



## Planejar para bem gerir: novos desafios na Gestão do Poder Judiciário

**Autor: Zenildo Bodnar**

Juiz Federal, Professor Universitário

publicado em 29.08.2014

[\[enviar este artigo\]](#) [\[imprimir\]](#)

### Resumo

Este artigo analisa a necessidade da emergência de um novo paradigma na administração judiciária. A partir da abordagem sobre o acesso e a efetividade da jurisdição, com foco nos resultados, constata-se que a crise do Poder Judiciário decorre principalmente da falta de gestão. Conclui-se que o novo paradigma deve estar baseado na valorização das pessoas e na inovação, bem como nas seguintes premissas: combinação de entusiasmo e criatividade; visão compartilhada de normas e valores; estímulo ao trabalho em equipe, à colaboração e à participação. Só com talento empreendedor e hábitos de excelência é que será possível o alcance de uma justiça mais inclusiva, democrática e eficiente e também o reconhecimento do Poder Judiciário pela sociedade enquanto instrumento efetivo de justiça, equidade e paz.

**Palavras-chave:** Administração Judiciária. Efetividade da jurisdição. Paradigma.

### Abstract

*This article examines the need for the emergence of a new paradigm in the judiciary. From the approach to access and effectiveness of the court, with a focus on results, given that the crisis of the judiciary stems mainly from lack of management. We conclude that the new paradigm should be based on valuing people and innovation, and the following assumptions: a combination of enthusiasm and creativity, shared vision of values and standards, encouragement of teamwork, collaboration and participation. Only with entrepreneurial talents and habits of excellence will it be possible to achieve a more inclusive, democratic and efficient justice and also the recognition by society of the judiciary as an effective instrument of justice, equity and peace.*

**Keywords:** Administration of justice. Effectiveness of jurisdiction. Paradigm.

**Sumário:** Introdução. 1 Acesso e efetividade da jurisdição. 2 Jurisdição de resultados: a eficiência como valor essencial. 3 A necessária emergência de um novo paradigma na administração judiciária. Considerações finais. Referências bibliográficas.

### Introdução

A sociedade atual caracteriza-se como sendo a sociedade do conhecimento, da informação e dos conflitos. Apresenta desafios novos e qualificados para a Administração da Justiça.

Para melhorar a efetividade da prestação jurisdicional e diminuir a morosidade da justiça, muitas reformas já foram feitas na legislação brasileira. Diversas leis processuais foram alteradas; criaram-se os juizados especiais no âmbito estadual e federal; ampla reforma no Poder Judiciário foi estabelecida pela Emenda Constitucional 45/2004; a maioria dos tribunais recebeu incremento de

novos desembargadores; inúmeras varas e juizados novos foram criados. Entretanto, apesar de todas essas medidas, o que se observa é um aumento constante e progressivo no número de processos e uma prestação jurisdicional ainda tardia.

Esse quadro demonstra que as alterações necessárias no modelo de Administração da Justiça não podem ser meramente superficiais ou incrementais. Para isso, aliás, seriam suficientes apenas ajustes nas práticas e rotinas de trabalho. A grande mudança a ser empreendida diz respeito à alteração do paradigma de Administração da Justiça.

Necessita-se de uma nova e segura direção paradigmática que não só oriente o tratamento das questões superficiais e aparentes, mas também interfira positivamente e até contribua com a prevenção dos verdadeiros problemas subjacentes da jurisdição. Einstein já dizia que "Os principais problemas com que nos deparamos não podem ser resolvidos com o mesmo nível de pensamento que tínhamos quando criamos"(COVEY, 2005, p. 21).

Assim, as instituições públicas e em especial as unidades judiciárias precisam apresentar respostas mais contundentes e, de certo modo, até mais radicais, construídas a partir de lentes ampliadas e que melhor expliquem os fatos e acontecimentos e orientem as ações com maior precisão. Em síntese: a sociedade atual exige uma mudança paradigmática na gestão do Poder Judiciário e na forma clássica, individualizada e burocrática de resolução de litígios.

A partir dessas reflexões, este artigo analisa o acesso e a efetividade da jurisdição, com foco em resultados. Avalia-se também a necessária emergência de um novo paradigma na administração judiciária, baseado na valorização das pessoas e na inovação.

## **1 Acesso e efetividade da jurisdição**

Os obstáculos para o acesso pleno e efetivo à Justiça apresentam-se com múltiplas dimensões e com uma ordem de complexidade peculiar, porém tais fatores não são intransponíveis. Além do aspecto superficial da crise no acesso e na efetividade, gerada por fatores econômicos e até culturais, constata-se também uma crise geral e profunda na efetividade da jurisdição que decorre exatamente dos problemas subjacentes às lides formalmente deduzidas.

Um dos grandes desafios da jurisdição na atualidade diz respeito a uma verdadeira avalanche de demandas repetitivas geradas pelas relações massificadas de consumo, as quais ocorrem também pela concessão indiscriminada de crédito.

Essa realidade potencializa uma verdadeira explosão de litigiosidade, não apenas pela intensificação das relações jurídicas contratuais como também pelos elevados riscos para ambas as partes necessariamente presentes nessa contratação de massa. Realidade essa que vai exigir novas formas de tratamento e resolução de conflitos a serem empreendidas a partir de eficientes estratégias e práticas gerenciais.

Uma gestão moderna na Administração da Justiça requer uma nova concepção do acesso e da efetividade da jurisdição, que priorize, além do senso comum teórico que trata do acesso ao Poder Judiciário, os aspectos diretamente relacionados com a efetividade de uma ordem jurídica justa, apta a fornecer respostas eficazes para as complexas e massificadas questões da modernidade.

O acesso efetivo à Justiça, no contexto da sociedade do consumo e da explosão de litigiosidade, é um assunto que deve estar no centro das reflexões pela sua importância direta no que tange à consolidação de novos comportamentos e atitudes que garantam a efetiva proteção dos direitos nas mais diversas dimensões.

A plena garantia do acesso à justiça não diz respeito apenas ao aspecto procedimental, entendido este como conjunto de garantias e medidas para a

facilitação do ingresso em juízo, mas também ao conteúdo dos provimentos jurisdicionais e ao tempo em que a jurisdição é prestada.

O acesso a uma ordem jurídica justa, enquanto direito fundamental do Estado Democrático de Direito, deve necessariamente contemplar as seguintes garantias: a) igualdade material entre os litigantes; b) duração razoável do processo; c) meios alternativos de resolução de conflitos; d) coerência, uniformidade e previsibilidade das decisões. Essa última característica deve ser especialmente realçada no contexto das demandas caracterizadas como repetitivas pela sua homogeneidade fática e jurídica.

O acesso efetivo à Justiça deve também tornar concreto o escopo político da jurisdição, à medida que significa uma forma de exercício substancial de democracia, pois permite ao cidadão a prerrogativa de exigir o respeito à ordem jurídica justa, independentemente do poderio econômico ou político da parte adversa.

Isso significa que o papel do Estado deve ser o de garantir mecanismos eficazes para o tratamento e a resolução dos conflitos, especialmente mediante a adoção de um conjunto de políticas públicas e judiciais destinadas também à prevenção de comportamentos patológicos, lesivos nas relações jurídicas, notadamente aqueles que decorrem da má prestação de serviços públicos e particulares.

Ao fazer referência à terceira onda, ou “enfoques do acesso à Justiça”, Cappelletti e Garth destacam que ela apresenta uma perspectiva mais abrangente para o acesso à justiça, pois envolve “o conjunto de instituições e mecanismos, pessoas e procedimentos utilizados para processar e mesmo para prevenir disputas nas sociedades modernas” (CAPPELLETTI; GARTH, 1988, p. 67).

Para muito além de preocupações formais, o compromisso com o acesso à justiça não pode prescindir da necessária efetividade. A efetividade deve ser assegurada não apenas na ampla acessibilidade aos mecanismos de resolução e tratamento dos conflitos, mas também na consecução plena das aspirações legítimas da coletividade por justiça, ou seja, no conteúdo material e na efetividade das decisões e medidas adotadas.

A Constituição estabelece um conjunto de garantias formalmente amplo para assegurar o acesso à Justiça. Além da cláusula da inafastabilidade do controle jurisdicional em relação a qualquer ameaça ou lesão a direitos, a Constituição garante: a) assistência judicial integral e gratuita aos necessitados; b) remédios constitucionais como mandado de segurança coletivo, mandado de injunção coletivo, ação popular; c) amplos poderes e atribuição ao Ministério Público para atuar na defesa judicial e extrajudicial dos direitos difusos e coletivos, principalmente com a propositura da ação civil pública; d) um conjunto de princípios para o resguardo do devido processo legal substancial: isonomia entre as partes, contraditório, ampla defesa, duração razoável do processo, dentre outros. Com isso, estabelece um sistema formalmente ideal de garantias para assegurar o amplo acesso.

Porém, o desafio maior é conferir efetividade social e concreta aos direitos fundamentais que justificaram o estabelecimento desse instrumental de garantias. Hoje, o maior desafio para o alcance da efetividade não está apenas com o aspecto superficial do acesso à justiça (custos e morosidade do processo, falta de tempo para os legitimados, barreiras psicológicas e culturais), mas sim com o acesso substancial à verdadeira Justiça.

O contexto generalizado de situações de injustiça requer uma força promocional dinâmica e exige o engajamento de todos, em especial do Poder Judiciário, que é o principal guardião dos valores democráticos.

A Justiça não é algo pronto e acabado e que pode ser distribuído facilmente a todos. Trata-se de uma idealidade, de um horizonte de sentido dotado de uma utopia mobilizadora. Assim, não é correto falar-se em Justiça, mas sim em fazer-

se Justiça, como algo em permanente e contínua construção e que mobiliza todos para essa luta.

A partir dessa contextualização, conclui-se que o acesso à Justiça possui ampla significação e notável relevância. Trata-se de um mandamento ou imperativo geral, cujo conteúdo centraliza um objetivo claro que pode ser traduzido na busca da melhora contínua das relações entre as pessoas e da efetiva concretização dos valores e direitos indispensáveis para um convívio harmônico e pacífico. Para a concretização desse grande objetivo, é imprescindível a garantia plena de uma jurisdição de resultados, que tenha a eficiência como valor fundamental.

## **2 Jurisdição de resultados: a eficiência como valor essencial**

A Constituição estabelece como princípios fundamentais da boa administração pública a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. Esses princípios devem ser observados conjuntamente por todas as instituições públicas e em especial pelo Poder Judiciário, que é o guardião da Constituição e deve dar exemplo aos demais Poderes Públicos no que diz respeito aos postulados e valores fundamentais da ordem jurídica.

Já em 1998, com o advento da Reforma Administrativa do Estado, a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, no seu artigo 39, § 7º, trouxe a obrigação aos entes federativos não só de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores, como também de desenvolvimento de programas de qualidade, produtividade e treinamento; e de modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público.

A partir dessa contextualização, não resta dúvida de que a gestão efetiva e eficaz do Poder Judiciário é um dever fundamental de natureza constitucional expressamente estabelecido nos artigos 37 e 39 da Constituição. Não se trata de mero compromisso retórico, mas de uma diretriz efetiva que deve nortear a atuação cotidiana de todos os órgãos do Poder Judiciário.

O Ministro Nelson Jobim, no seu discurso de posse como Presidente do STF, ao abordar as novas demandas sociais, foi enfático ao afirmar que o Judiciário desejado pela sociedade deve responder a três exigências: a) acessibilidade a todos; b) previsibilidade das suas decisões; c) decisões em tempo social e economicamente tolerável. Destacou que o Judiciário deve prestar contas à nação, não deve ser um espaço para construção de biografias individuais, não é academia para desenvolvimento de teses abstratas (JOBIM, 2013). Afinal, a sociedade quer um Judiciário sem donos e sem feitores e que efetivamente sirva à nação e às causas da cidadania.

Para o alcance pleno desse desiderato, além do desenvolvimento de uma cultura de gestão, conforme será visto adiante, também é fundamental que o processo seja instrumentalizado como valiosa ferramenta a serviço da justiça e da cidadania; jamais como um objetivo autônomo a ser perseguido, operacionalizado como grande fonte de nulidades e notável atraso pelos labirintos que representa para a chegada ao verdadeiro objetivo.

Preciosa é a lição de Dinamarco sobre a efetividade do processo e sobre a importância da sua democratização. Para esse autor, processo efetivo é aquele apto a cumprir não apenas a sua função jurídica, de realizar o direito, como também a sua função social, de eliminar insatisfações com a justiça e servir como meio de educação para o exercício e o respeito aos direitos. Há, ainda, a sua função política, "de servir, precisamente, de canal para a participação do cidadão comum nos destinos da sociedade" (DINAMARCO, 1987, p. 379).

A utilização adequada e eficaz das ações constitucionais e de outros instrumentos de tutela coletiva de direitos com a superação dos conceitos e dogmas da processualística clássica, antes até de grandes reformas legislativas, depende principalmente da conscientização dos operadores jurídicos para que o tão almejado acesso à justiça seja um ideal ao alcance de todos os cidadãos.

Conforme P. T. Brandão (2001, p. 264), não há necessidade de novos ritos para garantir cidadania e um efetivo acesso à justiça; o que é preciso é que os operadores do Direito percebam a nova realidade na qual devem operar, que apliquem todo o instrumental que está à disposição deles e dos cidadãos e que deem ao Direito a efetividade para a qual ele se destina. A grande revolução no Direito ainda está para ser operada, mas ela depende muito mais da postura de seus operadores do que de novos instrumentos.

Uma jurisdição focada em resultados não pode jamais admitir que formalismos inúteis e inconsequentes de ordem processual causem obstáculo à efetiva prestação jurisdicional. O processo é caminho, e não o fim último da jurisdição.

A satisfação dessa exigência de efetividade, enquanto valor fundamental, também requer a compreensão da segunda dimensão da efetividade da jurisdição. Nessa dimensão, o foco não deve estar apenas relacionado simploriamente na resolução pontual da lide, formalmente deduzida e aprisionada nos autos, mas sim em uma visão estratégica e empreendedora global e na compreensão das questões subjacentes que transcendem à lide, desbordando para o próprio funcionamento da sociedade na sua dimensão humana relacional. Em síntese, o bom julgador é aquele que também sabe administrar os conflitos com especial talento e inspiração empreendedora. Esse novo enfoque ou dimensão de efetividade somente será alcançado a partir da consolidação de um novo paradigma na administração judiciária.

### **3 A necessária emergência de um novo paradigma na administração judiciária**

As ciências, tanto naturais como sociais, desenvolveram-se historicamente a partir de determinados paradigmas. A expressão "paradigma" não possui um conceito unívoco e, no âmbito das ciências sociais, como é o caso do Direito e da Administração, também sofre influências ideológicas e até mesmo socioculturais.

A primeira vez que o termo foi utilizado com maior cuidado e rigor científico foi em 1962, por Thomas Kuhn, no livro **A estrutura das revoluções científicas**. Nessa obra, defendeu que as revoluções científicas constituem episódios de desenvolvimento não cumulativo, nos quais um paradigma mais antigo é total ou parcialmente substituído por um novo, incompatível no todo ou em parte com o anterior (KUHN, 2000, p. 125). O uso da expressão paradigma surge em substituição ao termo "verdade", tendo em vista a grande dificuldade em definir o que pode ser considerado cientificamente como verdadeiro.

Nessa obra, Thomas Kuhn (2000, p. 142 e ss.) caracteriza paradigma como sendo aquilo que os membros de uma comunidade partilham. Reconhece que a ciência é um discurso que se legitima pela aceitação do grupo. Quanto à ideia de paradigma, defende que este, enquanto modelo compartilhado, segue uma matriz composta por: a) generalizações simbólicas; b) crenças em determinados modelos heurísticos; c) valores exemplares.

Apesar das dificuldades conceituais, no âmbito das ciências sociais, a noção de paradigma é fundamental, pois, conforme afirma Edgar Morin, possui o mérito de se sobrepôr ou dominar as teorias. Para Edgar Morin (2002, p. 261), no âmbito das ciências sociais, um paradigma deve conter, para todos os discursos realizados em seu âmbito, os conceitos fundamentais e as categorias mestras de inteligibilidade, assim como as relações lógicas existentes entre esses conceitos e categorias.

Para Stephen Covey (2005, p. 22 e ss.), paradigmas são as lentes por intermédio das quais vemos o mundo. Paradigmas explicam fatos/conceitos e orientam nossas ações. É a partir dessa perspectiva e visão de paradigma que devem ser superados os dogmas tradicionais da burocracia estatal de administração estática das unidades jurisdicionais para que, com lentes ampliadas, bons exemplos e conceitos da administração privada, seja possível empreender uma administração judiciária muito mais efetiva.

Para contextualizar o problema da crise da administração judiciária e do próprio

Poder Judiciário, é importante referir que, dentre os principais fatores determinantes, conforme avaliação do Banco Mundial e de várias pesquisas já desenvolvidas no Brasil, está exatamente a falta de uma cultura gerencial nas unidades jurisdicionais.

Segundo a pesquisadora Maria Tereza Sadek (2013), o congestionamento do Poder Judiciário decorre da falta de gestão. É enfática em afirmar que

“de nada adianta mais daquilo que já se tem: mais juízes, mais funcionários, mais computadores, mais mesas, mais carros, mais salas. Sem o planejamento interno, sem uma administração adequada, sem recursos alocados de forma que responda a um mínimo de racionalidade, o judiciário não escapa dessa situação de congestionamento.”

Sugere “uma administração interna que rompa com o modelo atual, que é o mesmo desde a criação do poder Judiciário”.

A sociedade do conhecimento, da revolução tecnológica e do consumo em massa, multicomplexa, mutante e globalmente interconectada, exige dos magistrados, além de conhecimento jurídico profundo, também o desenvolvimento de habilidades gerenciais para que o resultado da atuação institucional tenha maior efetividade.

Hoje, vive-se na era da informação ou do conhecimento, em que se intensificam as transformações culturais e comportamentais e na qual o bem mais valioso nas empresas e organizações não é mais o capital ou o orçamento disponível no exercício, mas sim o seu capital humano e intelectual.

Ao reconhecer as pessoas como peças estratégicas para o sucesso das organizações, devem-se estabelecer modelos de gestão de pessoas baseados em competências, superando-se a fase dos departamentos de recursos humanos que se preocupavam apenas nos custos operacionais da mão de obra, pois são exatamente as habilidades e as competências individuais agindo sinergicamente que resultarão em vantagens competitivas ou, traduzindo para o âmbito público, em resultados mais efetivos.

Para a teoria clássica da administração, o sucesso nos resultados de uma organização não estava no seu capital humano, mas sim na melhora das máquinas e dos equipamentos. Conforme explica Idalberto Chiavenato (2009, p. 110), foi com o surgimento da Escola das Relações Humanas que ocorreu uma verdadeira mudança de foco para o ser humano.

Essa humanização da percepção administrativa é a chave do sucesso de qualquer planejamento estratégico de sucesso para uma gestão de excelência. Ivo Barcelos da Silva (2006, p. 114) é enfático ao concluir que “o elemento mais precioso na consecução dos fins de qualquer organização, estatal ou não, é a estrutura humana, que dá suporte ao alcance das metas e objetivos traçados”.

Ivo Barcelos da Silva apresenta como uma das maneiras de alcançar a eficiência no poder judiciário o investimento na motivação dos juízes e servidores e preceitua que a primeira ferramenta a ser utilizada nesse processo é a transmissão de informação completa e detalhada, ou seja, o servidor deve saber de antemão qual é a contribuição esperada dele no resultado final, assim deve-se deixar claras as metas e os indicadores pelos quais será avaliado o mérito. “É indispensável que as pessoas saibam minuciosamente como as tarefas deverão ser desenvolvidas e, principalmente, a sua importância no resultado final dos trabalhos” (SILVA, 2006, p. 115). Ainda nesse sentido, o autor acrescenta que, para medir o progresso, a melhoria dos trabalhos, os resultados obtidos, os indicadores e parâmetros escolhidos para a medição devem ser confiáveis e capazes de alavancar o desempenho.

Prossegue o mesmo autor que informação dialogada é o primeiro espaço para a motivação. Não há como elaborar ou cumprir metas sem um diagnóstico inicial, sem conhecimento compartilhado entre base e cúpula da situação inicial, dessa forma as metas previstas não serão passíveis de serem cumpridas. Elaborar as

metas sem que haja um diálogo com as bases, com quem deve cumprir as metas, é equivalente a não as elaborar.

Hoje é consenso entre os teóricos da moderna administração que se deve administrar com pessoas e para pessoas, ou seja, desenvolver uma cultura de gestão democrática e participativa que estimule o fluir da energia sinérgica e multiplicada da equipe de colaboradores.

A atividade gerencial deve integrar a pauta prioritária das organizações, sob pena de o imprevisto e o isolamento comprometerem o atendimento da missão constitucional do Poder Judiciário de prestar uma jurisdição rápida e eficaz. Afinal, conforme conclui Almir Fernandes (2001, p. 35), "A organização que não projeta o seu futuro desperdiça o seu presente".

A gestão do Judiciário não deve ser compreendida como tarefa exclusiva dos Presidentes dos Tribunais ou dos Juízes titulares das varas, mas sim como uma tarefa comum e compartilhada com a qual todos podem e devem cooperar com a sua capacidade, o seu empenho e o seu talento empreendedor.

No âmbito da gestão, devem ser reconhecidos os grandes méritos dos projetos e das metas em curso e já implantadas pelo CNJ – Conselho Nacional de Justiça a partir do tríptico viés: capacitação, informatização e gestão. Dentre as metas que muito contribuirão com o desenvolvimento do potencial de liderança e do talento empreendedor dos magistrados e também dos servidores, está a meta 08, que estabelecia a capacitação de pelo menos 50% dos magistrados até o final de 2010, a qual restou atingida e atualmente até superada.

A percepção desta necessidade já aconteceu amplamente, pois a maioria dos magistrados já está ciente da necessidade de aplicar e desenvolver novas habilidades. Todavia, o que ainda se observa é a existência de um abismo entre o que se defende na teoria ou até mesmo o que consta nos documentos sofisticados que estão até nas páginas dos tribunais com o nome de planejamento estratégico e o que é verdadeiramente aplicado nas unidades jurisdicionais. Isso tudo porque a excelência não é um discurso, mas a internalização de hábitos e atitudes que produzem resultados revolucionários em termos de efetividade.

Mesmo nas esferas do Poder Judiciário em que há institucionalização de um planejamento de gestão, este não é construído a partir das legítimas expectativas e da experiência acumulada pelos magistrados, servidores e colaboradores, mas sim pelo conhecimento teórico e abstrato de empresas especializadas ou de um ou alguns magistrados geralmente de hierarquia superior e vinculados a órgãos correicionais. Assim, o planejamento não é uma criação legítima e democrática, construída pelo compartilhamento de experiências e habilidades das equipes, mas é apenas um documento formal institucionalizado e imposto.

Na prática a maioria das unidades jurisdicionais é ainda gerida com a filosofia do antigo paradigma da Administração que apresenta como principais características a hierarquia, o controle, as regras e os resultados ("estatística zerada").

A melhora da efetividade da Administração da Justiça não requer um maior aporte orçamentário ou necessariamente a ampliação da estrutura mediante a criação de novas varas ou tribunais. O que é imprescindível é investir em uma gestão qualificada e eficiente da jurisdição focada em resultados e empreender políticas estratégicas para o tratamento dos problemas subjacentes e geradores de litígios.

A partir do que já foi definido pelo Conselho Nacional de Justiça no Plano Estratégico do Poder Judiciário, o ideal é que cada unidade jurisdicional adote técnicas modernas de gestão para melhorar os processos de trabalho, pois só a partir da consolidação de uma cultura gerencial cartorária é que será possível dar respostas mais satisfatórias para a sociedade.

Os resultados necessários para o alcance da excelência na prestação jurisdicional

dependem da gestão estratégica e inteligente de pessoas e procedimentos. É fundamental o aperfeiçoamento constante dos processos de trabalho para eliminar rotinas inúteis e melhorar as deficitárias; mormente no âmbito das ações repetitivas, é fundamental para melhorar a qualidade da jurisdição.

O que se constata atualmente nas unidades jurisdicionais, com raras exceções, é que não há uma cultura gerencial consolidada e também são muito tímidas e restritas as iniciativas voltadas especificamente para as demandas em massa. O que se verifica é a necessidade de se identificar, definir claramente e implantar instrumentos eficazes de planejamento e gestão.

O principal foco deve ser a desburocratização geral dos procedimentos e o implemento de uma reengenharia radical nas rotinas a partir de um novo modelo de gestão estratégica: democrática, participativa, colaborativa, cooperativa, solidária e focada no destinatário final da prestação jurisdicional, ou seja, no cidadão.

Essas medidas devem ser precedidas de um completo planejamento estratégico. Para a elaboração de um adequado planejamento estratégico, é fundamental conhecer amplamente o trabalho, mapear as rotinas, estabelecer metas e estratégias claras e objetivas para racionalizar os processos e as rotinas cartorárias.

O planejamento estratégico deve ser entendido como um instrumento catalisador de energias, que estabelece um sentido e um norte seguro para que possa fluir a energia sinérgica e multiplicada na organização. Nele devem ser contempladas e sistematizadas as diretrizes para que todos os colaboradores possam contribuir e estar comprometidos com o alcance dos objetivos mais amplos da unidade jurisdicional.

O planejamento estratégico é um modelo para tomada de decisões unificado e integrador que determina e revela o propósito organizacional, delimita os domínios de atuação da instituição ou da equipe incumbida de determinada tarefa. Como afirma um dos grandes teóricos da administração, Peter Drucker (1986, p. 36), o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.

Dessa forma, defende-se a utilidade e a necessidade do planejamento estratégico, pois ele melhora a capacidade para a tomada de decisões, melhora a comunicação da equipe, promove uma consciência coletiva, possibilita uma visão de conjunto sobre o tema a ser trabalhado, mais e melhores delegações com alto índice de qualidade e confiança, direção única para todos, além de melhorar o relacionamento da organização com seu ambiente interno e externo.

Destaque-se ainda que a gestão estratégica abrange planejamento a) estratégico; b) tático; e c) operacional e apresenta dois componentes necessários: a) plano estratégico (resultante do processo de planejamento); e b) planos e metas dos demais níveis da instituição (tático e operacional).

Melhores resultados dependem da conjugação dos recursos disponíveis e das variáveis do ambiente interno e externo que devem ser criteriosamente avaliadas na elaboração do planejamento. A rota ou rotina procedimental de excelência a ser percorrida deve indagar: para que, quando, quanto, como, onde. A gestão estratégica é a forma pela qual uma instituição deve se organizar para alcançar os seus objetivos, atingir suas metas e o futuro desejado.

Ao abordar o futuro da Administração da Justiça, Joaquim Falcão (2007, p. 30) defende que o futuro é plural porque temos já praticados e ainda não delineados pelo menos três subsistemas de resoluções dos conflitos: a administração judicial do Poder Judiciário, a administração parajudicial ou social, com múltiplas arenas comunitárias e negociais, e a administração ilegal pelo aumento da violência física e econômica. O futuro será moldado pela maneira como essa pluralidade se organizará.

Na perspectiva da gestão estratégica e também sob a ótica dos Sistemas de



Informação, as unidades jurisdicionais são compostas essencialmente por pessoas, processos e tecnologia. Esses são os componentes fundamentais em relação aos quais devem ser pensadas todas as estratégias gerenciais que visam utilizar sistemas computacionais para que, uma vez informatizada, a unidade jurisdicional possa buscar padronizar, acelerar e desburocratizar procedimentos. Para que se possa cumprir a missão de acordo com novos padrões de excelência exigidos pela sociedade, é fundamental o alinhamento estratégico dos recursos disponíveis para o alcance pleno dos objetivos da unidade jurisdicional.

Entende-se que o aparato tecnológico é absolutamente imprescindível para o sucesso de qualquer unidade jurisdicional que atua no contexto da sociedade do conhecimento e da revolução tecnológica. A sua importância é multiplicada em se tratando de processos com perfil isomórfico ou homogêneo como é o caso das demandas repetitivas, especialmente considerando o elevado potencial de padronização de rotinas e procedimentos e a eliminação de todos os procedimentos burocráticos.

A partir do que foi apurado nesta pesquisa, conclui-se que a forma mais eficaz de atendimento da variável tecnológica deve ocorrer pela implantação generalizada do processo eletrônico que já está em fase adiantada de implantação em alguns tribunais, mas que depende de uniformização para todos os tribunais e melhorias e aperfeiçoamentos contínuos.

Cada unidade jurisdicional possui características exclusivas, pois, ainda que trabalhe com a mesma matéria, é composta por pessoas totalmente diferentes nas suas habilidades, nos seus talentos e nas suas percepções e possui processos de trabalho e rotinas também diferenciados. Assim, além de um novo paradigma na gestão de pessoas, é fundamental também que seja criteriosamente desenvolvido um excelente plano de gestão de processos e de rotinas.

Gestão de processos, segundo Antônio Dutra Júnior (2013), é a habilidade de se obter total visibilidade e controle de ponta a ponta sobre todas as etapas de uma transação que viaje por múltiplas aplicações, interaja com diversas pessoas, em uma ou mais companhias.

No âmbito específico das unidades jurisdicionais, pode-se definir gestão de processos como sendo uma estratégia comportamental que permite acompanhar, avaliar e redefinir os processos de trabalho, tudo objetivando sempre a sua melhora contínua para o alcance pleno dos objetivos estratégicos institucionais.

No âmbito das unidades jurisdicionais, além do planejamento estratégico e da gestão de processos, é fundamental que se estabeleçam estratégias de gestão para as atividades do cotidiano. A meta 05 do Conselho Nacional de Justiça foi exatamente implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau.

A gestão de rotinas é a ação de coordenar e executar especificamente os processos de trabalho, ou seja, as tarefas do dia a dia. Acontece no nível operacional de execução. Deve ser implementada por meio do método PDCA (conjunto de ações em sequência: planejamento, execução, verificação, agir) e com atenção para as metas e os objetivos institucionais.

Após a análise dos níveis de gestão, deve-se ainda enfatizar que o referente a ser observado em todos os níveis diz respeito à observância da perspectiva do jurisdicionado, e não apenas dos técnicos e operadores jurídicos. Nada adianta dispendermos esforço em uma atividade na qual o jurisdicionado não reconhece nela o valor. No âmbito do processo judicial, agregar valor significa contribuir com a redução do tempo da resposta (entrega da prestação jurisdicional) com qualidade, segurança e legitimidade. A legitimidade decorre tanto da qualidade, da credibilidade e da pertinência da fundamentação como também da participação ativa dos litigantes na construção da melhor decisão.

O gerenciamento eficaz nas unidades jurisdicionais deverá inicialmente fazer um

preciso diagnóstico da realidade para posterior retificação e melhora das rotinas. Dentre os aspectos que podem e devem ser identificados, merecem destaque os seguintes:

- a) problemas e situações que geram gargalos ou pontos de estrangulamento nas atividades;
- b) tempo médio de duração dos trabalhos;
- c) possibilidade de delegação responsável;
- d) criteriosa identificação de atos e fases que não agregam valor, ou seja, que não são necessários para alcance seguro do objetivo final do processo judicial.

A retificação e a melhora da eficiência das rotinas pode ser obtida por meio de:

- a) reengenharia de procedimentos: com essa estratégia, evita-se retrabalho ou prática de atos desnecessários;
- b) definição de procedimentos mais ágeis;
- c) elaboração de manuais de rotinas e procedimentos para manter, multiplicar e aperfeiçoar o conhecimento na instituição;
- d) acompanhamento do desempenho na execução dos processos de trabalho.

Para um adequado gerenciamento de rotinas, é fundamental: a) padronizar ao máximo as atividades a serem executadas; b) estabelecer um sistema eficaz de correção de erros; c) monitorar permanentemente e em todos os setores os resultados obtidos.

A rigor, todo serviço decorre de um processo. Assim, mesmo no âmbito da administração pública, é fundamental que as etapas sejam realizadas de forma planejada e consciente para que seja possível aperfeiçoá-las e corrigi-las constantemente.

A gestão de processos deve contemplar as seguintes variáveis: a) mapeamento; b) documentação; c) controle; d) avaliação e melhoria.

a) Mapeamento: para que se possa ter uma visão encadeada e lógica das atividades desenvolvidas pela unidade jurisdicional, é indispensável que sejam mapeadas de forma bem determinada todas as rotinas ou fluxos de trabalho do início ao final;

b) Documentação: registro objetivo dos critérios e parâmetros necessários para execução, avaliação, demonstração dos resultados e conferência ou auditoria.

c) Controle: interferência corretiva para a correção de rumos na busca dos melhores resultados.

d) Avaliação e melhoria: análise das ações e implemento da racionalização e da melhora dos fluxos e das rotinas.

O funcionamento de uma organização está necessariamente baseado em uma rede interconectada de processos. Essa interconexão acontece de maneira sequencial e concorrente, de forma que há influência mútua. Assim, todos os processos devem ser planejados de forma sistêmica e holística, pois o resultado eficaz dependerá da atuação sinérgica de toda a cadeia de processos e também das influências do próprio ambiente em que são desenvolvidos.

Além de um excelente planejamento estratégico e de uma adequada e eficiente gestão de processos e rotinas, uma gestão de excelência também depende de um adequado sistema de indicadores de desempenho para que se possa checar constantemente a eficácia das ações. Esses indicadores servem como radares ou bússolas para que a organização trilhe o melhor caminho para o alcance das metas.

Faltam indicadores de desempenho confiáveis e específicos para as demandas repetitivas envolvendo contratos bancários. Fato esse que dificulta o estabelecimento de um norte seguro a ser perseguido e também que compromete o diagnóstico das principais causas concretas que importam em atraso no processamento dessas demandas.

Afinal, gerenciar é controlar riscos, prevenir e corrigir erros. É antecipar acontecimentos que possam mudar o rumo da organização. E, sem um sistema adequado de indicadores de desempenho, não será possível verificar se as ações e os procedimentos adequados estão aproximando de forma mais efetiva a organização do cumprimento das metas estabelecidas. Sem medir não se faz

gestão. Sem os indicadores de desempenho, não é possível medir a eficiência e a eficácia do esforço da instituição ou processo.

O funcionamento sinérgico de todas essas técnicas e estratégias é que vai permitir que toda a atividade empreendida esteja focada nas pessoas. Pessoas que participam de todo processo produtivo e pessoas enquanto destinatárias dos seus resultados de excelência da jurisdição, fechando-se assim o ciclo virtuoso desse novo paradigma de gestão que precisa se consolidar amplamente.

## Conclusão

Pelo que foi exposto, defende-se a necessidade da emergência de um novo paradigma de Administração no âmbito do Poder Judiciário focado em pessoas. Paradigma esse que deve estar baseado nas seguintes premissas: combinação de entusiasmo e criatividade; visão compartilhada de normas e valores; estímulo ao trabalho em equipe, à colaboração e à participação. Essa diretriz gerencial deve desenvolver e estimular as pessoas para as mudanças e para os novos desafios, sempre comprometidas com os valores da instituição.

Pensar estrategicamente o funcionamento das instituições, na busca da melhoria e da maximização do seu desempenho, deve ser um compromisso ético de todo o gestor público, em especial dos gestores incumbidos da distribuição da Justiça. Esse não é só um desafio possível, mas notadamente necessário.

Afinal, é a partir da consolidação de um novo paradigma de administração judiciária que se garantirá a internalização de novas práticas e atitudes de excelência e, em especial, aquela de planejar o futuro ideal que se deseja alcançar: uma justiça inclusiva, democrática e abrangente.

Tudo para o alcance pleno da “visão de futuro” definida pelo Conselho Nacional de Justiça no Plano Estratégico do Poder Judiciário: ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz.

## Referências

BRANDÃO, Paulo de Tarso. **Ações constitucionais**: novos direitos e acesso à justiça. Florianópolis: Habitus, 2001.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Traduzido por Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

COVEY, Stephen R. **8º Hábito**: da eficácia à grandeza. São Paulo: Campus, 2005.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **A instrumentalidade do processo**. São Paulo: RT, 1987.

DRUCKER, Peter. F. **A tentação de fazer o bem**. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DUTRA JÚNIOR, Antônio. **Fundamentos da gestão de processos**. Disponível em: <[http://www.ilion.com.br/arquivos/sownloadas/Fundamentos\\_da\\_Gestão\\_Processos\\_41744.pdf](http://www.ilion.com.br/arquivos/sownloadas/Fundamentos_da_Gestão_Processos_41744.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2013.

FALCÃO, Joaquim. O futuro é plural: administração da justiça no Brasil. **Revista USP**, pensando o futuro: humanidades, São Paulo, n. 74, p. 22-35, jun./ago. 2007.

FERNANDES, Amir. **Administração inteligente**: novos caminhos para as organizações do século XXI. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001.

KUHN, Thomas Samuel. **A estrutura das revoluções científicas**. Traduzido por Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000.

MORIN, Edgar. **O método 4**: as ideias. 3. ed. Traduzido por Juremir Machado da

Silva. Porto Alegre: Sulina, 2002.

SADEK, Maria Tereza. Justiça Democrática: entrevista. **Site UOL**, 30 out. 2009. Entrevista concedida a Mariana Ghirello. Disponível em: <<http://ultimainstancia.uol.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2013.

SILVA, Ivo Barcelos da. A motivação dos juízes e servidores como técnica de eficiência. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de (coord.). **Direito e administração da Justiça**. Curitiba: Juruá, 2006.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Discurso de posse do Ministro Nelson Jobim na Presidência do Supremo Tribunal Federal**. Disponível em: <[http://www.amb.com.br/portal/ambdebate/discurso\\_jobimstf.asp](http://www.amb.com.br/portal/ambdebate/discurso_jobimstf.asp)>. Acesso em: 08 out. 2013.

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

BODNAR, Zenildo. Planejar para bem gerir: novos desafios na Gestão do Poder Judiciário. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n.60, ago. 2014. Disponível em: <[http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao061/Zenildo\\_Bodnar.html](http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao061/Zenildo_Bodnar.html)> Acesso em: 02 out. 2014.

REVISTA DE DOCTRINA DA 4ª REGIÃO  
PUBLICAÇÃO DA ESCOLA DA MAGISTRATURA DO TRF DA 4ª REGIÃO - EMAGIS