

ROBERTO PORTUGAL BACELLAR

GESTÃO ESTRATÉGICA PARA ADMINISTRAÇÃO DE TRIBUNAIS

**Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Especialista, Curso de
Especialização – MBA em Gestão Empresarial
do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA

2004

SUMÁRIO

RESUMO	v
1 INTRODUÇÃO	1
2 O PODER JUDICIÁRIO E SEUS PROBLEMAS	5
2.1 INSATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS DA JUSTIÇA.....	5
2.2 DEFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA	6
2.3 OS JUÍZES SÃO MUITO CAROS PARA ATENDER TELEFONE, PREPARAR OFÍCIOS E ADMINISTRAR FÓRUNS.....	7
2.4 BUROCRACIA MECANIZADA NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA	7
2.5 NECESSÁRIA PROFISSIONALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO DE TRIBUNAIS	10
2.6 A LINGUAGEM NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA.....	11
2.7 FALTA DE LEGITIMAÇÃO SOCIAL DO PODER JUDICIÁRIO	12
2.8 A BAIXA APRENDIZAGEM DOS TRIBUNAIS.....	12
2.9 TRIBUNAIS ABARROTADOS DE PROCESSOS	14
2.10 FALTA DE DIVULGAÇÃO DOS ARGUMENTOS E FALTA DE CONHECIMENTO DO POVO SOBRE O PODER JUDICIÁRIO	15
2.11 LENTIDÃO DA JUSTIÇA.....	17
2.12 AMBIENTE FÍSICO	18
2.13 FALTA DE PESQUISAS INTERNAS E DEFICIÊNCIA NA ANÁLISE DE DADOS EM ARQUIVO	18
2.14 O RECRUTAMENTO DO MAGISTRADO E A SUA LEGITIMAÇÃO LEGAL POR CONCURSO PÚBLICO	19
2.15 A FALSA REFORMA COMO PANACÉIA PARA SOLUCIONAR A CRISE	19
2.16 A IMPORTÂNCIA DA CRISE E DA EXPERIÊNCIA DA CRISE	20
2.17 O MODELO GERENCIAL HIERARQUIZADO DOS TRIBUNAIS	21
3 JUSTIFICATIVAS DA PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA NOS TRIBUNAIS	22
4 DIAGNÓSTICO, OBJETIVOS E PROPOSTAS PARA A QUALIFICAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA	23
4.1 BUSCA DE EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO DE TRIBUNAIS	24
4.2 ESTRATÉGIAS VOLTADAS AO ATENDIMENTO DA POPULAÇÃO E O MARKETING DE SERVIÇOS.....	25

4.2.1	Atenção aos Órgãos de Maior Visibilidade.....	25
4.2.2	A Importância da Qualidade na Integralidade dos Serviços.....	26
4.2.3	Prestigiar os Interesses e Valores do Jurisdicionado.....	27
4.3	O MONOPÓLIO JURISDICIONAL E OS MEIOS COMPLEMENTARES DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	27
4.4	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA RACIONALIZAR A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL COMO ATIVIDADE FIM DO PODER JUDICIÁRIO.....	28
4.5	MECANISMOS DE COORDENAÇÃO.....	29
4.6	PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA.....	32
4.7	PADRÕES DE APRENDIZAGEM.....	32
4.8	ADMINISTRAR A CRISE DO PODER JUDICIÁRIO E A FALTA DE LEGITIMAÇÃO SOCIAL DOS TRIBUNAIS.....	33
4.9	A OPINIÃO PÚBLICA E SUA IMPORTÂNCIA.....	37
4.10	O MONOPÓLIO JURISDICIONAL E A ATUAL NECESSIDADE DE POSICIONAMENTO PÚBLICO COM COMPETITIVIDADE.....	38
4.11	A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO FATOR DE POSICIONAMENTO E VISIBILIDADE PÚBLICA.....	39
5	FORÇAS ESTRATÉGICAS PROPULSORAS DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA.....	40
5.1	ARGUMENTOS DE UMA AGENDA POSITIVA NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA.....	41
6	A ADMINISTRAÇÃO DAS CORTES NORTE AMERICANAS.....	42
6.1	ATIVIDADE JURISDICIONAL NOS E.U.A.....	42
6.2	ATIVIDADE ADMINISTRATIVA E O NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS.....	43
6.3	JUÍZES ADMINISTRADORES, JULGADORES E OPERACIONAIS.....	44
6.4	PROFISSIONAIS ADMINISTRADORES DE TRIBUNAIS.....	45
6.5	A IMPORTÂNCIA DA BASE INFORMACIONAL E DO BANCO DE DADOS DOS TRIBUNAIS NORTE AMERICANOS.....	45
6.6	A MAIOR BIBLIOTECA DO MUNDO E A GLOBALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO EM ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA.....	46
7	MISSÃO, VALORES, METAS E OBJETIVOS DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO.....	48

7.1 PACIFICAÇÃO DOS CONFLITOS	48
7.2 JUSTIÇA E SEGURANÇA JURÍDICA	48
7.3 RAPIDEZ NA SOLUÇÃO DOS CONFLITOS, DENTRO, FORA OU AO LADO DO PODER JUDICIÁRIO.....	49
7.4 DIMINUIR A QUANTIDADE DE SERVIÇO E AUMENTAR A QUALIDADE.....	49
8 CONCLUSÕES	51
8.1 A VALORIZAÇÃO DA ATIVIDADE MEIO QUALIFICA E MELHORA A ATIVIDADE FIM DO PODER JUDICIÁRIO	51
8.2 VIABILIZAR UM SERVIÇO PÚBLICO DE QUALIDADE.....	52
8.3 DEMOCRATIZAÇÃO COM COORDENAÇÃO	53
8.4 CICLO EMPREENDEDOR.....	53
8.5 INVESTIMENTO EM ASSESSORIA E TECNOESTRUTURA	53
8.6 CREDIBILIDADE.....	53
8.7 ANTECIPAR-SE A NOVAS CRISES	54
REFERÊNCIAS	55

RESUMO

Ao escrever sobre o direito e a justiça (coluna de domingo *Em dia com a justiça, Jornal Gazeta do Povo, Curitiba-PR*) o autor deparou-se com muitas perguntas dos leitores sobre as razões da má administração dos tribunais, a exemplo do leitor que na publicação da coluna no dia 09 de novembro de 2003 (o acesso ao direito e à justiça, p.11) fez uma afirmação que merece reflexão: “sou um pequeno empresário e desenvolvo alguns projetos de qualidade na minha empresa. Precisei da Justiça e encontrei uma Justiça muito mal administrada. Fiquei decepcionado com o amadorismo. Como leitor de sua coluna gostaria de entender essa situação”. Ao responder a indagação o autor, na qualidade de colunista, justificou ser necessário, no contexto geral, tratar da gestão do Poder Judiciário com análises estatísticas, pesquisas de campo, criação de um cadastro das experiências positivas e viabilização de atendimento de qualidade para a população. Além disso disse ser recomendável a padronização de programas de informática (em todos os fóruns e para os juízes, advogados e promotores), barateamento dos custos, melhor treinamento dos servidores e a elaboração de um verdadeiro plano estratégico. Depois de manifestar publicamente, em jornal de grande circulação no Estado do Paraná, a convicção de que essas providências eram necessárias, o autor tem convicção de que é possível fazer a travessia entre promessa e realidade. Assim como primeiro passo o autor procurou na monografia recuperar os problemas identificados, ratificados e até crônicos da administração judiciária e com essa base idealizar uma gestão estratégica para administração de tribunais. A cada grupo de indagações e problemas que, no curso da pesquisa, acabavam de ser desvendados, outros e mais outros surgiam. O trabalho de pesquisa parecia interminável, pelo que o autor optou por traçar linhas estratégicas – como ações que afetam toda a organização judiciária – e apresentar sugestões gerais. Não foi o propósito da monografia a elaboração de esquemas para operacionalização das estratégias, o que deverá ser formulado em etapa de desenvolvimento e execução das estratégias. Algumas das estratégias recomendadas poderão ser implementadas sem maiores custos para os tribunais, importando mais em um processo de evolução da cultura organizacional do que propriamente uma injeção de recursos financeiros. Outras estratégias desconhecidas na administração da justiça em face do monopólio jurisdicional como as voltadas ao marketing de serviços, certamente necessitarão de investimentos materiais e financeiros. O resgate da legitimação social do Poder Judiciário passa pela divulgação dos argumentos propulsores, pela elaboração de uma agenda positiva das ações da justiça além da potencialização da energia física de todos os prestadores do serviço judiciário, a partir da assunção de

responsabilidade (em face dos problemas) pela cúpula estratégica e da valorização dos órgãos de maior visibilidade embora de menor repercussão econômica para o País. Ressalta-se a importância da justiça social (propiciada por esses órgãos de visibilidade pública) como fator de incentivo ao cidadão humilde que motivado poderá, atendidos nos seus direitos judiciais básicos (família, pequenas causas, trabalho...) melhor contribuir para o desenvolvimento da nação. Da análise da macroestrutura percebe-se a possibilidade de potencializar o desempenho de habilidades, corrigir prioridades na distribuição de recursos e ao final alcançar os resultados que o usuário espera (e avalia de maior importância): uma justiça barata, rápida, de bom atendimento (qualidade), imparcial, clara e informal, com efetividade e independente. A descrição dos cenários, das ameaças e oportunidades, das forças restritivas e propulsoras permitiu identificar precisamente os motivos da crise do Poder Judiciário, possibilitou redefinir a missão, os valores, as metas e os objetivos principais da administração judiciária. A análise comparativa da administração dos tribunais brasileiros com o sistema de administração das Cortes norte americanas recomenda se tome por referência a profissionalização dos administradores de tribunais, a precisão da base informacional e de banco de dados e da preservação do conhecimento. Não é possível deixar de reconhecer uma certa surpresa por parte do autor por ocasião da tabulação de dados na matriz *da importância do desempenho*: como num passe de mágica saltam soluções que todos já sabíamos mas não tinham base científica. Talvez essa última afirmação “*não tinham base científica*” possa fazer transparecer muita pretensão por parte do autor. Justifica-se apenas que não foi essa a intenção e que se isso aconteceu foi por puro e sincero entusiasmo com os primeiros e certamente ainda tímidos resultados que aos olhos do autor foram maravilhosos, gratificantes e portanto, científicos. Construir um novo Poder Judiciário que aprenda com as crises do passado, aceite reduzir a complexidade e antecipar-se aos prováveis problemas decorrentes de uma sociedade em constante evolução é o desafio estratégico que precisa ser vencido pelos tribunais.

1 INTRODUÇÃO

O Poder Judiciário brasileiro, estruturado a partir da Constituição da República (CR), é constituído pela Justiça Federal e pela Justiça Estadual que qualificam-se como justiça comum e especial. A justiça especial é a militar, a eleitoral e a trabalhista (as duas últimas sempre federais); as demais pertencem ao campo da justiça comum ordinária.¹

Os órgãos do Poder Judiciário (administrados pelas cúpulas dos Tribunais), e previstos no art. 92 da CR, existem para prestar serviço público (serviço judiciário) ao povo (usuário dos serviços jurisdicionais ou denominado de jurisdicionado) de maneira a concretizar a promessa de resolver oficialmente (no âmbito do Estado) as controvérsias existentes entre as pessoas e ao final alcançar a coordenação dos interesses privados e a paz na sociedade.

Para efeitos didáticos a expressão *tribunais* será apresentada não no sentido estrito de órgão de segundo grau que reaprecia as decisões dos juízes, mas no sentido amplo de órgão julgador e também órgão de cúpula administrativa (administrador) que traça os destinos e comanda todos os setores do Poder Judiciário em cada uma das suas esferas de atuação (estadual, federal, da justiça comum ou especial). Além disso, as expressões *administração de tribunais*, *administração da justiça* e *administração judiciária* serão utilizadas como sinônimas e abrangerão não só os tribunais mas também o trabalho dos juízes na qualidade de administradores de fóruns, gabinetes, secretarias dentre outras tantas atividades administrativas (não jurisdicionais) que desempenharem.

Dentro da hierarquia judiciária nacional o Supremo Tribunal Federal (STF) é o órgão de mais elevado grau e é composto por 11 Ministros. Em escala decrescente está o Superior Tribunal de Justiça (STJ) constituído por 33 Ministros. O STF e o STJ localizam-se em Brasília.

¹Ressalta-se que a justiça desportiva, tribunais arbitrais, tribunais de contas, dentre outros órgãos administrativos, não integram o Poder Judiciário.

No âmbito federal, distribuídos em várias regiões do país estão os Tribunais Regionais Federais (compostos por desembargadores federais) e em todos os Estados (mais o Distrito Federal) estão os Tribunais Estaduais (constituídos por desembargadores dos estados e do Distrito Federal); logo abaixo na estrutura judiciária nacional estão os juízes de primeiro grau federais e estaduais.

Há problemas estruturais que atingem o Poder Judiciário como um todo. Note-se que esses problemas não são novos e o decurso do tempo tem agravado os seus efeitos sem que os tribunais consigam implementar sistemas de administração eficazes para atenuar ou resolver o que se costumou denominar *crise da Justiça* ou *crise do Poder Judiciário*.

Os valores *Justiça* (e seu acesso), *Segurança Jurídica*, *Rapidez* e *Efetividade* são alguns que compõem o "pacote" de ideais que o Poder Judiciário promete, formalmente, oferecer ao cidadão.

A falta de planejamento estratégico adequado e específico ao ambiente do Poder Judiciário motiva a idéia inicial da pesquisa: viabilizar o início de um ciclo empreendedor alicerçado na profissionalização da administração dos tribunais (e por conseqüência de seus diversos órgãos) para cumprir as promessas de acesso à justiça e efetividade. Além de viabilizar o acesso ao Poder Judiciário verifica-se a necessidade de se ofertar instrumentos públicos e privados não só de entrada (acesso), mas de saída da justiça.²

É preciso retomar o foco na missão do Poder Judiciário e a partir daí, com esteio nos problemas (forças restritivas), planejar as metas e os objetivos da administração judiciária.

²O número de processos judiciais em andamento é desproporcional à estrutura como se constata nas várias peças de informação oriundas da imprensa e nas pesquisas quantitativas citadas no curso do trabalho.

São poucos os trabalhos científicos e muito restritas as pesquisas específicas dirigidas à administração dos órgãos do Poder Judiciário.³ As pesquisas existentes tomam por base modelos empresariais (sem trabalhar a redefinição de seus conceitos) que pouco ou nada se identificam com as linhas gerenciais e administrativas dos tribunais.

Como perspectiva promissora e referência específica em administração de tribunais agrega-se ao trabalho a descrição e evolução do sistema nos Estados Unidos da América (capítulo 6 – Administração das Cortes Norte Americanas).

A base teórico-empírica desta pesquisa, além de buscar luz nos conceitos de administração e organização judiciárias, é fundamentada nos livros clássicos e periódicos que tratam:

- a) da gestão do conhecimento;
- b) dos níveis de aprendizagem;
- c) da planificação organizacional (mecanismos de coordenação);
- d) da legitimação social e estratégias de marketing de serviços;
- e) dos padrões de qualidade;
- f) das diferentes formas de visualização das estratégias.

O objetivo geral da pesquisa, portanto, é o de transportar a experiência, o conhecimento da ciência da administração e adequá-los ao complexo modelo de administração dos serviços judiciários (capítulo 4 – Diagnóstico, objetivos e propostas para a qualificação da administração judiciária).

Da observação dos fatores propulsores (forças propulsoras) e dificultadores (forças restritivas) e da análise da administração judiciária focada no cidadão (objetivo específico) resultará, como conclusão, a indicação das estratégias congruentes com as peculiaridades dos tribunais e a implementação de mecanismos

³Há poucos, mas bons exemplos de projetos de administração judiciária em Tribunais Federais e Estaduais, entretanto, com metodologia de pesquisa e análise diversas das eleitas para este trabalho.

de coordenação dos serviços judiciários (capítulo 2.3 – Os juízes são profissionais caros para atender telefone, preparar ofícios e administrar fóruns e capítulo 5 – Forças estratégicas propulsoras da administração judiciária).

Em relação à metodologia, o trabalho tomou por base dados secundários constantes de relatórios dos tribunais e dados primários resultantes de pesquisas, questionários, entrevistas e observação estruturada do funcionamento, em geral, dos tribunais brasileiros.⁴ Por meio da técnica de análise de conteúdo são colecionadas ainda peças de informação de diferentes fontes da imprensa como jornais, revistas e periódicos.

Pesquisas históricas, levantamentos quantitativos (estatísticas) e entrevistas, procuraram embasar uma análise preponderantemente qualitativa.

Convém reafirmar o enfoque da pesquisa, e seu objetivo específico, segundo o qual o planejamento estratégico do Poder Judiciário deve fundamentar-se e ter base principal na perspectiva do cidadão – usuário dos serviços da justiça. Daí o a importância dos órgãos de maior visibilidade pública, como os Juizados Especiais, as Varas de Família, as Varas do Trabalho, o Tribunal do Júri, as Varas de Infância e Adolescência, as Varas de Execução Penal, dentre outras.

⁴Da generalidade (administração geral dos tribunais) para a especificidade (análise de um ou alguns órgãos administrados pelo Poder Judiciário), procurou-se, na pesquisa, os órgãos de maior concentração de atendimento popular como os Juizados Especiais Cíveis e Criminais previstos na Lei 9.099/1995.

2 O PODER JUDICIÁRIO E SEUS PROBLEMAS

Foram muitas as pesquisas gerais, não qualitativas, já desenvolvidas para avaliar o trabalho do Poder Judiciário. Embora essas pesquisas já tenham respondido algumas das várias indagações e outras tenham respostas notórias, as abordagens seguintes são importantes, como ponto de sustentação e até de conveniência para o desenvolvimento do trabalho:

- A administração dos tribunais é satisfatória?
- A população, que necessita dos serviços judiciários, está satisfeita com o atendimento do Poder Judiciário?
- Há necessidade de mudanças?
- A estrutura organizacional para a administração da justiça é adequada?

Constatou-se que a estrutura organizacional do Poder Judiciário, analisado em sua generalidade, é centenária, inadequada, burocratizada e de baixa aprendizagem. Ainda em consideração geral, normalmente o ambiente físico não é o mais adequado ao atendimento dos jurisdicionados na condição de consumidores dos serviços judiciários.

Em geral, a Administração dos Tribunais é insatisfatória.

2.1 INSATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS DA JUSTIÇA

Já se percebeu que aos olhos do principal destinatário e usuário da prestação jurisdicional (população), a segurança jurídica, tão só pela promessa de segurança, não mais se justifica e haverão de se considerar outros aspectos e valores que interessam diretamente ao povo como a celeridade (rapidez), o custo, o atendimento, a clareza e a efetividade – estes sim representativos, para ele cidadão, da verdadeira justiça.

A população, que necessita dos serviços judiciários, está, portanto, insatisfeita com o atendimento prestado pelo Poder Judiciário.

Nesse ponto, não há controvérsias. Os dados informativos colhidos da imprensa e as pesquisas só confirmaram o que já era conhecido. É notória a morosidade e a insatisfação do povo com os órgãos do Poder Judiciário que, responsáveis pela prestação jurisdicional, a entregam com atraso muitas vezes de anos, para não dizer lustros ou décadas.

2.2 DEFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

A análise organizacional em relação à administração do Poder Judiciário informa:

- a) baixa qualidade no atendimento operacional;
- b) ausência de informatização adequada (e padronizada) e falta de controle dos procedimentos nas áreas operacionais;
- c) centralização dos poderes nas mãos dos Presidentes de Tribunais e ausência de tecnoestrutura;
- d) falta de conhecimento, pela cúpula estratégica, em administração, com prejuízo da liderança perante as diretorias e assessorias da linha intermediária;
- e) juízes sobrecarregados de processos judiciais sem disponibilidade de tempo ou condições para desviar sua atenção para atividades administrativas (que podem ser desenvolvidas por servidores do quadro ou outros profissionais específicos e qualificados).

Trata este tópico de análise organizacional geral. Registra-se, entretanto, a existência de experiências pontuais onde há bom atendimento, há Presidentes de Tribunais com conhecimento em administração e apoio de tecnoestrutura e assessorias especializadas.

2.3 OS JUÍZES SÃO MUITO CAROS PARA ATENDER TELEFONE, PREPARAR OFÍCIOS E ADMINISTRAR FÓRUNS

Os juízes assumem, em geral, responsabilidade por várias funções administrativas, cartoriais, de pessoal e mesmo de simples impulso processual, que lhes retiram de suas atividades principais (que deveriam ser de dedicação exclusiva) para as quais foram preparados (julgar).

A falta de assessoria, notadamente nos juízos de primeiro grau, transforma o juiz em um *operário que faz tudo*: do atendimento do telefone, arquivamento de documentos, gerenciamento de processos, controle de provimentos, organização da pauta de audiências, redação de ofícios, formulação de pedidos de material, portarias, orientação aos servidores, inspeção permanente nas secretarias até a presidência das audiências e o julgamento dos processos.

De todas essas atividades, a presidência das audiências e o julgamento dos processos são de sua exclusiva atribuição. Essas outras atividades administrativas, freqüentemente, geram desinteresse e desmotivação dos juízes em comandá-las.

Parece uma afirmação pesada mas há de se registrar que o juiz é, dentre os prestadores de serviço público, um servidor *muito caro* para desempenhar atividades administrativas comuns, corriqueiras e para as quais não se exige a sua alta qualificação técnico-jurídica.

2.4 BUROCRACIA MECANIZADA NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

As organizações podem ser descritas de acordo com suas configurações preponderantes. No que diz respeito à estrutura do Poder Judiciário em face da diversidade de órgãos que o compõe, de acordo com os dados levantados, ora se apresenta como uma estrutura simples, ora se identifica com a configuração estrutural de uma burocracia mecanizada, em outras situações lembra a burocracia profissional, em alguns tribunais é possível visualizar a forma divisionada e em outras a Adhocracia.

Em resumo, devemos extrair as vantagens decorrentes de cada uma das configurações e afastar os vícios e as deficiências que brotaram em cada um desses cenários.

Da análise de Mintzberg (1995, p. 155), extrai-se que muitas organizações sofrem essas cinco solicitações, porém, na proporção que as condições favorecem uma em prejuízo das demais, a organização é levada a estruturar-se como uma das configurações. Assim, resume:

- a) a cúpula estratégica exerce uma tração para a centralização, por meio da qual pode manter o controle sobre a tomada da decisão e na proporção que as condições favorecem essa tração, a organização se identifica com a *Estrutura Simples*.
- b) a tecnoestrutura exerce sua tração para a padronização dos processos de trabalho. Na proporção que as condições favorecem essa tração, a organização estrutura-se como *Burocracia Mecanizada*⁵.
- c) contrastando, os membros no núcleo operacional procuram minimizar a influência dos administradores – gerentes bem como analistas – sobre o seu trabalho. Quando eles conseguem, trabalham com relativa autonomia, obtendo tudo o que é necessário para a coordenação pela padronização de habilidades. Dessa forma, os operadores exercem uma tração para a profissionalização – isto é, para o apoio do treinamento externo que amplia suas habilidades. Na proporção que as condições favorecerem essa tração, a organização estrutura-se como *Burocracia Profissional*.

⁵Há muitos pontos positivos na burocracia mecanizada que devem ser conservados. O que preocupa são os vícios que se proliferaram em face de suas características como a reatividade a quaisquer mudanças.

- d) os gerentes da linha intermediária também procuram autonomia, porém devem obtê-la de forma muito diferente – retirando poder da centralização da cúpula estratégica para baixo e, se necessário, do núcleo operacional para cima, a fim de concentrá-l em suas unidades. Na proporção que as condições favorecem essa tração, resulta na *Forma Divisionada*.
- e) finalmente, conclui o autor e ensina haver nova configuração que ocorre nas ocasiões em que a assessoria de apoio consegue mais influência na organização e sua colaboração é solicitada para a tomada de decisão em virtude de sua perícia. Na proporção que se favorece essa tração para colaborar, a organização adota a configuração da *Adhocracia*.

Na administração da justiça, com a precariedade e falta de uniformidade nos sistemas de informatização (várias ilhas incomunicáveis) e uma administração de *estrutura simples* preponderantemente *burocrática*, as ações e decisões acabam vindo de cima para baixo.

Sem conhecer esses mecanismos, o resultado, no plano operacional dos tribunais, acaba sendo inadequado e desconhecido da cúpula diretiva tal qual o foi pela rainha descrita por Antoine de Saint-Exupéry que desejando conhecer os seus súditos e saber se eles gostavam de seu reinado, saiu dos limites do palácio e vislumbrou pessoas felizes, bem alimentadas... tudo cuidadosamente preparado pelos cortesãos que ergueram ao longo da estrada um cenário maravilhoso e contrataram artistas para que dançassem ali. Fora daquele estreito caminho ela nem sequer entreviu nada, e não soube que pelos campos adentro seu nome era amaldiçoado pelos que morriam de fome (apud, CALANZANI, 1999, p. 29).

Renovam-se as gestões administrativas dos tribunais, a cada dois anos, normalmente, e permanece a mesma estrutura simples de baixa aprendizagem, burocrática, centralizada e sem padronização do sistema de informática aos usuários (não há, em geral, padronização interna entre os órgãos da própria estrutura, muito

menos entre os demais operadores do direito – advogados, promotores de justiça, delegados de polícia, procuradores, defensores públicos, dentre outros), o que contribui com a demora, facilita o erro e gera deficiência no atendimento da atividade fim que é a prestação do serviço jurisdicional.

Para avançar na padronização operacional, mais racional dos processos de trabalho e dos serviços, a administração judiciária poderá servir-se de consultores, analistas, estrategistas, administradores, dentre outros profissionais que integrarão as assessorias de apoio e a tecnoestrutura (capítulo 4.5 – Mecanismos de coordenação).

2.5 NECESSÁRIA PROFISSIONALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO DE TRIBUNAIS

Os servidores dos tribunais, em vista da configuração estrutural existente e da falta de mecanismos de coordenação, de regra, estão acomodados carregando as características culturais brasileiras do personalismo, protecionismo, *jeitinho* e aversão à sistematização (e padronização objetiva) do trabalho.

Aqui, não se trata de generalização, ressaltam-se os bons exemplos de profissionais, funcionários públicos, vocacionados, dedicados, responsáveis e competentes.⁶

Para eficiência no atendimento ao povo é preciso que o Estado valorize seus servidores. Há muitos servidores vocacionados esperando oportunidade para realizar grandes projetos.

Os dedicados servidores vocacionados ao atendimento público não têm merecido a atenção devida. Os próprios magistrados, notadamente os de Juizados Especiais (de maior visibilidade), que defendem a Justiça democrática, simples, informal, célere e econômica, são, constantemente, tratados como magistrados de segunda categoria.

⁶A honestidade não entrou no rol das qualidades por ser dever e obrigação de todos.

A assertiva de que os servidores dos tribunais (no sistema com contornos de estrutura simples e burocracia mecanizada) estão acomodados e viciados no personalismo e protecionismo, tem base nos dados nacionais colhidos de pesquisas e noticiados nos órgãos de imprensa. Além disso, essa afirmação é ratificada pela percepção do jurisdicionado como principal consumidor dos serviços judiciários que precisa conhecer alguém (dentro da estrutura) para conseguir que o processo seja distribuído com eficiência, que tramite mais rápido...

Não mais se justifica a manutenção dos vícios oriundos da estrutura simples e da burocracia mecanizada e a administração judiciária deve extrair – dessas configurações estruturais –, apenas as suas vantagens e mais que isso buscar uma visão estratégica.

2.6 A LINGUAGEM NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

No contexto geral (administrativo e jurisdicional), as demandas aumentam em número significativo e cada vez mais agravam-se as críticas. Não tem havido, por parte dos juízes e tribunais, a implementação de políticas estratégicas eficazes para alcançar a qualidade no atendimento da população.

A linguagem utilizada no mundo judiciário (do direito) é incongruente com a possibilidade de entendimento e compreensão da maioria da população. O atendimento dos Fóruns é precário e os erros dos servidores são comuns e constantes. Daí resulta um número grande de reclamações vindas de todos os lados. A linguagem não é compreendida pelo povo, como usuário dos serviços judiciários, nem pelos auxiliares (testemunhas, peritos, informantes, dentre outros); os erros e as falhas no atendimento proporcionam críticas inclusive dos colaboradores diretos como os advogados, promotores de justiça, procuradores, delegados de polícia, só para posicionar a abrangência e os indicativos de insatisfação com a administração judiciária.

Como atender a esses reclamos é o desafio estratégico que se impõe aos administradores de tribunais.

2.7 FALTA DE LEGITIMAÇÃO SOCIAL DO PODER JUDICIÁRIO

As reclamações e a falta de respeito ao jurisdicionado prejudicam a legitimação social do Poder Judiciário e autorizam (em face da omissão do Poder Judiciário em resolver seus problemas internamente), intromissões externas, propostas de reformas distanciadas da realidade, quebra de princípios como o da separação dos Poderes, dentre outras medidas que não ocorreriam se tivesse havido investimento em atividades de gestão estratégica.

Os Poderes constituídos, aí incluído o Judiciário por força impositiva do art. 74 inciso II da Constituição da República deveriam manter de forma integrada sistemas de controle interno com a finalidade de comprovar a legalidade e avaliar os resultados inclusive quanto à *eficácia* e *eficiência*, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial. Esse controle interno, no Poder Judiciário, é feito pelas Corregedorias da Justiça em relação aos juízes (só em primeiro grau) e mesmo assim de forma insatisfatória e quando ocorre com eficiência não é transformado em argumento positivo ou força propulsora na gestão estratégica dos Tribunais.

O Poder Judiciário tem argumentos significativos que o planejamento estratégico de marketing pode potencializar. Não há qualquer trabalho eficiente de Marketing nos órgãos do Poder Judiciário e a falta de Legitimação Social dos órgãos judiciários não tem sido objeto de análise.

2.8 A BAIXA APRENDIZAGEM DOS TRIBUNAIS

Os erros, ao serem constatados, não geram correção e se repetem há anos, demonstrando um perfil administrativo, dos órgãos do Poder Judiciário, de baixa aprendizagem.

Do erro conhecido é possível disseminar a inteligência e estabelecer instrumentos de maior controle e previsibilidade.

Na maioria das empresas que vão à falência, os indícios de problemas já haviam se manifestado anteriormente, mas por negligência dos administradores as evidências não foram consideradas.

No ambiente do Poder Judiciário, os juízes, os servidores, os auxiliares diretos e a própria população, tem denunciado sintomaticamente que a situação não está bem. As deficiências não são novas nem se originaram de eventos súbitos, repentinos, mas de processos lentos e graduais. Não é de hoje que a administração judiciária vai mal.

A maneira como os tribunais são estruturados e administrados cria enormes deficiências de aprendizagem. O juiz avisa que está sobrecarregado de processos e que não tem mais como "dar conta do serviço" mesmo que trabalhe nos feriados, finais de semana e à noite: vêm os argumentos de que cabe ao Poder Executivo atribuir mais verbas e ao Poder Legislativo criar os cargos necessários por lei e portanto nada pode ser feito. Resposta: – Não há outro juiz para auxiliá-lo – "se vire".

Só esse fato já é conhecido há décadas e não gerou correção, nem converteu-se em aprendizagem para os tribunais.

O problema, até hoje, nunca foi assumido como de administração judiciária. O inimigo sempre está fora. Existe uma propensão a procurar alguém ou alguma coisa para culpar quando as coisas não dão certo. Os fatores externos, por evidente, não devem ser desconsiderados, até porque, como veremos muitos deles significativos. Os fatores externos não podem, entretanto, inibir as ações necessárias no âmbito interno da administração judiciária.

Ao discorrer sobre as novas direções para o aprendizado estratégico, Mintzberg lembra a distinção de Argyris e Schön (1978) entre o aprendizado de laço simples e o aprendizado de laço duplo: o de laço simples é mais conservador e sua finalidade principal é detectar erros e manter as atividades organizacionais nos trilhos. O aprendizado de laço duplo é aprender a respeito do aprendizado de laço simples: "aprender a respeito de como aprender". Exemplifica-se:

[...] Um termostato que liga automaticamente o aquecedor sempre que a temperatura numa sala cai abaixo de 20 graus Celsius é um bom exemplo de aprendizado simples. Um termostato que pudesse perguntar "porque estou regulado para 20°C?" e então explorar se alguma outra temperatura poderia ou não atingir, de forma mais econômica, a meta de aquecer ou resfriar a sala, estaria se empenhando em aprendizado de laço duplo (apud MINTZBERG, 2000, p. 157).

Independentemente dos fatores externos, a responsabilidade pela demora dos processos, da falta de acesso à justiça, da falta de efetividade, do mau atendimento ao usuário, é do Poder Judiciário. Assumir a responsabilidade pelas falhas é passo fundamental para a aprendizagem. Tal circunstância foi reconhecida pelas Cortes Norte Americanas, como primeiro passo (Capítulo 6 – Administração das Cortes Norte Americanas).

Há que refletir sobre a seguinte constatação: sempre que se culpa o outro, nada se faz para melhorar. Sempre fica-se no aguardo de que o outro, o culpado faça e se ele não faz, a culpa é dele. Não se pode esquecer que a resolução dos problemas é responsabilidade dos tribunais. Assumir a responsabilidade pela crise e difundir essa percepção para buscar alternativas, é aprender.

Saber e não difundir é perder o conhecimento e a inteligência da empresa (MARCHETTI, 2003).

Se o primeiro passo para sanar as deficiências é identificá-las, isso já foi feito. A responsabilidade é do Poder Judiciário.

A base de dados históricos, experiências e críticas é grande e apenas precisam ser estrategicamente analisados com os olhos no futuro.

2.9 TRIBUNAIS ABARROTADOS DE PROCESSOS

O Poder Judiciário tem convivido com a multiplicação de entrada de novos processos. Em 1988, data da promulgação da Constituição, havia, segundo o banco de dados do Judiciário, 350 mil processos tramitando na Justiça; hoje são 8,5 milhões. Esses fatores externos são importantes e com o quadro reduzido de magistrados, o Brasil amarga uma triste média, a de um juiz para atender a

demandas de um grupo de 18,3 mil pessoas. Caso todos os cargos de juiz que estão vagos fossem preenchidos, esta média seria de um juiz para cada 16,9 mil pessoas (SADEK, 2001, p. 36). Note-se apesar do volume de processos, ainda assim só 30% dos indivíduos envolvidos em disputas procuram a Justiça. Como veremos há dados, colhidos de outras pesquisas, que apontam, em relação à proporção juiz por habitante, um quadro mais grave.

O número de juízes apenas dobrou de 4.900 em 1988 para 10 mil em 1998.⁷

A estrutura de trabalho dos magistrados brasileiros, com maior ênfase ao primeiro grau da justiça⁸, não é adequada; basta lembrar que os juízes ainda são obrigados a comprar as leis que usam para julgar.

2.10 FALTA DE DIVULGAÇÃO DOS ARGUMENTOS E FALTA DE CONHECIMENTO DO POVO SOBRE O PODER JUDICIÁRIO

Desconhece a maioria da população que os juízes, em geral, trabalham mais do que é recomendável, inclusive em finais de semana e feriados, além dos plantões obrigatórios, da dedicação exclusiva⁹ e das limitações pessoais como a que impossibilita os juízes de se ausentarem da Comarca sem autorização dos tribunais¹⁰; há juízes com mais de 20 mil processos em andamento e apenas um magistrado para dirigi-los, o que exige mais de 12 horas para atendimento às partes, aos advogados, audiências, inspeções, despachos, decisões e sentenças.

⁷ *Jornal Gazeta de Alagoas* – Cláudio Humberto – Maceió, 3 de janeiro de 1999.

⁸ Em primeiro grau estão os juízes que se estendem a todas as Comarcas (pode abranger um ou mais Municípios) do País. O segundo grau é formado por Tribunais que normalmente são localizados nas Capitais (Tribunais Estaduais ou Regionais) ou em Brasília (Tribunais Superiores, como o Supremo Tribunal Federal – STF e Superior Tribunal de Justiça – STJ).

⁹ O juiz só pode ser juiz. Pode, excepcionalmente, ser professor universitário.

¹⁰ Discute-se até a constitucionalidade de algumas das limitações como esta. O juiz não pode nem mesmo ser síndico da edificação onde reside, também limitado pela Lei Orgânica da Magistratura Nacional (LOMAN).

A produtividade dos juízes é excepcional e o número de casos resolvidos, por tribunais, e individualmente pelos magistrados, supera em muito a capacidade média de outros países.

Em qualquer outra atividade, estruturada em processos de administração, há, em períodos de férias, substituição regular e o substituído quando retorna às atividades, prossegue o trabalho com os problemas que surgirem daí para frente. Para os juízes, a distribuição dos processos perdura e recebem tudo aquilo que continuou a ser distribuído para eles, embora estivessem em "férias". Em São Paulo o problema é tão grave que, em face do grande volume de processos, há uma demora de mais de dois anos só para a distribuição dos processos aos juízes.

As substituições dos juízes em caso de férias, licenças ou outros afastamentos, não são regulares.¹¹

Só no Tribunal Regional Federal da 2ª Região (TRF), em 1994, foram distribuídos 31.302 processos; em 1995, esse número foi de 47.282 e, em 1998, o número de processos distribuídos até o mês de outubro já havia alcançado o patamar de 83.833. Juntando os números de 1998 com os de anos anteriores, havia em tramitação, naquela oportunidade, 146.363 processos, para um quadro de 23 desembargadores federais e 87 juízes, entre titulares e substitutos¹².

De 1990 até 1998 a Justiça do Trabalho recebeu 15.473.880 novos casos e, apenas no ano de 1998, julgou 2.333.912 casos.

Os juízes estão trabalhando muito e os resultados individuais são surpreendentes. Ainda assim, a avaliação do Poder Judiciário, pela população, é sofrível.

¹¹Há casos em que um só juiz substituto atende a dez varas ou juízos.

¹²*Jornal do Comércio* – Direito – Rio de Janeiro, 23 de novembro de 1998.

2.11 LENTIDÃO DA JUSTIÇA

Um levantamento feito pelo Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo – IDESP,¹³ em cinco Estados brasileiros, confirmou o que já se sabia: apontou a lentidão do sistema como principal causa do descrédito da Justiça, relacionando dentre suas causas:

- a) o excesso de formalidades processuais e de recursos protelatórios permitidos pela legislação, registrando que 90% das decisões de segunda instância confirmam sentenças proferidas em primeira instância;
- b) número insuficiente de juízes, algumas vezes, não por falta de candidatos, mas porque as vagas não são preenchidas, devido ao baixo nível dos concorrentes; indicou a pesquisa um número ainda mais preocupante: há no Brasil um juiz para cada 29.542 habitantes, enquanto na Alemanha esta relação é de um magistrado para 3.448 habitantes; na Itália, de um juiz para 7.500 habitantes; na França, de um para 7.142 habitantes.¹⁴

A situação é crítica. Todos reclamam pela demora nas decisões e os juízes – julgando acima de suas capacidades – não mais suportam o demasiado volume de processos. Ainda que trabalhem muito, os juízes não conseguem julgar os casos em quantidade suficiente a superar os tantos outros que dão entrada nos juízos brasileiros.

Como ressalta Sadek (2001, p. 15 e 30), trata-se de um serviço público com uma extraordinária demanda e, ao que tudo indica, com uma procura crescente. É alta a defasagem, porém, entre o número de processos entrados e julgados.

¹³Pesquisa coordenada por Maria Tereza Sadek, professora de Ciência Política da Universidade de São Paulo (USP). "Credibilidade do Judiciário em Xeque", *Jornal do Magistrado*, órgão oficial da Associação dos Magistrados Brasileiros, n. 26, Ano VI, março de 1995, p.11.

¹⁴O Brasil é um país continental e a proporção varia também de acordo com o índice de desenvolvimento humano (IDH). Quanto maior o índice, maior o número de processos.

É conveniente lembrar a advertência de Bentham: "A imperfeição da Justiça gera, a princípio, o terror; depois, a corrupção; e por fim a queda de qualquer regime".

2.12 AMBIENTE FÍSICO

As condições físicas dos órgãos do Poder Judiciário são, em regra, inadequadas ao bom atendimento dos destinatários finais (jurisdicionados) e dos colaboradores (advogados, promotores de justiça, defensores públicos, procuradores...). Necessita-se de um planejamento estrutural e ambiental mais propícios ao atendimento do usuário, ao aprendizado permanente e ao crescimento contínuos.

2.13 FALTA DE PESQUISAS INTERNAS E DEFICIÊNCIA NA ANÁLISE DE DADOS EM ARQUIVO

Poucos Tribunais trabalham com pesquisas internas para avaliar o clima organizacional ou tem a sua disposição dados estatísticos confiáveis. Quando os têm não os analisam adequadamente, muito menos os acompanham ou monitoram.

É significativo o exemplo de algumas Corregedorias Gerais da Justiça que fiscalizam com rigor os prazos para as remessas dos relatórios mensais pelos magistrados e depois de os receber deposita-os em arquivos que jamais são analisados.

As pesquisas externas para avaliar o nível de satisfação dos jurisdicionados, realizadas em unidades jurisdicionais brasileiras, informam uma insatisfação de mais de 60% em relação às atividades meio (atendimento, ambiente, informação, linguagem...) e atividade fim (baixa qualidade e demora nas decisões).

Quando se analisa o caminho administrativo, ou seja, a gestão administrativa dos tribunais, encontra-se o amadorismo como regra. Só excepcionalmente, em alguns Tribunais, são utilizadas técnicas e instrumentos estratégicos de administração.

2.14 O RECRUTAMENTO DO MAGISTRADO E A SUA LEGITIMAÇÃO LEGAL POR CONCURSO PÚBLICO

Os juízes não são eleitos e portanto não contam com legitimação política (decorrente do voto popular). O recrutamento e escolha dos juízes por concurso público de provas e títulos tem sido difícil. Existem aproximadamente 1.800 vagas para o cargo de juiz em todo o país, segundo pesquisa do Banco Nacional de Dados do Poder Judiciário. Há dificuldade de preencher as vagas porque a grande maioria dos candidatos não consegue aprovação nos concursos e há aprovados que desistem da carreira. A respeito do assunto, Nelson JOBIM, ministro do Supremo Tribunal Federal, se manifestou no sentido de que outra dificuldade é o desinteresse de profissionais mais experientes pela magistratura:

Para entrar na magistratura, faz-se o concurso e há dois anos de estágio probatório. O profissional da advocacia que exerce a profissão por mais de dez anos e resolve optar pela magistratura tem que fechar o escritório e ficar dois anos sujeito a ser confirmado ou não (JOBIM, 1998).

O alto índice de reprovação nos concursos para juiz é igualmente uma das principais causas para o não preenchimento das vagas, mas há ainda o desestímulo com a carreira, em razão do salário. A remuneração dos magistrados brasileiros tem se tornado incompatível com a responsabilidade e a importância de um juiz na sociedade. O salário inicial de um juiz de direito no Estado de São Paulo, por exemplo, é de R\$ 3.500,00 (três mil e quinhentos reais), o que equivale a aproximadamente U\$ 1.000,00 (mil dólares americanos). Não há um padrão de remuneração uniforme e os subsídios variam. Registra-se, na magistratura estadual, que em alguns Estados a remuneração é muito superior àquela do Estado de São Paulo.

2.15 A FALSA REFORMA COMO PANACÉIA PARA SOLUCIONAR A CRISE

Em face das variadas e fundamentais atividades desenvolvidas pelo Poder Judiciário, em atendimento ao povo, no controle dos demais poderes (função fundamental em um Estado democrático), no controle da constitucionalidade das leis (STF), uma administração estratégica apenas focada no aspecto técnico-jurídico não é suficiente para vencer o que se denominou chamar de "crise do Poder Judiciário".

Não é demais ressaltar que as propostas de intervenção, de reforma no Poder Judiciário só estão ocorrendo pela omissão dos próprios administradores de Tribunais que conhecedores da notória situação de crise já deveriam ter iniciado ações estratégicas e construtivas.

As propostas de centralização de poderes nas cúpulas dos tribunais, controle externo, advocatória (possibilidade de que o Procurador da República avoque processos e desloque a competência para a Justiça Federal), que tramitam no Congresso Nacional, em nada auxiliarão na melhora dos serviços judiciários.

2.16 A IMPORTÂNCIA DA CRISE E DA EXPERIÊNCIA DA CRISE

É significativo a lição de Ramée (1987) no prisma de que a administração da empresa sempre deve avaliar as ações que empreendeu durante a crise. Entre as questões mais importantes que a empresa deve se formular estão as seguintes:

- a. O que a empresa fez para evitar a crise?
- b. Que ações foram tomadas pela empresa, se e quando percebeu os sinais de que a crise era iminente?
- c. Os dirigentes da empresa ajudaram ou atrapalharam os esforços para debelar a crise?
- d. As decisões tomadas para resolver a crise foram efetivas? (apud OLIVEIRA, 1994).

Oliveira (1994) vai mais além e mais que isso recomenda que a empresa provoque ela mesma sua próxima "crise", estabelecendo um clima de alerta suficientemente perceptível, para que todos percebam os sinais de que algo deve ser feito, bem antes de que a empresa seja novamente atingida.

No ambiente da Justiça¹⁵ isso não será necessário vez que a situação de crise tem se manifestado constantemente sem que se tenham aproveitado as experiências dela decorrentes.

¹⁵Poder Judiciário. A expressão não é técnica mas é usada popularmente para se referir ao Poder Judiciário. Para facilitar a comunicação, em algumas situações, a expressão será utilizada.

O Poder Judiciário, em sua história, ao não aprender com a experiência do passado e não prevenir o futuro, foi negligentemente surpreendido pela crise e continua "apagando incêndios" sem solucionar os problemas de fundo ou projetar ações para minorá-los.

Em linguagem figurada ocorreu que: o tribunal não foi mais capaz de ver a floresta por causa das árvores.

2.17 O MODELO GERENCIAL HIERARQUIZADO DOS TRIBUNAIS

O Poder Judiciário tem sido administrado por magistrados que em geral têm pouco ou nenhum conhecimento nas áreas de administração. Pelo mecanismo de coordenação (por supervisão direta), alguns administradores de Tribunais, confundem a função jurisdicional (que se impõem pela força) com aquelas destinadas a viabilizá-la. Na condição de juiz (que determina, manda, executa, prende, decide sem discussão)¹⁶, o administrador carrega para a direção os seus *super-poderes*, e na mesma medida do monopólio jurisdicional, centraliza todas as atividades, até mesmo, por exemplo, a concessão de férias da zeladora.¹⁷

É importante reconhecer que, em alguns Tribunais, a exemplo dos Tribunais Federais, tem havido uma evolução nos últimos anos com o estabelecimento de uma política de treinamento aos novos servidores e estudos de aperfeiçoamento contínuo. Tais providências melhoraram o atendimento das varas federais e aperfeiçoaram a comunicação do Poder Judiciário com a população.

¹⁶Há uma expressão popular que diz: decisão de juiz não se discute. Cumpre-se!

¹⁷Muitas vezes as próprias leis são responsáveis pela centralização de poderes nas mãos do presidente.

3 JUSTIFICATIVAS DA PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA NOS TRIBUNAIS

A mudança estrutural, a profissionalização e a implementação de padrões de qualidade, uma vez concretizados, acompanhados e monitorados, contribuirão para a realização de um trabalho empreendedor pelos administradores de tribunais brasileiros.

Os resultados desta pesquisa poderão orientar administradores de tribunais que, de regra, encontram, para administrar, uma organização de estrutura simples ou uma burocracia mecanizada com padrões de baixa aprendizagem e com pouca ou nenhuma legitimação social.

O diagnóstico do Poder Judiciário vem sendo construído há anos. Os problemas evoluíram e, sem perda de tempo, justifica-se a necessidade de ministrar as estratégias específicas e já conhecidas pela ciência da administração.

4 DIAGNÓSTICO, OBJETIVOS E PROPOSTAS PARA A QUALIFICAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

Vale-se da definição de diagnóstico – originária da medicina – para descobrir, a partir dos sintomas, as doenças e com base no conhecimento sobre elas, ministrar os respectivos remédios (construir planos estratégicos para combater os problemas).

Muito embora fosse notório o agravamento dos problemas, o ambiente organizacional dos Tribunais sempre foi desfavorável às mudanças conduzindo os administradores, mesmo em situações "de crise", a seguir a tendência natural de acomodação.

Da constatação do desajuste administrativo em relação à coordenação das atividades do Poder Judiciário, se impõe a adoção de mecanismos para ativar a organização das atividades a partir da cúpula estratégica (no campo institucional e estrutural) e investir na tecno-estrutura e nas assessorias de apoio a fim de alcançar uma nova visão estratégica modificadora dos antigos esquemas interpretativos.

Se há necessidade de mudanças, **o objetivo geral** é estabelecer bases estratégicas para que elas, uma vez implementadas solucionem os mais graves e notórios problemas que atingem o Poder Judiciário como a morosidade (demora) e ineficiência (falta de efetividade). Ao final, com adequada distribuição de serviços e atividades judiciárias sejam alcançados os interesses da população (objetivo específico).

No que concerne à legitimação social há que se mostrar os resultados da atividade fim e ressaltar a importância do juiz no regime democrático brasileiro em trabalho de resgate ou conquista de credibilidade. Aqui ressalta-se a evidente necessidade de apresentar com clareza os argumentos que justificam a importância do Poder Judiciário como um dos Poderes do Estado.

As experiências passadas formam uma rica estrutura de referência (dados já colhidos) para futuros processos de aprendizado.

A análise dos erros do passado amparam a definição dos objetivos específicos a serem alcançados em benefício do jurisdicionado.

4.1 BUSCA DE EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO DE TRIBUNAIS

Cada vez que desvendamos as respostas, nascem novas indagações.

Como novos parâmetros para buscar a eficiência na administração judiciária resta ainda responder a mais duas perguntas:

Quais as mudanças de estrutura, profissionalização e padrões de qualidade necessárias para alcançar a eficiência dos órgãos do Poder Judiciário?

O que fazer para melhor instrumentalizar os órgão de cúpula do Poder Judiciário responsáveis pela administração da justiça (Tribunais)?

Conforme enfatiza Santos (2003, p. 124), ao tratar das mudanças no ambiente empresarial, o administrador contemporâneo terá que desenvolver algumas habilidades, tais como:

- a) capacidade para prever e se antecipar às mudanças;
- b) capacidade para liderar e para formar líderes (e líderes que sejam avessos à acomodação, à inércia, que tenham espírito empreendedor e que também sejam receptivos às mudanças).

Ressalta, ao concluir, que as empresas que se destacarão nos próximos anos serão aquelas cujos gestores apresentarem habilidades para liderar, estimulando a capacidade de criação dos empregados, proporcionando-lhes treinamento e reciclagem adequados, fazendo-os sentir realizados e gratificados.

Note-se que cabe hoje aos Presidentes de Tribunais a coordenação ou supervisão direta, a chefia de todos os departamentos além das atribuições naturais de comando planejamento e execução do orçamento. Por meio da alternância de mecanismos administrativos de coordenação (por desenvolvimento ou ajustamento mútuo, por padronização dos resultados, por habilidades e por padronização dos processos de trabalho) e com uma gestão participativa os Presidentes poderão

desenvolver habilidades para distribuir recursos de forma a alcançar os melhores resultados. A descentralização e coordenação das atividades é nesse contexto um passo de suma importância.

4.2 ESTRATÉGIAS VOLTADAS AO ATENDIMENTO DA POPULAÇÃO E O MARKETING DE SERVIÇOS

Kanitz (2004, p. 20) ressalta ser o mundo empresarial o mundo dos serviços e que a grande maioria das empresas ainda não percebeu esse fato ou ainda não está preparada para essa nova era. Poucas estão organizadas e treinadas para servir o outro, nesse caso o cliente.

As companhias de sucesso serão as empresas que ele denominaria de "*preparadas para servir*".

Transformar as empresas para servir é um grande desafio, e, por razões históricas, administradores, profissionais terão de promover uma mudança cultural de enormes proporções.

A administração judiciária sofre um reflexo das promessas legais. As leis, formalmente, são maravilhosas, as promessas são muitas e o jurisdicionado cria uma falsa expectativa que gradativamente é abalada e desconstituída em cada uma das fases da prestação dos serviços judiciários.

4.2.1 Atenção aos Órgãos de Maior Visibilidade

Há órgãos populares, no ambiente do Poder Judiciário, a exemplo dos Juizados Especiais, das Varas de Família, das Varas Criminais, Tribunal do Júri, Infância e Adolescência, Justiça Eleitoral e do Trabalho, onde verificam-se pontos de contato permanente com o usuário. O usuário dos serviços judiciários (jurisdicionado), nestes casos, como um verdadeiro consumidor dos serviços judiciários tem participação direta em quase todas as fases processuais administrativas ou jurisdicionais.

Esses órgãos de maior visibilidade são os que necessitam de maior investimento em marketing de serviço justamente por estarem na linha de visibilidade e representarem o cartão de visitas do Poder Judiciário ao povo.

O atendimento aos processos nos Tribunais e nos demais juízos primeiro grau, de regra, se faz sem a visibilidade daqueles órgãos jurisdicionais populares. Esses serviços, de pouca visibilidade popular, realizam-se mais nos bastidores do que na linha de frente. De regra são poucas audiências ou sessões e suas atividades são mais valorizadas pelo resultado final.¹⁸

4.2.2 A Importância da Qualidade na Integralidade dos Serviços

É fundamental a percepção de que atendimento ao usuário no curso do processo (desde a recepção, serviço de informação, cumprimento dos horários, receptividade...) é tão importante quanto o resultado final.

Ao surgirem falhas (em quaisquer das fases administrativas ou jurisdicionais do serviço), as boas qualidades são esquecidas.

Tal qual, por exemplo, o serviço de transporte aéreo que tem um setor de atendimento ao público, emissão de bilhete, embarque, horários e atendimento na sala de espera, alimentação e ao final o próprio serviço transporte, todas as etapas devem ser estrategicamente planejadas e organizadas. Quaisquer delas que falhe compromete a qualidade total do serviço.

No serviço judiciário não é diferente. Imaginemo-nos na condição do usuário. Se o atendimento do balcão no fórum for excelente e ao final o resultado for maravilhoso. O usuário não esquecerá que a tramitação processual foi péssima – com erros, falta de atendimento, descumprimento aos horários de audiência, e atraso na prestação do serviço jurisdicional. Note-se que embora a maior parte do

¹⁸A demora na prestação jurisdicional é medida restritiva que gera insatisfação em quaisquer dos órgãos do Poder Judiciário sejam eles de maior ou menor visibilidade, estejam eles na linha de frente ou nos bastidores.

serviço tenha sido muito boa, ainda assim, na percepção do usuário, o serviço será avaliado como ruim ou razoável.

Ainda para exemplificar basta lembrar da loja que nos vende um bom produto; a instalação é péssima e ao final o resultado é maravilhoso. Ainda assim, a avaliação do consumidor será de um serviço razoável. O processo, na sua integralidade, portanto, é tão importante quanto o resultado.

4.2.3 Prestigiar os interesses e valores do jurisdicionado

Não interessa e não é a prioridade do cliente (jurisdicionado – população), por exemplo, se os juízes são sérios, honestos, competentes e trabalhadores. Interessa sim, a esse consumidor (de justiça), que ele seja bem atendido, receba as informações necessárias em linguagem acessível, a solução final seja rápida, seja eficaz e, segundo sua perspectiva, seja justa.

Temos por experiência que a satisfação plena é muito difícil de ser alcançada. Quem decide sempre desagrada e, portanto, por menor que seja, sempre haverá insatisfação. Ninguém melhor que Millôr Fernandes para exprimir esse sentimento de desagrado permanente do destinatário da justiça: "– como é que eu posso acreditar numa Justiça que dá razão aos outros?".

Se não é possível chegar ao ideal, certamente é possível chegar mais além do que teríamos ido sem nosso esforço.

4.3 O MONOPÓLIO JURISDICIONAL E OS MEIOS COMPLEMENTARES DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Ao lado da profissionalização da gestão dos Tribunais, em relação à atividade fim igualmente são necessárias algumas reflexões. O monopólio jurisdicional, ou a exclusiva função, atividade e poder do Estado de aplicar a lei ao caso concreto, representa uma conquista histórica de garantia da imparcialidade,

independência para o alcance da segurança jurídica e manutenção do estado de direito. Entretanto, para dar vazão ao volume de litígios familiares, empresariais, de vizinhança, ambientais, condominiais, previdenciários, comerciais, trabalhistas, eleitorais, criminais, dentre outros que afloram diariamente pelo País, há que se complementar a atividade jurisdicional típica. Destaca-se aqui a necessidade de se trabalhar com meios complementares e consensuais para a solução desse grande número de controvérsias. Essas alternativas que melhor se ajustam à idéia de complementos à atividade jurisdicional podem ser exercitadas mediante mecanismos consensuais praticadas dentro ou fora do processo.

4.4 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA RACIONALIZAR A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL COMO ATIVIDADE FIM DO PODER JUDICIÁRIO

A cada dia as empresas mais progressistas alocam investimentos para o desenvolvimento de sistemas mais complexos e rápidos para atender às novas demandas. Ao Poder Judiciário restam duas alternativas estratégicas bem claras:

- a) investir em tecnologia para acompanhar a complexidade das relações sociais e o aumento de demanda; ou
- b) reduzir a complexidade mantendo as coisas simples transferindo a resolução de alguns conflitos para organismos privados ou públicos diversos do Poder Judiciário.

Se a administração relutar em aumentar a complexidade dos sistemas da empresa a um nível necessário para que se tornem sensíveis ao ambiente, ela deverá simplificar a posição estratégica da empresa saindo de áreas de negócio turbulentas. Nossas pesquisas mostram que não fazer isso significa fazer um convite à falência (ANSOFF, 1993, p. 49).

Ansoff (1993), ao discorrer sobre a administração da complexidade ensina que à medida que os ambientes foram se tornando cada vez mais complexos e imprevisíveis as empresas mais progressistas desenvolveram sistemas mais sutis, complexos e rápidos. Ao mesmo tempo, os administradores de muitas outras empresas propunham a solução contrária consistente na redução da complexidade – opinando pela manutenção da simplicidade das coisas ("vamos manter as coisas simples").

Discorre o professor sobre as idéias dos proponentes da simplicidade como comportamento gerencial:

[...] nos referimos ao conceito de *racionalidade limitada*, proposto muitos anos atrás pelo americano Herbert Simon, ganhador do prêmio Nobel de Economia. Com base em sua pesquisa a respeito do comportamento gerencial, Simon descobriu que os indivíduos, bem como as organizações, não são capazes de lidar com problemas que ultrapassam certo nível de complexidade. Quando esse nível é superado, os administradores não são mais capazes de entender o que está acontecendo no ambiente, e tampouco gerir racionalmente as estratégias da empresa (ANSOFF, 1993, p. 48).

No ambiente do Poder Judiciário há evidências de que a complexidade e a multiplicidade de demandas tem sido superior a capacidade de investimento e de compreensão de seus dirigentes.

É mais ou menos como lutar pelo acesso à Justiça e depois não fazer Justiça por causa do amplo acesso à Justiça.

4.5 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

Como vimos no capítulo 2.3 o juiz é um servidor *muito caro* para desempenhar atividades administrativas corriqueiras, como é um desperdício centralizar nas mãos dos Presidentes de Tribunais questões técnicas de orçamento, de planejamento estratégico, de técnica legislativa, marketing, de monitoramento de projetos, dentre outras, para as quais eles não foram preparados.

Quando um presidente de tribunal ou um juiz administrador faz tudo, desempenha várias tarefas distintas e assume sozinho a responsabilidade de sua execução, não há necessidade de se implementarem os mecanismos de coordenação.

Mintzberg (1995, p. 10), ao descrever os fundamentos da planificação organizacional, relata a história da senhora Raku que fabricava cerâmicas no porão de sua casa. Isso envolvia um certo número de tarefas distintas, como: amontoar a argila, dar-lhe forma de vaso, modelar, preparar e depois aplicar o esmalte e por fim, cozer os vasos no forno. A coordenação de todas essas tarefas não apresentava problemas, pois ela própria as executava.

Esclarece que toda a atividade humana organizada – desde fazer vasos até colocar um homem na Lua – dá origem a duas exigências fundamentais e opostas:

- a) a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas;
- b) a coordenação dessas tarefas para obter resultados.

Ao final o professor conclui: "A estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas".

O caminho do aperfeiçoamento recomenda a divisão de trabalho, contratação e qualificação de pessoas para o desempenho de atividades segundo as suas habilidades operacionais e seus níveis técnicos.

Os mecanismos de coordenação do fluxo de trabalho exigem mudanças e a racionalização na distribuição das tarefas deve se dar a partir da *orientação* da cúpula diretiva (estratégica) responsável pelas diretrizes. A orientação da cúpula estratégica é repassada para a linha intermediária (diretores, gerentes, chefes de departamentos, de divisões) até chegar ao quadro funcional básico ou núcleo operacional.

Com base ainda nos ensinamentos de Mintzberg (1995), definiremos as cinco partes básicas da organização judiciária em:

- a) cúpula estratégica (formada pela cúpula diretiva dos tribunais – Ministros, Desembargadores, Juízes);
- b) linha intermediária (formada pelos secretários dos tribunais, diretores gerais e de departamentos, gerentes, coordenadores de assessorias, escrivães, secretários e diretores de secretaria)
- c) pelo núcleo operacional (coração de todas as organizações) que situado na base da pirâmide organizacional é a parte que produz os resultados essenciais e é formada pela grande massa de servidores que perfazem os trabalhos básico que mantém viva a organização.

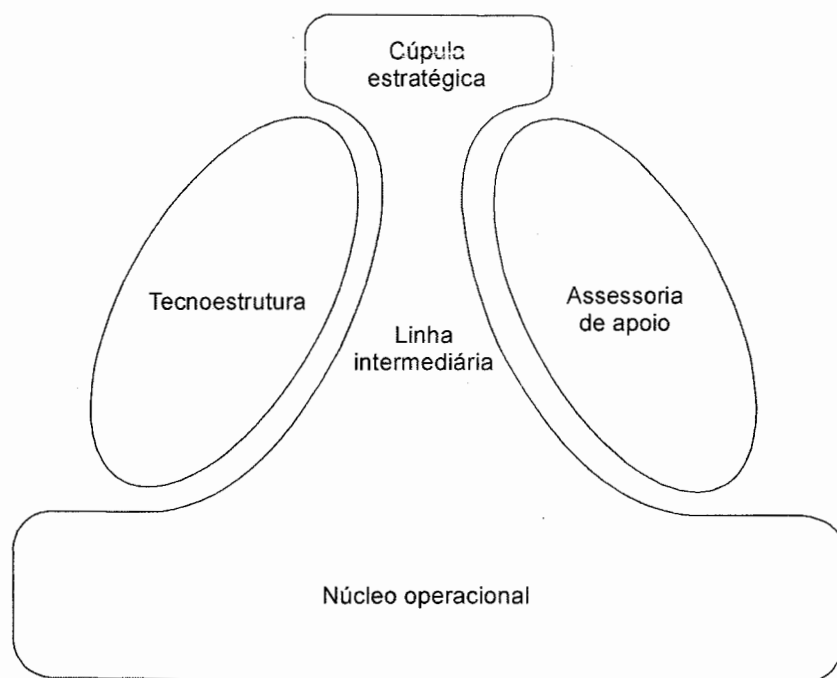


FIGURA 1 - AS CINCO PARTES BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO

FONTE: Mintzberg, 1995, p. 19

Note-se que as duas últimas partes (estruturas de apoio à cúpula estratégica e à linha intermediária) estão fora do quadro funcional operacional e podem ser internas ou externas. Distinguem-se em: assessoria de apoio e tecnoestrutura.

- a) assessoria, nos tribunais, consiste na definição de serviços especiais como assessorias de imprensa, de comunicação, de planejamento, de recursos, assessorias jurídicas, legislativas, dentre outras;
- b) tecnoestrutura é a parte da organização onde encontramos analistas altamente treinados que prestam serviços de treinamento e atuam junto a todos os níveis para tornar, por exemplo, mais eficaz o fluxo do trabalho operacional. Esses analistas, consultores, estrategistas, estão fora do quadro operacional e analisarão a estrutura de acordo com as necessidades apontadas pelos tribunais, desde a base (viabilizando a qualificação e padronização de atividades operacionais) até a cúpula diretiva (delineando sistemas de planejamento estratégico, de qualidade, de análise de valor, desenvolvendo sistemas financeiros para controle e consecução das metas estabelecidas para cada uma das unidades jurisdicionais).

Em cada uma dessas partes há um padrão de coordenação adequado ao melhor desempenho das atividades judiciárias.

4.6 PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

O princípio constitucional da eficiência é originário da Ciência da Administração e é descrito, dentre outros, nos arts. 37 e 39 da Constituição da República.

O parágrafo 7º do art. 39 deixa clara essa assertiva ao descrever:

Art. 39...

§ 7º Lei da União, dos Estados... disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão..., para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma adicional ou prêmio de produtividade.

A qualidade dos serviços judiciários – com a satisfação dos interesses dos usuários – é o caminho para o alcance da eficiência. A eficiência resultará como consequência desta qualificação e do aperfeiçoamento dos serviços judiciários.

4.7 PADRÕES DE APRENDIZAGEM

Conhecedores dos problemas e das forças restritivas, resta aos administradores desta geração, corrigir os erros do passado, aprender com os erros em um processo de contínua aprendizagem e ao final sugerir alternativas viáveis e concretas para desenvolver as forças propulsoras.

Um dos desafios para traçar os caminhos ao alcance da alta aprendizagem preparando, estrategicamente, os tribunais para os desafios do futuro, inclusive em relação ao macro-ambiente (aumento populacional, diminuição dos recursos naturais e conseqüente crescimento dos conflitos) – é a mudança de mentalidade.

Alguns vícios da burocracia mecanizada fortalecem a idéia de manter as coisas como estão e continuar a fazer o que sempre se fez exatamente porque sempre foi assim.

Com um planejamento estratégico contínuo, os gestores dos órgãos do Poder Judiciário (administrados pelos Tribunais), poderão projetar criativamente a visão administrativa para cumprir, com eficiência, seus respectivos planos de ação e ao final atingir os objetivos de uma Justiça ágil, organizada e eficiente.

4.8 ADMINISTRAR A CRISE DO PODER JUDICIÁRIO E A FALTA DE LEGITIMAÇÃO SOCIAL DOS TRIBUNAIS

Se nós conhecemos os problemas, devemos caminhar para solucioná-los, informando a população e demonstrando os argumentos que farão a gradativa travessia entre a morosidade e a celeridade, entre as falhas e o atendimento de qualidade.

A análise de posicionamento competitivo nos dá bons parâmetros para trabalhar a administração da crise e a imagem do Poder Judiciário.

Na perspectiva do cidadão, com base em uma pesquisa realizada em Curitiba¹⁹, os serviços (gerais) do Poder Judiciário tiveram a seguinte avaliação: pedimos que escolhesse sete atributos de mais elevada importância para ele usuário (do mais importante para o menos importante): o de maior importância para o usuário foi o barateamento do acesso à Justiça – **custo (7)**; seguiu-se a reclamação pela demora no julgamento dos processos, o que interpretou-se como desejo por **rapidez (6)**; a qualidade no **atendimento (5)** foi avaliada como importante; a

¹⁹Pesquisa realizada entre os meses de agosto e outubro de 1997 nas seis maiores Comarcas do Paraná (Curitiba, Londrina, Maringá, Foz do Iguaçu, Cascavel e Ponta Grossa) que ouviu 78 pessoas maiores de 18 anos de idade, sendo 11 com escolaridade fundamental, 16 ensino médio, 38 com escolaridade superior e 13 não responderam.

imparcialidade (4); a *clareza* ou **informalidade (3)**; a **efetividade (2)** como medida de fazer cumprir o que foi decidido e finalmente a **independência (1)** entendeu-se importante, mas menos importante do que os demais. Outros atributos como a segurança jurídica, prerrogativas dos juízes, devido processo legal, inafastabilidade, separação dos poderes, embora constantes da pesquisa e certamente valores fundamentais do ponto de vista institucional, são de mais baixa avaliação pelo jurisdicionado e não foram eleitos dentre os sete atributos de maior importância.

Na perspectiva do Poder Judiciário (como um todo) analisa-se o desempenho dos serviços judiciários numa escala de superior para inferior, ou seja a iniciar pelo melhor desempenho nos sete valores ou serviços até chegar ao pior desempenho. O Poder Judiciário atua com **imparcialidade (7)** e a qualidade das decisões é boa, sendo essa é a regra nos juízos brasileiros; os juízes, em geral, têm **independência (6)** e são trabalhadores; ao atributo **efetividade (5)**; formalismo é acentuado, o que identificamos como (falta de) *clareza* ou **informalidade (4)**; a qualidade no **atendimento (3)** ao jurisdicionado é razoável; as decisões não são rápidas e portanto, **rapidez (2)**; o custo dos serviços em geral (sem falar dos juizados especiais que são gratuitos) é elevado e portanto o acesso à Justiça – **custo (1)**.

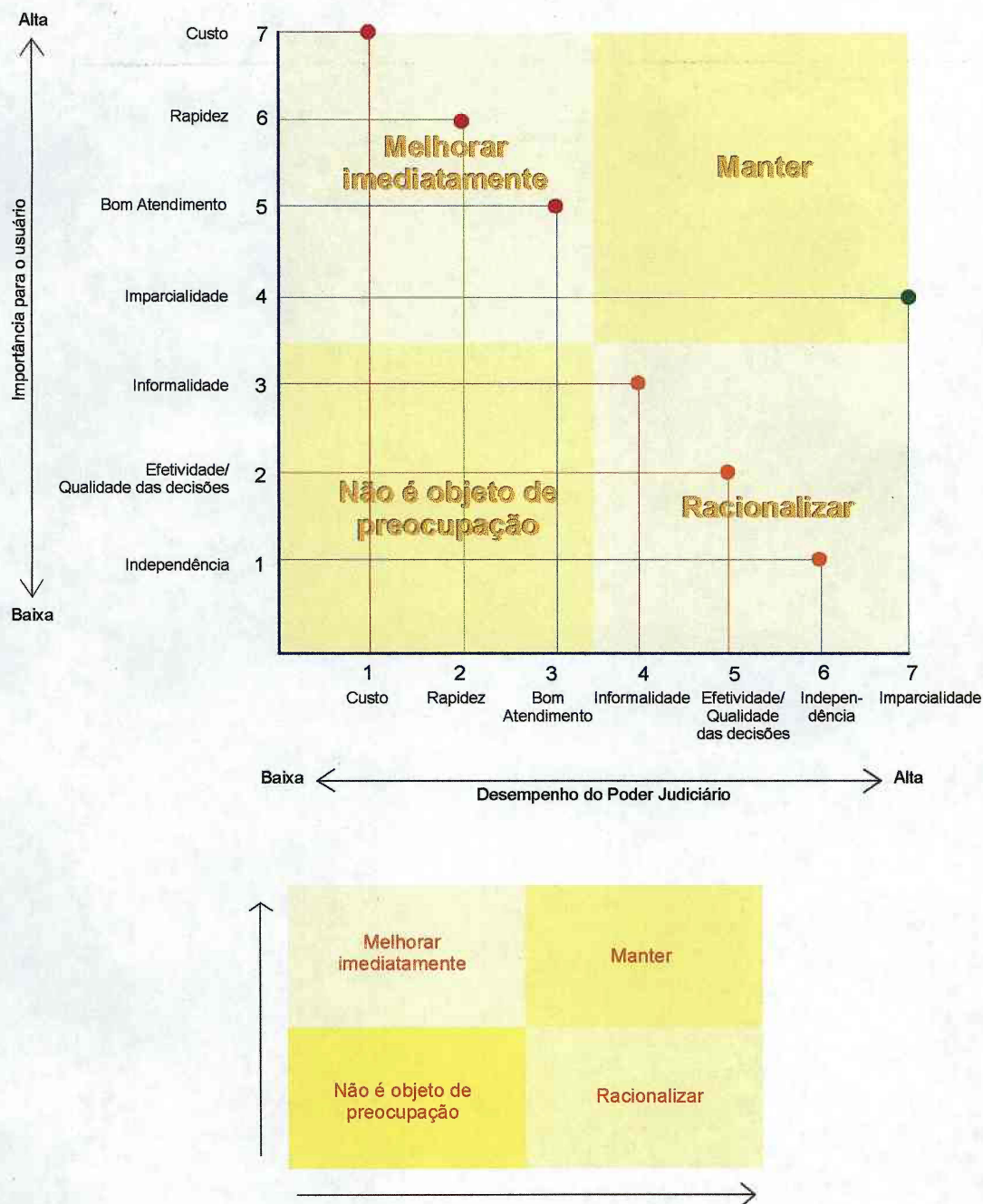


FIGURA 2 - MATRIZ DA IMPORTÂNCIA DO DESEMPENHO
 FONTE: Extraída e adaptada de Holley (2001, p. 322/323)

Incluídos os dados na escala de posicionamento verificamos a necessidade de corrigir imediatamente os rumos da administração judiciária. O resgate da legitimação social do Poder Judiciário depende, fundamentalmente, de fortalecer e preservar os pontos fortes de maior visibilidade e corrigir os pontos fracos.

Na figura 2 emergem como pontos fortes que precisam ser mantidos e reforçados os valores que decorrem dos órgãos de maior visibilidade, onde o acesso à justiça é gratuito, o atendimento é razoável, prevalece uma maior informalidade e as decisões são mais rápidas (HOOLEY, 2001).

A imagem do Poder Judiciário, perante a população, é divorciada da realidade exatamente pelo insuficiente investimento nos órgãos de maior visibilidade pública e pela não apresentação dos argumentos numéricos positivos e do volume de resolução de controvérsias, de atendimentos e de satisfação nos órgãos de maior visibilidade pública.

É possível e recomendável fazer este teste em todos os setores do Poder Judiciário e a partir de mais esse diagnóstico traçar os planos estratégicos para manter os pontos fortes e corrigir imediatamente o posicionamento em face dos pontos mais fragilizados do ponto de vista do cidadão.

Em uma parte do questionário formulado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Paraná – supervisão de Juizados Especiais, na pesquisa realizada entre os meses de agosto e outubro de 1997 nas seis maiores Comarcas do Paraná (Curitiba, Londrina, Maringá, Foz do Iguaçu, Cascavel e Ponta Grossa) que ouviu 78 pessoas maiores de 18 anos de idade (11 com escolaridade fundamental, 16 ensino médio, 38 com escolaridade superior e 13 dos pesquisadores não informaram), e em relação a uma avaliação específica dos Juizados Especiais, a pergunta foi a seguinte:

Que sugestão você faria para melhorar os Juizados Especiais?

a) Qualificar pessoal.	44
b) Informatizar.	34
c) Acabar com a burocracia.	30
d) Ampliar horários de funcionamento.	17
e) Funcionar só à noite.	6
f) Funcionar também à noite.	12
g) Dar mais conforto ao usuário.	28

Note-se que repetem-se algumas preocupações como a da qualificação do pessoal de atendimento, como o fim da burocracia, como atendimento e conforto do usuário.

A informatização apareceu com destaque especial quando foi incluída como uma das alternativas, o que demonstra que a população brasileira tem acompanhado a evolução tecnológica e espera do Poder Judiciário essa mesma evolução.

A falta de outras pesquisas, a ausência de informação destinada ao público, a ausência de um trabalho de marketing amplificam as críticas, o que acaba por agravar a chamada “crise do Poder Judiciário”; ao lado de críticas sérias, muitas são estereis e oriundas do desconhecimento e da mais profunda ignorância.²⁰

4.9 A OPINIÃO PÚBLICA E SUA IMPORTÂNCIA

O Poder Público até há poucas décadas não precisava trabalhar com sua imagem e pouco se importava com a opinião pública.

Com o avanço do regime democrático e do processo eleitoral as gestões da administração pública passaram a ser analisadas de perto pelos eleitores. Com visão na necessidade de buscar o apoio popular para manter-se no poder, os políticos passaram a se posicionar exatamente como recomenda a opinião pública. O Poder Judiciário não acompanhou essa evolução.

A sociedade organizada evoluiu e sabe distinguir a boa da má gestão administrativa, o que legitima ou não por ocasião do sufrágio. Trata-se da legitimação política.

Embora a opinião pública seja prescindível ela conduz o necessário posicionamento público.

²⁰A conclusão da pesquisa elaborada pela Grottera Comunicações e Companhia Brasileira de Pesquisa e Análise (CBPA) levantou que entre os três Poderes, o Executivo ocupa cerca de 70% do espaço dedicado a eles nos jornais, o Legislativo perto de 25% e o Judiciário pouco mais de 5%. *Jornal Gazeta do Povo – política – 20 de setembro de 1998, p. 9.*

4.10 O MONOPÓLIO JURISDICIONAL E A ATUAL NECESSIDADE DE POSICIONAMENTO PÚBLICO COM COMPETITIVIDADE

O Poder Judiciário, por ser detentor do monopólio jurisdicional²¹ pouco se incomodava com a visão do povo, principal destinatário das decisões judiciais. Embora o Judiciário não tenha seus quadros compostos por eleição, atualmente, começa a despertar, no âmbito dos tribunais, uma preocupação com a percepção da comunidade retratada pela opinião pública.

Em face do ambiente competitivo enfrentando pelas empresas há uma rápida promoção de mudanças estratégicas para atingir os melhores resultados.

Machado-da-Silva e Fonseca, na análise do fenômeno da competitividade, defendem o uso de uma perspectiva integrada, construída com base nos pressupostos da teoria econômica e da teoria institucional.

Com ressalta Cavalcante (2002):

Podemos admitir que as respostas efetivas que a organização dá ao ambiente social correspondem a um sistema de procedimentos – que envolve ação e comunicação organizacionais – em grande parte responsável pelo maior ou menor grau de hostilidade entre indivíduos, comunidades, demais organizações e a organização em questão; responsável também pelo reconhecimento público de que goza a organização, baseado na inegabilidade de seus atributos e valores identificados como positivos pelos integrantes do ambiente social; e, por último e em consequência desses, o maior ou menor êxito desse sistema de procedimentos pode ser o elemento indicativo de maior ou menor legitimidade social daquela organização.

Ressalta ainda que o sistema de procedimentos aqui identificado através do binômio ação-comunicação organizacional se destina à busca da aceitação, do reconhecimento e da legitimidade institucional.

O professor Cavalcante menciona o exemplo dos Estados Unidos, a partir da crise de 1929 quando se deu a implementação da política denominada *New Deal*

²¹Nasce hoje uma pequena "concorrência" formada pelos denominados Tribunais Arbitrais oriundos da Lei 9.307/1996 (Lei Marco Maciel).

aliando ações governamentais diretas (concessão de crédito, determinação de preços, ampliação da previdência social, etc.) com a imposição às empresas de novas obrigações tais como a negociação salarial com sindicatos (pela primeira vez legalizados no país) e a extinção do trabalho infantil. Questões como a discriminação racial e a violação dos direitos humanos, também pertinentes ao mundo organizacional, geraram movimentos sociais articulados, cujo raio de ação incluía não só a esfera governamental (pressionada por políticas explícitas e ação coercitiva), mas também o início da ofensiva pelo posicionamento público e ação exemplar das corporações.

4.11 A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO FATOR DE POSICIONAMENTO E VISIBILIDADE PÚBLICA

Não só as organizações, mas também o poder público têm sido desafiados pela sociedade moderna a adotar novos padrões de comportamento social.

As organizações, em geral, devem reavaliar suas missões e seus objetivos e, nesse contexto, analisar os fatos preponderantes (técnicos ou institucionais) na formulação de suas estratégias.

5 FORÇAS ESTRATÉGICAS PROPULSORAS DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

Ao lado das forças restritivas e dos problemas, haveremos de resgatar as forças propulsoras dos órgãos do Poder Judiciário que poderão alavancar o respeito da população.

Há pesquisas indicativas de que, a despeito de todas as críticas, o povo ainda confia nos juízes (embora os critiquem). A conclusão da Grottera Comunicação e Companhia Brasileira de Pesquisa e Análise (CBPA) foi que o povo acredita em seus juízes. O gerente de planejamento e comunicação da Grottera, Alberto Cabaleiro, mostrou que o Judiciário não sabe usar os meios de comunicação para estreitar o contato com a população. Para ele, a boa imagem dos juízes poderia ser usada para alavancar a imagem do Judiciário. Na falta de maior divulgação dos atos da Justiça, os brasileiros atribuem à mídia, impressa ou eletrônica, o papel de instituição que mais ajuda a fazer justiça no País.²²

O volume de resolução de controvérsias pelo Poder Judiciário é um dos maiores do mundo e só não é possível fazer mais pelos constantes desinvestimentos ocorridos e a falta de projeção e planejamento estrutural, ainda assim os argumentos são consistentes. Ao invés de enfatizar os casos não resolvidos a ênfase deve ser dirigida ao grande volume de casos solucionados, onde houve a rápida solução da demanda, onde os programas de qualidade estejam produzindo resultados, o percentual de casos definitivamente julgados, os projetos de atendimento à população e a dedicação dos juízes e servidores nos plantões permanentes que ocorrem em todo o país.

Os projetos de justiça fluvial, justiça sobre rodas, justiça nos bairros, justiça nas escolas, justiça na ilha, operações de cidadania, dentre tantos outros são pouco divulgados pelos respectivos tribunais. Cada tribunal deve selecionar seus bons projetos e, a partir deles, iniciar uma maciça divulgação estratégica propulsora da legitimação social e visibilidade pública.

²²Jornal *Gazeta do Povo*, Curitiba, 20 de setembro de 1998, política, p.9.

5.1 ARGUMENTOS DE UMA AGENDA POSITIVA NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

Os profissionais de marketing já demonstraram que não é necessário ter só bons produtos para buscar um posicionamento positivo. A agenda positiva, por evidente, ajuda e apressa o reconhecimento popular.

Um bom trabalho de marketing que prepare os argumentos de uma agenda positiva dos serviços já existentes (acesso à justiça por meio dos juizados especiais, projetos de cidadania, projetos de responsabilidade social, descentralização dos serviços judiciários nos bairros, operação litoral, plantões 24 horas, participação popular na administração da justiça, dentre outros) certamente fará renascer a legitimação social do Poder Judiciário.

6 A ADMINISTRAÇÃO DAS CORTES NORTE AMERICANAS

O sistema jurídico norte americano, no contexto da atividade fim, conta com um pragmatismo acentuado, além de viabilizar várias portas de acesso ao Poder Judiciário e de oferta de instrumentos privados de resolução de conflitos. Os cidadãos são incentivados a procurar pessoalmente os seus direitos com a recomendação de que sejam seus próprios advogados.²³ Tal situação faz com que grande parte dos conflitos sejam resolvidos particularmente (solução extrajudicial), sem necessidade de intervenção do Estado.

Ao lado de todos esses instrumentos dirigidos à atividade fim do Poder Judiciário (produzir decisões e solucionar oficialmente as controvérsias), o sistema norte americano investe pesado em atividades de administração da justiça e gerenciamento de processos, instrumentos que ajudam os juízes e Tribunais a trabalhar de maneira adequada para a mais rápida, segura e eficaz solução dos conflitos. É a atividade meio representando efetivamente o caminho para atingir, com qualidade, as verdadeiras finalidades do Poder Judiciário.

6.1 ATIVIDADE JURISDICIONAL NOS E.U.A

A *Small Claims Court*²⁴ serviu de base para os nossos Juizados Especiais e representa um exemplo de efetividade a ser seguido. O trabalho coordenado entre mecanismos extrajudiciais e judiciais no próprio ambiente do Poder Judiciário, a arbitragem vinculada aos Tribunais e a mediação judicial, aliados ao grande número de auxiliares da justiça (administradores de tribunais, assessores, conciliadores, árbitros, juízes leigos, dentre outros), consagra o sucesso do sistema.

²³Há panfletos educativos que recomendam a análise do caso e das chances que o interessado teria de coletar provas para demonstrar o seu direito e ainda a verificação, de acordo com a legislação, se o caso não está prescrito.

²⁴Corte de pequenas causas.

A mediação por meio do processo também é largamente utilizada em vários estados norte americanos com muito êxito. Os juizados especiais e a mediação paraprocessual (ao lado do processo) a ser implantada no processo civil brasileiro representam conquistas fundamentais para alcançar a agilidade do sistema judiciário brasileiro.

6.2 ATIVIDADE ADMINISTRATIVA E O NATIONAL CENTER FOR STATE COURTS²⁵

Para implementar um projeto de qualidade na administração da justiça, o sistema norte americano tem suporte no *National Center for State Courts*.²⁶

De acordo com conhecimento direto extraído de visitas na *Small Claims Court*²⁷ e de curso no *National Center for State Courts*,²⁸ o autor extraiu algumas observações que considera relevantes.

O *National Center for State Courts (NCSC)*²⁹ tem sede em Williamsburg Estado da Virgínia, e foi fundado em 1971 com o objetivo de prestar consultoria e auxiliar no estudo e na pesquisa dos problemas afetos às Cortes Estaduais. Essa consultoria só é prestada se houver pedido da Corte ou do juiz e, uma vez solicitada, após a coleta de informações e análise de dados, o Centro Nacional de Tribunais Estaduais (NCSC) oferece as sugestões para melhorar a administração da Corte e

²⁵O autor participou do programa *United States Court System Sponsored by The National Center for State Courts*, de 24 a 28 de abril de 2000.

²⁶Centro Nacional de Tribunais Estaduais.

²⁷Em 1996 em Nova Iorque (Nova Iorque) e Los Angeles (Califórnia); em 1998 em Tampa, Orlando e Palm Beach (Flórida) e em 2000 em Washington (DC).

²⁸Em 2000 em Williamsburg (Virgínia).

²⁹Centro Nacional de Tribunais Estaduais (NCSC).

corrigir eventuais problemas de gerência judiciária. Cada um dos 50 Estados contribui para o orçamento do Centro, que é de 16 milhões de dólares por ano³⁰.

6.3 JUÍZES ADMINISTRADORES, JULGADORES E OPERACIONAIS

Antes de 1950, nos Estados Unidos, os juízes e tribunais dividiam as atividades administrativas com as judiciais e o similar mais próximo a um administrador de tribunal estadual era um cargo judiciário no Estado de Connecticut, chamado de secretário executivo (*executive secretary*) da Suprema Corte, função que consistia em coletar informações e gerar relatórios.

Imaginava-se que o sistema judiciário pudesse funcionar a contento desde que os juízes trabalhassem com dedicação e havia fortes resistências a quaisquer interferências ou propostas de gerenciamento administrativo na atividade judiciária. Os próprios juízes eram renitentes à idéia; foi difícil vencer as barreiras e só o tempo foi capaz de fazer mostrar que os administradores eram importantes aliados no aperfeiçoamento da organização judiciária norte americana.

Inicialmente só as cortes estaduais adotaram a figura do administrador judiciário³¹ o que depois, gradativamente, foi estendido aos juízes de primeira instância. O administrador – além de liberar o juiz do pesado fardo das atividades administrativas – permite que ele se dedique mais à resolução dos conflitos, que é sua atividade fim. Ademais, diferentemente dos magistrados em sua grande maioria, é servidor com formação superior adequada ao desempenho de atividades administrativas.

³⁰Só o Estado da Califórnia contribui com 300 mil dólares anuais para o Centro.

³¹A administração dos juízes de primeira instância começou um pouco depois, com raras exceções a exemplo de Edward Gallas, que foi o primeiro administrador de tribunal inferior em Los Angeles em 1957. Em 1977, 46 Estados já contavam com administradores de tribunais estaduais.

6.4 PROFISSIONAIS ADMINISTRADORES DE TRIBUNAIS

Como dizem os americanos, os administradores não concorrem com a atividade do juiz porque não têm qualquer poder, mas contam com algumas boas idéias e muita persuasão. Suas idéias acabam prevalecendo naturalmente.

Hoje há 2.300 administradores de Tribunais, nos Estados Unidos, todos com curso superior (em direito, administração e história, dentre outros) e pós graduados em administração judiciária.³²

Há um Conselho Diretor no Centro Nacional de Tribunais Estaduais (NCSC) composto de 24 membros dentre juízes, administradores judiciários e usuários dos tribunais, que se reúne duas vezes por ano; o NCSC conta com 50 pesquisadores de várias áreas de conhecimento, incluindo o auxílio de filósofos, economistas e psicólogos que, após a colheita de dados, ajudam a diagnosticar os problemas e a encontrar as respectivas soluções. O administrador judiciário é subordinado ao Presidente do respectivo Tribunal e não se confunde com a figura do escrivão (*clerk*), que tem responsabilidades diversas incluindo a manutenção do prédio, dos funcionários, áreas de estacionamento, orçamento, estatística e tecnologia.

6.5 A IMPORTÂNCIA DA BASE INFORMACIONAL E DO BANCO DE DADOS DOS TRIBUNAIS NORTE AMERICANOS

Com o passar dos anos o Centro Nacional de Tribunais Estaduais (NCSC) passou a ser um banco de informações que conta com mais de 35 mil volumes de livros sobre administração de Tribunais. A cada ano o Centro responde a aproximadamente 3 mil perguntas que lhe são formuladas sobre administração

³²Esses administradores Judiciários, depois de concluída a formação superior, fazem curso de pós graduação com três anos de duração, defendem tese e só depois podem seguir carreira. São servidores de muita respeitabilidade e ocupam altos cargos na administração das Cortes Estaduais. O custo da pós graduação é oneroso e chega a aproximadamente dez mil e quinhentos dólares. Em 1970, em Nova Jersey, foram implementados cursos de mestrado em administração de tribunais.

judiciária, além das conferências que ocorrem anualmente.³³ No ano de 2001, o *National Center for State Courts* realizou aproximadamente 7 mil conferências de tecnologia e variados cursos. Com essa experiência, uma vez provocado, o NCSC analisa o problema e sugere inclusive modificações na forma de administração dos Tribunais analisados; não há qualquer obrigatoriedade por parte dos Tribunais em implementar as modificações sugeridas, entretanto a excelência da análise desenvolvida pelo Centro acaba sendo acolhida.

Os juízes ao tomarem conhecimento da conclusão do estudo, acabam experimentando as idéias desenvolvidas, até porque são responsáveis pela melhor aplicação da justiça³⁴ e se rejeitarem as propostas sugeridas pelo NCSC haverão de encontrar outras soluções para melhorar o desempenho de suas Cortes. Há no Centro Nacional (NCSC) divisões internacionais que desenvolvem, em vários países, projetos e programas de consultoria, assistência técnica, gerenciamento judiciário, redução de atrasos na prestação jurisdicional, métodos alternativos de resolução de conflitos, desenho de instalações judiciárias, tecnologia e segurança, dentre outros serviços.

6.6 A MAIOR BIBLIOTECA DO MUNDO E A GLOBALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO EM ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

Por contar com a maior biblioteca do mundo dedicada exclusivamente à administração judiciária e com base na experiência adquirida nas pesquisas e treinamentos ofertados para todos os 56 sistemas judiciários dos estados e territórios dos Estados Unidos, o NCSC passou a prestar assistência técnica

³³A conferência de verão em 1999 tratou exatamente do estudo e da pesquisa para melhorar a imagem do Poder Judiciário em relação ao povo – usuário dos serviços judiciários.

³⁴Um dos primeiros princípios de gestão ou administração de processos é o de que os Tribunais e juízes assumem a responsabilidade pela demora na tramitação dos processos. Esse princípio surgiu para resolver a questão da difusão do poder e da falta de responsabilização, na medida em que quando os tribunais eram criticados em razão da má gestão, ninguém poderia verdadeiramente falar em nome de todos.

internacional e desenvolver projetos de treinamento variados³⁵, na República Dominicana, Haiti, Costa Rica, Moçambique, Honduras, Nicarágua, Egito, México, Peru, Haia, Rússia, Bahamas, Ucrânia, Tanzânia, Bulgária, Hong Kong, dentre outros. O Banco Mundial é o maior financiador dos projetos desenvolvidos nos sistemas judiciários no mundo. No Brasil, ainda não há projetos coordenados e desenvolvidos pelo Centro Nacional de Tribunais Estaduais (NCSC).

³⁵Desenho do Sistema Judiciário & Modernização – República Dominicana; Treinamento Judiciário – Eritreia, Haiti e Costa Rica; Desenvolvimento de Estratégias de Reforma – Moçambique; Assistência técnica aos Tribunais Superiores e ao Gabinete do Ministro da Justiça – Honduras e Nicarágua; Gerenciamento de Processos & Automação – México; Avaliação da Independência do Judiciário & Processo Legal Justo – Peru; Assistência Técnica em Automação e Desenvolvimento de Sistemas – Haia, Rússia, Bahamas, Ucrânia, Tanzânia, Bulgária e Hong Kong; Resolução de Conflitos – Guatemala.

7 MISSÃO, VALORES, METAS E OBJETIVOS DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

7.1 PACIFICAÇÃO DOS CONFLITOS

A busca da paz é a razão da existência do Poder Judiciário. A pacificação social é o resultado que se almeja quando se procura o Estado-Juiz e na pacificação está o valor: *Justiça*. Quando a pacificação não é alcançada diretamente pelas partes em uma negociação, conciliação ou mediação, é necessário *fazer Justiça* pela atividade final do juiz no processo que é a sentença (a decisão da causa).

7.2 JUSTIÇA E SEGURANÇA JURÍDICA

Outros valores devem ser considerados. Dentre eles, sempre foi de grande relevância, depois da *Justiça*, a *Segurança Jurídica* ou a promessa dessa segurança. Os prazos, a quantidade de recursos e possibilidade de reexame das decisões, as várias possibilidades de manifestação nos processos, são justificados pela necessidade de que ao final com segurança se alcance daquele valor maior: *Justiça nas decisões*.

O absurdo volume de serviço dos juízos, há vários anos, somado à necessidade de observar todos os meandros procedimentais destinados a garantir a segurança jurídica, tem conduzido os magistrados a uma triste realidade: "entre a cruz e a espada"³⁶, optam pela quantidade e desprezam a qualidade em suas sentenças.

³⁶Expressão utilizada para quem está sem saída, sem opção de escolha; utilizada para retratar a situação do magistrado que, pressionado pelas partes, pelos advogados, julgue a causa; pressionado pelo cumprimento dos prazos (embora impróprios), não lhe resta alternativa do que "bem ou mal" decidir. Há advogados que fazem a mesma opção: "A favor ou contra, eu quero é que o juiz julgue!"

7.3 RAPIDEZ NA SOLUÇÃO DOS CONFLITOS, DENTRO, FORA OU AO LADO DO PODER JUDICIÁRIO

Portanto, concomitantemente ao monopólio jurisdicional, que é indispensável à segurança jurídica na resolução de alguns conflitos por sentença "produzida" em processo judicial (quando não alcançadas soluções conciliatórias), é necessário e recomendável abrir a possibilidade de que outros meios extrajudiciais e complementares de solução das controvérsias sejam implementados.

Perceba-se, em uma análise realista, que, depois de cumpridos todos os passos processuais e ao final, no que se poderia atribuir a qualidade de principal ato do processo – a decisão, sentença, o veredicto –, não se tem observado as garantias de segurança prometidas pelo sistema. Eficiência quantitativa na maioria das vezes, retrata deficiência, com decisões que põe fim ao processo mas muitas vezes não solucionam o conflito.³⁷

Para o cumprimento da missão do Poder Judiciário ele depende de um trabalho de racionalização para bom desenvolvimento de suas atividades.

7.4 DIMINUIR A QUANTIDADE DE SERVIÇO E AUMENTAR A QUALIDADE

Sempre quando se discute a possibilidade de delegar ou transferir algumas questões para solução extrajudicial, privada, fora do âmbito do Poder Judiciário surge de imediato uma primeira prevenção: haverá perda de poder e portanto um desprestígio aos juízes se o Poder Judiciário permitir solução privada para alguns conflitos. Ao juízo do autor a maior perda de prestígio e poder decorre da absoluta incapacidade de solucionar as demandas que são ofertadas aos tribunais.

³⁷O juiz algumas vezes por imposição da lei fica adstrito aos limites do pedido e este não retrata o verdadeiro interesse das partes. Quando isso ocorre só a mediação realizada por profissionais capacitados poderá resolver o conflito e a decisão judicial pode até agravar o grau de adversidade das partes. Nas relações de vários vínculos como as familiares, de vizinhança, empresariais familiares, dentre outras, esses conflitos emocionais são comuns.

Note-se que se afigura possível, sem qualquer quebra ao estado de direito e à segurança jurídica, que algumas atividades administrativas negociais, consensuais e enunciativas, sejam desenvolvidas por outros servidores, administradores e não só por juízes.

Várias atividades, relacionadas com as atividades principais do Poder Judiciário, prescindem da atuação direta dos juízes e podem ser praticadas por auxiliares da justiça dentro ou fora do ambiente do Poder Judiciário, até porque um especialista em direito, um jurista experiente e experimentado, muitas vezes, como se afirmou, é muito caro para o Estado para "perder seu precioso talento jurídico" e porque não dizer, "perder tempo" com questões operacionais e administrativas diversas da atividade jurisdicional.

8 CONCLUSÕES

Com base na análise do passado, em parcela significativa dos órgãos do Poder Judiciário, verificou-se a ausência de profissionalização e uma organização simples de espírito burocrático, com centralização de poder e características de baixa aprendizagem.

Até mesmo organismos internacionais, sem a visão de conjunto que nós outros brasileiros temos – em um País de dimensões continentais como o Brasil –, passaram a opinar sobre a administração judiciária brasileira. É oriunda do Banco Mundial (BIRD) – maior financiador das reformas operadas nos sistemas judiciários de outros países – as propostas de súmula vinculante, medidas avocatórias, controle externo, escola oficial da magistratura centralizada, concentração de poderes nas cúpulas e subtração da autonomia dos juízes, juzizados arbitrais como alternativa ao Poder Judiciário, dentre outras.

Uma justiça forte é base da democracia e garantia de independência do cidadão, quer ele tenha ou não vínculo político e poder econômico. Assustam, sobremaneira, as interferências indevidas e sem conhecimento de causa dirigidas ao Poder Judiciário brasileiro. Ao abrir os jornais diários brasileiros encontramos, por exemplo, o vice-presidente do Banco Mundial (BIRD) para a América Latina e Caribe, Shahid Javed Burki, recomendando ao governo brasileiro a reforma do Judiciário (BURKI, 1998).

Por acreditar na viabilização de efetivas medidas de gestão oriundas do próprio Poder Judiciário é que os tribunais deverão construir, com base nos princípios da administração, uma *projeção estratégica de administração da justiça*.

8.1 A VALORIZAÇÃO DA ATIVIDADE MEIO QUALIFICA E MELHORA A ATIVIDADE FIM DO PODER JUDICIÁRIO

Muito embora a administração geral caiba aos Tribunais como superintendência de todos os órgãos do Poder Judiciário a eles vinculados, os juízes

igualmente exercem atividades administrativas como, por exemplo, quando cumulam atividades de direção de fórum ou quando organizam uma eleição.

Aqui temos de distinguir, portanto, as finalidades específicas do Poder Judiciário que chamaremos de atividade fim (produzir, em nome do Estado, decisões judiciais e solucionar controvérsias), das atividades administrativas (meio) como as de compra e gerenciamento do material de expediente, seus estoques, construção de fóruns e designação de juízes para dirigi-los, gerenciamento de serviços de distribuição de processos, autuação, remessa, comunicação oficial (publicações nos diários oficiais da Justiça), atendimento ao público e atendimento aos advogados e promotores de justiça, dentre muitos outros procedimentos administrativos consistentes em meios necessários ao alcance eficaz da atividade fim.

É fundamental o aperfeiçoamento do Poder Judiciário, principalmente no sentido de racionalizar e pensar estrategicamente sobre a sua atividade principal que é a atividade jurisdicional voltada a resolução dos conflitos com pacificação social.

A prestação da tutela jurisdicional decorre de atividade típica do Poder Judiciário, entretanto é possível que se adotem mecanismos administrativos e de gestão estratégica que qualifiquem a atividade meio e por conseqüência agilizem a prestação jurisdicional (atividade fim do Poder Judiciário).

8.2 VIABILIZAR UM SERVIÇO PÚBLICO DE QUALIDADE

As propostas estratégicas de ajuste do sistema judicial com a implementação de mecanismos complementares se inserem no ideal de efetivação da promessa de "acesso à Justiça", efetividade e celeridade.

As estratégias administrativas, desde que implementadas no ambiente do Poder Judiciário, poderão propiciar a integração e sinergia, resultando em um trabalho digno, feliz e respeitado, além da melhora do desempenho que resultará em benefícios efetivos à população.

8.3 DEMOCRATIZAÇÃO COM COORDENAÇÃO

Do confronto de dados e da experiência vivida pelo Poder Judiciário, resulta a convicção dirigida à necessidade de democratizar a administração com planejamentos participativos, ouvindo os servidores, as assessorias técnicas e estabelecer mecanismos de coordenação, não só diretos, como também pelos mecanismos de coordenação por desenvolvimento mútuo, por resultado, por habilidades e por processo.

8.4 CICLO EMPREENDEDOR

A administração do Poder Judiciário necessita urgentemente abandonar o ciclo burocrático e iniciar um ciclo empreendedor marcado pelo planejamento estratégico e pela visualização do futuro.

8.5 INVESTIMENTO EM ASSESSORIA E TECNOESTRUTURA

Na impossibilidade de auto-superação das dificuldades administrativas internas os Tribunais devem investir em assessorias técnicas e tecnoestruturas que trabalhem (dentro ou fora dos tribunais) com independência técnica para traçar, com profissionalismo, os passos necessários ao alcance dos objetivos do Poder Judiciário.

8.6 CREDIBILIDADE

Conforme Machado-da-Silva (2003), as estratégias voltadas ao marketing e à legitimação social, em face do momento atual, devem ser priorizadas, embora devam ser utilizadas dentro de uma perspectiva integrada.

O prestígio dos juízes depende fundamentalmente do grau de independência que conquistarem e da capacidade que tiverem de resgatar a legitimação social do Poder Judiciário. Isso passa pela necessidade de assumir a

responsabilidade pela demora na prestação jurisdicional, por exemplo. A transparência resulta da honestidade de reconhecer e assumir suas falhas, sugerir mudanças e implementar alternativas estratégicas em benefício do jurisdicionado.

Há que se ressaltar, dentro de uma agenda positiva e por meio de estratégia de marketing, a essência do Poder Judiciário, seus projetos sociais, sua atuação na defesa dos direitos dos humildes, no combate às arbitrariedades, nos projetos de cidadania e fundamentalmente na garantia dos direitos e garantias individuais dos cidadãos. O momento atual exige que o Poder Judiciário resgate a sua boa reputação, amplie a sua legitimação social e faça aflorar sua essência (um serviço público essencial e de qualidade).

8.7 ANTECIPAR-SE A NOVAS CRISES

A crise, como vimos, pode ser trabalhada construtivamente, porém, a inadequação administrativa, a falta de planejamento e análise de impacto das condições externas (do aumento populacional, do crescimento das demandas, diminuição dos recursos naturais...), importarão no agravamento da atual crise e na impossibilidade de tratar da previsibilidade em relação aos novos problemas oriundos de uma sociedade em constante evolução.

Tal qual ocorre no sistema norte americano é possível, como a experiência registrada, tirar partido positivo da crise, investindo na sinergia de administração (experiência anterior sendo aproveitada na solução de novos problemas com traços comuns com antigas decisões de sucesso). Um banco de dados das boas experiências pode ser adotado pelos tribunais brasileiros.

*Há esperança e o limite entre o possível e o impossível está na força,
na coragem e na determinação, que dedicarmos aos nossos ideais.*

REFERÊNCIAS

ALMEIDA JÚNIOR, Sebastião de. **Naipes do negociador**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.

ANSOFF, Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1995.

BACELLAR, Roberto Portugal. A mediação no contexto dos modelos consensuais de resolução de conflitos. **Revista de Processo**, São Paulo, vol. 95, jul.-set. 1999.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Juizados especiais: a nova mediação paraprocessual**. São Paulo: RT, 2004.

BULGACOV, S. **Conteúdo e processo estratégico**. Rio de Janeiro: Anais da ENANPAD, 1997.

BURKI, Shahid Javed. Vice-presidente do Bird defende reforma do Judiciário no Brasil. **Jornal Diário Comércio & Indústria**. São Paulo, 06 ago. 1998, Caderno 1, p. 2.

CALANZANI, José João. **Metáforas jurídicas: conceitos básicos de direito através do processo pedagógico da metáfora**. Belo Horizonte: Inédita, 1999.

CAMARGO, Ricardo Antônio Lucas (Org.). **Desenvolvimento Econômico e Intervenção do Estado na Ordem Constitucional. Estudos Jurídicos em homenagem ao Professor Washington Peluso Albino de Souza**. Rio Grande do Sul, Sérgio Antonio Fabris Editor, 1995.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Trad. Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris Editor, 1988.

CAVALCANTE, Ricardo Caribé. A Comunicação Organizacional e a Legitimação Social de Organizações. **Revista Comunicação Organizacional**, GEACOR - PPGCOM - FAMECOS/PUCRS. Disponível em: <www.pucrs.br/famecos/geacor/texto9.html> Acesso em: 6/5/2004.

FERNANDES FILHO, José. **Relatório**. In Colégio Permanente de Presidentes de Tribunais de Justiça dos Estados. Brasília, 03-05 abril 1997.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. Trad. Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HOLLEY, G. Saunders. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Prentice Hall, 2001.

JOBIM, Nelson. Problema da Justiça começa na primeira instância. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 16 set. 1998.

KANITZ, Stephen. Ponto de vista: preparadas para servir. **Revista Veja** n.1850, ano 37, n.16, São Paulo: Abril, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. **Análise e Mudança Organizacional**. Apostila, MBA Gestão Empresarial - CEPPAD/UFPR/Univ. Corporativa Banco do Brasil, março 2003.

MADALENA, Pedro. **Administração da justiça**. Porto Alegre: Sagra-Luzzatto, 1994.

MARCHETTI, Renato. **Gestão estratégica de marketing**. Apostila, MBA - CEPPAD/UFPR, Banco do Brasil, setembro 2003.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. Trad. Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Marco Antonio (Coord.). **Vencendo a crise à moda brasileira: "turnaround" em empresas nacionais**. São Paulo: Nobel, 1994.

PINTO, Eder Paschoal. **Negociação orientada para resultados**. São Paulo: Atlas, 1994.

RAMÉE, John. Corporate crisis: the aftermath. In: **management solutions**, N. York, 1987.

SADEK, Maria Tereza (org.). **Acesso à justiça**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2001.

SANTOS, Alvacir Correa dos. **Princípio da eficiência da administração pública**. São Paulo: LTr, 2003.

SOARES, Guido Fernando Silva. Common Law: introdução ao direito dos EUA. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, 2000.

SOUSA SANTOS, Boaventura de. O discurso e o poder: ensaio sobre a sociologia da retórica jurídica. **Revista Forense**, Rio de Janeiro, 1980.

SOUSA SANTOS, Boaventura de. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 6. ed. São Paulo: Cortes Editora, 1999.

SPARKS, Donald B. **A dinâmica da negociação efetiva**. São Paulo: Nobel, 1992.

STACEY, Ralph. **Managing chaos: dynamic business strategies in na unpredictable world**. Londres, Kogan Page, 1992.

TROUT, Jack e Ries. **Posicionamento**. São Paulo: Pioneira, 1995.

VIANA, Jairo. Justiça. Lux Jornal. **Jornal de Brasília**, Brasília, 27 dez. 1998, p. 9.

VOESE, Ingo. **Mediação dos conflitos**. Curitiba: Juruá, 2000.

WALKER, Morton. **O poder das cores: as cores melhorando sua vida**. Trad. Denise Cavalcante. São Paulo: Saraiva, 1995.

WALLACE, Thomas. **A estratégia voltada para o cliente**. Campus, 1994.