aos órgãos jurisdicionais (capilaridade);
- Promover meios que garantam acessibilidade real (democratização do acesso).

Ações Sugeridas:

- Instituir protocolo integrado entre órgãos da Justiça;
- Incentivar a descentralização dos serviços judiciais, inclusive por meio de postos avançados de atendimento e atermação, com utilização de voluntariado;
- Incrementar a Justiça Itinerante;
- Firmar parcerias para utilização de unidades judiciárias por outros segmentos da Justiça de menor capilaridade (compartilhamento de unidades judiciárias).

Projetos Catalogados:

- TJ/AL: Justiça itinerante;
- TJ/BA: Balcões de Justiça e Cidadania;
- TJ/SC: Protocolo Judicial Expresso;
- TJ/SE: Portal do advogado;
- TRE/AC: Disque denúncia;
- TRE/CE: Unidade móvel de atendimento ao eleitor;
- TRT/BA: Atendimento centralizado/SAC (conjunto com outros órgãos e poderes);
- TRT/MA: Varas itinerantes;
- TRF/1: A Justiça Bate às Portas.

Tema:

Acesso ao Sistema de Justiça.

Objetivo Estratégico:

Promover a efetividade no cumprimento das decisões judiciais.

Descrição do Objetivo:

Assegurar o cumprimento das decisões emanadas do Poder Judiciário, a fim de garantir que os direitos reconhecidos alcancem resultados concretos.

Linhas de Atuação:

- Modernização dos mecanismos de cumprimento/execução do julgado;
- Controle da prisão provisória e da execução das penas.

Ações Sugeridas:

- Utilizar sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre devedores e bens, como também de comunicação de ordens judiciais no cumprimento/execução das decisões (Bacenjud, Infojud, Renajud, penhora eletrônica de imóveis etc.);
- Instituir conciliação em precatórios;
- Implantar ferramenta eletrônica para gerenciamento das Guias de Recolhimento na execução penal e controle das prisões provisórias;
- Padronizar procedimentos e regulamentar rotinas processuais, inclusive para garantir a aplicação da lei de execução penal;
- Investir na estruturação da execução penal;
- Realizar mutirões carcerários periódicos;
- Implantar rol de culpados centralizado para viabilizar a construção do banco nacional de condenados;
- Padronizar o cadastramento das partes, observando-se, prioritariamente, a denominação ou razão social constante do cadastro de CPF e CNPJ;
- Aperfeiçoar os mecanismos de alienação judicial de bens (leilão eletrônico, leilão unificado etc.);
- Compartilhar informações sobre devedores e bens entre órgãos judiciais e oficiais de justiça;
- Instituir unidade judiciária especializada em investigação patrimonial e múltiplas execuções contra o mesmo devedor.

Projetos Catalogados:

- TJ/MG: Conciliações itinerantes de precatórios;
- TJ/PA: Sistema de acompanhamento de presos provisórios e apenados;
- TJ/SE: Sistema Integrado de Execução Penal (SIEP);
- TRT/MA: Juízo auxiliar de precatórios;
- TRT/MA: Juízo auxiliar de execução;
- TRF/2: Precatório eletrônico.

Tema:

Responsabilidade Social.

Objetivo Estratégico:

Promover a cidadania.

Descrição do Objetivo:

Promover o desenvolvimento e a inclusão social, por meio de ações que contribuam para o fortalecimento da educação e da consciência dos direitos, deveres e valores do cidadão.

Linhas de Atuação:

- Inclusão social e desenvolvimento;
- Conscientização de direitos, deveres e valores;
- Infância e Juventude;
- Reinserção social de egressos.

Ações Sugeridas:

- Mobilizar órgãos do governo, do setor privado e organizações da sociedade civil para construção de uma política de segurança pública com cidadania;
- Fomentar política de humanização do sistema penitenciário, inclusive para alfabetização, profissionalização e inserção de egressos no mercado de trabalho;
- Firmar parcerias com entidades públicas e privadas para educação e inserção social de menores infratores, menores carentes e vítimas da prostituição infantil;
- Utilizar o Cadastro Nacional de Adoção;
- Instituir centros de promoção da cidadania ou outros meios de difusão de direitos fundamentais e de temas de interesse da comunidade (dependência química, alcoolismo, economia doméstica, direitos da mulher, direitos do trabalhador, previdência social etc.).

Projetos Catalogados:

- CNJ: Nossas Crianças: Um dever de todos;
- CNJ: Casas de Justiça e Cidadania;
- CNJ: Começar de novo;
- CNJ: Cadastro Nacional de Adoção;
- TJ/AL: Projeto DNA Identificação de Paternidade;
- TJ/DF: Justiça Comunitária;
- TRE/AC: Eleitor mais cidadão;
- TRE/DF: Programa Eleitor do Futuro;
- TRT/MG: Programa de Gestão Ambiental;
- TRF/2: Comunidade que Aprende.

Tema:

Alinhamento e Integração.

Objetivo Estratégico:

Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário.

Descrição do Objetivo:

Garantir que as unidades do Judiciário tenham seu planejamento estratégico e sua gestão alinhados à estratégia do Poder Judiciário Nacional, respeitando as particularidades locais e visando a resultados de curto, médio e longo prazos (continuidade).

Linhas de Atuação:

- Desdobramento da estratégia;
- Continuidade administrativa;
- Gestão democrática e participativa.

Ações Sugeridas:

- Desenvolver planejamento estratégico plurianual alinhado à estratégia do Poder Judiciário;
- Aprovar o planejamento no Tribunal Pleno ou Órgão Especial;
- Estabelecer metas desafiadoras de curto, médio e longo prazos e respectivos indicadores para mensuração do seu alcance;
- Assegurar a participação dos magistrados e servidores na concepção e execução do planejamento;
- Estruturar a unidade administrativa responsável pela gestão estratégica (Resolução 49/CNJ);
- Implantar escritório de projetos subordinado à unidade de gestão estratégica.

Projetos Catalogados:

- CNJ: Planejamento Estratégico do Judiciário;
- CNJ: Escritório de Projetos;
- TRE/MG: Software de gerenciamento de projetos e de portfólio de projetos;
- TRE/PE: Sistema de Gerenciamento de Ações Estratégicas (SIMPLA).

Tema:

Alinhamento e Integração.

Objetivo Estratégico:

Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacionais e internacionais).

Descrição do Objetivo:

Buscar a unicidade e a integração da Justiça por meio da troca de experiências entre Tribunais, compartilhando conhecimento, práticas, unidades, estruturas e soluções jurídicas e administrativas.

Linhas de Atuação:

- Compartilhar conhecimentos em práticas e soluções jurídicas e administrativas;
- Compartilhar unidades judiciárias e administrativas, estruturas e soluções de TI.

Ações Sugeridas:

- Promover encontros regionais e nacionais periódicos entre dirigentes, magistrados e servidores de tribunais do mesmo ou de diversos segmentos da Justiça;
- Compartilhar estruturas físicas e administrativas de unidades judiciárias para melhor atendimento ao cidadão;
- Criar parcerias para desenvolvimento e utilização de sistemas de TI;
- Incrementar o banco de boas práticas de gestão do Poder Judiciário.

Projetos Catalogados:

- CNJ: Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário.

Tema:

Atuação Institucional.

Objetivo Estratégico:

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

Descrição do Objetivo:

Fortalecer a integração do Judiciário com os Poderes Executivo e Legislativo e desenvolver parcerias com os órgãos do sistema da justiça (OAB, Ministério Público, Defensorias) e entidades públicas e privadas para viabilizar o alcance dos seus objetivos (eficiência, acessibilidade e responsabilidade social).

Linhas de Atuação:

- Prevenção de litígios judiciais;
- Parcerias/Convênios;
- Solução coletiva de demandas;
- Comunicação eletrônica (art. 7º da Lei nº 11.419/2006).

Ações Sugeridas:

- Fortalecer o relacionamento com órgãos e entidades públicas e privadas para prevenir demandas repetitivas e impedir o uso abusivo e desnecessário da Justiça, sobretudo em matérias já pacificadas;
- Celebrar parcerias e convênios com entidades públicas e privadas para viabilizar projetos de responsabilidade social;
- Firmar parcerias e convênios para implementar projetos de interesse comum, inclusive mecanismos que viabilizem a comunicação eletrônica entre o Poder Judiciário e os outros Poderes, setores e instituições;
- Intermediar medidas com a Administração Pública para solução coletiva de demandas repetitivas, inclusive precatórios;
- Firmar parcerias com universidades, OAB, Ministério Público e Defensorias para atendimento gratuito da população carente.

Projetos Catalogados:

- CNJ: Acesso à Base de Dados da Secretaria da Receita Federal (INFOJUD);
- CNJ: Sistema de Restrição Judicial de Veículos Automotores (RENAJUD);
- CNJ: Sistema Nacional de Bens Apreendidos (SNBA);
- TJ/AL: Cooperação técnica com prefeituras.

Tema:

Atuação Institucional.

Objetivo Estratégico:

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

Descrição do Objetivo:

Valorizar e difundir práticas que fomentem e conservem valores éticos e morais (imparcialidade, probidade, transparência) no âmbito do Poder Judiciário, nas organizações ligadas à atividade judiciária e nas instituições de ensino.

Linhas de Atuação:

- Unidades do Judiciário;
- Universidades (estudantes de Direito);
- Organizações ligadas à atividade judiciária.

Ações Sugeridas:

- Promover cursos, seminários, palestras e fóruns de discussão, em parceria com entidades ligadas à atividade judiciária (OAB, Ministério Público, defensorias etc.), a fim de prevenir condutas antiéticas no Judiciário;
- Viabilizar com universidades o fomento de temas ligados à ética e moral nos cursos de Direito.

Tema:

Atuação Institucional.

Objetivo Estratégico:

Aprimorar a comunicação com o público externo.

Descrição do Objetivo:

Aprimorar a comunicação com o público externo, com linguagem clara e acessível, disponibilizando, com transparência, informações sobre o papel, as ações e as iniciativas do Poder Judiciário, o andamento processual, os atos judiciais e administrativos, os dados orçamentários e de desempenho operacional.

Linhas de Atuação:

- Papel e iniciativas do Judiciário;
- Informações processuais e administrativas;
- Aproximação com os meios de comunicação;
- Transparência e linguagem clara.

Ações Sugeridas:

- Desenvolver plano de comunicação;
- Divulgar o papel e as iniciativas do Judiciário à sociedade;
- Aprimorar e padronizar os serviços prestados nos portais da internet, tendo como foco o jurisdicionado e a necessidade de facilitar o acesso às informações processuais (excelência no atendimento virtual);
- Viabilizar o acesso virtual aos processos judiciais na íntegra;
- Utilizar os portais na internet como canal de comunicação e de transparência, inclusive para publicação de informações administrativas de interesse público (receitas, despesas, orçamento, execução orçamentária);
- Utilizar linguagem clara e acessível em todas as divulgações;
- Implantar ouvidoria estruturada e autônoma, inclusive para recebimento de críticas e sugestões;
- Realizar audiências públicas.

Projetos Catalogados:

- CNJ: Política de Comunicação Social;
- TJ/SC: Banco de acórdãos (Gestão de documentos);
- TRT/RO: Portal da Transparência Pública.

Tema:

Gestão de Pessoas.

Objetivo Estratégico:

Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores.

Descrição do Objetivo:

Garantir que os magistrados e servidores possuam conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos.

Linhas de Atuação:

- Gestão e execução da estratégia;
- Gestão administrativa;
- Gestão de projetos;
- Conhecimentos jurídicos;
- Sistemas de TI;
- Estatística.

Ações Sugeridas:

- Aperfeiçoar e capacitar continuamente magistrados e servidores em conhecimentos jurídicos e interdisciplinares;
- Capacitar magistrados e servidores na utilização do processo eletrônico e demais sistemas de TI;
- Capacitar magistrados e servidores em gestão e execução da estratégia, gestão administrativa, de pessoas, de projetos;
- Capacitar magistrados e servidores em produção e análise de estatística;
- Capacitar servidores na alimentação dos sistemas processuais, para que reflitam com exatidão o andamento do processo;
- Promover cursos de capacitação em atendimento ao público;
- Acompanhar e avaliar a eficácia de treinamentos por intermédio de pesquisas e índice de alcance dos objetivos estratégicos;
- Capacitar em gestão por competências, de modo a incentivar o melhor aproveitamento das habilidades;
- Fomentar o uso dos instrumentos de educação à distância;
- Incentivar a mudança cultural gerada pela desmaterialização do processo judicial e administrativo;
- Priorizar o ensino a distância viabilizando a capacitação de um número maior de servidores.

Projetos Catalogados:

- TJ/PA: Capacitação de Magistrados e Servidores;
- TJ/SC: Parceiras com universidades locais para formação dos gestores (magistrados e servidores);
- TRE/MG: Competência em Gestão de Projetos;
- TRT/MG: Cursos de atualização a distância;
- TRT/MG: Projeto Gestão por Competências.

Tema:

Gestão de Pessoas.

Objetivo Estratégico:

Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia.

Descrição do Objetivo:

Elevar o nível de comprometimento, motivação e identidade institucional dos Magistrados e Servidores para viabilizar a execução da estratégia.

Linhas de Atuação:

- Comunicação interna;
- Cultura orientada a resultados;
- Qualidade de vida;
- Clima organizacional;
- Reconhecimento da criatividade e proatividade.

Ações Sugeridas:

- Desenvolver plano de comunicação interna sobre a estratégia para explicar o papel de cada servidor no alcance dos objetivos e os benefícios de sua implementação;
- Realizar pesquisa sobre clima organizacional para medir o grau de aprovação de magistrados e servidores (conhecimento do tribunal, motivação, qualidade, administração, infra-estrutura, relacionamento interpessoal e comunicação);
- Fomentar, difundir e valorizar práticas inovadoras, criativas e proativas;
- Realizar atividades que desenvolvam a identidade institucional e o comprometimento com a solução dos desafios;
- Aperfeiçoar programas de valorização dos recursos humanos, inclusive com estímulos a desempenhos;
- Implantar plano de carreira;
- Desenvolver programa de gestão de pessoas com assistência preventiva médica, social e odontológica;
- Criar estímulos de permanência de magistrados e servidores nas unidades judiciárias de difícil provimento;
- Valorizar os magistrados e servidores de primeira instância;
- Equilibrar as condições de trabalho no primeiro e segundo graus, adequando-as proporcionalmente às necessidades e demandas.

Projetos Catalogados:

- TRE/DF Programa Talentos Inovadores;
- TRT/BA Gestão de Pessoas Desfuncionais (reintegração ao trabalho);
- TRT/SC Projeto Auto atendimento do servidor.

Tema:

Infra-estrutura.

Objetivo Estratégico:

Garantir a infra-estrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais.

Descrição do Objetivo:

Prover os recursos materiais e tecnológicos (instalações, mobiliários, equipamentos de informática) que permitam o bom desempenho das unidades do Judiciário, garantindo aos magistrados e servidores condições de trabalho com saúde e segurança, além da proteção e manutenção dos bens materiais e dos sistemas.

Linhas de Atuação:

- Infra-estrutura;
- Segurança física institucional;
- Segurança das pessoas.

Ações Sugeridas:

- Dotar as unidades judiciárias de estrutura física e tecnológica adequada e proporcional à demanda;
- Capacitar servidores nas áreas de segurança de dignitários, inteligência, segurança do patrimônio, gerenciamento de crise etc., sem prejuízo de outras medidas necessárias para a garantia da segurança física dos magistrados, servidores, colaboradores e usuários, bem como da informação, do acervo e dos bens materiais;
- Padronizar os projetos de novas unidades, instalações e mobiliário, com foco em funcionalidade, economicidade, desenvolvimento sustentável e ergonomia.

Tema:

Tecnologia.

Objetivo Estratégico:

Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI.

Descrição do Objetivo:

Estruturar a tecnologia da informação e o seu gerenciamento de forma a garantir o desenvolvimento, aperfeiçoamento e a disponibilidade dos sistemas essenciais à execução da estratégia.

Linhas de Atuação:

- Suporte à Estratégia;
- Segurança da Informação.

Ações Sugeridas:

- Investir na estruturação das áreas de tecnologia da informação;
- Priorizar sistemas de TI diretamente relacionados aos projetos estratégicos;
- Estabelecer diretrizes para a aquisição e o desenvolvimento de programas de informática e para a compra de equipamentos, observados os princípios da universalidade, simplicidade, atualidade, economicidade, independência, eficiência, disponibilidade, modularidade, convergência, continuidade e acessibilidade;
- Priorizar a utilização de programas de código aberto;
- Desenvolver políticas de segurança da informação;
- Informatizar todas as unidades judiciárias, conectá-las à internet e interligá-las aos bancos de dados das Capitais ou dos respectivos Tribunais;
- Implementar e aperfeiçoar o processo eletrônico, judicial e administrativo;
- Exigir a informatização dos cartórios extrajudiciais e garantir meios de acesso eletrônico aos bancos de dados pelas autoridades judiciárias, inclusive para controle e fiscalização;
- Implantar mecanismos de comunicação eletrônica entre as unidades do tribunal e entre tribunais;
- Buscar parcerias institucionais com órgãos ou entidades externas para tornar eletrônicas as comunicações oficiais (Art. 7º da Lei 11.419);
- Habilitar os magistrados e servidores na utilização da certificação digital;
- Possibilitar o peticionamento eletrônico e a intimação eletrônica em todos os processos judiciais;
- Implementar a distribuição eletrônica e aleatória das ações e dos recursos;
- Automatizar e incrementar a geração de dados estatísticos.

Projetos Catalogados:

- CNJ: INFOVIA;
- CNJ/TJRN: Malote Digital (Sistemas Hermes);
- TJ/SC: Datacenter de alta performance - sala cofre.

Tema:

Orçamento.

Objetivo Estratégico:

Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução dos objetivos da estratégia.

Descrição do Objetivo:

Promover ações orçamentárias visando assegurar recursos que viabilizem as ações e metas necessárias à execução da Estratégia. Garantir a disponibilização dos recursos orçamentários necessários para a execução dos projetos estratégicos, de acordo com os cronogramas estabelecidos para cada iniciativa.

Linhas de Atuação:

- Orçamento para a Execução da Estratégia.

Ações Sugeridas:

- Viabilizar a regulamentação legal nos Estados do repasse do duodécimo em percentual da receita corrente líquida;
- Incrementar as fontes de receita (depósitos judiciais, serventias extrajudiciais, custas judiciais etc.);
- Viabilizar a criação de fundo de reaparelhamento e modernização do Poder Judiciário;
- Alinhar o planejamento orçamentário aos objetivos estratégicos;
- Otimizar a execução orçamentária.

Projetos Catalogados:

- CNJ: Fundo de Reaparelhamento do Poder Judiciário;
- TJ/AL: Convênio com cartórios para recuperar custas;
- TJ/SC: Sisproject (software de apoio ao acompanhamento de projetos e elaboração de peças orçamentárias).