

Planejamento, gestão estratégica e o novo Judiciário: instrumento de Justiça

Durante muitos anos a atuação do juiz foi restrita à aplicação do direito positivo aos casos concretos. Suas atribuições estavam estritamente ligadas à atividade jurisdicional, ou seja, sempre vinculadas aos processos judiciais.

O bom juiz, nessa concepção, era aquele que decidia de forma justa, célere, efetiva e de acordo com os princípios e o ordenamento jurídico vigente. Era aquele que concentrava em sua pessoa todas as atribuições relacionadas ao trâmite processual, pois toda tramitação, em regra, dependia de prévio despacho judicial.

Acontece que a sociedade evoluiu, e os valores sociais, políticos e econômicos então vigentes também evoluíram.

A concentração em centros urbanos, a progressiva industrialização, automação e expansão comercial, o desenvolvimento dos meios de comunicação e de transporte, a adoção do modelo capitalista de produção, o crescente desemprego, a globalização, a internet, o rompimento de barreiras econômicas e a internacionalização dos mercados, entre outras questões, exigiram a evolução dos órgãos e instituições, sempre em busca de soluções e respostas rápidas para os problemas.

E com o Poder Judiciário não foi, nem podia ser diferente. A sociedade passou a exigir mudanças, inclusive no que diz respeito à atuação dos juizes, que foram incumbidos da árdua missão de pôr fim à nefasta morosidade do Poder Judiciário.

Nesse contexto, é evidente que os predicados de bom juiz também passaram por uma evolução, estando o conceito anteriormente exposto ultrapassado e em franco desuso.

O Conselho Nacional de Justiça tem decidido reiteradamente que os magistrados modernos devem ser partícipes e integrados à sociedade, não se afastando do cotidiano, devendo aprimorar suas orientações humanísticas, filosóficas e sociológicas, sempre com dedicação exclusiva à sua função.

O juiz moderno, de acordo com os anseios e valores da sociedade atual, é aquele que 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. Exige, ainda, responsabilidade social.

O juiz, enquanto administrador, deve otimizar os esforços e os recursos disponíveis para preservar o

erário, sempre atento à transparência administrativa. Deve racionalizar as despesas e prestigiar a integração, a interação e o intercâmbio entre os poderes e os órgãos administrativos, já que experiências e projetos desenvolvidos por um determinado órgão, se exitosos, podem ajudar e aperfeiçoar a atuação de outro.

Pelo mesmo motivo, o juiz deve estar em constante diálogo com os seus pares e servidores, estimulando as boas práticas e iniciativas.

Em interessante estudo sobre o tema, José Wilson Ferreira Sobrinho^[1] apresenta as seguintes reflexões:

O trabalho desenvolvido em uma Vara Federal, como qualquer trabalho, necessita de certas premissas organizacionais como forma de racionalizá-lo. Já vai bem longe, felizmente, o tempo em que o juiz centralizava tudo. Hoje, com o volume avassalador de processos, um juiz não pode se dar ao luxo de fazer tudo. É preciso distribuir tarefas e fiscalizar seu cumprimento. A denominada distribuição de tarefas é, na verdade, a velha 'delegação', ou seja, o juiz delega para seus auxiliares certas atribuições que não têm conteúdo decisório. De fato, certos procedimentos encontráveis nas varas não necessitam de uma intervenção direta do juiz. Por exemplo: abertura de vista em caso de réplica ou contestação. Os servidores das varas poderão, com vantagem, praticar tais atos. Todavia, convém que se diga que a delegação aludida anteriormente não pode abarcar as denominadas 'decisões judiciais', isto é, os atos decisórios do juiz.

Assim, ao tempo em que promoveu uma desconcentração das atividades, a previsão dos chamados atos ordinatórios racionalizou a divisão de tarefas dentro dos órgãos do Poder Judiciário, proporcionando mais tempo para o juiz refletir e deliberar sobre as questões relevantes, bem como para proferir as decisões e sentenças.

Essa foi uma simples, mas efetiva medida de gestão de processos de trabalho que contribuiu sobremaneira para simplificar e racionalizar o funcionamento do Poder Judiciário, em busca da excelência na prestação jurisdicional.

Além dos atos ordinatórios, a administração judiciária tem proporcionado ao Poder Judiciário meios de superar os problemas, entraves e desafios, buscando, sempre, a eficiência, a eficácia e a razoável duração do processo.

Atento a essa realidade, o Conselho Nacional de Justiça, enquanto órgão responsável pelo controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário (art. 103-B, §4º, da Constituição Federal), editou as Resoluções 49 e 70, que dispõem sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito dos Tribunais.

O propósito maior é reconhecer os problemas, as fraquezas e as deficiências para, em seguida, racionalizar o uso dos recursos disponíveis em busca de soluções efetivas.

Movido pela necessidade de aperfeiçoar, racionalizar e modernizar os serviços judiciais, bem como de



conferir maior continuidade administrativa aos tribunais, independentemente das alternâncias de seus gestores, o Conselho Nacional de Justiça traçou, de modo geral, os objetivos, as metas, as linhas de atuação e sugeriu algumas ações, cabendo a cada Tribunal a tarefa de adequar ou alinhar estas à sua realidade.

Valorizando as boas práticas, o Conselho catalogou aproximadamente mil projetos desenvolvidos com êxito pelos diversos Tribunais, o que facilita e estimula a integração, a interação e o intercâmbio entre os órgãos administrativos e reduz os gastos do Poder Judiciário.

Com essas medidas, o Conselho Nacional de Justiça busca as soluções para os principais problemas e dificuldades enfrentados pelo Poder Judiciário, para que este proporcione uma prestação jurisdicional de excelência e seja “reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social”.

Como exposto anteriormente, 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.

A prática atual não prima muito pela democracia, impessoalidade, pluralidade e transparência.

Em alguns Tribunais o princípio da impessoalidade é literalmente ignorado. A cada eleição e posse de novos gestores, surgem planos e metas diametralmente opostos aos que estão em execução, tudo com base em valores, convicções e experiências eminentemente pessoais. O propósito principal é deixar nomes nos anais, em placas comemorativas e em atos administrativos.

A democracia também é deixada de lado, já que decisões que repercutem no funcionamento de todo o Poder Judiciário são concentradas nas mãos de poucos. Há casos em que os administrados sequer têm o direito de voz e voto nas deliberações, sendo literalmente privados dos debates sobre as estratégias e as medidas administrativas futuras.

Urge, pois, a mudança desse quadro. A descontinuidade nas ações administrativas dos Tribunais está com os dias contados. É inadmissível o abandono de um projeto em curso apenas em face de mudança na cúpula de um Tribunal.

Também não é aceitável ver os Tribunais executando os mais diversos projetos em busca de um fim ou de um resultado comum. As boas práticas e os bons projetos devem ser compartilhados. Se já há uma experiência exitosa em um dado Tribunal, ela deve ser assimilada pelos demais. Com a padronização dos procedimentos não há mais espaço para projetos exclusivos e personalizados para cada Tribunal, até porque essa prática — condenável — é bastante dispendiosa.



O Poder Judiciário não tem tempo a perder. Necessita, realmente, de um Planejamento e de uma Gestão Estratégica para buscar a eficiência e combater a morosidade.

E o pontapé inicial já foi dado com as Resoluções 49 e 70 do Conselho Nacional de Justiça. Agora, segundo os juízes Antônio Umberto S. Júnior e Luciano Athayde Chaves^[2], “os atores do Poder Judiciário têm a obrigação institucional e constitucional de promover a sua democratização e a sua abertura para a sociedade, posturas que, com certeza, contribuirão para a sua maior legitimação”.

Importante medida levada a cabo pela Resolução 70 diz respeito à efetiva participação dos magistrados nas comissões que acompanham toda a execução orçamentária e o planejamento estratégico dos Tribunais. Não se trata de uma faculdade, mas, na verdade, de um direito, uma prerrogativa da magistratura, que poderá acompanhar todo o ciclo orçamentário, participando das tomadas de decisões.

Ora, se o Poder Judiciário é que deve deliberar sobre sua própria política administrativa, mediante o autogoverno, é evidente que os magistrados, enquanto membros deste Poder, têm não só o dever, mas a obrigação, de atuar efetivamente tanto no planejamento quanto na própria execução orçamentária, tarefas que durante anos foram relegadas aos servidores responsáveis pela parte administrativa.

Nessa quadra da história, a medida será o marco de uma nova era do Poder Judiciário, mais democrático, transparente, participativo e plural.

Analisando esse contexto, os juízes Antônio Umberto S. Júnior e Luciano Athayde Chaves^[3] ponderam com bastante propriedade o seguinte:

Fruto de opinião consensual retirada dos vários encontros regionais realizados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) com os Tribunais em 2008, a medida visa a maior democratização das decisões administrativas e financeiras através do engajamento dos magistrados e servidores na melhoria da qualidade de gerência e planejamento das cortes de Justiça brasileiras. Toda a programação quanto à execução dos orçamentos e dos planejamentos de médio e longo prazos dos tribunais passará pelos representantes dos magistrados e dos servidores e por eles será acompanhada. Integrados formalmente às instâncias deliberativas dos tribunais, as cúpulas terão que repartir com a comunidade administrada as decisões de onde e como devem ser gastos os recursos públicos. Destaque-se que os representantes da magistratura serão indicados pelas respectivas associações, legítimas interlocutoras dos juízes.

Resta, assim, devidamente instituído o orçamento participativo, que inclui necessariamente as etapas de planejamento, execução e gestão, sempre e obrigatoriamente com a efetiva colaboração de todos os segmentos da magistratura, medida salutar para a construção de um Poder Judiciário republicano e democrático.



E para que essa participação dos administrados seja efetiva, o próprio Conselho Nacional de Justiça cuidou de estabelecer, no Anexo I da Resolução 70 (Tema: Gestão de Pessoas), as seguintes ações administrativas: “Aperfeiçoar e capacitar continuamente magistrados e servidores em conhecimentos jurídicos e interdisciplinares” e “Capacitar magistrados e servidores em gestão e execução da estratégia, gestão administrativa, de pessoas, de projetos”.

No Anexo I da citada Resolução, o Conselho Nacional de Justiça listou também outros os objetivos, metas, linhas de atuação e algumas ações sugeridas, cabendo a cada Tribunal fazer a devida adequação à sua realidade.

No âmbito interno dos Tribunais, o Planejamento Estratégico deverá respeitar as particularidades locais e estabelecer metas e resultados de curto, médio e longo prazo (continuidade), sempre buscando 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*”.

Há, também, expressa previsão dos seguintes objetivos:

a) “*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*”;

b) buscar a unicidade e a integração dos órgãos do Poder Judiciário “*por meio da troca de experiências entre Tribunais, compartilhando conhecimento, práticas, unidades, estruturas e soluções jurídicas e administrativas*”.

Como exposto anteriormente, isso possibilitará uma grande economia para os cofres públicos, pois representará uma significativa redução das despesas ordinárias, permitindo a melhoria das condições de trabalho e o acolhimento de várias pretensões da Magistratura, tais como o custeio de cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), a aquisição de material bibliográfico, a revisão anual do subsídio, a construção de Fóruns modernos, funcionais, bem equipados e seguros, entre outras.

Essa economia permitirá, ainda, a criação de novos cargos de juiz e mais Varas, facilitando o acesso à Justiça, na medida em que é ampliada a capilaridade do Poder Judiciário e reduzidas as distâncias entre os seus órgãos.

De outra banda, o compartilhamento das boas práticas e dos bons projetos entre os Tribunais também é medida que atende ao primado da economicidade. Se já há uma experiência exitosa em um dado Tribunal, não há razão para o início e a execução de um outro projeto com o mesmo fim por outro. Basta o simples intercâmbio de experiências.

No tocante às relações entre os poderes, há a previsão para o fortalecimento e a harmonização destas,



promovendo a integração do Judiciário com os poderes Executivo e Legislativo.

Esse objetivo está relacionado com a atuação institucional e, se bem trabalhado, poderá representar ou amenizar as interferências indevidas dos outros Poderes (Executivo e Legislativo) no próprio funcionamento do Poder Judiciário.

Nesse particular merece destaque a proposta de “assegurar recursos orçamentários necessários para a execução dos objetivos da estratégia”, mediante as seguintes ações: a) viabilizar a regulamentação legal nos estados do repasse do duodécimo em percentual da receita corrente líquida; b) incrementar as fontes de receita (depósitos judiciais, serventias extrajudiciais, custas judiciais etc.); c) viabilizar a criação de fundo de reaparelhamento e modernização do Poder Judiciário; d) otimizar a execução orçamentária.

Ora, os recursos orçamentários são controlados pelos poderes Legislativo e Executivo. O primeiro aprovando as leis relativas ao orçamento; o segundo, realizando a arrecadação e as liberações em prol dos outros, sem falar no contingenciamento.

No sistema atual, o Poder Judiciário tem pouca ou quase nenhuma independência ou autonomia. Fica a mercê dos outros poderes, pelo que a busca da “disponibilização dos recursos orçamentários necessários para a execução dos projetos estratégicos, de acordo com os cronogramas estabelecidos para cada iniciativa” contribuirá bastante para amenizar os efeitos dessa nefasta dependência.

De outra banda, a implantação do Planejamento Estratégico no âmbito do Poder Judiciário contribuirá decisivamente para a superação das suas dificuldades, problemas e entraves, o que terá reflexos positivos na atividade fim (prestação jurisdicional). Isso implicará em uma maior efetividade dos provimentos jurisdicionais, que corresponde a uma tutela justa, tempestiva e adequada.

Assim, se tudo acontecer da forma idealizada pelo Conselho Nacional de Justiça, certamente o Poder Judiciário em breve não será mais taxado de moroso nem de inefetivo. Não sofrerá censuras nem interferências indevidas dos demais poderes. Toda a sua atuação será fruto de uma real e concreta independência e autonomia. Será, certamente, motivo de orgulho para os cidadãos brasileiros.

A institucionalização do Planejamento e da Gestão Estratégica e o estabelecimento de metas e resultados de curto, médio e longo prazo ajudará o Poder Judiciário a superar a atual crise (morosidade e ineficiência), o que implicará na sua valorização, respeito e afirmação como típico Poder do Estado nas relações com os outros poderes.

Atualmente, em razão dos problemas enfrentados pelo Poder Judiciário (notadamente a morosidade), os poderes Executivo e Legislativo vêm adentrando sistematicamente no mérito (conveniência e oportunidade) das proposições e pretensões daquele, chegando ao ponto de avaliar e deliberar inclusive sobre o seu próprio funcionamento (férias coletivas, recesso forense, índice de reajuste dos vencimentos e subsídio, etc.).

Ora, projetos de lei que versam sobre orçamento, alteração do número de membros dos Tribunais,



criação e extinção de cargos e unidades, fixação de subsídio e vencimentos dos membros e servidores do Poder Judiciário, entre outros, não podem sofrer valoração sobre o próprio mérito (conveniência e oportunidade) por parte dos parlamentares e chefe do Poder Executivo. Cabe, no particular, apenas a aprovação ou a rejeição. E nesse último caso a medida só é possível se restar cabalmente caracterizado o despotismo, o abuso do poder, o excesso ou a arbitrariedade, enfim, a ilegalidade ou inconstitucionalidade.

Isso porque a análise da conveniência e oportunidade dos projetos do Poder Judiciário fica a cargo, exclusivo, dos seus órgãos de cúpula (Supremo Tribunal Federal, Conselho Nacional de Justiça, Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Conselho da Justiça Federal, Pleno dos Tribunais e Órgãos Especiais, dentro das respectivas atribuições), fugindo das atribuições e competência do Poder Legislativo e Executivo.

E o motivo de ser assim é simples: é o próprio Poder Judiciário (independente e autônomo) que tem as melhores condições de avaliar as suas necessidades, seus problemas e, com base nisso, eleger e propor as medidas legais e administrativas pertinentes, sem qualquer interferência dos demais poderes, tudo conforme o disposto no artigo 96 da Constituição Federal, exceto no que concerne à legalidade e constitucionalidade destas.

Portanto, o Poder Executivo e o Poder Legislativo só podem interferir no Poder Judiciário quando a atuação deste afrontar a Constituição Federal e a legalidade.

Acontece, no entanto, que o sistema de freios e contrapesos (*check and balances*) não vem funcionando dessa forma, o que tem comprometido a independência e a autonomia do Poder Judiciário, já que normalmente não há qualquer alegação de excesso, abuso, ilegalidade ou inconstitucionalidade das suas pretensões ou projetos, mas mera interferência indevida de um poder no outro, mera deliberação sobre a conveniência e oportunidade com base em premissas ou valores alheios àquele poder.

Nessas circunstâncias, com a institucionalização do Planejamento e da Gestão Estratégica não haverá espaço para críticas veladas ou inconsistentes aos projetos e pleitos do Poder Judiciário e da magistratura. Ao contrário, cumprindo de forma sistemática e efetiva o seu papel constitucional em razão das metas e estratégias de curto, médio e longo prazo, o Poder Judiciário contará com o apoio incondicional dos demais poderes.

Não haverá, então, mais espaço para críticas, censuras, omissões nas deliberações ou mesmo intromissões indevidas no mérito das propostas e projetos de lei de iniciativa do Poder Judiciário, já que ao poder responsável será imputada a responsabilidade ou culpa pelo insucesso e eventual retrocesso do Poder Judiciário.

Nesse particular, o que toda a população brasileira deseja é a superação definitiva do presente quadro de morosidade e ineficiência do Poder Judiciário. E uma vez conquistada a excelência (celeridade e eficiência), dificilmente algum poder atuará deliberadamente contra.

Essa ilação, embora precipitada e empolgada, decorre da premissa de que criticar o errado é fácil, difícil é criticar o correto, o exemplar. Criticar simplesmente por criticar é fácil, difícil é fazer uma crítica



construtiva a algo exitoso. Recorrendo a um ditado popular, é possível afirmar que “chutar cachorro morto é fácil”, difícil será criticar e censurar o “novo” Poder Judiciário.

Certamente todas essas medidas contribuirão bastante para o fortalecimento do Poder Judiciário e, em consequência, da Magistratura. Contribuirão, ao final, com a efetiva independência do Poder Judiciário.

As palavras dos juízes Antônio Umberto S. Júnior e Luciano Athayde Chaves^[4] sintetizam com bastante propriedade o atual momento político, *in verbis*:

“O Brasil vive momentos de construção de uma democracia de alta intensidade, superando processos históricos de rupturas institucionais e constitucionais. A participação da sociedade nas decisões políticas e a ocupação dos espaços públicos rumam, ainda que com alguns percalços, para um sistema político forte e representativo”.

Nesse contexto, é possível afirmar que o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário proporcionará uma maior independência e autonomia, amenizando principalmente a dependência e às interferências indevidas dos outros poderes.

O Planejamento Estratégico será o marco de uma nova era do Poder Judiciário, mais democrático, transparente, participativo e plural.

Por tudo isso, já é possível vislumbrar e sonhar com o “novo” Poder Judiciário, “instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social”.

^[1] **Concretude processual. O dia-a-dia do juiz**”. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Editor, 2000.

^[2] **Uma nova gestão para o Poder Judiciário**, artigo disponível no site http://www.amatra13.org.br/noticia_geral.php?id=2117

^[3] *Ibidem*.

^[4] *Ibidem*.