

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER
JUDICIÁRIO PARA A GESTÃO DA RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO**

Cristiane Souto Carneiro¹

RESUMO: Este trabalho visa analisar os benefícios sobre a implantação do planejamento estratégico na gestão da Vara e/ou Comarca aspirando a rápida resolução do processo. Em 2004, a Emenda Constitucional nº 45/2004 trouxe um alargamento no rol dos direitos fundamentais e incluiu o princípio da razoável duração do processo. Isso gerou um alto grau de congestionamento e morosidade na resolução dos litígios, demonstrando as deficiências do Poder Judiciário para dar conta das demandas processuais, tanto juízes quanto servidores se viram sobrecarregados. A forma encontrada para resolver ou pelo menos amenizar o problema está na implementação do planejamento estratégico.

PALAVRAS-CHAVE: direitos fundamentais; morosidade; razoável duração do processo; planejamento estratégico.

ABSTRACT: This work aims to analyze the benefits of implementing strategic planning in the management of the Court and/or District, aspiring to a quick resolution of the process. In 2004, Constitutional Amendment nº 45/2004 expanded the list of fundamental rights and included the principle of reasonable duration of the process. This generated a high degree of congestion and delay in resolving disputes, demonstrating the deficiencies of the Judiciary to deal with procedural demands, both judges and civil servants found themselves overloaded. The way found to solve or at least alleviate the problem is in the implementation of strategic planning.

KEY-WORDS: fundamental rights; slowness; reasonable duration of the process; strategic planning.

¹ Pós-Graduada em Direito Penal e Processo Penal pela FAL- Faculdade Estácio de Alagoas. Pós-Graduada em Direitos Fundamentais pela UNIT. Pós-Graduada em Direito Processual Civil pela ESMAL. E-mail: cscarneiro11@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

O descontentamento da sociedade brasileira com a lentidão do Poder Judiciário coloca em xeque a credibilidade dessa instituição no que pende à breve resolução dos litígios, direito constitucionalmente protegido.

A partir da criação do Conselho Nacional de Justiça, com a Emenda Constitucional nº 45 de 2004, com o objetivo de sanar com a morosidade da justiça e criar padrões para as unidades judiciárias locais e tribunais, a gestão da justiça tem se esforçado na implementação de técnicas, novas diretrizes e práticas para aperfeiçoar a gestão judiciária, buscando profissionalização e modernização e principalmente por meio da utilização do planejamento estratégico.

A sociedade atual pede por um Judiciário dinâmico, que atenda seus anseios processuais em tempo razoável. A CRFB/88 ao positivar em seu artigo 5º os direitos e garantias fundamentais alavancou a corrida em massa ao Poder Judiciário através de inúmeras demandas sociais. Não se pode olvidar que os direitos fundamentais se espelham no princípio da dignidade da pessoa humana, fundamental para uma sociedade livre e justa.

A ampliação desse rol se deu com a inserção do princípio da razoável duração do processo através do inciso LXXVIII, no art. 5º da CRFB/88, fundamentando a necessidade de que o processo seja julgado em tempo célere, o que demonstrou a vulnerabilidade do Poder Judiciário diante da falta de condições de adaptação e de estrutura das instituições públicas.

Importante salientar que a prestação jurisdicional se define quando da decisão prolatada, ganhando a partir daí eficácia, condizendo com os efeitos esperados e devidamente fundamentados sobre a existência desse direito.

Lembrando que o juiz é um importante sujeito na condução e concretização dos direitos fundamentais, para além é também gestor, possuindo o dever de administrar bem a unidade judiciária.

A metodologia do Planejamento Estratégico busca aperfeiçoar a gestão dos foros de forma democrática, em cumprimento à Resolução nº 70/2009, fazendo com que os objetivos das Varas e/ou Comarcas se estenda às Comunidades.

2 A RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO: UM DIREITO FUNDAMENTAL

O longo caminho percorrido para a sedimentação e consolidação dos direitos e garantias fundamentais até a atualidade foi precedido de momentos históricos. O movimento constitucionalista iniciou seus primeiros passos no século XVIII, a partir da Revolução Francesa e Americana, e surgiu não como um fenômeno da antiguidade, mas da modernidade – limitando o poder estatal, assegurando direitos fundamentais e prerrogativas aos cidadãos.

Já no séc. XX, após a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, foi introduzida a Emenda Constitucional nº 45/2004, elevando o princípio da razoável duração do processo à categoria de Direitos Fundamentais, quando inseriu em seu escopo o inciso LXXVIII no rol do art. 5º da Constituição da República Federativa do Brasil.

O objetivo condutor da teoria constitucional dos direitos fundamentais, como estudo científico, deve ser a interpretação e concretização diante dos fatos, não bastando a mera formalização no texto constitucional.

O autor Coelho Neto (2009) discorre em seu artigo sobre a correta interpretação dos direitos fundamentais e cita o professor Barroso (2016):

Em razão de sua natureza principiológica, de seu caráter ético-político e mesmo de posição hierárquica no ordenamento jurídico, as normas constitucionais, especialmente aquelas que consagram direitos fundamentais, não podem ser interpretadas simplesmente com o uso dos instrumentos da hermenêutica clássica, pois na sua interpretação “serve-se de alguns princípios próprios e apresenta especificidades e complexidades que lhe são inerentes”.

Os direitos fundamentais têm aplicação imediata (art. 5º, §1º)², por serem considerados uma categoria de direitos aberta, seu rol não é exaustivo (art. 5º, §2º)³, e segundo Sarlet (2018), os direitos fundamentais podem ter sua abrangência para além dos direitos humanos. Literalmente, o autor escreve:

Neste sentido, é lição pacífica da doutrina que a regra citada implica a impossibilidade de aplicar-se o tradicional princípio hermenêutico do *inclusio unius alterius est exclusius*, o que, em outras palavras, significa que na Constituição também está incluído o que não foi expressamente previsto, mas que implícita e indiretamente pode ser deduzido, doutrina esta que se encontra perfeitamente sedimentada em toda história do constitucionalismo republicano, mas que, nem por isso (e talvez por isso mesmo), dispensa outros desenvolvimentos.

Significa dizer que os direitos fundamentais possuem um caráter mutável, quanto ao seu alcance e sentido.

² Art. 5º, §1º: As normas definidoras dos direitos e garantias fundamentais têm aplicação imediata.

³ Art. 5º, §2º: Os direitos e garantias expressos nesta Constituição não excluem outros decorrentes do regime e dos princípios por ela adotados, ou dos tratados internacionais em que a República Federativa do Brasil seja parte.

A celeridade processual assegura a todos a razoável duração do processo e todos os meios que garantam a celeridade, no âmbito judicial e administrativo. Não obstante, o art. 4º do CPC/15 repete esse dispositivo, demonstrando sua extensão, também à atividade satisfativa: “As partes têm o direito de obter em prazo razoável a solução integral do mérito, incluída a atividade satisfativa”.

O postulado da razoável duração do processo encontra seu fundamento em outro princípio fundamental, o do devido processo legal, pressuposto essencial que para que o processo alcance o seu propósito e chegue a termo dentro de um prazo razoável crível. O princípio da razoável duração do processo, é um direito consagrado na Convenção Americana de Direitos Humanos (1969) - o Pacto de San José da Costa Rica e, devidamente ratificado em nossa legislação através do Decreto nº 678/92, estabeleceu:

Art. 8º: Toda pessoa tem direito a ser ouvida, com as devidas garantias e dentro de um prazo razoável, por um juiz ou tribunal competente, independente e imparcial, estabelecido anteriormente por lei, na apuração de qualquer acusação penal formulada contra ela, ou para que se determinem seus direitos ou obrigações de natureza civil, trabalhista, fiscal ou de qualquer outra natureza.

O autor Gonçalves (2016) aponta que o dispositivo demonstra uma preocupação do legislador com os infortúnios relativos ao funcionamento da justiça - a demora no julgamento dos processos. Em suas palavras, discorre:

Boa parte das alterações e acréscimos havidos na legislação processual, nos últimos anos, tem por fim buscar uma solução mais rápida para os conflitos. Esse princípio é dirigido, em primeiro lugar, ao legislador, que deve editar leis que acelerem e não atravanquem o andamento dos processos. Em segundo lugar, ao administrador, que deverá zelar pela manutenção adequada dos órgãos judiciários, aparelhando-os a dar efetividade à norma constitucional. E, por fim, aos juízes, que, no exercício de suas atividades, devem diligenciar para que o processo caminhe para uma solução rápida.

É possível aferir o grau de cumprimento do princípio da razoável duração do processo conforme a proporção do grau de importância em um caso concreto em comparação com outros princípios, objetivando extrair o maior grau de eficácia.

O autor Campagnolli (2020) explica que essa análise é significativa, tendo em vista que outros princípios influenciam no cumprimento do postulado da razoável duração do processo, podendo acelerar ou atrasar a resolução do litígio.

Princípios como o do contraditório e da ampla defesa, com recorrentes manifestações das partes, muitas vezes se valendo de intermináveis manejos recursais ou incidentes de execução, terminam por retardar o andamento do processo, enquanto o princípio da máxima

efetividade acelera, impulsiona a decisão do processo. Desse modo, a razoável duração do processo trata-se, indubitavelmente, de um princípio.

Neste caso, é de extrema importância o exame do magistrado na ponderação dos princípios já citados envolvendo o caso concreto, pois é preciso verificar se se trata de um direito real das partes ao contraditório e à ampla defesa ou, se algum dos polos da ação está se valendo do abuso do direito.

Não obstante, os direitos fundamentais são classificados como direitos prestacionais de primeira geração e segunda geração. A partir dessa premissa, a obtenção de uma resposta jurisdicional dentro de um prazo razoável apresenta-se um direito de primeira geração historicamente consagrado na legislação constitucional.

Deve haver a limitação do poder do Estado, no sentido de proteger o acesso à justiça pelos cidadãos. Essa proteção jurídica é um direito inalienável da pessoa humana. A dimensão interpretativa do princípio jurídico da pessoa humana revela que o ser humano tem um lugar e um papel central no universo.

Nesse sentido, convém relatar as palavras do atual Ministro do Supremo Tribunal Federal e professor Barroso (2016, p. 61-62) que descreve que:

Não é difícil perceber, nesse contexto, a dupla dimensão da dignidade da pessoa humana: uma interna, expressa no valor intrínseco ou próprio de cada indivíduo; outra externa, representando seus direitos, aspirações e responsabilidades, assim como os correlatos deveres de terceiros. A primeira dimensão é por si mesma inviolável, já que o valor intrínseco do indivíduo não é perdido em nenhuma circunstância, a segunda pode sofrer ofensas e violações. Em um primeiro momento, a proteção e promoção da dignidade humana foram consideradas tarefas exclusivas dos poderes políticos do Estado, ou seja, dos poderes Executivo e Legislativo. Não demorou muito, entretanto, para que essas metas políticas e valores morais inscritos na dignidade migrassem para o direito.

Para uma justiça efetiva que cumpra com os preceitos constitucionais, o jurista deve optar pela teoria da ação. Sua atuação deve ir para além do texto da lei, alcançando sua concretização diante dos pressupostos fáticos contidos na norma.

O juiz é outro sujeito que assume um papel importantíssimo na condução e concretização dos direitos fundamentais, não sendo um mero condutor do processo, mas também administrador da unidade jurisdicional, devendo zelar para a efetivação do direito fundamental à razoável duração do processo.

3 A MOROSIDADE JUDICIAL E A CRISE NO PODER JUDICIÁRIO

Recentes pesquisas com riqueza de dados e informações apontam em números a sobrecarga e congestionamento do sistema judicial da Justiça Brasileira. Tais inconvenientes surgiram após a promulgação da CRFB/88, com o amplo acesso à jurisdição previsto no art. 5º, XXXV e a ampliação do rol de direitos fundamentais o Poder Judiciário se viu abarrotado de processos judiciais diante do grande número de demandas judiciais.

De acordo com o autor Deolindo (2011, p. 20) são muitos os fatores que contribuem para a lentidão do Poder Judiciário, sendo eles:

Multiplicidade de leis que estabelecem procedimentos complexos e recheados de recursos; descumprimento sistemático do próprio Estado quanto aos direitos sociais e individuais; Poder Judiciário neófito em gestão e carente de estrutura humana e material; cultura da litigiosidade forense, disseminada no meio social e que alcança a Universidade, que, respeitadas raras exceções, prepara profissionais para o embate, para a litigiosidade no foro em detrimento da cultura da mediação, da arbitragem, da conciliação já dentro dos escritórios de advocacia; advogados que muitas vezes patrocinam demandas temerárias protegidos por pedidos de justiça gratuita sem respeito a critérios legais ou priorizam esforços visando fixamente a honorários, voltados para o atendimento de interesses pessoais em detrimento da realização da justiça; Juízes e servidores nem sempre vocacionados, também forjados numa cultura refratária, distante dos princípios de gestão administrativa, fundamentais para o bom andamento dos processos; Tribunais e decisões de segundo grau desfocadas da realidade que imperam no âmbito das Comarcas, enfim, uma série de motivos que contribuem para o alongamento dos processos no tempo.

Nesse mesmo sentido, o autor Nalini (2015), citado por Campagnolli (2020), descreve o excesso de demandas litigiosas pelas quais padecem o judiciário brasileiro, relatando que os brasileiros, nos dias atuais, padecem de demandismo, justamente por terem mais consciência dos seus direitos e levam ao Judiciário a resolução dos seus problemas, muitas vezes sem filtro. Sem distinção de classe social, alcançando pessoas físicas e jurídicas e, ainda, aqueles não dotados de personalidade jurídica.

Essa multiplicidade de fatores tem sua origem no sistema Judiciário e incluem todas as instituições que de alguma forma contribuem para o sistema. É necessária uma mudança cultural e desenvolvimento de ações de macrogestão, iniciadas no Poder Legislativo e Executivo, visando o aperfeiçoamento do sistema legal.

Ao analisar cada item citado percebe-se que muito trabalho pode ser realizado para que o Poder Judiciário exerça suas atividades de forma eficiente. Ações que incentivem mudanças na cultura da litigiosidade judicial para a da conciliação, mediação e arbitragem, até o esgotamento das soluções extrajudiciais de conflito.

Logo, mudanças na esfera Judiciária e Administrativa também deverão ocorrer, dentre os quais, os que operam a Justiça, incluindo o Conselho Nacional de Justiça. Há a necessidade de mudanças na microgestão, que deve incluir a institucionalização do Planejamento Estratégico Nacional e Estadual, influenciando diretamente no plano estratégico local, atendendo às peculiaridades das respectivas unidades judiciárias locais, com o fim de obter resultados eficazes.

No entanto, há formas de buscar os atributos da eficiência e eficácia, de acordo com o autor Deolindo (2011) existem medidas que podem ser adotadas no âmbito das Direções dos Foros visando o desenvolvimento dos trabalhos, somando forças para o alcance de metas futuras para o desenvolvimento dos trabalhos nas unidades judiciárias, dentre elas:

Merece registro a identificação das necessidades das pessoas da organização; a realização de pesquisas locais para melhorar os serviços e focar prioridades em favor da comunidade; a padronização dos processos de trabalho nas Varas; o aperfeiçoamento da comunicação interna e externa; o despertar dos membros da equipe para o desenvolvimento de ações que reflitam em favor da qualidade de vida no trabalho; a elevação da motivação e a perspectiva de reconhecimentos e ascensão profissional; a instituição de uma política local de valorização de pessoas; a celebração de convênios com instituições locais [...], a infraestrutura do local pode ser melhorada [...], o estímulo à comunicação interna e externa depende da habilidade dos Magistrados em direção de foro ou de Varas, nas Comarcas, etc.

A fluidez no desenvolvimento dos projetos e ações dependem da execução diária das metas impostas, da comunicação entre os servidores, reuniões periódicas e humanização dos ambientes com uma gestão participativa aspirando melhorias contínuas.

4 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA IMPULSIONANDO A RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO

O princípio da eficiência é outro princípio expresso na CRFB/88, trazido pela EC 19/98 e, posteriormente, pelo Código de Processo Civil de 2015 no seu art. 8º. Consiste na atuação competente, alcançando bons resultados com o mínimo de desperdício, evitando a morosidade, desperdício, baixa produtividade.

Um princípio moderno, comprovando que a administração pública não pode ser desempenhada somente com legalidade, necessitando de resultados positivos, que atendam as necessidades da comunidade e sejam oferecidos com presteza, perfeição e rendimento profissional.

A administração pública visualizou no princípio da eficiência a oportunidade de deixar pra trás o modelo burocrático, o excesso de formalismo, a baixa qualidade na prestação do serviço público, obrigando o servidor público a realizar bem suas atribuições para alcançar os resultados desejados.

Sobre o assunto o professor e Ministro aposentado do STF, Grau (1991, p-194), citado pelo autor Deolindo (2011, p. 20), expõe:

A análise da eficiência da Administração Pública adquiriu uma grande valoração para a sociedade, tornando-se um valor cristalizado, pois não é interessante à sociedade a manutenção de uma estrutura ineficiente. A cristalização deste valor ganhou normatividade, transformando-se em um princípio a ser observado por todo o ordenamento jurídico no que tange à Administração Pública.

Moreira Neto (2011) escreve que esse princípio é a passagem de um modelo burocrático de gestão para uma administração pública gerencial. Tendo a Administração Pública que se aproximar, na medida do possível, do modelo de gestão da iniciativa privada.

Significa dizer que o Estado, ainda que tenha como referência e deva obediência às tarefas determinadas pela lei, precisa desempenhar suas atribuições com perfeição, qualidade e celeridade, objetivando a efetivação dos direitos fundamentais.

A produtividade também é a ordem do Estado para alcançar os resultados planejados. Assim como os mecanismos de incentivo e controle de desempenho para servidores, devendo a Administração Pública estar aparelhada e com boa estrutura para sua concretização. Tem-se que a eficiência é a relação entre recursos e resultado, diferente de eficácia.

Enquanto a eficiência preza por “fazer certo em menos tempo”, evitando desperdício, retrabalho e tarefas que não agregam valor, ou seja, se preocupa com os fins, a eficácia se preocupa com o resultado, se foi alcançado conforme planejado.

Os autores Ortega e Medeiros Neto (2022) expõe com assertividade em seu artigo que “para o mercado corporativo a eficiência resulta em lucros, crescimento, confiabilidade e solidez. Empresas eficientes são mais respeitadas e possuem diferenciado valor de mercado.” E complementaram que “para tanto, incontáveis sistemas de controle de qualidade são diariamente reinventados e atualizados por *experts* de currículo internacional” (Ortega; Medeiros Neto, 2022)

Não obstante, a administração pública, incluindo o Poder Judiciário, ao se espelhar na administração privada, quando estabeleceu o princípio da eficiência no art. 37 da CRFB/88, tinha como objetivo praticar os comportamentos necessários para atingir essa finalidade. A efetividade judicial se constitui na missão maior da justiça brasileira, pois não basta ser eficiente

(produzir mais com menos custo), é preciso ser eficaz, obtendo resultados positivos sem perder a qualidade na consolidação da Justiça e no menor espaço de tempo.

Por essa razão, na condução do processo, o juiz não pode ser somente juiz, mas também gestor, pois possui o dever de administrar bem sua unidade judiciária, se utilizando das metodologias da administração gerencial para administrar a gestão da justiça e do processo judicial.

Ao se utilizar de instrumentos e práticas visando a eficiência qualitativa, a unidade judiciária como um todo tem como resultado a otimização do funcionamento da unidade judiciária através de decisões racionais, fundamentadas pelo gestor, rumo ao desenvolvimento e satisfação dos cidadãos usuários das unidades judiciárias.

A gestão judicial é comparável à governança⁴ de modo que possibilita a administração e organização em toda a sua extensão, alcançando tribunais, a gestão processual e a gestão da decisão judicial. Mas é preciso que haja uma mudança do modelo convencional, sendo extremamente importante a delegação das atividades processuais para os demais membros da equipe. É preciso mirar-se nas grandes instituições empresariais e na modernidade de sua gestão organizacional, permitindo o trabalho em equipe medindo, somente, o grau de delegação (Ortega, 2022).

É com base nesse viés, que se questiona sobre a importância de sistemas de controle de qualidade, com meios para implementação e monitoramento contínuo de técnicas para a otimização dos processos, implantadas por empresas especializadas em certificações e aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) nas empresas. Questiona-se: na Administração Pública, seria possível implementar um sistema de qualidade que visa a gestão de excelência?

5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA PELO PODER JUDICIÁRIO

De acordo com Kaplan (2004), a palavra estratégia tem origem militar e deriva do termo grego *strategia*, que significa ‘escritório do general’, porém com a evolução dos tempos a estratégia passou por diferentes conceitos.

A autora Radaelli (2019, p. 147) cita Chandler que define estratégia como “uma proposição unificadora que traz coerência e direção às ações e decisões de uma organização”.

⁴ Governança é a capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas.

Diogo Neto (2013, p. 13) cita Winttington apontando que “a estratégia origina-se de duas premissas essenciais: uma sociológica e outra gerencial”. Devendo ser pensada como produto do comportamento humano, no caso da organização, as pessoas que compõem aquele ambiente, as que estão fora dele e que com ele mantém relação. No plano gerencial é imprescindível possuir as ferramentas e habilidades necessárias para a formação do pensamento estratégico.

No livro *Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia*, os autores Peter e Certo (1993) definem estratégia “como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”.

Nesse contexto, a estratégia tem como fundamento a construção de procedimentos que fortifiquem e, ao mesmo tempo, sejam maleáveis, para que o poder judiciário na administração da justiça alcance suas metas, ainda que diante de situações inesperadas provocadas por forças externas, que tendem a influenciar quando de diferentes ocasiões.

Sobre o tema, Deolindo (2011, p. 56) cita Mintzberg & Lampel que de forma habilidosa escreve:

A formação da estratégia consiste em elaboração opinativa, previsão intuitiva e aprendizado emergente; envolve também transformação e perpetuação; precisa envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; precisa incluir a análise anterior e a programação posterior, assim como a negociação durante; e tudo isso deve ser uma resposta ao que talvez seja um ambiente exigente.

As condições ou premissas necessárias para a formação da estratégia devem ser realizadas de forma confluyente para se chegar ao objetivo projetado, pois além dos requisitos destacados, há na sequência a implementação da estratégia, e conforme Andrews (2001) há outras exigências, tais como: a determinação do propósito e os recursos para acompanhá-lo, estrutura organizacional eficiente apoiada por sistemas de informação, com processos organizacionais para aferir o desempenho e o desenvolvimento gerencial juntamente com sistemas de incentivos e controles, destacando a importância de uma liderança assente para a consolidação do plano estratégico.

Com a Emenda Constitucional nº 45/2004, que instituiu o Conselho Nacional de Justiça, foi preciso traçar novos caminhos para modernizar o Poder Judiciário. Nesse patamar, publicou a Resolução nº 70 de 18 de março de 2009, criando o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário de acordo com o Plano Estratégico Nacional, que estipulam aos órgãos do poder judiciário a possibilidade de criar metodologias próprias.

Como exemplo, se destaca o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte, que firmou um pacto com o Conselho Nacional de Justiça priorizando a aplicação da Resolução nº 70, aplicando um planejamento voltado “ao aperfeiçoamento da instituição e à efetividade da prestação jurisdicional e administrativa, para o quinquênio de 2010 a 2014, conforme definido na Resolução nº 65, de 15 de dezembro de 2009”, expôs Diogo Neto (2013, p. 13) quanto ao compromisso do TJRN em colocar em prática as diretrizes instituídas pelo CNJ e explica que pretende alcançar tais resultados com eficiência e justiça, conforme segue:

Objetivando ser reconhecido pela sociedade como uma instituição independente, harmônica, respeitada e dotada de credibilidade, acessível a todos e garantidora de cidadania, o TJRN está dedicado a aperfeiçoar a gestão de recursos humanos, estimular iniciativas inovadoras, disseminar o conhecimento, garantir infraestrutura física e tecnológica, aprimorar a gestão orçamentária e financeira, aperfeiçoar o processo de comunicação social, otimizar a fiscalização, disseminar valores éticos, morais e de cidadania, entre outros. Há um desejo que os benefícios advindos com o planejamento se vejam expressos de maneira sistemática na esfera interna do funcionamento do Tribunal, de cada Vara da Capital e do Interior do Estado, nas interfaces entre as diversas unidades, ou nas relações do conjunto da instituição com outros tribunais e/ou instâncias superiores.

O TJRN se utilizou do Balanced Scorecard – BSC, metodologia desenvolvida pelos professores Robert Kaplan e David Norton - é uma ferramenta de gestão para elaboração de planejamento estratégico, apta a auxiliar no processo da gestão estratégica, mensurando o progresso das organizações, rumo ao alcance de metas, objetivos, indicadores e projetos estratégicos.

A Alta Administração do Poder Judiciário dos Estados deve iniciar o comando para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, para logo após, estabelecidos os objetivos estratégicos, as Diretorias dos Tribunais e as Comarcas passem a implantar de acordo com as necessidades locais.

E, diante da falta de direcionadores estratégicos no âmbito estadual do Poder Judiciário, cada Vara e/ou Comarca passou a estipular seus métodos para alcançar as metas do Conselho Nacional de Justiça. No entanto, a falta de uma política organizacional concreta, termina por comprometer os resultados de uma política unitária, principalmente diante da conciliação das funções jurisdicionais com as funções administrativas.

Ainda que tais métodos e processos sejam únicos, algumas diretrizes podem ser facilmente seguidas para auxiliar no progresso de implantação do planejamento estratégico na unidade. Nesse compasso, Kern (2011) descreve atitudes simples a serem tomadas para evitar retrabalho ou equívocos na implementação do planejamento estratégico, sendo “necessário que

o gestor vença o descompasso entre planejamento e ação, transformando ideias em ação, estabelecendo objetivos, para em seguida definir estratégias e, por fim calcular os meios necessários (materiais, humanos, tecnológicos e culturais) para cumpri-las”.

Logo, é fundamental um líder disposto a admitir as deficiências da Vara e/ou Comarca e com propósito para mudanças. Até porque a capacidade de liderança não é unânime entre a maior parte dos gestores, e vai depender da formação cultural, do comprometimento e da consciência do próprio gestor, frente aos destinatários dos serviços prestados – a notável “*accountability*” ou prestação de contas.

O papel da gestão ou o protagonismo é do magistrado, não podendo ser substituído por nenhum outro, seja escrivão ou funcionário, ainda que apresente excelentes qualidades de liderança. Esses, somente contribuirão na busca por resultado e na aplicação de um sistema de melhoria contínua. É a conciliação da figura do chefe e do líder que resultará em eficiência e eficácia para benefício da sociedade (Deolindo, 2011).

Não obstante, é preciso fazer o diagnóstico da organização local, para depois, norteado pelo Planejamento Estratégico, desenvolver um plano de gestão correspondente ao período de mandato.

A definição dos atores que participarão do planejamento estratégico, devendo definir as representações efetivas de cada Cartório, podendo incluir, além dos Escrivão, Ajudantes Oficiais e Escreventes, até mesmo os estagiários. Não podendo esquecer de dar cumprimento ao art. 133 da CRFB/88, que dispõe sobre a importância do advogado na administração da justiça, além da contribuição dos que trabalham do outro lado do balcão, de maneira a aperfeiçoar os serviços prestados à Sociedade.

A metodologia deve incluir a análise externa e interna do ambiente e do cenário; os valores que incluem a visão e a missão; as linhas estratégicas: objetivos estratégicos e indicadores; os planos de ação; a implantação e o controle.

Ademais, a implantação de normas técnicas para a gestão da qualidade, com normas e diretrizes eficientes e eficazes, a exemplo as normas ISO 9000 (9001, 9004 e 19011), a certificação visa otimizar os processos de gestão prezando pela qualidade do serviço prestado e já é uma realidade no Poder Judiciário. O ministro Ricardo Lewandowski implantou em seu gabinete a certificação ISO 9001, que é um sistema de gestão de qualidade e excelência de serviços prestados ao público – a certificação é reconhecida em 160 países. Em suas palavras, o ministro, ciente da importância da certificação e por se tratar de um trabalho inédito, disse

“Não trabalhamos para nós mesmos. Trabalhamos para o jurisdicionado e precisamos apresentar um serviço de qualidade” (Erdelyi, 2007).

6 CONCLUSÃO

Esse trabalho dissertativo tem como fundamento demonstrar como o planejamento estratégico pode melhorar o trabalho e a rotina de uma unidade jurisdicional, uma necessidade diante da situação atual (prevista em números pelo CNJ), diante da lentidão do Poder Judiciário, pós-introdução da EC nº 45/2004.

O objetivo principal é demonstrar como o Poder Judiciário tem se mostrado ineficiente, moroso e lento, ante o não cumprimento do princípio constitucional da razoável duração do processo.

A falta de celeridade processual no julgamento das demandas é vista pela população como descaso do Poder Judiciário, o que na maioria das vezes não é assente, visto o aumento exorbitante de processos diante da positivação dos direitos fundamentais na CRFB/88.

E mais, o princípio da razoável duração do processo positivado na CRFB/88, em seu art. 5º, pela EC 45/2004, como mais um direito fundamental, evidencia a necessidade de concretização por parte do judiciário de mais esse direito do cidadão.

No entanto, transformar os direitos fundamentais em realidade vai além de previsão orçamentária para o Poder Judiciário, mas necessita de estrutura, servidores capacitados e suficientes, metas, organização, desempenho e gestão.

Nesse patamar, a implantação do planejamento estratégico nas unidades jurisdicionais pode ser uma boa opção para resolver o problema. Afinal, são quase vinte anos em que o sistema judiciário se arrasta com tamanho empecilho sem resolução definitiva.

Como já demonstrado neste trabalho, além de fazer mais com menos (princípio da eficiência), é preciso que o trabalho gere resultados positivos e concretos para a sociedade.

E é nítido que o Planejamento Estratégico é fundamental para que a jurisdição pense de forma organizada, com processos esquematizados, pessoas preparadas para a obtenção de soluções concretas.

Frisando que os juízes são os responsáveis pela boa gestão, devem ter sensibilidade humana, ser conhecedores do Direito e agir sem vaidades, como líderes na administração da justiça brasileira e de forma independente, sem ingerências internas ou externas.

Dessa maneira, a implantação do Planejamento Estratégico, aliado às melhorias contínuas nos processos de trabalho, a participação constante dos Magistrados, Servidores, Advogados, dos Cidadãos e a utilização das vias alternativas de conflito, podem ser as ferramentas para combater a morosidade do sistema jurisdicional, a fim de alcançar os resultados pleiteados há anos para a satisfação da população na execução dos serviços prestados pelo Poder Judiciário.

Há limitações da presente pesquisa, quanto ao tipo de estudo, abordagem teórica, pois ainda que de extrema importância para a administração pública, é pouco explorado na seara acadêmica. Pretende-se ampliar em pesquisas futuras com mais profundidade em futuro trabalho de campo.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, Kenneth R. O conceito da estratégia empresarial. *In*: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BARROSO, Luís Roberto. **A dignidade da pessoa humana no direito constitucional contemporâneo**: a construção de um conceito jurídico à luz da jurisprudência mundial. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2016.

CAMPAGNOLLI, Igor de Carvalho Leal. **Direito fundamental à razoável duração do processo**. 2020. Dissertação (Direito fundamental à razoável duração do processo) - Direito fundamental à razoável duração do processo, São Paulo, 2020.

CERTO, C. Samuel; Peter, P. J. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

COELHO NETO, Júlio Rodrigues. Princípio da duração razoável do processo e gestão do poder judiciário: administração judiciária e a concretização de direitos fundamentais. **Revista Esmafe**, Recife, v. 1, n. 19, p. 177-232, 2009.

DEOLINDO, Vanderlei. **Planejamento Estratégico em Comarca do Poder Judiciário**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2011. (Coleção Administração Judiciária, v. 21).

DIOGO NETO, José André. **A eficácia na execução do planejamento estratégico no poder judiciário do Rio Grande do Norte**. 2013. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013. p. 13. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/15039/1/JoseADN_DISSERT.pdf. Acesso em: 08 jun. 2023.

ERDELYI, Maria Fernanda. Gabinete do ministro Lewandowski recebe certificado ISO 9001. **Revista Consultor Jurídico**, 2007. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2007-dez-19/ministro_lewandowski_recebe_certificado_iso_9001. Acesso em: 10 jun. 2023.

GONÇALVES, Marcus Vinícius Rios. **Direito processual civil esquematizado**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

GRAU, Eros Roberto. **A ordem econômica na constituição de 1988**. 2ª ed. São Paulo. Malheiros: 1991. p. 194-196.

KAPLAN, Robert S. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

KERN, Ricardo Alessandro. Perspectivas sobre o planejamento estratégico no âmbito da administração pública. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n. 41, 2011. Disponível em: https://revistadoutrina.trf4.jus.br/index.htm?https://revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao041/ricardo_kern.html. Acesso em 09 jun. 2023

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. R. de. O Direito Administrativo do século XXI: um instrumento de realização da democracia substantiva. **Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, ano 11, n. 45, jul./set., p. 13-37, 2011.

NALINI, José Renato. **A rebelião da Toga**. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

ORTEGA, Ana Clara da Silva; MEDEIROS NETO, Elias Marques de. A figura do juiz-gestor como mecanismo para a concretização do princípio da eficiência. **Revista dos Tribunais Online**, v. 325, 2022. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/162235>. Acesso em: 28 mai. 2023.

RADAELLI, Adrielli Alves Pereira. **O processo empreendedor na constituição da indicação geográfica Vale dos Vinhedos: Uma análise sob a ótica do sistema de capitais**. 2019. Tese (Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019. p. 147. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/4869/Tese%20Adrieli%20Alves%20Pereira%20Radaelli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 jun. 2023

SARLET, Ingo Wolfgang. **A eficácia dos direitos fundamentais: uma teoria geral dos direitos fundamentais na perspectiva constitucional**. 13.ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2018.