

O planejamento estratégico e o juiz administrador

Autor: Clenio Jair Schulze

Juiz Federal Substituto

publicado em 30.08.2011

 

Sumário: Introdução. 1 A transformação do poder judiciário. 2 O juiz administrador. 3 O Conselho Nacional de Justiça e o planejamento estratégico. 4 O planejamento estratégico na Justiça Federal da 4ª Região. Conclusões. Referências bibliográficas.

Introdução

A Emenda Constitucional 45/2004 implementou a Reforma do Poder Judiciário, trazendo inúmeras transformações, em especial, a criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, cuja missão é a fiscalização, o controle e a transparência administrativa e processual, promovendo, ainda, ações de planejamento, coordenação e aperfeiçoamento nos diversos órgãos da Justiça.

É nesse contexto que se pretende abordar a influência do CNJ no Poder Judiciário nacional, enfatizando a sua transformação, a nova postura do juiz, voltada à administração e à criação do planejamento estratégico na Justiça Federal da 4ª Região.

O objetivo é despertar maior interesse pelo tema, fomentando a interdisciplinaridade entre a área do direito e a teoria da administração.

1 A transformação do Poder Judiciário

Historicamente, o Judiciário permaneceu distanciado da sociedade. Imaginava-se que os órgãos e os integrantes do Judiciário não deveriam interagir com os cidadãos, pois isso poderia prejudicar sua liberdade de atuação.

Na lição de **José Renato Nalini(1)**:

“A inércia, garantia de imparcialidade judicial, se estende do campo processual para o administrativo. O Judiciário não pensa em seu futuro, não se questiona sobre sua insuficiência como poder para atender aos clamores da população, não oferece um projeto viável para a Justiça do amanhã. Com uma agravante: reservou-se para si o monopólio de iniciativa legislativa quanto a temas de seu peculiar interesse – as chamadas leis de organização judiciária. Estas costumam repetir-se na mesmice da multiplicação de novos cargos e de novas unidades judiciárias, sem criatividade e sem inovações. Como se o aprimoramento da Justiça se ativesse aos aspectos quantitativos do pessoal a seu serviço.

Ingressa-se, assim, num perverso círculo vicioso. O Judiciário detém o monopólio de sua transformação. Mas o Judiciário não quer transformar-se.”

Atualmente, contudo, sob os influxos da hipermodernidade,(2) exige-se do magistrado postura proativa voltada para o planejamento e a definição da sua atuação presente e futura, pois ao Judiciário também se aplicam os princípios da administração pública previstos no artigo 37 da Constituição da República.(3)

Portanto, a administração do trabalho e as várias técnicas de gestão constituem os principais desafios do magistrado brasileiro.

2 O juiz administrador

No exercício da função jurisdicional, o juiz tem a função precípua de resolver os conflitos de interesse, “dirigindo o processo”(4) de forma a conferir a rápida e eficaz solução ao litígio, observando o princípio da razoável duração do processo.(5)

Inegavelmente, a principal atribuição do magistrado é a presidência do processo, que exige a constante administração dos atos processuais, destacando-se o controle das partes, dos procuradores e dos auxiliares do Juízo (perito, intérprete, serventuário, oficial de justiça, depositário, etc), os atos processuais, a prática de atos de cooperação (carta precatória, carta de ordem e carta rogatória).

Contudo, outrora concentrado exclusivamente na atuação jurisdicional, exige-se atualmente que o juiz utilize e explore modelos, funções e categorias de natureza administrativa com o fim de aprimorar o desempenho de sua atividade profissional.

Nesse contexto, a teoria da administração fornece vários conceitos, teorias, ideias e modelos destinados a propiciar melhorias nas organizações, a exemplo do “controle de qualidade total” (*total quality control*), cuja ideia era o foco no cliente, as normas ISO,(6) as técnicas japonesas de administração (racionalização, *just in time*, círculos de qualidade, etc), entre outros.

O juiz também deve se aperfeiçoar nas relações humanas, no contato amistoso com os servidores do órgão em que atua, exercendo liderança para o bom andamento dos trabalhos.(7)

Ao abordar o tema, **Vladimir Passos de Freitas(8)** desenvolveu rol de mandamentos do juiz administrador:

“1. O juiz nas funções de administrador, como Presidente de Tribunal, Vice-Presidente, Corregedor, Coordenador de Juizados Especiais, Diretor de Escola de Magistrados, Diretor do Foro ou Fórum, ou administrando a sua Vara, deve saber que a liderança moderna se exerce com base na habilidade de conquistar as pessoas, e não mais em razão do cargo, perdendo a hierarquia seu caráter vertical para assumir uma posição mais de conquista do que de mando.

2. Ao administrar, cumpre-lhe deixar a toga de lado devendo: a) obrigação à lei, e não à jurisprudência; b) inteirar-se das técnicas modernas de administração pública e empresarial; c) adaptar-se aos recursos tecnológicos; d) decidir de maneira ágil e direta, sem a burocracia dos processos judiciais; d) manter o bom e corrigir o ruim; e) delegar, se tiver confiança; f) atender a imprensa; g) lembrar que não existe unidade judiciária ruim, mas sim mal administrada.

3. No âmbito externo, deve prestigiar as atividades da comunidade jurídica e dos órgãos da administração dos três Poderes, participando de solenidades, estabelecendo parcerias em projetos culturais e alianças que possam diminuir os gastos públicos. No âmbito interno, deve visitar periodicamente os setores administrativos, ouvindo os funcionários, demonstrando o seu interesse em conhecer os serviços e atender às necessidades, quando possível.

4. Ter em mente que suas palavras e ações estão sendo observadas por todos e que elas transmitem mensagens explícitas ou implícitas que podem melhorar ou piorar a Justiça. Por isso, devem ser evitadas críticas públicas a outros magistrados de qualquer Justiça ou instância, ou a autoridades de outros Poderes, atitudes estas que nada constroem e que podem resultar em respostas públicas de igual ou maior intensidade.

5. Manter a vaidade encarcerada dentro dos limites do tolerável, evitando a busca de homenagens, medalhas, retratos em jornais institucionais, vinganças contra os que presumidamente não lhe deram tratamento adequado, longos discursos enaltecendo a si próprio ou o afago dos bajuladores, ciente de que estes desaparecerão no dia seguinte ao da posse de seu sucessor.

6. O Presidente – e os demais administradores, no que compatível – deve manter um ambiente de cordialidade com os colegas do Tribunal, ouvindo-os nas reivindicações, explicando-lhes quando negá-las e não estimulando os conflitos. Com os juízes de primeiro grau, lembrar que o respeito será conquistado pelo exemplo e não pelo cargo, que eles pertencem a gerações diferentes, que devem ser estimulados na criatividade, apoiados nos momentos difíceis e tratados sem favorecimento. Nas infrações administrativas praticadas por magistrados, cumprir o dever de apurar, com firmeza, coragem e lealdade.

7. No relacionamento com o Ministério Público e a OAB, deve atender às reivindicações que aprimorem a Justiça, não criar empecilhos burocráticos que dificultem as atividades desses profissionais (p. ex. na retirada de processos) e, quando não atender a um pedido, explicar os motivos de maneira profissional, evitando torná-lo um caso pessoal.

8. No relacionamento com os sindicatos, manter um diálogo respeitoso, baseado na transparência administrativa. Quanto aos servidores, motivá-los, promover cursos de capacitação, divulgar as suas boas iniciativas, promover concursos sobre exemplos de vida, envolvê-los na prática da responsabilidade social e da gestão ambiental. Com relação aos trabalhadores indiretos (terceirizados), promover, dentro do possível, sua inclusão social.

9. Nos requerimentos administrativos, quando negar uma pretensão, seja de magistrados, seja de servidores, fazê-lo de forma clara e fundamentada, não cedendo à tentação de concedê-la para alcançar popularidade, pois sempre haverá reflexos em relação a terceiros e novos problemas.

10. Ter presente que administrar significa assumir uma escolha e um risco e que aquele que nada arrisca passará o tempo do seu mandato em atividades rotineiras, limitando-se ao fim por colocar um retrato na galeria de fotografias, passando à história sem ter dado qualquer contribuição à sociedade, ao Poder Judiciário, ao Brasil.”

Verifica-se que, outrora hermético, o juiz administrador dialoga com a sociedade e com os demais Poderes do Estado, buscando trazer eficiência **(9)** e eficácia**(10)** à ação estatal.

Para **José Renato Nalini**:

“O juiz não é um autômato, nem um burocrata, nem um servo cego do ordenamento. Ao contrário, é qualificado intérprete de um contexto normativo propiciador da realização da verdadeira justiça. Ou, pelo menos, da justiça mais próxima ao ideal de justiça por ele e pela comunidade acalentado.

Para isso, é imprescindível que o juiz pense, repense, reflita, medite e seja o profissional mais técnico, além de pessoa eticamente irrepreensível.

Cumpra ao juiz ter ideias novas e criativas. Não subordinar-se ao que lhe é imposto, senão depois de profunda análise e assimilação do transmitido.”

Assim, o magistrado atualizado é aquele que adota postura de inovação, de criação, de incremento da velocidade, de atuação proativa. É rompedor de barreiras, aberto para aprendizagem, avaliação de desempenho e com comprometimento ético em relação ao Estado e à sociedade.

3 O Conselho Nacional de Justiça e o planejamento estratégico

O Conselho Nacional de Justiça, cuja criação foi autorizada na Emenda Constitucional 45, de 2004,(11) surgiu com a finalidade de controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário(12) e do cumprimento dos deveres funcionais dos juizes.(13)

Inicialmente criticado por alguns setores da magistratura, inclusive com a tentativa de impedir o seu funcionamento, ante Ação Direta de Inconstitucionalidade ajuizada pela Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB, cuja improcedência foi reconhecida pelo Supremo Tribunal Federal, (14) o CNJ tem exercido com eficiência(15) e eficácia a função para a qual foi instituído.

A atuação do aludido órgão se destaca especialmente na perspectiva da administração da Justiça, com a adoção de vários mecanismos tendentes à melhoria da atividade judicante.

Nessa perspectiva, o CNJ publicou a Resolução nº 70, de 18 de março de 2009, que disciplinou o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, estabelecendo inúmeros objetivos e diretrizes(16) e determinando aos tribunais a elaboração do planejamento estratégico até o dia 31.12.2009.(17)

Vilson Darós conceitua o planejamento estratégico da seguinte forma:

“É 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.”(18)

Na lição de **Antonio Cesar Amaru Maximiano**:

“Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir. [...] Um processo sistemático de planejamento estratégico é uma sequência de análises e decisões que compreende as seguintes etapas principais:

(1) Análise da situação estratégica presente da organização. (Onde estamos? Como chegamos aqui?)

(2) Análise do ambiente – ou análise externa. (Quais são as ameaças e as oportunidades do ambiente presente e futuro?)

(3) Análise interna. (Quais são os nossos pontos fortes e fracos?)

(4) Definição do plano estratégico. (Para onde devemos ir? O que devemos fazer para chegar até lá?)”(19)

A atuação do CNJ, com base nessa nova concepção de gestão, trouxe várias melhorias, destacando-se(20):

– **Canal da Estratégia do Judiciário Brasileiro**: tem o propósito de informar e discutir a gestão estratégica no Poder Judiciário.

Pretende promover e integrar as ideias e soluções encontradas para melhorar a gestão estratégica no Poder Judiciário, visando contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população brasileira.

Além disso, o canal objetiva congrega as lideranças do processo de implantação da gestão estratégica de todos os segmentos e dos diversos

órgãos do Judiciário, em um único lugar.

– **Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário(21):** apresenta técnicas de gestão que tornam a administração eficiente e eficaz. Foi criado com o intuito de promover a divulgação e o compartilhamento de projetos e ações desenvolvidas pelos tribunais.

O CNJ registra mais de uma centena de boas práticas aprovadas e disponibilizadas a todas as áreas da Justiça e ao jurisdicionado.

– **Metas prioritárias(22):** são fixadas pelos presidentes dos tribunais e demais órgãos do Judiciário e tem contribuído, especialmente, para conferir maior celeridade na tramitação dos processos.

Para 2010, as metas prioritárias(23) foram assim definidas:

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

Meta Prioritária 2: Julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31.12.2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do Júri, até 31.12.2007;

Meta Prioritária 3: Reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, o acervo de execuções fiscais (referência: acervo em 31.12.2009);

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

Meta Prioritária 5: Implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau;

Meta Prioritária 6: Reduzir em pelo menos 2% o consumo *per capita* (magistrados, servidores, terceirizados e estagiários) com energia, telefone, papel, água e combustível (ano de referência: 2009);

Meta Prioritária 7: Disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal, em especial a quantidade de julgamentos com e sem resolução de mérito e homologatórios de acordos, subdivididos por competência;

Meta Prioritária 8: Promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados, priorizando-se o ensino a distância;

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

Meta Prioritária 10: Realizar, por meio eletrônico, 90% das comunicações oficiais entre os órgãos do Poder Judiciário, inclusive cartas precatórias e de ordem”.

- **Mutirão carcerário:** movimento cuja finalidade é fomentar a análise da situação processual dos presidiários. Inicialmente, o mutirão foi praticado em dezoito Estados da Federação, com a revisão de mais de noventa e um mil processos judiciais, implicando a liberdade de mais de dezoito mil pessoas, muitas com pena integralmente cumprida.

Tais atividades não são exclusivas, já que o CNJ fixou, ainda, outras ações estratégicas, destacando-se: plano de ação para os tribunais que ainda não cumpriram as Metas de Nivelamento de 2009; Ano da Justiça Criminal, com providências para reduzir a zero o número de presos em

delegacias, entre outros objetivos; publicação dos maiores litigantes; implantação de juizados especiais da fazenda pública;(24) criação de centro de capacitação de servidores.

4 O planejamento estratégico na Justiça Federal da 4ª Região

A Justiça Federal da 4ª Região sempre obteve destaque no âmbito nacional em razão do pioneirismo da sua atuação administrativa e jurisdicional.

Lembra-se, por exemplo, do programa de gestão ambiental implantado no Tribunal Regional Federal da 4ª Região no ano 2000, com ação destinada à separação dos resíduos descartados e o encaminhamento do lixo seco para a coleta seletiva municipal. Posteriormente, implementou-se, também, o descarte adequado de lâmpadas fluorescentes com envio para descontaminação.(25)

Tais iniciativas voltadas para a educação ambiental assumiram proporções institucionais e servem de referência a outras entidades públicas e privadas de todo o país.

Com essa visão empreendedora(26) foi desenvolvido o planejamento estratégico no âmbito do Tribunal Regional Federal da 4ª Região,(27) adotando-se várias perspectivas, com objetivos e diretrizes voltados para:

I. Eficiência Operacional: agilizar os trâmites judiciais e administrativos; otimizar a gestão dos custos operacionais e os processos de trabalho.

II. Acesso ao Sistema de Justiça: permitir a facilitação do acesso à Justiça e promover a efetividade no cumprimento das decisões.

III. Responsabilidade Socioambiental: promover a cidadania e incentivar a responsabilidade social e ambiental.

IV. Alinhamento e Integração: garantir o alinhamento estratégico no âmbito da Justiça Federal da 4ª Região e fomentar a integração e a troca de experiências entre os órgãos da Justiça Federal da 4ª Região.

V. Atuação Institucional: fortalecer a interação com outros órgãos e instituições e a imagem institucional da Justiça Federal na 4ª Região; aperfeiçoar a comunicação institucional.

VI. Gestão de Pessoas: desenvolver competências de magistrados e servidores com foco em resultados; melhorar o clima organizacional e o bem-estar de magistrados e servidores; incentivar o comprometimento dos magistrados e servidores com a execução da estratégia; adequar a estrutura organizacional e de pessoal à estratégia.

VII. Infraestrutura e Tecnologia: promover a integração e a permanente atualização dos sistemas informatizados da Justiça Federal da 4ª Região; garantir a infraestrutura física e tecnológica suficiente à execução das atividades administrativas e judiciais e o acesso e funcionamento de sistemas essenciais de tecnologia de informação.

VIII. Orçamento: obter os recursos orçamentários necessários para a execução da estratégia."(28)

Portanto, o planejamento estratégico do Tribunal Regional Federal da 4ª Região tem por missão propiciar à sociedade uma prestação jurisdicional rápida, acessível e efetiva, demonstrando o comprometimento com as instituições e com o alcance de resultados, respeitando o ser humano e o bem comum, fomentando a transparência e promovendo inovação no âmbito do Poder Judiciário.

Com base nessas iniciativas de gestão, o TRF da 4ª Região pretende consolidar-se perante a sociedade como instituição que adota modelo de efetividade na prestação jurisdicional, transparência(29) e segurança

jurídica.

É importante mencionar, ainda, que a visão administrativa dos juízes e servidores da Justiça Federal da 4ª Região tem permitido a criação e a implementação de inúmeras práticas modernas de gestão, destacando-se o Sistcon – Sistema de Conciliação,(30) cuja missão é estimular a composição dos litígios, com bons resultados já alcançados, especialmente em mutirões de processos relacionados ao sistema financeiro da habitação – SFH, FGTS e ações de desapropriação.(31)

Além disso, o TRF da 4ª Região também instituiu a Coordenadoria Regional dos Juizados Especiais Federais da 4ª Região – Cojef,(32) para coordenação e orientação das atividades administrativas dos Juizados Especiais Federais e das Turmas Recursais e que atua observando os princípios da gestão democrática e participativa, padronização, simplificação, celeridade, transparência, responsabilidade socioambiental, eficiência e valorização de colaboradores.(33)

Todas essas iniciativas demonstram a importância da necessidade de comprometimento do Estado-Juiz com a administração do seu trabalho, com liderança, criatividade, eficiência e eficácia.

Assim, a Justiça Federal da 4ª Região consolida-se no âmbito nacional como instituição preocupada com a celeridade e a qualidade da prestação jurisdicional.

Conclusões

Não há profissão estática e que dispensa a atualização em face do tempo. As considerações acima articuladas demonstram que o Poder Judiciário e os juízes têm passado por profunda transformação destinada a corrigir e contextualizar o exercício da sua atuação.

Foi-se a época em que os Juízes eram profissionais autômatos e negadores do diálogo social. Exige-se do magistrado muito mais do que a resolução técnica do conflito de interesses. Cabe ao julgador decidir a lide com a visão de ente pertencente ao Estado Social Democrático de Direito que permite a participação e a intervenção popular no desempenho da sua atividade. Vive-se o momento em que a sociedade também é intérprete das leis e da Constituição.(34)

O juiz deve ter “humildade científica”(35) para adotar técnicas interdisciplinares, especialmente as vinculadas à teoria da administração, de modo a conferir mais eficiência e eficácia ao seu múnus.

Daí a importância do planejamento estratégico, adotado com o fim de definir antecipadamente “o que, como, quando e para quem” são estabelecidas as atividades do Poder Judiciário.

Referências bibliográficas

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BRASIL. Constituição Federal. Disponível em: <www.planalto.org.br>. Acesso em: 10 maio 2010.

BRASIL. Código de Processo Civil. Disponível em: <www.planalto.org.br>. Acesso em: 10 maio 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FREITAS, Vladimir Passos de. A eficiência na administração da justiça. **Revista Online**. Disponível em: <www.ibrajus.com.br>. Acesso em: 13 jul. 2010.

FREITAS, Vladimir Passos de. A cúpula dos Tribunais e a eficiência da Justiça. **Revista Online**. Disponível em: <www.ibrajus.org.br>. Acesso em: 13 jul. 2010.

FREITAS, Vladimir Passos de. A transparência nos Tribunais Brasileiros. Disponível em: <http://www.ibrajus.org.br/revista>. Acesso em: 13 jul. 2010.

GEBRAN NETO, João Pedro. Transparência pública. Disponível em: Disponível em: <http://www.ibrajus.org.br/revista>. Acesso em: 10 jul. 2010.

GREENWALD, Bruce; KAHN, Judd. A estratégia competitiva desmistificada. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HÄBERLE, Peter. **Hermenêutica Constitucional**: A sociedade aberta dos intérpretes da Constituição: contribuição para a interpretação pluralista e procedimental da Constituição. Tradução Gilmar Ferreira Mendes. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 2002.

JULIO, Carlos Alberto. **Arte da estratégia**. São Paulo: Negócio, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

NALINI, Renato. **A rebelião da toga**. Campinas, SP: Millennium, 2006.

NALINI, Renato. **O juiz e o acesso à Justiça**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1994.

NALINI, Renato. **Uma nova ética para o juiz**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1994.

NUNES, António Avelãs; COUTINHO, Jacinto Nelson de Miranda. **O direito e o futuro**. O futuro do direito. Coimbra: Almedina, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PASOLD, Cesar Luis. **Método da Pesquisa Jurídica**: teoria e prática, 11. ed. Florianópolis: Conceito Editorial; Millennium, 2008.

SÉBASTIEN, Charles. **Cartas sobre a hipermodernidade**. Tradução de Xerxes Gusmão. São Paulo: Barcarolla, 2009.

SILVA, Octacílio Paula. **Ética do magistrado à luz do direito comparado**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1994.

STEEL, Jon. **Arte do planejamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Ação Direta de Inconstitucionalidade 3.367. Tribunal Pleno. Rel. Min. Cezar Peluso. J. em 13.04.2005. DJ 22.09.2006.

TZU, Sun. **Arte da guerra**: por uma estratégia perfeita. São Paulo: Madras, 2007.

Notas

1. **A rebelião da toga**. Campinas, SP: Millennium, 2006. p. 18.

2. A expressão, usada por Lipovetski, designa o atual contexto da sociedade. Também são usadas outras categorias com o mesmo desígnio, destacando-se metamodernidade (Giddens), ultramodernidade (Gauchet e Zarka). Sobre o tema, ver SÉBASTIEN, Charles. **Cartas sobre a hipermodernidade**. Tradução de Xerxes Gusmão. São Paulo: Barcarolla, 2009.

3. Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

4. O Código de Processo Civil prevê: “Art. 125. O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código, competindo-lhe: I – assegurar às partes igualdade de tratamento; II – velar pela rápida solução do litígio; III – prevenir ou reprimir qualquer ato contrário à dignidade da Justiça; IV – tentar, a qualquer tempo, conciliar as partes.”

5. A Constituição da República estabelece, no art. 5º, LXXVIII: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.”

6. “A *International Organization Standardization (ISO)* é uma organização internacional, privada e sem fins lucrativos, que foi criada em 1947 e tem sede em Genebra. *ISO* não é sigla da organização. É o nome que deriva da palavra grega *isos*, que significa igual. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), membro fundador da *ISO*, é a organização nacional de normalização que representa o Brasil. Em 1987, a *ISO* publicou manuais de avaliação do sistema da qualidade, chamados Normas *ISO* Série 9000 de Padrões Internacionais (*ISO 9000 series of International Standards*), que sintetizam diversas normas nacionais, já existentes, que regulamentavam as relações entre fornecedores e compradores. Em 1996, foram publicadas as Normas *ISO* 14000, que tratam da administração ambiental. Ambas fazem parte de um conjunto de mais de 11.000 padrões internacionais que a *ISO* produziu desde sua fundação.” (MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. p. 175). Também há *ISO* 14000, relativo à proteção ambiental, e *ISO* 19000, destinada às boas condutas nas relações humanas.

7. Neste aspecto, o magistrado deve adotar elementos da psicologia (aprendizagem, liderança, motivação), da sociologia (dinâmica de grupo, grupos), psicologia social (mudança de atitudes), antropologia (cultura organizacional) e ciência política (política, poder).

8. Acesso em: 09 jul. 2010, no endereço: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=8>>.

9. Eficiência consiste em fazer certo as coisas ou “a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. Em muitos casos, isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais.” (MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. p. 5).

10. Eficácia consiste em fazer as coisas certas. “É a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.” (MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. p. 5).

11. Art. 92, I-A, da Constituição da República.

12. Art. 103-B da Constituição da República.

13. Também é da competência do CNJ: “I – zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências; II – zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União; III – receber e conhecer das

reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso e determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa; IV – representar ao Ministério Público, no caso de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade; V – rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de juízes e membros de tribunais julgados há menos de um ano; VI – elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário; VII – elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa.”

14. “Ação direta. EC 45/2004. Poder Judiciário. Conselho Nacional de Justiça. Instituição e disciplina. Natureza meramente administrativa. Órgão interno de controle administrativo, financeiro e disciplinar da magistratura. Constitucionalidade reconhecida. Separação e independência dos Poderes. História, significado e alcance concreto do princípio. Ofensa à cláusula constitucional imutável (cláusula pétrea). Inexistência. Subsistência do núcleo político do princípio, mediante preservação da função jurisdicional, típica do Judiciário, e das condições materiais do seu exercício imparcial e independente. Precedentes e Súmula 649. Inaplicabilidade ao caso. Interpretação dos arts. 2º e 60, § 4º, III, da CF. Ação julgada improcedente. Votos vencidos. São constitucionais as normas que, introduzidas pela EC 45, de 08.12.2004, instituem e disciplinam o CNJ, como órgão administrativo do Poder Judiciário nacional.” (ADI 3.367, Rel. Min. Cezar Peluso, julgamento em 13.04.2005, Plenário, DJ de 22.09.2006)

15. Sobre o tema vide: FREITAS, Vladimir Passos de. A eficiência na administração da justiça. **Revista Online**. Disponível em: <www.ibrajus.com.br>.. Acesso em: 13 jul. 2010.

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

I – Missão: realizar justiça.

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

III – Atributos de Valor Judiciário para a Sociedade:

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

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

a) Eficiência Operacional:

- Objetivo 1. Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos;
- Objetivo 2. Buscar a excelência na gestão de custos operacionais;

b) Acesso ao Sistema de Justiça:

Objetivo 3. Facilitar o acesso à Justiça;

Objetivo 4. Promover a efetividade no cumprimento das decisões;

c) Responsabilidade Social:

Objetivo 5. Promover a cidadania;

d) Alinhamento e Integração:

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

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

e) Atuação Institucional:

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

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

Objetivo 10. Aprimorar a comunicação com públicos externos;

f) Gestão de Pessoas:

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

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

g) Infraestrutura e Tecnologia:

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

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

h) Orçamento:

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

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

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

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

II – metas de curto, médio e longo prazos, associadas aos indicadores de resultado;

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

§ 2º Os Tribunais que já disponham de planejamento estratégico deverão adequá-lo ao Plano Estratégico Nacional, observadas as disposições e requisitos do *caput* e do § 1º deste artigo.

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

§ 4º Os tribunais garantirão a participação efetiva de serventuários e de

magistrados de primeiro e segundo graus, indicados pelas respectivas entidades de classe, na elaboração e na execução de suas propostas orçamentárias e planejamentos estratégicos.

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

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

18. Possibilidade de planejamento estratégico situacional no Tribunal Regional Federal da 4ª Região. **Revista Online**. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

19. op. cit., p. 333.

20. Sobre o tema, aconselha-se o acesso ao seguinte endereço: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia>>.

21. Art. 4º da Resolução nº 70 do CNJ.

22. O art. 6º da Resolução nº 70 do CNJ estabeleceu o seguinte: "Sem prejuízo do planejamento estratégico dos órgãos do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça coordenará a instituição de indicadores de resultados, metas, projetos e ações de âmbito nacional, comuns a todos os tribunais. Parágrafo Único. As metas nacionais de nivelamento para o ano de 2009 estão descritas no Anexo II desta Resolução."

23. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/definidas-as-metas-prioritarias-para-2010>>. Acesso em: 07 jul. 2010.

24. Lei nº 12.153, de 22 de dezembro de 2009.

25. Informações disponíveis em <www.trf4.gov.br>. Acesso em: 21 jun. 2010.

26. Vladimir Passos de Freitas menciona as características necessárias à moderna gestão dos tribunais: "Vejamos alguns requisitos de um bom Presidente ou outro administrador da cúpula dos Tribunais. Não será, por certo, aquela figura antiga de magistrado, discreto, silencioso, distante. Na verdade, simbolicamente, deverá tirar a toga e compenetrar-se de que não é juiz, mas sim um administrador público. E nessas condições decidirá com base na lei, e não na jurisprudência, sob pena de arriscar-se a ter que se justificar perante o Tribunal de Contas.

A liderança será conquistada, e não imposta, e, caso não a conquiste, sua gestão fracassará. Isso significa que deverá convencer seus colegas de Tribunal, os Juízes de primeiro grau e os servidores de seus bons propósitos. Incentivá-los a trabalhar juntos, convencê-los de seus projetos. Menos hierárquica que no passado, a liderança hoje é mais para servir. A leitura da obra **O Monge e o Executivo**, de James Hunter, Ed. Sextante, poderá ser-lhe de grande utilidade.

A atenção às mudanças sociais é uma exigência. Será inadmissível, por exemplo, que um Presidente não zele pela proteção do meio ambiente (p. ex., economizando água ou utilizando papel não clorado), quando essa é uma obrigação do Poder Público (CF, art. 225, *caput*). A convivência com os Sindicatos exige-lhe comportamento adequado aos tempos em que se vive. Receber as lideranças e examinar as solicitações faz parte da gestão administrativa, devendo tais relações pautar-se pelo respeito recíproco.

Assumir riscos faz parte da condução do Tribunal. Sabidamente, no Brasil há uma tendência do administrador público evitar inovações, para não correr o risco de envolver-se em eventual acusação de improbidade ou algo semelhante. Isso pode traduzir-se em uma gestão conservadora e

sem qualquer benefício à sociedade. Os riscos fazem parte do administrar, e quem não quiser assumi-los basta recusar concorrer na eleição. Um exemplo. No Brasil, pratica-se o serviço voluntário, por meio de estágios não remunerados, desde os anos sessenta. Entretanto, isso não é assumido pelos Tribunais. O TRF da 4ª Região criou um programa próprio, com absoluto sucesso, para esses estágios e, há anos, admite centenas de pessoas para trabalhar graciosamente, na Justiça Federal da Região Sul (RS, SC e PR). Dados mais específicos podem ser localizados em artigo de Rosana Meyer dos Santos (Serviço voluntário no Poder Judiciário, www.ibrajus.org.br, **Revista Online**, 18 set. 2007).

Visitas internas serão sempre oportunas. O dirigente deve conhecer os setores do Tribunal e seus servidores. Visitar a biblioteca, o setor de informática e outros, ouvindo os servidores, é imprescindível. E não menos importantes são a Portaria e o setor de Telefonia, portas de entrada do Tribunal, contato direto entre o órgão público e o cidadão. Absolutamente imprescindível é que seus operadores sejam educados, preparados e firmes.

Ouvir as ideias de magistrados e servidores também é importante. A prática dá-lhes noção das necessidades. Muitas inovações boas partem deles. E, quando adotadas, devem sempre ter a paternidade reconhecida e lembrada. Caso contrário, eles jamais voltarão a colaborar.

A motivação dos servidores é essencial. A abertura de concursos internos (p. ex., 'Minha história de vida') pode significar mais adesão ao esforço da equipe. Programas de ergonomia, planejamento familiar, planejamento financeiro, tudo isso pode estimular a colaboração. A Revista Exame, periodicamente, fornece a relação das 100 melhores empresas do Brasil para trabalhar. Ali estão práticas inteligentes de gestão, muitas delas perfeitamente aplicáveis ao setor público. O administrador deve conhecê-las e adotar as que sejam viáveis no Poder Judiciário.

Um dirigente deve manter a união de sua equipe. Por isso mesmo, não se envolve em intrigas e não faz críticas a colegas nem a Juizes de primeiro grau. Suas palavras, mesmo ditas na informalidade de uma reunião festiva, repercutem. São repetidas e, muitas vezes, servem de exemplo. De bom ou de mau exemplo. Assim, cabe ao gestor, principalmente ao Presidente, manter um ambiente de respeito e de auto estima pela instituição. Imaginem-se os efeitos de uma frase do tipo: 'Não adianta, é muito serviço, não há mesmo como funcionar bem!' Com certeza, para alguns que a ouçam, ela servirá de justificativa para não fazer mais nada" (A cúpula dos Tribunais e a eficiência da Justiça, <www.ibrajus.org.br>. **Revista Online**. Acesso em: 13 jul. 2010).

27. "A elaboração de um plano estratégico é a consequência da análise da situação estratégica, de ameaças e oportunidades do ambiente e dos pontos fortes e fracos da organização. [...] Um plano estratégico define a relação pretendida da organização com seu ambiente, levando em conta suas competências e recursos. Os principais componentes que podem integrar um plano estratégico são os seguintes: negócio, objetivos, vantagens competitivas e alocação de recursos." (MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. p. 339)

28. Disponível em: <www.trf4.gov.br>. Acesso em: 21 jun. 2010.

29. Entre os Tribunais Regionais Federais do Brasil, o TRF da 4ª Região foi considerado o mais transparente, conforme noticiado por Vladimir Passos de Freitas, *in* **A transparência nos Tribunais Brasileiros**. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista>>. Acesso em: 13 jul. 2010. Sobre o tema, *vide*, ainda: GEBRAN NETO, João Pedro. **Transparência Pública**. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista>>. Acesso em: 10 jul. 2010.

30. A Portaria nº 16, de 23.01.2009, da Presidência do TRF 4ª Região, estabeleceu algumas diretrizes ao Sistcon, em cumprimento ao planejamento estratégico.

31. Decorrentes da duplicação da BR-101, trecho sul do Brasil.

32. Por intermédio da Portaria nº 544, de 30 de junho de 2010, a Cojef instituiu comissão de padronização e procedimentos nos Juizados e Turmas Recursais da 4ª Região, a fim de facilitar, agilizar e democratizar o acesso à Justiça.

33. Outras informações sobre a Cojef podem ser encontradas no seguinte endereço eletrônico: <http://www.trf4.jus.br/trf4/institucional/institucional.php?id=cojef_planej_estrat_COJEF>.

34. HÄBERLE, Peter. **Hermenêutica Constitucional**: A sociedade aberta dos intérpretes da Constituição: contribuição para a interpretação pluralista e procedimental da Constituição. Tradução Gilmar Ferreira Mendes. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 2002.

35. Humildade científica é “a atitude (tendência interna) de reconhecimento de que nunca se sabe tudo sobre algo, seguida de ação (comportamento efetivo) que busca, pela aprendizagem, a superação de nossas áreas de ignorância, com a leitura de Livros, Jornais e Revistas e com o diálogo com outras pessoas” (PASOLD, Cesar Luis. **Método da Pesquisa Jurídica**: teoria e prática. 11. ed. Florianópolis: Conceito Editorial; Millennium, 2008. p, 204).

Referência bibliográfica (de acordo com a NBR 6023: 2002/ABNT):

SCHULZE, Clenio Jair. *O planejamento estratégico e o juiz administrador.* **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n. 43, ago. 2011. Disponível em:
< http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao043/clenio_schulze.html>
Acesso em: 08 set. 2011.