

**MESTRADO PROFISSIONAL EM PODER JUDICIÁRIO
FVG DIREITO RIO**



ELIANE GARCIA NOGUEIRA

SISTEMA DE GESTÃO DE UNIDADE JUDICIAL

Julho/2010

ELIANE GARCIA NOGUEIRA

SISTEMA DE GESTÃO DE UNIDADE JUDICIAL

Dissertação para cumprimento de requisito à obtenção de título no Mestrado Profissional em Poder Judiciário da FGV Direito Rio. Área de Concentração: Poder Judiciário.

Orientador(a): Professor Leonardo Teixeira
Co-orientador(a): Maria Elisa Bastos Macieira

Rio de Janeiro
2010

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
Escola de Direito FGV DIREITO RIO
Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário

Dissertação de Mestrado

Título: Sistema de Gestão de Unidade Judicial

Elaborado por Eliane Garcia Nogueira

Aprovado e aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado de Pós-Graduação *Latu Sensu*, nível de especialização, em Poder Judiciário.

Data:

Orientador: Professor Leonardo Teixeira

Co-orientadora: Professora Maria Elisa Bastos Macieira

RESUMO

A prestação jurisdicional eficiente e eficaz é uma exigência social e constitucional. Um círculo virtuoso pode ser instaurado pela cobrança social de melhoria dos serviços prestados pelo Poder Judiciário. A resposta a essa exigência é necessária, com a reformulação e revisão de conceitos, estruturas e cultura organizacional. A atuação nessa seara impacta a legitimação do Poder Judiciário, podendo elevá-la tanto mais satisfeitas as expectativas sociais.

Os conceitos de gestão e sua implementação devem ser parte das atividades judiciais, desde a alta administração até a gestão da unidade judicial. Há necessidade, portanto, de um sistema de gestão que permeie todas as atividades desenvolvidas.

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul desde 1995 adotou o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), através do Plano de Gestão pela Qualidade no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul (PGQJ). A recente formulação do Planejamento Estratégico trouxe novas perspectivas, objetivos e desafios.

A concreção dos objetivos estratégicos traçados depende do alinhamento das unidades judiciais. Surge aí a importância de um sistema de gestão das unidades judiciais, com elementos e indicadores definidos, permitindo a visualização pela alta administração do andamento da instituição em busca dos objetivos estabelecidos.

Alinhada à importância do tema, propõe-se a apresentação dos principais elementos formadores de um sistema de gestão de unidade judicial: direcionamento e alinhamento estratégico; planejamento da microgestão; estrutura organizacional; processos de trabalho; procedimentos operacionais padrão; rotinas cartorárias; gestão de pessoas; treinamento e liderança.

O Sistema de Gerenciamento Matricial dos Serviços Judiciários (GMS-JUD), desenvolvido pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul com a consultoria do Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG), é apresentado como direcionador de acompanhamento do planejamento traçado pelas unidades judiciais, compondo o sistema de gestão proposto.

Palavras-chave: Eficiência. Poder Judiciário. Sistema de Gestão de Unidade Judicial.

ABSTRACT

Providing efficient and effective judicial review is a social and constitutional requirement. A virtuous circle can be initiated by the social demand for the improvement on the services rendered by the judiciary. The answer to this demand is needed, with the reformulation and revision of concepts, structures and organizational culture. The acting in this field impacts the legitimacy of the judiciary, and can raise it all the more satisfied the social expectations.

The management concepts and their implementation should be part of judicial activities, from senior administration to the operation of the judicial unit. There is a need, therefore, for a management system that permeates all the activities.

Since 1995 the Court of Rio Grande do Sul has adopted the Gaucho Programme of Quality and Productivity (PGQP) through the Quality Management Plan for the judiciary in the state of Rio Grande do Sul (PGQJ). The recent formulation of the strategic planning has brought new perspectives, goals and challenges.

The concretion of the strategic objectives outlined depends on the alignment of the judicial units. There arises the importance of a management system of judicial units with elements and indicators defined, allowing the visualization by senior management of the institution's progress toward the objectives established.

Lined the importance of the topic, it is proposed the presentation of the main elements of a management system of a judicial unit: direction and strategic alignment, micro planning, organizational structure, work processes, standard operating procedures, notarial routines, people management, training and leadership. The methodology to be used is suggested as well as the indicators are pointed to allow assessment of micromanagement.

The Matrix Management System of the Judiciary Services (JUD-GMS) developed by the Court of Rio Grande do Sul with the advice of the National Institute of Management Development (INDG) is presented as a determinant of its planning for monitoring judicial units, comprising the management system proposed.

Keywords: Efficiency, Judiciary, Management System of Judicial Units.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Nogueira, Eliane Garcia.
Sistema de gestão de unidade judicial / Eliane Garcia
Nogueira. — 2010.
108 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) -
FGV, Direito Rio.
Orientador: Professor Leonardo Teixeira.
Inclui bibliografia.

1. Organização judiciária. 2. Poder Judiciário. I. Teixeira,
Leonardo (Orient.) II. Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação
Getúlio Vargas. III. Título.

CDD – 341.41

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 CONCEITO DE EFICIÊNCIA	12
1.1 EFICIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO	12
1.2 EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO	15
1.3 EFICIÊNCIA: LEGITIMAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO	17
2 SISTEMAS DE GESTÃO	19
2.1 ISO 9000	19
2.2 PLANO GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE	21
3 SISTEMA DE GESTÃO PARA O PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL	26
3.1 PLANO DE GESTÃO PELA QUALIDADE DO PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL	26
3.1.1 História e Conceituação	26
3.1.2 Planejamento e Objetivos	28
3.1.3 Estrutura	30
3.1.4 Como é Feita a Adesão das Unidades ao PGQJ	31
3.1.5 Panorama Atual do PGQJ	32
3.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO RIO GRANDE DO SUL	39
3.2.1 O Mapa Estratégico e Sistema de Gestão	48
4 SISTEMA DE GESTÃO DE UNIDADE JUDICIAL	53
4.1 O QUE É UMA UNIDADE JUDICIAL, COMPOSIÇÃO E ATRIBUIÇÕES DOS MEMBROS	53
4.2 ORGANIZAÇÃO DA UNIDADE JUDICIÁRIA – MODELO ATUAL	56
5 ELEMENTOS DO SISTEMA DE MICROGESTÃO	60
5.1. DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS E ALINHAMENTO	60
5.2 PLANEJAMENTO DA MICROGESTÃO	62
5.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	64
5.4 PROCESSOS DE TRABALHO	68
5.5 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO	73
5.6 ROTINAS CARTORÁRIAS	76
5.7 GESTÃO DE PESSOAS	78
5.7.1 Banco de Práticas de Gestão Como Ferramenta de Motivação	83
5.8 TREINAMENTO	85
5.9 LIDERANÇA	87
5.9.1 Juiz-Líder	90
6 METODOLOGIA DE APLICAÇÃO	91
6.1 SENSIBILIZAÇÃO E TREINAMENTO	91
7 MEDIÇÃO, AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO MATRICIAL DOS SERVIÇOS JUDICIÁRIOS	94
CONCLUSÃO	102

INTRODUÇÃO

A realização de pesquisas nos últimos anos acerca do Poder Judiciário vem apontando para a necessidade de aperfeiçoamento e auto-avaliação.

Especificamente no Rio Grande do Sul os dados comprovam o aumento da demanda ao Poder Judiciário e, apesar de mais magistrados e produtividade em ascensão, não há proporcionalidade. Em outras palavras, o incremento de pessoal e o aumento do número de decisões ainda são insuficientes, considerando a crescente demanda.

O fato descrito pode ser visualizado pelos dados da Pesquisa Justiça em Números, divulgados em junho de 2009 pelo Conselho Nacional da Justiça. A pesquisa começou a ser feita a partir de 2004, sendo possível a análise da variação no período 2004/2008. Assim, no período, considerando-se apenas o 1º grau, a variação do número de magistrados foi de 15,6%, enquanto que a variação de número de casos novos foi de 72,9%. O número de sentenças no período teve variação positiva de 97,7%. Todavia, o percentual de casos pendentes de julgamento foi de 46,9%. Numa análise superficial dos dados apresentados é possível confirmar que o aumento do número de juízes e da produtividade tem sido insuficiente para dar vazão ao ingresso de casos novos.

A recente democratização do país poderia embasar o aumento crescente da demanda. A Constituição Federal de 1988 fortaleceu e ampliou a atuação do Poder Judiciário, o que também explica a procura pela sociedade. A simplificação ritualística através dos procedimentos dos Juizados Especiais incentivou o acesso à justiça, além de mudanças legislativas profundas que abarcaram novas demandas da sociedade, como é o caso do Estatuto da Criança e do Adolescente e do Código de Defesa do Consumidor. Nessa linha, se vê que aspectos históricos, culturais e legais influenciam o aumento da demanda.

A proporção da questão vem despertando estudos e conclusões. De um lado, posições de cunho histórico-filosóficos; de outro, sustentações na linha da sistemática jurídica e deficiência estrutural.

A Professora Cláudia Maria Barbosa bem contextualiza a questão:

A busca pela eficiência não é má em si mesma, mas deve estar inserida em um contexto específico, para que não se torne uma armadilha que comprometa a legitimidade do Poder Judiciário. No Brasil, o protagonismo do Judiciário pós Constituição de 88 foi uma consequência, entre outros fatores, da constitucionalização de direito, do fortalecimento de novos atores sociais e da omissão do poder público em assegurar a dignidade humana e realizar o efetivo estado democrático de direito, fatores que ocasionaram uma explosão da demanda. Embora preste uma atividade jurisdicional insuficiente e ineficaz, o Judiciário é ainda percebido socialmente como o último recurso de que dispõem o cidadão para ver assegurado direitos fundamentais mínimos, como saúde e educação¹.

Em recente nota pública, veiculada no dia 05 de fevereiro de 2010, o Presidente da Associação de Magistrados Brasileiros, Dr. Mozar Pires Valadares, alinhou:

A morosidade no julgamento dos processos é reflexo de um conjunto de fatores, entre eles o excesso de recursos judiciais permitidos pela legislação brasileira, o não provimento de juízes, promotores e defensores públicos em atuação permanente nas comarcas e unidades judiciais, as condições de trabalho dos juízes e a alta demanda pela Justiça no Brasil².

De outro norte, surgem posições pragmáticas dando conta que a solução para os problemas do Poder Judiciário reside tão-somente na deficitária gestão, aqui considerada no sentido geral.

Insta mencionar que o cenário nacional se reflete no ambiente estadual. Pesquisa de Avaliação do Poder Judiciário no Rio Grande do Sul, realizada em 2009³, traça o panorama de como é visto e avaliado pela sociedade o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. A pesquisa foi realizada com usuários do sistema judiciário e com a sociedade. Entre os aspectos apontados pelos entrevistados como mais negativos, estão o tempo de solução dos conflitos e o custo do processo.

Em conclusão ao trabalho de pesquisa, o sociólogo Tarson Nunez explicita:

A demora no atendimento e na resolução dos processos é, sem dúvida nenhuma, o principal ponto crítico na avaliação do Poder Judiciário... E, se a alteração de uma imagem difusa, constituída historicamente e muitas vezes reforçada pelos meios de comunicação, é um processo difícil e de longo curso, a alteração dos mecanismos e procedimentos que ocasionam a lentidão é uma tarefa mais factível.

Não se pretende esgotar a questão. Apenas pontuar que a complexidade

¹ Poder Judiciário: Reformar para quê? http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2339, acesso em 10/05/2010.

² http://www.amb.com.br/index.asp?secao=mostranoticia&mat_id=20153, acesso em 30.03.2010.

³ Pesquisa na íntegra em www.tjrs.jus.br, link Institucional/Prestação de Contas, acesso em 10/05/2010.

do problema não permite solução única. Basta ver os posicionamentos bem assentados e fundamentados.

Pretende-se apontar um caminho possível, interno, compatível com o objetivo do estudo proposto, sem desprezar ou minimizar as causas endógenas e exógenas de grande repercussão sobre a demanda ao Poder Judiciário.

Os estudos sobre administração judiciária são recentes e de forma reiterada a falta de gestão é apontada como uma das causas da morosidade do Judiciário. A afirmativa parece proceder. Efetivamente não havia no Poder Judiciário, quer sob o prisma nacional, quer sob uma perspectiva estadual, aqui se considerando os Tribunais de Justiça, sistemas de gestão claros, contínuos e voltados para metas e alcance de resultados. Esta é uma visão nova.

Neste cenário, o problema é de fácil identificação: **As unidades judiciais não têm um sistema de gestão padronizado, ou sequer direcionado.** Não há alinhamento da gestão da unidade com os objetivos estratégicos da organização. Magistrados e servidores fazem a gestão da unidade de forma empírica, sem visualizar o contexto institucional ou mesmo atentar para elementos essenciais da microgestão e que impactam diretamente nos resultados da unidade, quantitativos e qualitativos.

Temáticas como gestão de pessoas, gestão dos processos de trabalho, planejamento e acompanhamento de indicadores não fazem parte da rotina das unidades. Algumas exigências têm sido feitas pelo Conselho Nacional de Justiça neste sentido, como o estabelecimento de metas para os tribunais⁴, mas é necessário um sistema de gestão que não se limite ao cumprimento de metas, mas que seja efetivo e se incorpore à rotina das unidades.

O objeto do estudo, então, é a microgestão. O desenvolvimento de um sistema de gestão judicial alinhado aos objetivos estratégicos da alta administração e em consonância com as necessidades locais. O problema que se propõe é: **Como gerenciar as unidades judiciais com alinhamento aos objetivos estratégicos da**

⁴ A meta 5 de 2010 do CNJ trata diretamente do gerenciamento das rotinas cartorárias: Meta 5: implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau; A meta 8 também pretende dá suporte técnico aos magistrados para o envolvimento na questão da gestão: Meta 8: promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados, http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=10350&Itemid=1125, acesso em 02-07-2010.

instituição? Como prover as unidades judiciais de instrumentos que permitam o gerenciamento de forma eficiente e eficaz e em consonância aos objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul?

Numa perspectiva mais refinada, pretende-se o desenvolvimento de um sistema de gestão judicial específico para unidades judiciárias do Rio Grande do Sul, que auxilie na diminuição de custos, melhoria do clima organizacional e impregne eficiência à prestação jurisdicional, incrementando os resultados da organização e, via de consequência, reforce a legitimação do Poder Judiciário.

A exposição dos elementos de gestão, com pontuação prática de cada viés no gerenciamento da unidade, pretende também despertar para a importância da efetiva microgestão, do magistrado como líder da microgestão, do planejamento, acompanhamento e o estabelecimento de metas.

Serão apresentados e considerados vários projetos, planos e iniciativas já consolidados que, de forma esparsa, vinham tratando da gestão cartorária no âmbito do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

O sistema de gestão já acolhido pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul é o Plano Gaúcho de Produtividade e Qualidade (PGQP), através do Plano de Gestão pela Qualidade no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul (PGQJ). A proposta de um sistema de gestão de unidade judicial guarda alinhamento ao sistema já adotado pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

A escolha dos elementos do sistema de gestão teve como base o Plano de Gestão pela Qualidade no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul (PGQJ).

A metodologia parte de um estudo de caso da situação do panorama atual do sistema de gestão das unidades judiciais de 1º grau, no âmbito do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. O problema foi identificado, de início, na administração da 3ª Vara Cível da Comarca de Santa Maria, e esta é a base do desenvolvimento do trabalho. Em momento posterior foi ampliada, a partir da análise dos projetos, ações e iniciativas mais gerais da administração.

É nesta esteira que se pretende desenvolver um sistema de gestão, alinhado à macrogestão, que conduza na melhoria da satisfação dos usuários do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.

1 CONCEITO DE EFICIÊNCIA

1.1 EFICIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

Cada vez mais a sociedade exige eficiência do Poder Judiciário. A exigência foi tal que se transformou em princípio constitucional, através da Emenda Constitucional n. 19/98. Estabelece o artigo 37, *caput* da Constituição Federal⁵: A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Consoante ressaltado por Edílson Pereira Nobre Júnior⁶, a inserção da eficiência administrativa precedeu à emenda constitucional supramencionada. Exemplo disso é o Decreto-lei 200, de 25 de fevereiro de 1967, que tratou da Administração Pública Federal, referindo-se especificamente à eficiência administrativa no artigo 26, inciso III⁷.

No mesmo sentido é a posição do doutrinador Celso Antônio Bandeira de Mello:

De toda sorte, o fato é que tal princípio não pode ser concebido (entre nós nunca é demais fazer ressalvas óbvias) senão na intimidade do princípio da legalidade, pois jamais uma suposta busca de eficiência justificaria postergação daquele que é o dever administrativo por excelência. Finalmente, anote-se que este princípio da eficiência é uma faceta de um princípio mais amplo já superiormente tratado, de há muito, no Direito italiano: o princípio da “boa administração”⁸.

No que pertine aos serviços públicos, o Código de Defesa do Consumidor também exigia a eficiência no artigo 22, *caput*, *in verbis*: Os órgãos públicos, por si ou suas empresas, concessionárias, permissionárias ou sob qualquer outra forma de empreendimento, são obrigados a fornecer serviços adequados, eficientes, seguros e, quanto aos essenciais, contínuos.⁹

Entrementes, devido à importância do tema para a Administração Pública, inseriu-se a eficiência como princípio constitucional, reforçando a necessidade de sua observância na prática dos atos administrativos. Nesse sentido vale ressaltar a

⁵ Constituição Federal,, 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 30.

⁶ NOBRE JÚNIOR, Edílson Pereira. **Administração Pública e o Princípio Constitucional da Eficiência**. In: Revista da AJURIS. Porto Alegre: Editora, Set/ 2006. p. 50.

⁷ Art. 26 - No que se refere à administração indireta, a supervisão ministerial visará a assegurar, essencialmente: III - a eficiência administrativa;

⁸ MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 14 ed. São Paulo: Malheiros, 2002, p 194.

⁹ Código de Defesa do Consumidor.

posição de Juarez Freitas sobre o tema, ligando-o a exemplos práticos:

É que nosso País insiste em praticar, em todas as searas, desperdícios ignominiosos de recursos escassos. Não raro, prioridades não são cumpridas. Outras tantas vezes, pontes restam inconclusas, enquanto se principiam outras questionáveis. Traçados de estradas são feitos em desacordo com técnicas básicas de engenharia. Mais adiante, escolas são abandonadas e, ao lado, inauguram-se novas. Hospitais são sucateados, mas se iniciam outros, que acabam por não serem concluídos. Materiais são desperdiçados acintosamente. Obras apresentam projetos básicos que discrepam completamente dos custos finais, em face de erros elementares. Por tudo isso, torna-se conveniente frisar que tal princípio constitucional está a vetar, expressamente, todo e qualquer desperdício dos recursos públicos ou escolhas que não possam ser catalogadas como verdadeiramente comprometidas com a busca da otimização ou do melhor para o interesse público.¹⁰

Assentado isso, urge a definição de eficiência. A eficiência é a relação entre recursos e resultados. Na organização eficiente as pessoas executam com precisão suas tarefas. É o fazer certo. Ao fazer certo, evita-se o retrabalho e a realização de tarefas que não agregam valor. A eficiência é a otimização dos nossos recursos para alcançar os melhores resultados.

A conceituação do que é eficiência sobre o prisma do direito administrativo traz noções de uma boa prestação de serviço público ao custo mais baixo possível. Salta aos olhos a ligação entre eficiência e economia. Nesse viés, impende salientar que o dever de prestar contas, inserido também pela Emenda Constitucional n. 19/98, se coaduna com o conceito de eficiência. Com efeito, estabelece o parágrafo único do artigo 70 da Constituição Federal¹¹: Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária.

Diogo de Figueiredo Moreira Neto conceitua eficiência como “a melhor realização do possível da prestação de serviços públicos, em termos de plena satisfação dos administrados com os menores custos para os usuários”¹². Para Odete Mauer eficiência impõe à Administração um modo de agir rápido e preciso: “O vocábulo liga-se à idéia de ação, para produzir resultado de modo rápido e preciso: Associado à Administração Pública, o princípio da eficiência determina que a Administração Pública, deve agir, de modo rápido e preciso, para produzir resultados

¹⁰ FREITAS, Juarez. **O controle dos atos administrativos e seus princípios fundamentais**. São Paulo: Malheiros, 1997, p. 86.

¹¹ op. cit. p. 47.

¹² MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Curso de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

que satisfaçam as necessidades da população”.¹³

Importa frisar, ainda, que a inclusão da eficiência como princípio constitucional gera discussão doutrinária acerca do significado da inclusão em si. Nesse viés, bem explicita Antônio Ernani Pedroso Calhao dando um panorama da questão:

A polarização doutrinária ateve-se à Administração agressiva, típica do Estado liberal em contraponto com a Administração prestadora modelada pela participação administrativa. O reflexo desta dicotomia repercutiu claramente na doutrina que se cindiu em dois braços. Uma, mais conservadora, refuta sua instituição como regra constitucional, por considerá-la já inserida no tecido normativo, aspecto facilmente identificável pela construção sistemática. De outro lado, a eficiência está tratada como vetor que complementa os princípios já incrustados no art. 37 da Constituição Federal, a fim de aperfeiçoar-lhe quando obriga o administrador a transpor a eficácia para alcançar resultados eficientes com qualidade e parcimônia no emprego de recursos públicos.

No mesmo sentido é a posição de Emerson Gabardo, em monografia sobre o tema:

O princípio constitucional da eficiência administrativa, expressado na Constituição Federal de 1988 pela Emenda Constitucional nº 19/98, já era implícito à estrutura do regime republicano. Sua natureza jurídica é, portanto, incontestada, haja vista não só a sua formalização constitucional, mas, principalmente, a sua característica de princípio constitucional, cuja ontologia é inafastavelmente normativa. Assim sendo, o princípio não deve ser considerado uma mera transposição de um parâmetro da administração privada, nem implica uma derrogação de qualquer outro princípio constitucional, notadamente o da legalidade¹⁴.

Já sob a ótica do administrativista Hely Lopes Meirelles a inclusão tem motivação específica:

É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros [...] Assim, a verificação da eficiência atinge os aspectos quantitativo e qualitativo do serviço, para aquilatar do seu rendimento efetivo, do seu custo operacional e da sua real utilidade para os administrados e para a Administração.¹⁵

Em que pese a discussão, o fato é que a inclusão exigiu uma nova postura da Administração Pública, cobrada por uma gestão voltada para resultados, com o estabelecimento de metas e busca da satisfação dos administrados, sob a

¹³ MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 5 ed. São Paulo: RT, p. 152.

¹⁴ GABARDO, Emerson. **Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa**. São Paulo: Dialética, 2002, p. 147.

¹⁵ MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23 ed., atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 1998, p. 93.

vertente dos menores custos.

1.2 EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO

A inclusão do conceito de eficiência no setor judicial implica numa mudança de condução administrativa. A cobrança constante da sociedade, retratada pelos meios de comunicação, aliada à inserção constitucional do conceito de eficiência fez com que o Poder Judiciário repensasse seu modelo gerencial. Tradicionalmente o Poder Judiciário era hermético e autorreferencial, descurando da satisfação dos administrados quanto à prestação dos serviços. Tal posição é reflexo do cenário histórico das instituições nacionais, da cultura refratária e apegada a formalidades, muitas vezes advindas do cacoete processual e do monopólio da justiça. Em outras palavras, há uma tendência de os magistrados transporem para a seara administrativa a postura formal da ritualística processual, descuidando de critérios de economicidade, qualidade e satisfação dos usuários.

Sobre o tema Antônio Calhao aponta duas restrições que emperram a transposição de um modelo burocrático para o gerencial: *a) a descontinuidade administrativa e b) inaptidão técnico-administrativa em gestão.*¹⁶

Efetivamente a descontinuidade administrativa é regra na administração dos Tribunais. A mudança bienal da alta administração sem um planejamento a longo prazo, claro e de conhecimento de toda a organização dá margem aos “pessoalismos” e estabelecimento de prioridades conforme a vontade do administrador, situação incompatível com os anseios atuais da sociedade¹⁷. Para atacar esse problema, o Conselho Nacional de Justiça estabeleceu, em 2009, como Meta 1 de Nivelamento, a exigência de elaboração do Planejamento Estratégico nos Tribunais para cinco anos¹⁸. Reputa-se importante a existência de um planejamento estratégico na medida em que propicia a continuidade e visibilidade da

¹⁶ op. cit. p. 152.

¹⁷ Antonio Calho bem apresenta o problema: *Como a atividade administrativa é realizada solitariamente pelo Presidente, em regra, inexistente uma visão sistêmica da organização judiciária. As decisões são tomadas em caráter reativo em face à ausência de definições de médio e longo prazos. A cultura do planejamento de ações é incompatível com o dito modelo administrativo, pois este é necessariamente episódico, efêmero, transita enquanto vige o mandato presidencial.*

¹⁸ As metas de nivelamento propostas para os Presidentes dos Tribunais em 2009 tiveram por objetivo nivelar os tribunais a patamares de gestão, capacitação e informática. Meta 1. Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial. Fonte: http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7909&Itemid=963&Itemid=963, Acesso em 28.04.2010.

administração. Assentados projetos e em execução, difícil se torna ao administrador desistir ou traçar rumo diverso do estabelecido. De outro lado, permite que o próximo administrador tenha conhecimento do estágio da organização, do que está sendo feito e pode ser melhorado.

O planejamento estratégico dá suporte às decisões estratégicas, gerenciais e operacionais da organização. No panorama atual, todas as organizações sofrem inúmeras pressões como limitação de recursos, mudanças das normas culturais, maior diversidade das forças de trabalho entre outros. Neste contexto, a organização precisa saber onde está e qual é o seu destino, observando os fatores externos e internos que podem alterar a rota traçada.

Deve-se ter em mente, ainda, a necessária transparência exigida da atividade judicial, como serviço público prestado que é. As tomadas de decisões calcadas e alinhadas aos direcionadores estratégicos garantem objetividade e transparência dos escopos da instituição. É o prestar contas. A *accountability*¹⁹ frequentemente citada quando se trata de governança.

À guisa de conclusão pode-se dizer que o planejamento estratégico parece ser de suma importância para a vivificação da eficiência administrativa proposta pela Carta Magna e alicerça a administração num modelo racional-legal, não dando margem a interpretações subjetivas na tomada de decisões administrativas, sob o viés da eficiência. Assim, se eficiência é fazer o melhor, ao melhor custo e tendo em vista a satisfação do administrado/usuário, o planejamento estratégico permite a visualização dessa postura administrativa, apresenta objetivos, metas e indicadores que oportunizarão a observância do cumprimento do preceito constitucional.

Além disso, o planejamento estratégico traz o alinhamento institucional tão necessário no Poder Judiciário por sua característica capilarizada.²⁰ Assim, com objetivos e metas voltados à eficiência administrativa e um planejamento estratégico bem executado será possível colocar em prática o princípio constitucional da eficiência, com base racional.

¹⁹ *Accountability* é um termo da língua inglesa, sem tradução para o português e que significa o dever de prestar contas daqueles que exercem função pública. É o mostrar o que se está fazendo, como está sendo feito, qual motivação e, principalmente, quais resultados estão sendo alcançados e as falhas detectadas.

²⁰ No Rio Grande do Sul temos 164 Comarcas e 527 unidades judiciais.

1.3 EFICIÊNCIA: LEGITIMAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO

É nítida, nos dias atuais, a intrínseca ligação entre eficiência e legitimação. Para dar responsividade às necessidades sociais de atuação judicial para o caso concreto, a eficiência aparece como elemento importante. No dizer de Rui Barbosa: “Mas justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta”²¹.

Entrementes, essa não é a única condição de legitimidade das decisões do Judiciário. Tendo em vista a natureza da prestação jurisdicional também de importância cabal a correção normativa. Em outras palavras, as decisões judiciais devem ser corretas sob o ângulo jurídico.

Essa duplicidade tem originado um dilema aos magistrados. Como preservar a qualidade das decisões, do ponto de vista jurídico, e dar vazão, de forma rápida, ao grande número de processos que ingressam no Poder Judiciário anualmente. Certo é que não se podem sacrificar princípios constitucionais e legais em prol da eficiência. Neste cenário, o melhor caminho parece ser equacionar eficiência e justiça.

O Ministro Cezar Peluso no discurso de posse como Presidente do Supremo Tribunal Federal, em 23 de abril de 2010, citou como um desafio a ser enfrentado pelo Poder Judiciário brasileiro a percepção da sociedade em relação à justiça, sendo a morosidade a responsável pelo que chamou de “crescente perda de credibilidade do Judiciário”²².

Interessante citar a contextualização da chamada “Crise do Judiciário” feita por Claudia Maria Barbosa:

A crescente complexidade da sociedade, a sobrecarga da função legislativa, decorrente da função reguladora que assumiu o Estado especialmente após de 2. Guerra Mundial, a consagração de inúmeras declarações de direitos nas Constituições e sua conseqüente juridicidade, o aumento da expectativa de atuação do Poder Judiciário no Estado-providência, a substituição passo a passo de conflitos individuais para conflitos meta-individuais, difusos, coletivos ou homogêneos, são fenômenos que vêm transformando o papel tradicionalmente estabelecido para o Poder Judiciário na sociedade, atribuindo-lhe nas relações sociais

²¹

http://www.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/artigos/rui_barbosa/FCRB_RuiBarbosa_Oracao_aos_moc.

²²

Notícia veiculado na site do “O Globo”, <http://oglobo.globo.com/pais/mat/2010/04/23/ao-tomar-posse-peluso-defende-que-stf-tome-decisoes-tecnicas-916420702.asp>, acesso em 24.04.2010.

um protagonismo nunca antes visto (Barbosa, 2003). A essa demanda não correspondeu ainda uma resposta efetiva de mesma intensidade, o que vem agravando os conflitos existentes, minando a confiança que a sociedade tem no Poder Judiciário e que se constitui em um dos mais importantes pilares do estado democrático de direito²³.

Estudo realizado para a Associação dos Magistrados Brasileiros, pela Professora Maria Tereza Sadek, aponta para o aumento dessa demanda e consequente aumento da carga de trabalho do Judiciário, em especial na Justiça Estadual. Explicita a pesquisadora:

Cresceu o número de casos novos nas três Justiças. No entanto, o aumento foi acentuadamente maior na Estadual: 112,4% *versus* 35,4% na Justiça do Trabalho e 16,3% na Justiça Federal. Tal indicador se reflete no aumento de casos novos por magistrado, bem como na carga de trabalho. A Justiça Federal apresentou o menor aumento na carga de trabalho: 9%. A despeito do menor crescimento no número de integrantes, é a Justiça Estadual que apresenta o maior volume de casos novos, de casos novos por magistrado e de carga de trabalho, tanto em cada um dos anos como na variação entre 2004 e 2008. De fato, no período os casos novos cresceram 27,5% contra os 22,5% na Justiça do Trabalho e a diminuição de 1% na Justiça Federal. Em relação aos casos novos por magistrado de 1º grau só a Justiça Estadual registrou uma variação positiva, igual a 13,3%. As demais acusaram um decréscimo, mais acentuado na Justiça Federal, de -18,6%. Da mesma forma, enquanto foi positiva a variação na carga de trabalho na Justiça Estadual (14,5%), ela foi negativa tanto na Justiça Federal (-24,7%) quanto na Justiça do Trabalho (-7,7%). A despeito dessas diferenças, a maior diferença na taxa de congestionamento ocorreu na Justiça Estadual.²⁴

Neste contexto nacional, o Rio Grande do Sul aparece, segundo a mesma pesquisa, como o campeão no ingresso de casos novos. Foram 23.671 casos novos para cada 100.000 habitantes.

O desafio, então, é grande. A conformação atual demonstra a necessidade de atenção e investimentos em eficiência, para que se tenha reflexo na diminuição da morosidade e consequente aumento da legitimação do Poder Judiciário.

A melhoria na gestão administrativa para incrementar resultados e fazer frente ao ingresso massivo de demandas é medida impositiva para manter a legitimação do Poder Judiciário. E, talvez, a única que esteja efetivamente ao alcance direto do Poder Judiciário.

²³ Artigo “O Processo de Legitimação do Poder Judiciário Brasileiro”, <http://www.conpedi.org/manaus/arquivos/Anais/Claudia%20Maria%20Barbosa.pdf>, acesso em 20.06.2010.

²⁴ Dados retirados da Pesquisa Justiça em Números: Novos Ângulos, coordenada pela Professora Maria Tereza Sadek e disponível no site: http://www.amb.com.br/docs/noticias/2009/AMB_Sadek_Justica_em_numeros_novos_angulos.pdf, acesso em 30.03.2010.

2 SISTEMAS DE GESTÃO

2.1 ISO 9000

ISO significa *International Organization for Standardization* – Organização Internacional para Normatização Técnica. A ISO, série 9000, é um conjunto de normas técnicas que trata da gestão da qualidade.

O Sistema de Gestão da ISO9000 pressupõe os conceitos da qualidade. Mauriti Maranhão elenca os princípios incluídos na ISO9000 e ISO9004²⁵:

PRINCÍPIO 1: FOCO NO CLIENTE – As organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras dos clientes, os seus requisitos, e procurem exceder suas expectativas.

PRINCÍPIO 2 : LIDERANÇA – Os líderes estabelecem a unidade de propósitos e o rumo da organização. Convém que criem e mantenham um ambiente interno no qual as pessoas possam se tornar engajadas na obtenção dos objetivos da organização.

PRINCÍPIO 3 : ENGAJAMENTO DAS PESSOAS – As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização. Convém que criem e mantenham um ambiente interno no qual as pessoas possam se tornar engajadas na obtenção dos objetivos da organização.

PRINCÍPIO 4: ABORDAGEM POR PROCESSOS – Um desejado resultado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como processos.

PRINCÍPIO 5 : ABORDAGEM SISTÊMICA PARA A GESTÃO – Identificar, compreender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribuem para a eficácia e eficiência da organização para alcançar os seus objetivos.

PRINCÍPIO 6 : MELHORIA CONTÍNUA – Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja um objetivo permanente.

PRINCÍPIO 7 : ABORDAGEM FACTUAL PARA A TOMADA DE DECISÃO – Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações.

PRINCÍPIO 8 : BENEFÍCIOS MÚTUOS NAS RELAÇÕES COM OS FORNECEDORES – Uma organização e seus fornecedores são interdependentes: uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos em agregar valor.

As normas da ISO têm cunho internacional e podem ser traduzidas e aplicadas pelos diversos países. Atualmente está presente em cerca de 120 países.

O Professor Mauriti Maranhão salienta que a priorização depende da organização. Pode estar centrada na eficácia ou eficiência.²⁶

A base documental é crucial no sistema ISO. Ela garante confiança e

²⁵ Manual de Implementação. ISO série 9000 (versão 2000). 7 ed. Mauriti Maranhão, p. 11.

²⁶ Ibidem p. 39.

perpetuidade ao sistema, evitando desvios e desvelos. Deve ser utilizada como ferramenta e comunicação dos objetivos da organização, medição e provisão dos resultados, além do aspecto técnico da orientação e manutenção da capacidade intelectual. Em outras palavras, permeia e direciona todo o sistema de gestão da organização.

A avaliação também é muito importante no Sistema de Gestão ISO. Ela é feita através de auditoria do Sistema de Gestão da Qualidade. As auditorias são usadas para determinar em que grau os requisitos do sistema de gestão da Qualidade foram atendidos. As constatações da auditoria são usada para avaliar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade e para identificar oportunidades de melhoria.²⁷

A partir da avaliação é feita a análise crítica e tomadas as medidas para a melhoria contínua e aumentar a satisfação dos clientes.

Ao sistema ISO, por sua base documental, são lançadas críticas como desnecessidade e aumento da burocracia são enfrentadas. Mais uma vez a questão é bem enfrentada por Mauriti Maranhão:

Muitos acreditam que a documentação dos processos é desnecessária e até atrapalha as atividades. É que sem documentação os processos poderiam funcionar satisfatoriamente. É um contra-senso, fartamente demonstrado pela experiência. Os processos não documentados funcionam porque as pessoas que dele participam vão, a cada momento, interferindo e acomodando a inconsistência criada no dia-a-dia para que haja continuidade nas ações, ainda que truncadas. É como se o processo andasse sob espamos, aos soluços. É por esta razão que tais empresas pioram muito quando implementam sistemas informatizados, na tentativa de automatizar os processos, antes de modelá-los.²⁸

O Sistema de Gestão ISO9000 foi implementado em algumas unidades do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. A experiência, os resultados e benefícios foram apresentados recentemente, com avaliação positiva, em *Workshop* do Conselho Nacional de Justiça que apresentou boas práticas de gerenciamento da rotina cartorária.²⁹

²⁷ Ibidem p. 45.

²⁸ MARANHÃO, Mauriti. **A utilização de Instrumentos Organizacionais como Meios de Fortalecimento das Instituições e de Racionalização.** Projeto de Modernização do TJRJ. Fundação Getúlio Vargas.

²⁹ Notícia veiculada pela Agência de Notícias do CNJ, http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=11331:juizes-mostram-boas-praticas-de-rotinas-processuais-em-workshop-&catid=1:notas&Itemid=169, acesso em 29.06.2010.

2.2 PLANO GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Extraí-se do *site* do Plano Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) seu histórico e objetivo:

*O PGQP foi lançado durante um seminário no dia 15 de outubro de 1992, após uma ampla articulação com segmentos representativos da sociedade riograndense, em parceria entre o setor público e a iniciativa privada. O objetivo da iniciativa era divulgar a filosofia e os principais conceitos da qualidade na busca de promover as iniciativas voltadas ao aprimoramento dos produtos e serviços das empresas gaúchas e, conseqüentemente, da melhor qualidade de vida da população do Estado.*³⁰

O Sistema de Avaliação é o ponto de partida para o processo de implementação do Sistema de Gerenciamento. O Sistema é reavaliado e readaptado anualmente, seguindo as orientações do Plano Nacional da Qualidade. Pela sistemática, a organização constantemente passa pela avaliação.

O Plano Nacional da Qualidade tem como fundamentos:

1. Pensamento Sistêmico - Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

2. Aprendizado Organizacional - Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

3. Cultura de Inovação - Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

4. Liderança e Constância de Propósitos - Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes interessadas.

5. Orientação por Processos e Informações - Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

30

http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=154, acesso em 06.05.2010.

6. Visão de Futuro - Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo.

7. Geração de Valor - Alcance de resultados consistentes pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

8. Valorização das Pessoas - Criação de condições para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e de espaços para empreender.

9. Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado - Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando a criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.

10. Desenvolvimento de Parcerias - Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.

11. Responsabilidade Social - Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Refere-se também à inserção da empresa no desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.³¹

O Sistema de Avaliação oportuniza que se trace o diagnóstico organizacional e, a partir daí, segue-se o processo de gerenciamento. A avaliação tem três níveis, mantendo a correlação com os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade.³²

Os critérios de avaliação são: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

Na Comarca de Santa Maria, em 2004, foi aplicado o Sistema de Avaliação. O Sistema de Avaliação foi aplicado pelos Professores da Universidade de Santa Maria, Alberto Schimdt e Juarez Ventura, sendo o primeiro, avaliador externo do PGQP. Na oportunidade, todos os servidores e alguns magistrados participaram da avaliação, totalizando 14 unidades judiciais. Cada critério é

³¹ <http://www.fnq.org.br/site/377/default.aspx>, acesso em 06.05.2010.

³² Ibidem.

composto de dez perguntas.

A fim de elucidar, vale transcrever o conteúdo de algumas perguntas de cada um dos critérios:

LIDERANÇA

1. A liderança é exercida visando atender as necessidades das partes interessadas?
2. A alta direção interage com todas as partes interessadas, demonstrando seu comprometimento?
3. O desempenho das lideranças é avaliado?

ESTRATÉGIAS E PLANOS

1. A organização possui um método para formulação das estratégias?
2. As estratégias são desdobradas em planos de ação pelas áreas pertinentes?
3. O sistema de medição do desempenho é definido visando monitorar as estratégias?

CIDADÃOS/CLIENTES

1. As necessidades dos cidadãos/clientes atuais são analisadas?
2. A organização disponibiliza canais de relacionamento aos cidadãos/clientes?
3. A organização gerencia a satisfação dos cidadãos/clientes?

SOCIEDADE

1. As ações de interesse da sociedade são realizadas a partir das necessidades identificadas?
2. A organização zela pela sua imagem perante a sociedade?

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

1. As informações estão disponíveis aos usuários com facilidade de acesso?
2. A organização desenvolve o capital intelectual?

PESSOAS

1. A organização assegura a comunicação eficaz entre os membros da força de trabalho?
2. O desempenho dos membros da força de trabalho é avaliado?
3. A capacitação da força de trabalho está alinhada com as necessidades dos principais processos?

PROCESSOS

1. Os processos de produção são gerenciados de forma a assegurar que os produtos novos e/ou modificados sejam lançados isentos de não-conformidades?
2. Os processos de produção são gerenciados por meio de indicadores de desempenho?

Em razão dos resultados da avaliação, entendeu-se pela urgência do estabelecimento de um Plano de Gestão para a Comarca a fim de atacar os pontos levantados na aplicação do sistema de avaliação. Foram traçadas ações, divididas em áreas de atuação. Para exemplificar e dar concreção ao conteúdo teórico, transcrevo as ações do Plano implementado³³:

³³ O Plano de Gestão da Comarca de Santa Maria foi implementado pela Portaria 39/2005 da

A - NA ÁREA DE INFORMÁTICA:

1. Implantação da Comissão de Informática
2. Implantação do uso do sistema de correio eletrônico
3. Criação do "site" da comarca de Santa Maria na Internet

B - ÁREA DE MELHORIA E PADRONIZAÇÃO:

1. Implantação de Ciclo de Palestras para atualização e treinamento do corpo funcional
2. Formulação, coleta e sistematização de variados indicadores locais
3. Criação e implantação da Central de Estágios
4. Criação da Mostra de práticas setorizadas
5. Implantação e realização de "WorkShop" da comarca
6. Reuniões semestrais com Diretor do Foro, Magistrados e Servidores
7. Reuniões trimestrais com Diretor do Foro e Magistrados
8. Reuniões mensais da Direção com Chefias dos cartórios
9. Realização de pesquisa de satisfação da clientela e Caixa de Sugestões
10. Elaboração de Manual de rotinas procedimentais
11. Criação do Grupo de Melhoria e Padronização

C - ÁREA DE PESSOAL E QUALIDADE DE VIDA

1. Realização de Pesquisa de clima anual
2. Realização de Ciclos de palestras e eventos diversos sobre qualidade de vida e saúde física e mental
3. Instalação do "Galpão Crioulo" no terreno do Foro

D- ÁREA INSTITUCIONAL

1. Elaboração do Planejamento Estratégico da comarca
2. Sedimentação da responsabilidade social através do CATES- Centro de Atendimento Terapêutico e Social (programa "Justiça Integral")
3. Elaboração de Informativo bimestral ("In Facto") para a clientela e público externo com encarte interno
4. Realização de ciclos de palestra e eventos nas Universidades locais
5. Realização de ciclos de palestra e eventos nas Escolas das cidades da comarca
6. Implantação de Programação de Visitas das Escolas ao Foro de Santa Maria
7. Implantação de programa para sistematização, cadastramento e controle de prestações sociais alternativas ("cestas básicas") e prestação pecuniária aplicadas em processos e termos circunstanciados
8. Sedimentação do programa de Coleta de lixo reciclável no interior do Foro

O Plano de Gestão da Comarca de Santa Maria é renovado a cada biênio e conduzido pelo Comitê de Gestão, formado por magistrados e servidores. Em 2007, o trabalho desenvolvido foi escolhido para participar da Mostra Nacional de Práticas organizada pelo Conselho Nacional de Justiça e Associação Brasileira de

Magistrados. Na época foram destacados os seguintes resultados:

FATORES DE SUCESSO E RESULTADOS: O apoio prestado pelas Universidades locais, que cederam profissionais para a realização de palestras, além de outros profissionais autônomos que se dispuseram a prestar colaboração à Direção do Foro, especialmente o suporte técnico do Professor Alberto Schmidt, vinculado à Universidade Federal de Santa Maria, que assessorou a Direção na avaliação da Comarca conforme o Nível 1 do Plano Nacional de Qualidade e na elaboração do Plano de Gestão. Finalmente, o apoio prestado pelo Escritório de Qualidade do Tribunal de Justiça do Estado, originando estímulo ao público interno...A organização da Comarca proporcionou ganhos institucionais e materiais. Entre os últimos, podemos citar: a única Comarca do interior que conta com “Datashow” para apresentação de palestras; edificação de um galpão crioulo para a confraternização dos servidores e magistrados; obras para a conclusão do sexto andar do Prédio do Foro; decoração das áreas comuns com vasos e plantas; adoção de um novo “layout” dos cartórios, com sala de atendimento para partes e advogados, entre outros. Os ganhos institucionais são ainda maiores. As palestras motivacionais, semana de saúde, palestras jurídicas ministradas pelos magistrados e comemorações como Dia da Justiça e participação em Feiras, alavancaram o moral do corpo funcional da Comarca, propiciando um engajamento ainda maior aos objetivos do plano. Notamos, ainda, uma revigoração da imagem do Poder Judiciário na Comarca. Os indicadores permitiram desmistificar a propalada morosidade. Passamos a ter noção de tempo de tramitação dos processos, número de atendimentos e quantidade de decisões proferidas. Várias reportagens foram feitas pela imprensa escrita, inclusive com destaque na capa e, ainda, entrevistas com juízes e servidores no rádio e televisão. Os resultados das pesquisas de clima e de satisfação apontaram as nossas deficiências e o caminho a ser trilhado para a melhoria contínua dos serviços forenses, abrindo-se um importante canal de aproximação dos servidores com os Juízes e do público com o Poder Judiciário. A rotina de reuniões entre o Diretor do Foro e os escrivães, trouxe solução linear e rápida aos problemas comuns e proporcionou uma visão da Comarca como um todo. A reunião com todos os juízes e servidores também foi canal importante de democratização do Poder.

Já as dificuldades foram as seguintes:

PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS: Destaca-se a resistência de alguns Servidores e Magistrados às mudanças que estavam sendo propostas. Alguns permaneciam apegados ao sistema tradicional, onde o Poder Judiciário se limitava a processar e julgar as ações, sem desenvolver maiores estudos em relação à forma como os trabalhos estavam se desenvolvendo nas Varas e na Comarca. A inexistência de uma visão sistêmica, impedia o compartilhamento de idéias e novas iniciativas bem como a padronização entre as Varas. Os Servidores se sentiam desvalorizados pelo público externo. Também não se sentiam valorizados pelos Magistrados, pois não havia a cultura de reuniões ordinárias de equipe para tratar os problemas. Por fim, a crença no sentido de que o todo o processo de mudança deva partir da Alta Direção, leia-se Tribunal de Justiça. Assim, o convencimento de que uma série de melhorias poderia ser desenvolvida mediante o desencadeamento de ações que estavam ao alcance de todos, é um processo que ainda em andamento, na tentativa de quebra dessa idéia de total submissão em prejuízo da utilização de toda nossa capacidade de criação, inovação e agentes de mudança.³⁴

Em 2009, a Comarca de Esteio deu início a um trabalho de gestão

³⁴ Guia das Melhores Práticas de Gestão. Publicado pela Associação dos Magistrados Brasileiros, p. 32.

utilizando também os critérios de avaliação do PGQP, com as adequações necessárias e que serão detalhadas a seguir no Capítulo dedicado ao Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário que também está alinhado ao PNQ.

O exemplo apresentado vivifica a possibilidade de utilização do sistema de gestão do PGQP e vai além, aponta para resultados positivos na sua adoção.

3 SISTEMA DE GESTÃO PARA O PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL

3.1 PLANO DE GESTÃO PELA QUALIDADE DO PODER JUDICIÁRIO DO RIO GRANDE DO SUL

“O Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário é a proposta de responder às expectativas e necessidades de justiça da sociedade, por meio da busca constante da melhoria contínua, bem como de buscar a satisfação de todos os integrantes do Poder Judiciário.” (aprovado pelo Órgão Especial do TJRS em 27/03/1995.)³⁵

3.1.1 História e Conceituação

Muito embora sua certidão de nascimento seja de 15 de março de 1995, ocasião em que o Órgão Especial aprovou o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário -PGQJ, um ano antes, em abril, já nascia o Escritório da Qualidade. Desde então vários Tribunais buscaram no Rio Grande do Sul o modelo para seus programas de Qualidade, levando o Tribunal de Justiça do Estado a conquistar a Medalha de Bronze do Prêmio Qualidade RS/97 do PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade. O prêmio é um reconhecimento às instituições tanto por seu esforço de melhoria contínua quanto pelo aspecto inovador das práticas adotadas.

A tradução da linguagem para a realidade do Judiciário e a adaptação das ferramentas da qualidade às nossas necessidades resultou num grande divisor de águas na implantação do PGQJ.

O PGQJ está alinhado ao Prêmio Nacional da Qualidade– PNQ, que

35

http://www1.tjrs.jus.br/site/administracao/plano_de_gestao_pela_qualidade_do_judiciario/apresentacao.html, acesso em 14.05.2010.

define as diretrizes para a implementação e a avaliação da Gestão pela Qualidade e atua em dois grandes eixos: TÉCNICO – voltado à melhoria contínua dos processos; e HUMANO - objetiva o desenvolvimento de ações voltadas ao aprimoramento, desenvolvimento, satisfação e bem-estar das pessoas no trabalho.

No estabelecimento do PGQJ foram fixadas a Missão e Visão do TJRS³⁶:

Missão: De acordo com o fundamento do Estado, o Poder Judiciário tem a missão de, perante a sociedade, prestar a tutela jurisdicional, a todos e a cada um, indistintamente, conforme garantida na Constituição e nas leis, distribuindo justiça de modo útil e a tempo.

Visão: A visão do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul é tornar-se um Poder cuja grandeza seja representada por altos índices de satisfação da sociedade; cuja força seja legitimada pela competência e celeridade com que distribui justiça; cuja riqueza seja expressa pela simplicidade dos processos produtivos, pelo desapego a burocracias e por desperdícios nulos. Ou seja, uma instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever.

Os princípios eleitos são: necessidade dos clientes interpretadas e traduzidas na qualidade dos serviços prestados; gestão baseada em fatos e dados; constância de propósitos; integração de todas as pessoas e de todos os processos produtivos; melhoria da qualidade centrada no aperfeiçoamento dos processos produtivos; desenvolvimento das pessoas mediante treinamento e aperfeiçoamento profissional; comprometimento de todos com a missão da instituição.

O PGQJ tem como valores:

- Função jurisdicional – prestar às partes um serviço que assegure a satisfação de suas necessidades de justiça, como clientes, para a efetiva solução dos litígios.
- Responsabilidade social – representar perante a sociedade a certeza e confiança da proteção dos direitos objetivos, previstos na Constituição e nas leis.
- Ética – Desempenhar a função da Justiça em conformidade com os princípios éticos que informam a Constituição e as leis, com comportamento em padrões correspondentes à normalidade pública.
- Comprometimento – a Instituição está comprometida com a sociedade, para entregar às partes a solução dos seus litígios, de modo ágil, eficaz e com justiça.
- Recursos Públicos – atuar, aplicando os recursos financeiros de modo necessário e suficiente, mantendo o nível da boa qualidade, priorizando os serviços essenciais e evitando desperdício, inclusive, de custos ocultos.
- Dinamismo – o Poder Judiciário deve oferecer resposta pronta e ágil à solução dos litígios, determinando que os serviços tenham o tempo como valor fundamental.

A política para a qualidade é voltada para o Poder Judiciário, clientes,

36

http://www1.tjrs.jus.br/site/administracao/plano_de_gestao_pela_qualidade_do_judiciario/apresentacao.html, acesso em 14.05.2010.

fornecedores, magistrados e servidores e para a sociedade:

- Para o Poder Judiciário – preparar a Instituição para as demandas da sociedade moderna, a começar pelas pessoas, realizadas e treinadas, bem como uma base física com instalações adequadas, supridas de equipamentos e instrumentos com tecnologia atualizada.
- Para clientes – fornecer um serviço de qualidade excelente, prestando os esclarecimentos necessários a todos, com urbanidade, atendendo à satisfação total das necessidades dos clientes e com a solução efetiva dos litígios.
- Para fornecedores – trabalhar em parceria com advogados, agentes do Ministério Público e partes, que hoje, além de clientes, atuam como fornecedores diretos, nos juizados Especiais, garantindo que todos os *inputs* necessários à realização da justiça estejam dentro dos padrões de validade e utilidade, assegurando a comunicação precisa dos requisitos legais.
- Para magistrados e servidores – propiciar condições ambientais e estruturais adequadas e favoráveis ao desenvolvimento dos serviços; valorizar o papel fundamental que cada pessoa exerce na prestação dos serviços da Justiça, reconhecendo-a como agente de realização da missão do Poder Judiciário; apoiar e incentivar o aperfeiçoamento contínuo de todas as pessoas envolvidas no processo produtivo da Instituição.
- Para a sociedade – atender às suas expectativas, realizando um trabalho ágil; incentivar magistrados e servidores no envolvimento com questões sociais, especialmente, aquelas ligadas ao Judiciário, para o desenvolvimento da cidadania e o aprimoramento da democracia.³⁷

3.1.2 Planejamento e Objetivos

O PGQJ deve ter um planejamento anual de suas atividades que esteja de acordo com as premissas: satisfação dos usuários; planejamento para a qualidade em cada unidade, com metas alinhadas às metas globais; adoção de um plano de melhoria pela gestão da qualidade e estar voltado ao planejamento global da organização.

O Planejamento elaborado deverá ser examinado pela Alta Administração e, juntamente com a Coordenação do PGQJ, confrontado com o Planejamento Global, a fim de alinhá-los.

Como principal objetivo do PGQJ temos: “A implantação do Plano deve possibilitar ao Poder Judiciário gaúcho a conquista de um salto de qualidade em seus serviços. Para tanto, a existência da qualidade deve ser observada nos sete níveis de avaliação estabelecidos pelo Prêmio Nacional da Qualidade, que servem de referência para definir o estágio de Qualidade em que se encontra a Organização”.³⁸

³⁷

http://www1.tjrs.jus.br/site/administracao/plano_de_gestao_pela_qualidade_do_judiciario/objetivos_do_plano_de_gestao_pela_qualidade_total.html, acesso em 14.05.2010.

³⁸

Os critérios utilizados pelo PGQJ são os do Prêmio Nacional da Qualidade, já elencados no capítulo anterior, e com as seguintes adaptações:

1. Liderança - A Alta Direção deverá traduzir o caráter da Instituição em uma estrutura de planejamento voltada a propiciar o crescimento contínuo da Organização, que estará alinhada em seus esforços no alcance das metas e objetivos estabelecidos.

2. Informação e Análise - Sendo o Poder Judiciário responsável pela prestação de um serviço, deverá desenvolver uma cultura de medição adequada que permita avaliar a satisfação dos seus clientes.

3. Planejamento para a Qualidade - A Organização deve ser vista como um todo responsável pela satisfação de seus clientes. Sendo assim, o Poder Judiciário deverá desenvolver, anualmente, um planejamento global da Qualidade, direcionando suas ações para a satisfação das necessidades dos clientes.

4. Utilização dos Recursos Humanos - A boa utilização dos recursos humanos é ponto fundamental da Gestão pela Qualidade Total. O Plano de Gestão pela Qualidade Total do Judiciário tem como uma de suas políticas a realização e a educação das pessoas. Propiciar o crescimento do ser humano deverá ser uma constante preocupação da Alta Administração, com o comprometimento de todas as chefias nesse sentido.

5. Garantia da Qualidade dos Produtos e Serviços - A garantia da qualidade dos serviços do Poder Judiciário é uma meta a ser perseguida pelo Plano em consonância com seu objetivo maior: a total satisfação das necessidades de justiça da sociedade e das partes que buscam a solução de seus litígios.

6. Resultados da Qualidade - Os resultados de melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Poder Judiciário deverão ser obtidos com a participação, comprometimento e responsabilidade de todos.

7. Satisfação dos Clientes - A satisfação dos clientes faz parte da Missão do Poder Judiciário. Sendo assim, as metas e objetivos do Poder Judiciário devem estar voltados ao compromisso de atender às necessidades e expectativas de seus clientes.

3.1.3 Estrutura

O Plano é dirigido pelo Presidente do Tribunal de Justiça com o apoio da Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade e da Consultoria Interna.

São funções da Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade:

- treinamento de qualificação para magistrados e servidores nas áreas de metodologia da qualidade, de administração do tempo e de atendimento ao público;
- treinamento de formação e capacitação de facilitadores setoriais, instrutores e consultores do PGQJ;
- concepção e elaboração do material didático de todos os cursos ministrados pelo Escritório;
- organização de eventos sobre qualidade no Judiciário;
- organização e acompanhamento das atividades de consultoria às áreas em adesão;
- projeto Qualidade de Vida, com palestras e seminários sobre temas ligados à saúde física e mental;
- programa de preparação para a aposentadoria;
- programa de ginástica laboral;
- organização das solenidades de adesão ao PGQJ.

Em virtude do recente desenvolvimento do Planejamento Estratégico, a Assessoria também é responsável pelo gerenciamento de todos os projetos que estão em andamento em razão dos objetivos e linhas de atuação traçados.

A Consultoria Interna da Qualidade é formada por consultores internos, magistrados e servidores, que dão suporte às áreas de adesão. Além disso, os consultores internos são facilitadores, divulgadores da Gestão pela Qualidade e fazem treinamentos na área. A participação é voluntária e a escolha é feita pela Assessoria conforme o interesse, perfil, desempenho e comprometimento com as atividades voltadas ao Plano de Gestão pela Qualidade do Poder Judiciário, com designação posterior pelo Presidente.

A Consultoria Interna ainda estuda, orienta e coordena as atividades relativas à execução e ao monitoramento do plano de implantação, à organização e à realização de treinamentos, à divulgação do plano e ao fornecimento de consultoria às áreas em adesão.

3.1.4 Como é Feita a Adesão das Unidades ao PGQJ

A adesão ao Plano consiste na estratégia de implantação da metodologia da Qualidade no âmbito do Poder Judiciário. A partir da iniciativa de adesão por parte de magistrados e/ou servidores que se disponha(m) a participar de um processo de mudança, busca-se encontrar soluções criativas para enfrentar o volume excessivo de trabalho e o aumento crescente da demanda. As áreas que aderem ao Plano recebem de imediato um treinamento básico em Gestão da Qualidade para orientar a equipe sobre a utilização da metodologia da Qualidade e preparar as pessoas para aplicarem o gerenciamento da rotina, em três tipos de ação: planejamento (metas e indicadores), melhoria da qualidade (com a utilização da Metodologia de Análise e Solução de Problemas) e manutenção da qualidade (padronização).

Dependendo das necessidades e interesses, a consultoria pode ser voltada à satisfação do usuário, com especial atenção ao atendimento seja do balcão, seja por telefone ou ainda interno, isto é, entre servidores de setores diversos.

A qualidade de vida no trabalho é um dos principais fatores de motivação. Nesse sentido, podem ser desenvolvidas palestras e programas voltados à melhoria do ambiente de trabalho, à saúde física e mental da equipe e à valorização dos servidores e magistrados.

Após o treinamento, os membros da equipe assumirão o compromisso formal, através de solenidade, com a metodologia da qualidade. A adesão, portanto, é voluntária e pode abarcar varas, comarcas, gabinetes ou setores administrativos.

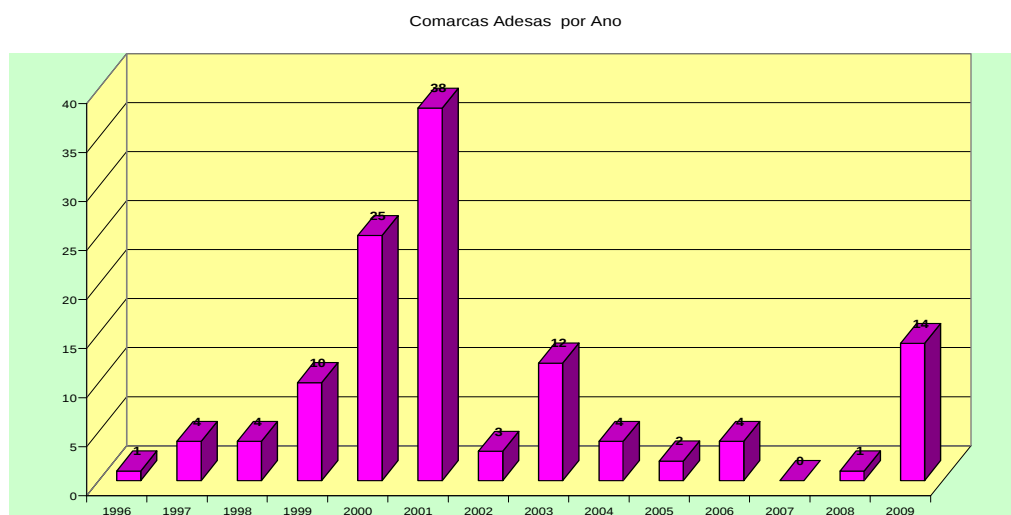
O acompanhamento posterior dos resultados do treinamento e dos planos de ação elaborados é feito pela Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade com o auxílio do facilitador da unidade. Havendo necessidade de novo auxílio, é feita nova visita ou reapreciados os planos de ação para a readequação, fechando o ciclo PDCA³⁹.

³⁹ O ciclo PDCA é um dos métodos mais utilizado pelas organizações e indica o caminho genérico para desenvolver os processos de trabalho com qualidade. O nome do ciclo sintetiza a metodologia: plain (planejar)+do(fazer)+check(checar)+action(ação) Em rápidas palavras, o ciclo PDCA significa planejar, executar, avaliar e corrigir.

3.1.5 Panorama Atual do PGQJ

Atualmente, 500 unidades e setores já aderiram ao PGQJ, totalizando 120 Comarcas das 164 que temos em todo o Estado. Em 2009 foram realizadas 14 (quatorze) novas adesões ao PGQJ, representando 75% (setenta e cinco) unidades gerenciais básicas, que evidenciam um incremento de 10% no número de adesões em apenas um ano. Foram realizados 21 (vinte e um) treinamentos em gestão, num total de 389 pessoas treinadas.

O gráfico a seguir demonstra o número de adesões por ano, retratando a variação do apoio e investimento da alta administração na consecução do Plano, no decorrer dos anos:



O grande número de adesões deu origem à realização de Mostras Estaduais que consistem na apresentação de boas práticas desenvolvidas nas Comarcas, Varas, Gabinetes ou Setores e objetivam a divulgação dos resultados obtidos além da disseminação das boas práticas. Efeito secundário das mostras, e também de suma importância, é a motivação dos envolvidos: da equipe que apresenta o trabalho, por conta dos resultados apresentados; de outro lado, dos assistentes, pela possibilidade de aplicação das práticas em suas unidades de trabalho.

Desde 1995 já foram realizadas quatorze Mostras sendo uma delas Nacional. O TJRS foi o primeiro Tribunal a fomentar a realização de Mostras Nacionais na medida em que sediou a I Mostra Nacional que já estão na IX edição.

Em 2009, após uma pausa de quatro anos, foi realizado o XIV *Workshop*

da Qualidade que contou com a apresentação de 10 trabalhos, desenvolvidos por áreas em adesão, relacionados às seguintes temáticas: capacitação da equipe de trabalho, celeridade na prestação jurisdicional, satisfação dos servidores, projeto social/JIJ, gestão cartorária como instrumento de melhorias, otimização de rotinas de uma Vara Judicial, gestão de processos nos Juizados Especiais Cíveis e Sistema de Gestão. O *workshop* contou com a presença de magistrados e servidores de 34 comarcas, 4 Foros Regionais, Foro Central, 2 Câmaras do TJRS, num total de 219 participantes.

Na esteira dos princípios norteadores do Plano Gaúcho de Qualidade e Produtividade foi desenvolvido o Sistema de Gestão de Comarcas que consiste em disponibilizar às comarcas um sistema de gestão voltado para resultados, de forma a possibilitar uma visão sistêmica; a tomada de decisões baseadas em dados e fatos; o alcance de melhor desempenho e o enfrentamento proativo de dificuldades e desafios.

O sistema se baseia nos 8 critérios de excelência do PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - e PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade: Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos/Clientes, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

O treinamento foi feito numa Comarca-piloto, com a adequação da linguagem ao Poder Judiciário e apontamento de evidências a fim de facilitar a compreensão. Assim, o projeto ficou com a seguinte formatação:

1. Liderança - Examina o sistema de liderança da comarca e o comprometimento pessoal da direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. O critério também examina como é analisado o desempenho da comarca e como são implementadas as práticas voltadas para assegurar a consolidação do aprendizado organizacional.

Evidências:

- Realização periódica de reuniões do Diretor do Foro com os demais magistrados, escrivães, oficiais de justiça, assistentes sociais;
- Participação do juiz em reuniões de equipe cartório/gabinete;
- Realização periódica de reuniões do escrivão com sua equipe;
- Envolvimento do juiz na implementação de ações dos demais critérios.

2. Estratégias e Planos - Formulação das estratégias, seu desdobramento em planos de ação e o envolvimento das pessoas na definição desses planos. Este critério também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para as áreas da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.

Evidências :

- Estabelecer e difundir Missão e Visão;
- Elaborar plano de gestão anual;
- Análise mensal do Sistema de Acompanhamento Virtual e do *Themis*⁴⁰;
- Formar Comitê de Gestão;
- Análise mensal do plano de gestão pelo Comitê.

3. Cidadãos - Examina como a comarca, no cumprimento de suas competências institucionais, identifica e entende as necessidades dos cidadãos-usuários dos seus serviços/produtos e como estabelece canais de relacionamento com estes, visando a dar tratamento às suas demandas. Também examina os mecanismos utilizados pela organização para tornar conhecidos os serviços, produtos e ações visando reforçar a sua imagem institucional; e como estreita seu relacionamento com os cidadãos e mede a sua satisfação.

Evidências:

- Pesquisa de satisfação;
- Caixa de sugestões;
- Existência de comissão mista;
- Participação em programas de rádio;
- Programa de visitas de escolas ao fórum;
- Recepção das pessoas no fórum (atendimento ao *layout*, humanização dos espaços de espera).

4. Sociedade – Avalia se a comarca implementa ações para minimizar eventuais impactos socioambientais; promove ações visando à racionalização do uso dos recursos naturais; promove ações de conscientização em questões relativas

⁴⁰ O Sistema de Acompanhamento Virtual é um sistema gerencial que permite a análise do andamento dos processos de trabalho da unidade judicial. O *Themis* é o sistema de *software* que é utilizado para o cumprimento de todos os processos judiciais no âmbito do TJRS.

à responsabilidade socioambiental; promove a responsabilidade pública das pessoas no cumprimento de seu papel de agente público; mobiliza e estimula a força de trabalho a exercer a sua cidadania, por meio da participação nos esforços de desenvolvimento social; promove o princípio institucional da publicidade e transparência.

Evidências:

- Programa de reciclagem;
- Programa de conscientização do consumo racional de energia elétrica e água;
- Campanhas de doação de sangue, órgãos;
- Arrecadação de bens e alimentos, para doação;
- Projeto Cidadania (Ronda da cidadania)⁴¹.

5. Informações e Conhecimento - Examina a gestão e a utilização das informações da organização. Também examina os métodos utilizados para identificar e tornar disponíveis estas informações, incluindo as informações comparativas pertinentes e trata das formas de gestão do capital intelectual da organização.

Evidências:

- Divulgar os dados estatísticos dos cartórios (internamente: painel de bordo, boletim informativo);
- Informar as metas e o acompanhamento dos planos de ação;
- Difusão dos conhecimentos adquiridos em cursos, congressos, palestras;
- Participar da atualização dos Procedimentos Operacionais Padrão.

6. Pessoas - Examina como a organização do trabalho, a capacitação e o desenvolvimento da força de trabalho proporcionam condições para a utilização plena do potencial das pessoas que compõem essa força, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho propício à melhoria do desempenho, à efetiva participação, e ao crescimento das pessoas e da comarca enquanto organização.

⁴¹ No Projeto Ronda da Cidadania o TJRS, através da Corregedoria-Geral da Justiça, firma parcerias com diversas instituições, para prestação gratuita de serviços à comunidade carente. Dentre os serviços que são prestados estão a emissão de documentos, assistência jurídica, distribuição de ações judiciais e realização de audiências.

Evidências:

- Treinamento de atualização e capacitação;
- Palestras sobre qualidade de vida;
- Programa ginástica laboral;
- Reuniões de confraternização (café da manhã, aniversariantes);
- Mecanismos de valorização das pessoas (dia de folga, voto de louvor, servidor do mês);
- Pesquisa de satisfação interna.

7. Processos - Examina como a comarca identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais e os processos de apoio. Também examina como a comarca gerencia o processo de relacionamento com os envolvidos na atividade jurisdicional e conduz a gestão dos processos econômico-financeiros.

Evidências:

- Indicadores de desempenho;
- Número de audiências realizadas, acervo, taxa de congestionamento, monitoramento dos processos mais antigos;
- Planos de ação com definição de metas e indicadores de melhorias;
- Padronização de procedimentos.

10. Resultados - Examina os resultados relevantes da comarca, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos aos cidadãos, sociedade, pessoas, processos principais e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores.

Evidências:

- Demonstração dos resultados relativos aos critérios: Cidadãos; Sociedade; Pessoas; Processos e Financeiros.

A adequação do Sistema de Gestão proposto pelo PGQP para a realidade de uma unidade judiciária permitiu a tradução para a linguagem do Poder Judiciário de um tema que não é comum e familiar aos membros da organização. A visualização de ações com o enquadramento nos critérios de avaliação também facilitam a implementação da prática.

Sendo a qualidade de vida no trabalho um dos pilares do PGQJ, realizou-

se em 2008 a 5ª edição do Programa de Preparação para a Aposentadoria, a 1ª edição do Programa de Preparação para a Vida, em Ijuí. No primeiro semestre de 2010, principiou o Programa de Jubilamento, que se constitui numa iniciativa de reconhecimento do Poder Judiciário do Estado ao trabalho de seus servidores no momento da aposentadoria. Também com esse propósito, foram realizadas palestras motivacionais em algumas comarcas do interior, atendendo solicitações temáticas de gestão de conflitos, gestão de estresse e relações interpessoais.

A partir de 2009 o panorama do PGQJ se modificou. Dois consultores do PGQJ, vindos do 1º Grau, passaram a prestar o suporte técnico às comarcas adesas e em adesão, na busca de reacender o comprometimento com a metodologia da Qualidade. Em decorrência dessa mudança, o Escritório da Qualidade promoveu diversas ações, dentre as quais se destacam:

1. Centro de Apoio e Desenvolvimento Humano e Organizacional da Comarca da Capital (CADHOCC): projeto apresentado pelo Escritório da Qualidade, foi aprovado e apoiado pela Direção do Foro Central (Comarca de Porto Alegre), e suas atividades foram implementadas a partir de recursos humanos existentes na instituição e de convênio firmado com instituições de ensino. O Centro tem como missão o desenvolvimento humano e organizacional, a promoção da saúde e do bem-estar das pessoas. Com esse propósito foram realizadas diversas ações, entre elas destaca-se o Programa de Desenvolvimento de Equipes em 6 (seis) unidades jurisdicionais, em que foram treinadas 117 pessoas; e o Programa de Integração de Estagiários, que realizou 3 treinamentos, num total de 119 participantes.

2. Procedimentos Operacionais Padrão – visa unificar, racionalizar e otimizar as rotinas cartorárias através da padronização dos procedimentos relativos aos produtos/serviços prioritários de cartórios. Os POPs passaram por um processo de atualização e aperfeiçoamento no intuito de facilitar sua utilização principalmente por servidores recém ingressados na Instituição. Foi acrescentada a legislação atinente ao produto/serviço que padroniza, houve a descrição das telas do sistema de informática (*Themis*) para dar segurança no cumprimento da tarefa e garantir o resultado esperado. Estão disponíveis atualmente na intranet 25 (vinte e cinco) procedimentos padronizados.

3. Programa de Preparação para a Aposentadoria – O PPA tem como objetivo preparar os participantes para essa nova etapa de sua vida, bem como minimizar conflitos e tensões próprios do período de final de carreira, possibilitando,

assim, que a pessoa tenha o mesmo grau de envolvimento, qualidade e produtividade em suas atribuições até o momento de se aposentar. Este ano, realizou-se a 6ª edição do programa, que contou com a participação de 30 pessoas, entre magistrados e servidores. Desde sua 1ª edição, já foram beneficiadas pelo Programa 253 pessoas.

4. Encontros Regionais de Servidores: o PGQJ se fez presente nos 6 (seis) encontros organizados pela Corregedoria-Gral da Justiça, tendo oportunizado aos participantes a elaboração na prática de procedimentos relativos à padronização cartorária.

5. Comissão Mista: A Comissão é uma iniciativa da Corregedoria-Geral da Justiça em parceria com o PGQJ e tem como missão propor padrões de gestão das atividades forenses, no sentido de garantir a acessibilidade à Justiça, a eficiência, a eficácia e a efetividade da prestação jurisdicional, num trabalho de cooperação entre as instituições representadas: Ordem dos Advogados do Brasil, Procuradoria-Geral do Estado, Ministério Público, Defensoria-Pública do Estado e servidores.

Por fim, cabe destacar a aprovação pelo Órgão Especial, em 23 de novembro deste ano, da alteração regimental para inclusão do Escritório da Qualidade nos Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça, vinculando-o ao Gabinete da Presidência, com modificação de sua denominação para Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade (AGEQ).

A função precípua da AGEQ é de assessoramento às políticas de gestão da Presidência, bem como de disseminação e desenvolvimento das novas técnicas de gestão instituídas pela Administração.

Necessário pontuar que o PGQJ não foi integralmente implantado por conta das alterações da Alta Administração, variando o grau de incentivo a sua concretização e, em algumas épocas, ocorreram drásticas mudanças no quadro funcional do setor encarregado pela execução do PGQJ. As atividades nunca cessaram, contando com o apoio dos consultores voluntários e da Dirigente de Processos, entretanto, sem que fosse possível alcançar os grandes objetivos traçados. Neste contexto, é possível verificar o motivo pelo qual um Plano inovador e pioneiro, institucionalizado em 1995 não alcançou os objetivos a que se propôs. Mais uma vez se vê a importância da necessidade da observância de um Plano Geral, independente da administração que está no comando, evitando-se subjetivismo ou pessoalismo, o que restou solidificado com a elaboração do

Planejamento Estratégico do TJRS.

3.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO RIO GRANDE DO SUL

O Poder Judiciário do Rio Grande do Sul deu início à formulação de seu Planejamento Estratégico em outubro de 2009, com o objetivo de *assegurar maior eficiência à atuação administrativa, por meio do planejamento e da gestão estratégica, visando a melhoria da prestação jurisdicional*.⁴²

Até a década de 50 o conceito de estratégia estava restrito à área militar. A partir de então foi introduzido na administração com o intuito de antecipar o futuro. Na década de 60, o Planejamento Estratégico surgiu como método analítico e racional na criação de futuros alternativos. Na atualidade, inúmeras empresas privadas e instituições públicas se utilizam desta importante ferramenta.

O Planejamento Estratégico diz respeito a implicações futuras de decisões presentes. É um processo de decisões que busca alcançar objetivos previamente estabelecidos. Ele não é pontual, ou seja, uma vez elaborado o primeiro, passa-se para uma análise constante dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças, de forma a estabelecer objetivos estratégicos, indicadores e ações que possibilitem alcançar os resultados buscados.

O Planejamento Estratégico está ligado à ação da organização a longo prazo, visualizando o contexto social, político e econômico onde ela está inserida, repensando o que está sendo feito, preparando a adaptação a novos contextos ambientais, definindo novas diretrizes e planos de ação. É criado um momento de reflexão acerca do grande escopo da organização e o que se quer a longo prazo. Como deve estar a organização daqui a 2, 5, 10 anos? O que deve ser feito para alcançar este futuro desejado? O que é estratégico e exige prioridade? Estas são perguntas frequentes no desenrolar do planejamento.

A elaboração do Planejamento Estratégico passa por três momentos. O primeiro é de avaliação dos fatores externos e internos da organização, com a conseqüente formulação do cenário. Fatores econômicos, tecnológicos, políticos, sociais, ecológicos, culturais fazem parte do ambiente externo. Já as pessoas, a imagem da organização, os recursos tecnológicos e financeiros dizem respeito ao

⁴² Ato Nº 042/2009 da Presidência.

ambiente interno. Da análise destes dois fatores surge o cenário que poderá ser favorável, desfavorável ou realista. O passo seguinte é o estabelecimento dos valores, visão, missão da organização e fatores críticos de sucesso. É fase de repensar a organização e estabelecer o futuro desejável. Por fim, são estabelecidos os objetivos estratégicos que orientarão as decisões e ações, os indicadores que permitirão a avaliação da performance da organização e os planos de ação que indicam o rumo para o atingir os objetivos estratégicos.

Este processo de olhar para o futuro através do presente, resulta na construção de uma vontade comum, criando comportamentos comprometidos e alinhados. As decisões vertem para os objetivos estratégicos e a organização passa de reativa à proativa, construindo o futuro desenhado.

Formado este contexto, está o administrador adstrito às diretrizes estratégicas da instituição, sendo obrigado a dar continuidade a projetos e iniciativas que estiverem alinhados às linhas estratégicas. A disposição de recursos orçamentários também deverá verter nesse diapasão. Diminui-se, dessa forma, a margem a pessoalismos, garantindo-se continuidade administrativa tão essencial para a eficiência buscada e exigida do serviço público.

Esse novo modelo gerencial vem sendo cada vez mais cobrado. Seja pelo CNJ, seja pela sociedade, seja pelos meios de comunicação. O impacto das constantes mudanças tecnológicas, econômicas, sociais também é sentido no âmbito do Poder Judiciário. Por outro lado, a sociedade exige cada vez mais respostas rápidas e eficazes a suas necessidades. O Poder Judiciário como prestador de serviço se insere neste contexto, e com muita força, na medida em que cada vez mais é chamado a atuar pela busca crescente da sociedade, o que advém de várias causas consoante já retratado na introdução. Neste cenário, o planejamento estratégico dos tribunais aparece como medida essencial.

O processo de formulação estratégica vem se desenvolvendo no TJRS com a assessoria do Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), com atuação de três equipes de apoio: Comitê Diretivo - composto pelo Presidente do TJRS, Corregedor-Geral e Presidente do CONAD (Conselho de Administração); Grupo de Assessoria Técnica formado pelo Juiz-Assessor da Presidência, o Juiz-Corregedor Coordenador, o Juiz responsável pela Gestão das Metas, dois Juizes de Direito e o Diretor-Geral; e o Grupo de Apoio Executivo formatado pelo Núcleo de Estatística e a Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade.

Especial relevo deve ser dado à forma de realização do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Na fase da reflexão estratégica oportunizou-se a manifestação de todos os magistrados e servidores, através de questionário virtual, buscando a participação e engajamento. Assim, todos foram chamados a participar da eleição da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) e das ações estratégicas.

Foi estabelecido um plano de comunicação para permitir uma boa comunicação interna no que respeita ao Planejamento Estratégico, objetivando a necessária capilarização.

Outros meios são utilizados para manter o engajamento como os Cursos de Treinamento, Capacitação e Aperfeiçoamento para Magistrados e Servidores, realizados sistematicamente e reuniões periódicas de acompanhamento.

O objetivo e desafio se consubstanciavam na construção de um exercício de reflexão que oportunizasse a manifestação de ideias dos Magistrados e Servidores sem descuidar do foco de atender a sociedade na solução dos conflitos em prazo razoável. Não interessava ao TJRS a elaboração de um Planejamento Estratégico “de gabinete” feito pela alta cúpula, sem a captação da avaliação do público interno e da sociedade.

Como premissa cabal foi fixado o envolvimento do maior número de participantes, de forma transparente e com uma singular análise de fatos e dados que constituíram cenários essenciais na constituição do Planejamento Estratégico. A premissa foi obedecida na formulação da Reflexão Estratégica como também na fase de Coleta de Estratégias.

O marco inicial foi o reavivamento da Missão e Visão, que já estavam consolidados dentro do Poder Judiciário, através do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário, mas necessitavam do Planejamento Estratégico para ganhar mais operacionalidade.

A metodologia utilizada foi a do *Balanced ScoreCard*⁴³ (BSC) em consonância à sinalização feita pelo CNJ⁴⁴. Pela metodologia são necessárias e foram operacionalizadas as seguintes etapas:

⁴³ Um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais direcionando comportamentos e desempenho, desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton.

⁴⁴ A meta 1 do CNJ, dentre as 10 metas nacionais de nivelamento propostas para execução em 2009, é a realização do Planejamento Estratégico, com aprovação pelo órgão especial.

1- Levantamento do Cenário Atual e Futuro para aferir a posição do Poder Judiciário e projetar tendências e mudanças que possam influenciar os rumos da organização. Nesta fase foi feito minucioso levantamento da demanda processual, através do sistema *Themis*, identificando processos por matéria, classe e natureza. Tal análise possibilitou evidenciar diversos aspectos relativos ao comportamento atual, bem como projetar cenários futuros. Além disso, foi importante entender como os fatores externos influenciam a demanda processual. Também foram realizadas entrevistas com especialistas e principais “clientes” institucionais (Defensoria Pública, Ministério Público, Procuradoria-Geral do Estado e OAB).

Tal ferramenta, mais comumente conhecida como PESTAL⁴⁵, possibilita buscar um aprofundamento ainda maior sobre o impacto das questões externas, auxiliando na formatação do cenário do Tribunal de Justiça.

2- Levantamento dos pontos fortes, oportunidades de melhoria, ameaças e pontos fracos para estabelecer prioridades consoante a importância do tema e a urgência, a tendência e o âmbito de atuação do TJRS. É o que se denomina tecnicamente de Matriz SWOT. A matriz SWOT, em português significa matriz de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. É uma ferramenta utilizada para compilar e sistematizar os elementos que exprimem as forças e fraquezas da organização e oportunidades e ameaças que a cercam. Ainda, por meio da matriz SWOT, foi possível identificar os pontos que possuem impacto mais significativo na atividade judicial.

A partir dessa análise são traçadas as estratégias possíveis. A figura a seguir abaixo demonstra as estratégias possíveis⁴⁶:

⁴⁵ É um modelo de análise do ambiente externo da organização. As letras representam cada uma das fontes: P – Política; E – Econômica; S – Socioculturais; T – Tecnológica; A – Ambiental e L -Legal.

⁴⁶ Os gráficos e figuras apresentados nesse capítulo foram elaborados pelo Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial e apresentados paulatinamente no processo de formulação do Planejamento Estratégico.

		ANÁLISE INTERNA	
		FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	Estratégias de Desenvolvimento	Estratégias de Fortalecimento
	AMEAÇAS	Estratégias de Manutenção	Estratégias de Sobrevivência

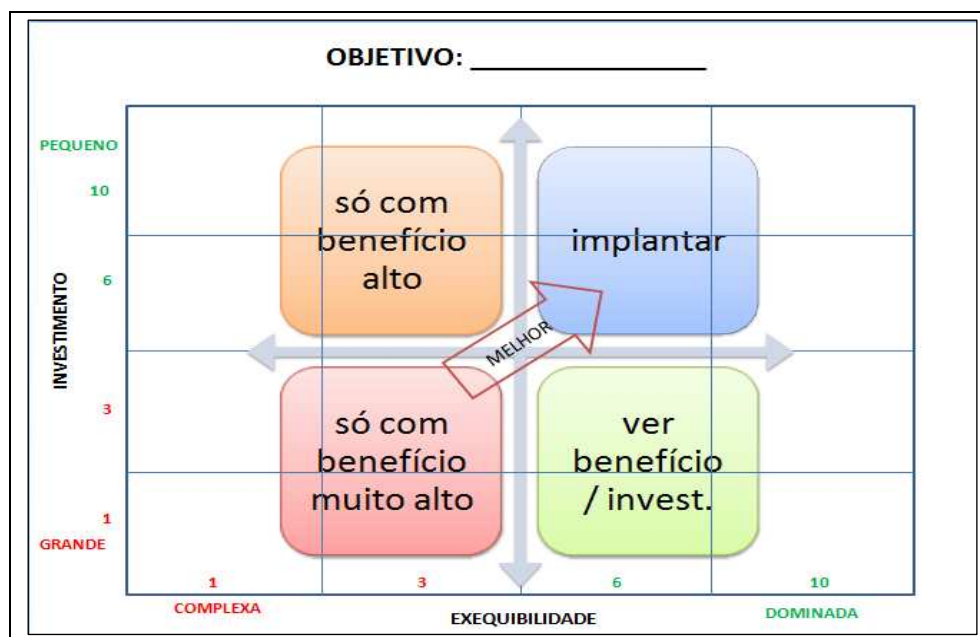
As oportunidades e ameaças são os elementos de cenário externo, sobre os quais a organização não detém grau considerável de controle. Os pontos fortes e fracos são elementos de característica interna e controláveis pela organização, sendo mais sensíveis a ações estratégicas da organização.

Todas as informações coletadas no questionário de reflexão estratégica, na Pesquisa de Satisfação da Sociedade, nas entrevistas com especialistas e com os membros da Alta Administração foram compiladas de acordo com sua natureza, resultando em 462 pontos estratégicos para análise.

Para a coleta dos dados e com o objetivo de oportunizar a ampla participação de todos os membros da instituição, foi realizado questionário *on line* para todos os integrantes do TJRS, com o objetivo de verificar qual a percepção do público interno. As perguntas referiram-se aos pontos fortes e fracos do local de trabalho, bem como quais as ameaças e oportunidades ao PJRS. O resultado foi uma participação extremamente significativa que contou com 2.729 respondentes.

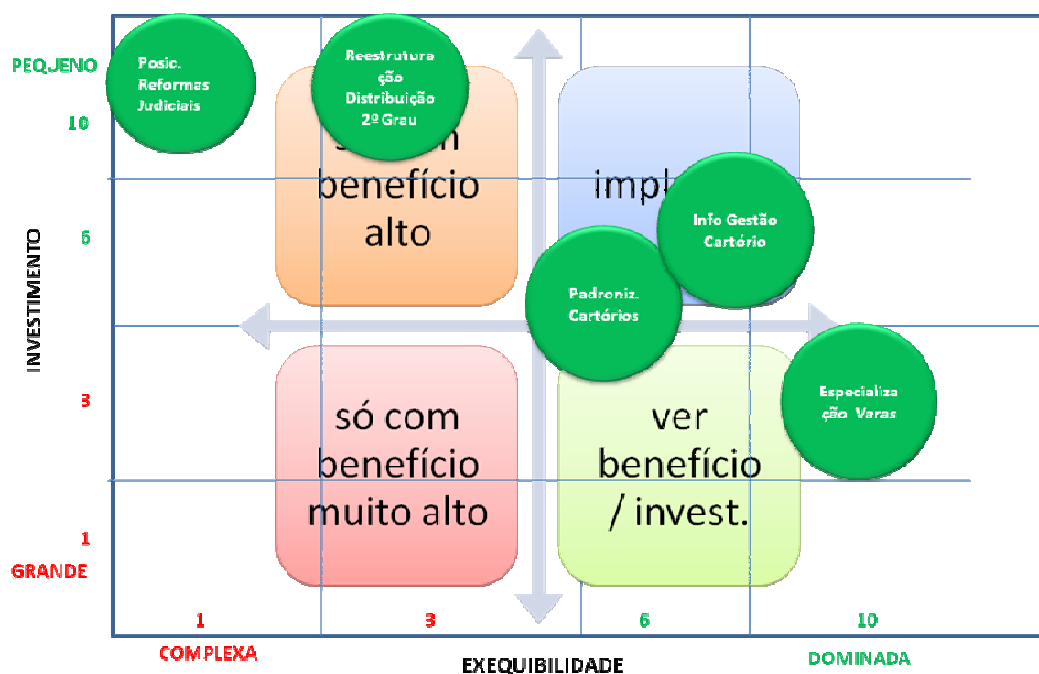
3- Definição das Estratégias de Ação com base nos dados coletados e observados os seguintes critérios: Benefício, Exequibilidade e Necessidade de Investimento. Nessa etapa foram novamente ouvidos Magistrados e Servidores, pela mesma sistemática anterior, sobre a efetividade das ações propostas. Foram contabilizadas 1.125 respostas.

Para melhor visualização, cada projeto foi classificado conforme gráfico abaixo elaborado pela Consultoria externa:



Assim, todas as ações estratégicas, representadas pelos círculos, foram colocadas no gráfico, conforme demonstrado abaixo:

OBJETIVO: Aumentar a Celeridade Processual



Definidas as linhas de atuação, foi desenvolvido um roteiro com as informações pertinentes a cada uma delas e que servirão de base para a montagem dos Projetos Estratégicos.

4- Formulação do Mapa Estratégico - a partir do material coletado, com o estabelecimento dos objetivos estratégicos do PJRS. Cada objetivo é desdobrado em linhas de atuação que darão origem a um projeto a ser implementado e acompanhado pela instituição. A formulação também teve como norte a Visão⁴⁷ e Missão⁴⁸ da organização.

Em fevereiro de 2010 foi aprovado pelo Órgão Especial o *Mapa Estratégico*.

5. Projetos Estratégicos e Acompanhamento - Com o intuito de efetivamente implementar as ações e projetos acolhidos pela alta administração, está prevista a fase de Gerenciamento de Projetos, que será executada pela Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade. Os projetos estratégicos estão baseados em cada linha de atuação proposta no Mapa Estratégico. Tais projetos foram priorizados no tempo, conforme seu benefício, investimento e exeqüibilidade. Foram os seguintes os escolhidos para 2010/2011:

1. Reestruturação da Distribuição Processual do 2º Grau
2. Especialização no 2º Grau
3. Sedimentação do Entendimento da Jurisprudência
4. Gestão Estratégica das Ações de Massa + Conduta Conjunta com o Executivo (Ações de Massa)
5. Fomento da Conciliação no 2º Grau
6. Especialização de Varas e Magistrados
7. Fomento da Conciliação no 1º Grau
8. Potencialização da Eficácia dos Juizados Especiais
9. Virtualização Processual
10. Estruturação da Gestão de Pessoas: Gestão da Lotação de Pessoal Gestão da Capacitação + Programa de Qualidade Vida
11. Gerenciamento Matricial de Despesas

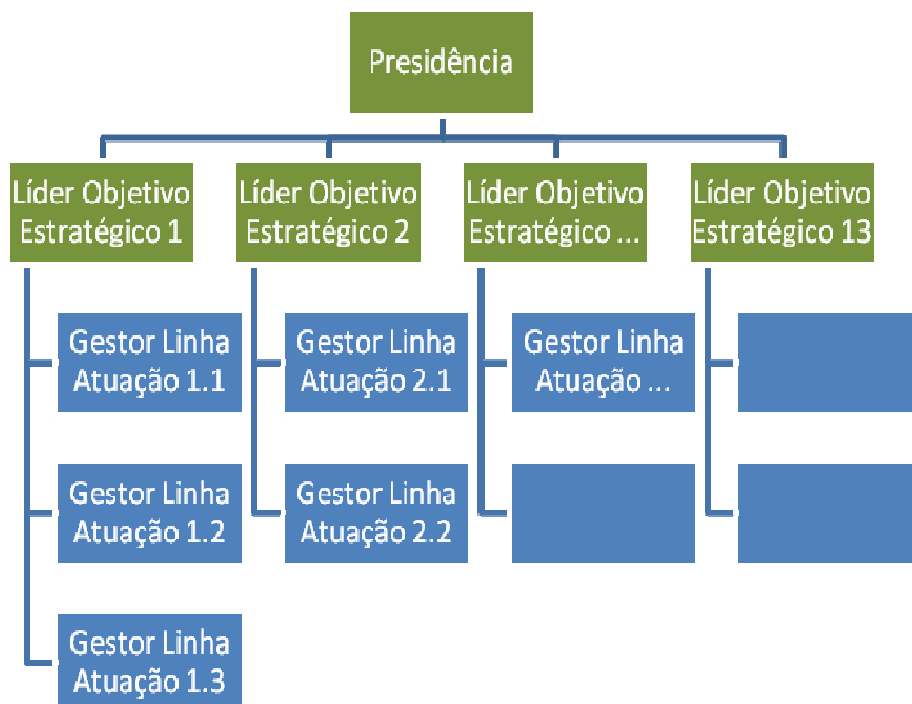
⁴⁷ A Visão do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul é tornar-se um Poder cuja grandeza seja representada por altos índices de satisfação da sociedade; cuja força seja legitimada pela competência e celeridade com que distribui justiça; cuja riqueza seja expressa pela simplicidade dos processos produtivos, pelo desapego a burocracias e por desperdícios nulos. Ou seja, uma Instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever.

⁴⁸ O Poder Judiciário tem a Missão de, perante a sociedade, prestar a tutela jurisdicional, a todos e a cada um, indistintamente, conforme garantida na Constituição e nas leis, distribuindo justiça de modo útil e a tempo.

12. Gerenciamento Matricial de Receitas
13. Reestruturação do Departamento de Engenharia
14. Reestruturação do Departamento de Informática
15. Reestruturação da Área de Compras
16. Comunicação das iniciativas institucionais na Área Criminal
17. Comunicação do Funcionamento e Realizações do TJRS
18. Banco de Práticas de Gestão
19. Fortalecimento da Gestão Estratégica + Sistema de Inteligência Processual e Estatística
20. Gerenciamento Matricial dos Serviços Judiciários GMS-JUD
21. Gerenciamento da Rotina nas Unidades Jurisdicionais + Informatização da Gestão Cartorária + Padronização de Procedimentos Cartorários
22. Aperfeiçoamento contínuo de Assessores e Secretários de Juízes
23. Aperfeiçoamento contínuo de Magistrados
24. Novo Regimento de Custas

Cada Projeto Estratégico priorizado terá uma ficha-sumário, detalhando seu escopo, benefícios, vantagens, além dos fatores críticos de sucesso. Todas as informações serão inseridas no Sistema de Gestão Estratégica, possibilitando a sistematização do Acompanhamento dos Projetos.

O acompanhamento dos projetos estratégicos será feito utilizando-se do Sistema de Gestão Estratégica (SGE) e, também, mediante uma estrutura de reuniões estabelecidas conforme a necessidade definida no plano de ação. Para melhor acompanhar os resultados alcançados na execução dos projetos, será definido o líder de Objetivo Estratégico e o Gestor da Linha de Atuação. O Organograma abaixo demonstra o nível estratégico de cada função de liderança:

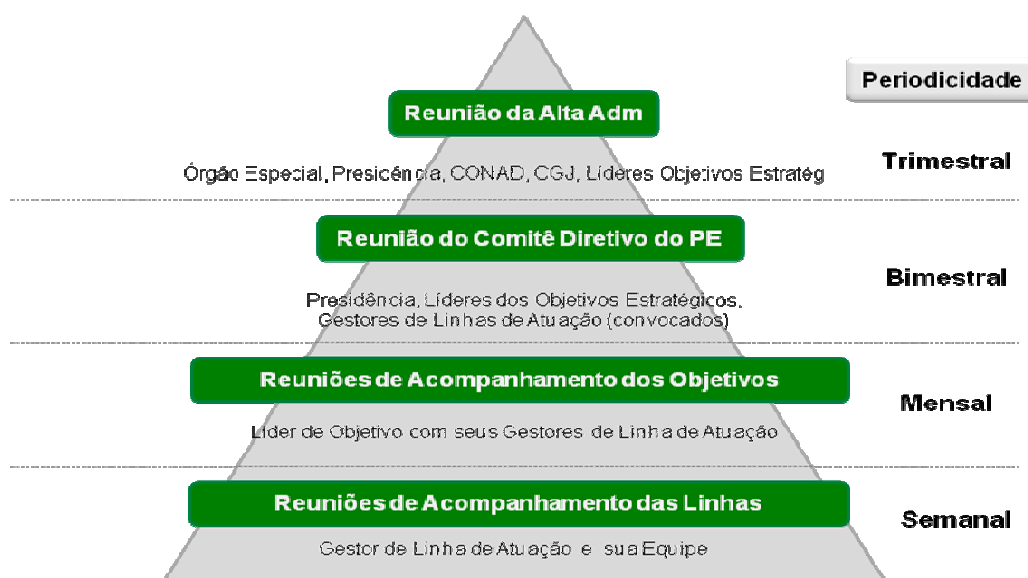


O líder deve promover institucionalmente o Objetivo Estratégico sob sua responsabilidade, apoiando e supervisionando os seus respectivos Gestores das Linhas de Atuação.

O Gestor estrutura e acompanha sistematicamente sua linha de atuação, executando o projetado com a equipe escolhida.

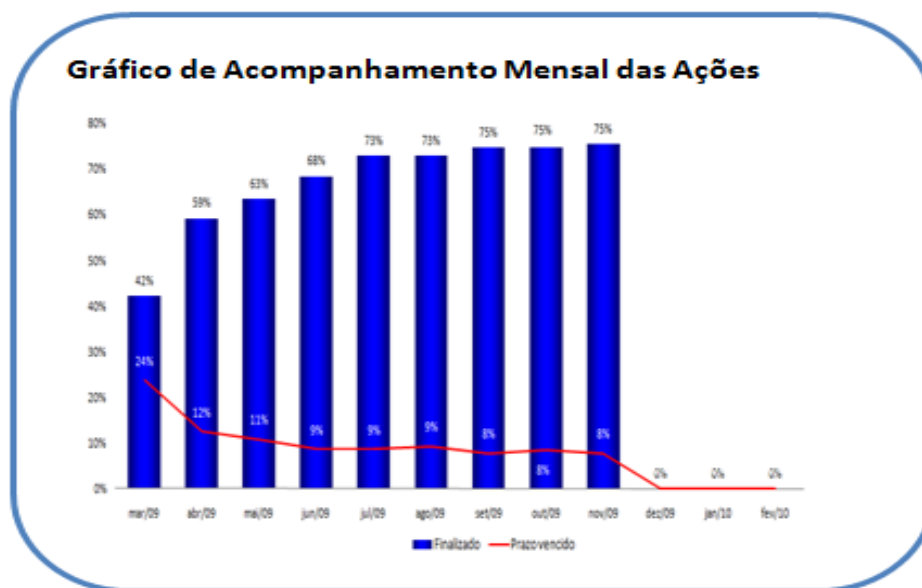
A metodologia é de gerenciamento de projetos.

As reuniões de acompanhamento serão realizadas de acordo com o ritual abaixo descrito:



As informações a serem acompanhadas no Sistema de Gestão Estratégica referem-se à execução das ações detalhadas no plano de ação e a

evolução da meta do projeto em relação ao que foi realizado:



O sistema de acompanhamento criado, a rotina de reuniões periódicas, a centralização dos projetos junto à Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade e o plano de comunicação são medidas para oportunizar a efetiva consecução do planejamento traçado e manter o engajamento e alinhamento do público interno.

3.2.1 O Mapa Estratégico e Sistema de Gestão

O Mapa Estratégico é o instrumento utilizado para compilar as informações coletadas durante a fase de Planejamento e, ainda, para disseminar tais informações para toda a Instituição.

O Mapa Estratégico contém quatro perspectivas:

1. Sociedade;
2. Processos Internos;
3. Aprendizado e Crescimento das Pessoas;
4. Suporte e Recursos.

Cada uma dessas perspectivas está interrelacionada e apresenta como objetivo final o cumprimento da missão e visão do Tribunal de Justiça, através de seus respectivos Objetivos Estratégicos e Linhas de Atuação.

O Mapa deve ser entendido por meio da construção das perspectivas estratégicas, partindo-se dos Suportes e Recursos necessários, promovendo o Aprendizado e Crescimento das Pessoas, as quais aperfeiçoam os Processos

Internos de trabalho e são responsáveis pelo serviço entregue à Sociedade.

Os resultados deste esforço são: o aperfeiçoamento do cumprimento da “Missão” da Instituição (sua razão de existir) e realização da sua “Visão” (o como ela quer vir a ser no futuro); ambas baseadas nos “Atributos de Valor para Sociedade”⁴⁹.

Para cada Perspectiva são definidos os seus “Objetivos Estratégicos”, os quais estão desdobrados em “Linhas de Atuação”, que serão desenvolvidas ao longo dos próximos cinco anos pelo TJRS.



Foram definidos 13 Objetivos Estratégicos⁵⁰:

- Incrementar a acessibilidade: Possibilitar a todos o acesso à Justiça, em especial facilitar o acesso às classes menos favorecidas.
- Fomentar a responsabilidade social: Institucionalizar, em todo o TJRS, as melhores iniciativas sociais e ambientais, que surgem em âmbito localizado.
- Incrementar satisfação e imagem Proporcionar aos usuários e a população em geral o maior entendimento do funcionamento e das realizações do TJRS, a fim de consolidar uma imagem positiva da Instituição perante a Sociedade.
- Manter prestígio e espaço: Buscar a manutenção do prestígio e espaço do TJRS perante os demais tribunais e instituições da Justiça.

49

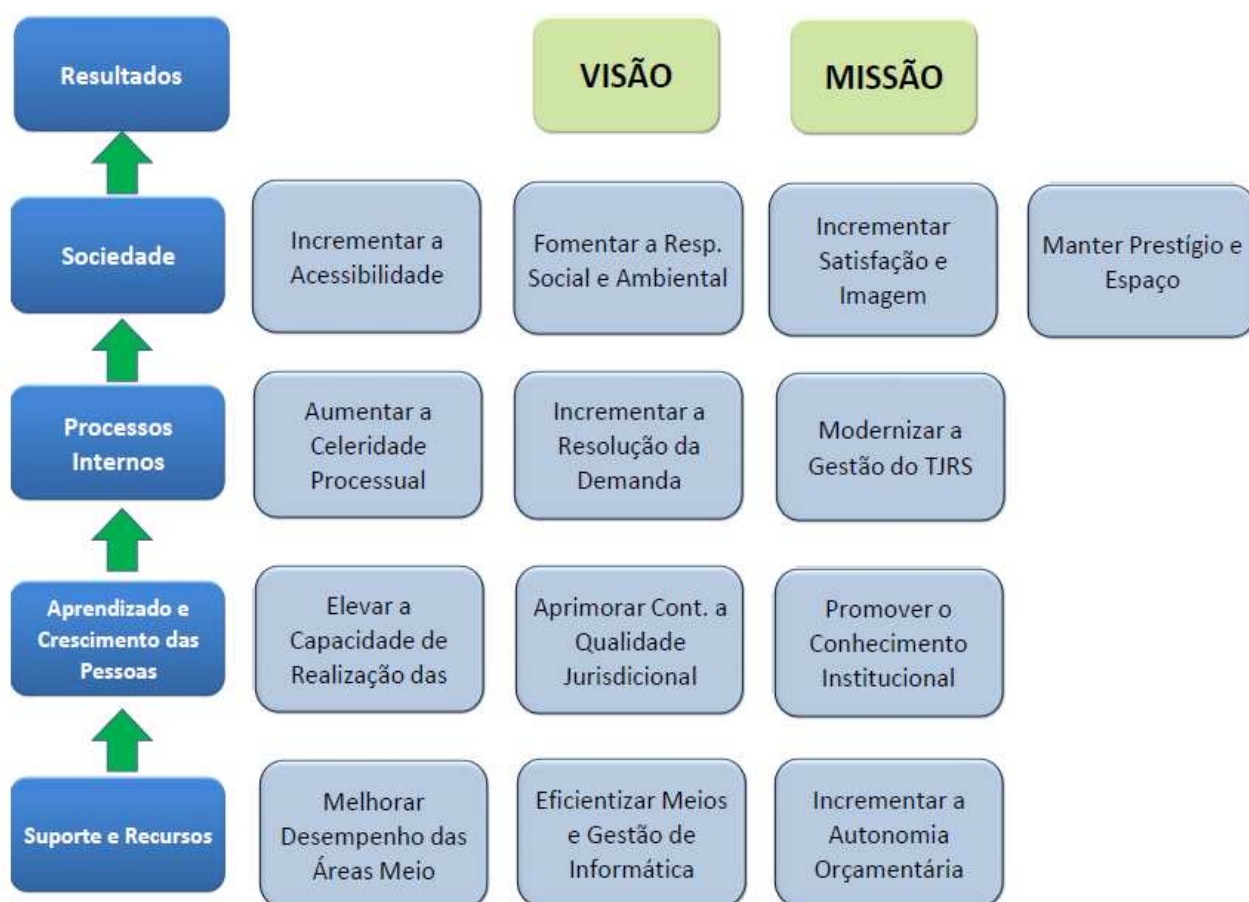
http://www1.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/planejamento_estrategico/doc/ComoEntenderoMapaEstrategico.pdf, acesso em 07.07.2010.

50

http://www1.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/planejamento_estrategico/doc/ComoEntenderoMapaEstrategico.pdf, acesso em 07.07.2010

- Aumentar a celeridade processual: Implementar formas e meios de trabalho para reduzir o tempo processual médio.
- Incrementar a resolução da demanda: Implantar novas formas judiciais, pré-judiciais e administrativas que favoreçam a solução da demanda pela justiça, especialmente nas ações de massa.
- Modernizar a gestão: Capacitar o TJRS com a implantação de sistemas modernos de gestão.
- Elevar a capacidade de realização de pessoas: Estruturar gestão de pessoas e implantar sistemas que possibilitem a Magistrados e Servidores a elevação de sua capacidade realização no trabalho e pessoalmente.
- Aprimorar continuamente a Qualidade Jurisdicional: Implantação de sistemas de aprimoramento contínuo do trabalho jurisdicional de Magistrados e de suas Equipes.
- Promover o conhecimento institucional: Implantar sistemas e instrumentos que captem o conhecimento institucional e o disseminem dentro da instituição.
- Melhorar o desempenho de Áreas-Meio: Reestruturação organizacional e dos processos de áreas meio prioritárias.
- Eficientizar meios e gestão de informática: Estruturação da área de informática para implantação completa da virtualização processual.
- Incrementar a autonomia orçamentária: Potencializar a gestão de recursos do TJRS, visando à completa autonomia nos investimentos institucionais.

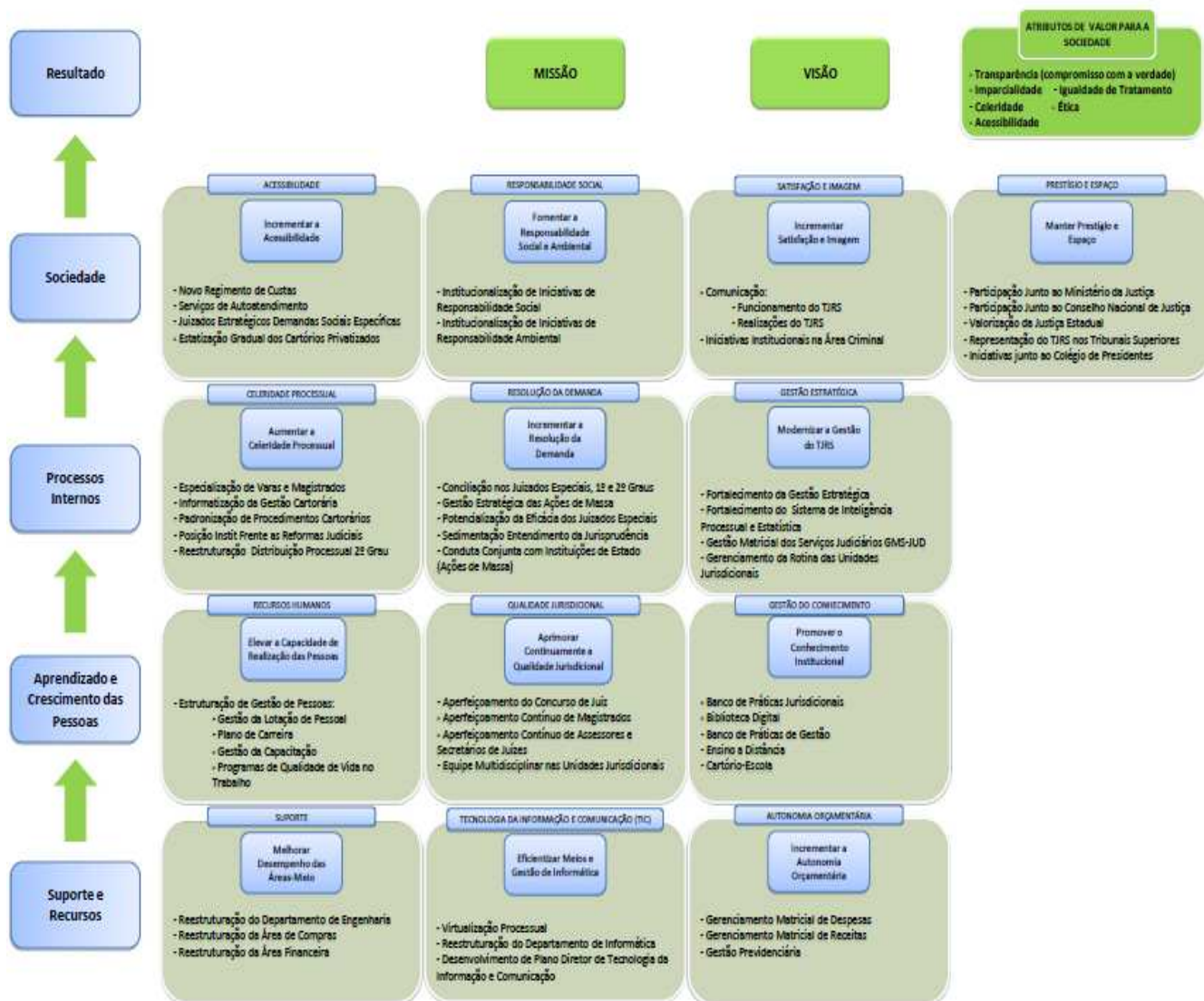
A figura abaixo bem contextualiza a formatação:



Já o Mapa Estratégico restou com a seguinte configuração, em resumo ao exposto até agora:



Mapa Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul



Tem-se, então, a posição estratégica do TJRS.

A criação de um sistema de gestão de unidade judicial atende a dois objetivos estratégicos: MODERNIZAR A GESTÃO DO PJRS, através da criação de um sistema de gerenciamento das rotinas cartorárias e no Gerenciamento Matricial dos Serviços Judiciários; e no objetivo de AUMENTAR A CELERIDADE PROCESSUAL com a informatização da gestão cartorária e a padronização de procedimentos cartorários.

4 SISTEMA DE GESTÃO DE UNIDADE JUDICIAL

4.1 O QUE É UMA UNIDADE JUDICIAL, COMPOSIÇÃO E ATRIBUIÇÕES DOS MEMBROS

As unidades judiciais do TJRS que são objeto do presente estudo são as varas judiciais ou cartórios judiciais. São unidades organizacionais responsáveis pela operacionalização de todas as determinações judiciais. É o “coração” do primeiro grau. Nos cartórios ou varas são processados os “processos judiciais” que, de regra, culminam com a decisão judicial. Também nas unidades judiciais de 1º grau são processados os recursos que vão para a instância superior (Tribunal de Justiça). O macroprocesso, com a entrada dos pedidos e com a saída, por meio da decisão judicial, ocorre no âmbito da unidade.

As equipes das unidades judiciais têm número de membros diversos conforme o ingresso de processos, cujos critérios serão apresentados a seguir.

Os cartórios judiciais são dirigidos pelo escrivão e, na sua ausência, pelo oficial ajudante. Não há um setor de direção, na prática, mas, em regra um membro dirige os trabalhos. Os oficiais escreventes são responsáveis pela execução das tarefas enquanto os oficiais de justiça cumprem as determinações judiciais no âmbito externo. Os auxiliares de serviços gerais colaboram na execução das tarefas.

A organização das unidades judiciais do 1º grau do TJRS está prevista na Consolidação Normativa Judicial⁵¹, no Livro III.

Por elucidativo, transcrevem-se os artigos pertinentes:

LIVRO III
DA ORGANIZAÇÃO E DOS SERVIÇOS DO FORO JUDICIAL
TÍTULO I
DA NATUREZA, ESTRUTURA, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO
CARTÓRIO
CAPÍTULO I
DA ESTRUTURA ORGÂNICA DOS CARTÓRIOS EM GERAL

Art. 261 – Os Cartórios do foro judicial são estruturados organicamente de acordo com o disposto no presente capítulo, objetivando a eficiência do trabalho pela divisão e racionalização dos serviços.

Parágrafo único – Os servidores judiciais lotados nos Cartórios ocupam os cargos de Escrivão ou Distribuidor/Contador, Oficial Ajudante, Oficial

⁵¹ Disponível no site do TJRS, endereço http://www1.tjrs.jus.br/export/legislacao/estadual/doc/CNJCGJ_Julho_2010_Prov_23_2010.pdf.

Escrevente e Auxiliar de Serviços Gerais.

• *COJE, art. 101.*

Art. 262 – O Cartório é uma unidade organizacional cuja estrutura é composta pelos seguintes órgãos, conforme organograma anexo:

I – Setor de Direção e Coordenação;

II – Setor de Execução Interna;

III – Setor de Execução Externa.

Art. 263 – O Setor de Direção e Coordenação é o órgão de comando, planejamento, coordenação e controle de todas as atividades cartorárias.

§ 1º – O titular desse órgão é o Escrivão ou, conforme o caso, o Distribuidor, o Contador ou o Distribuidor-Contador.

§ 2º – Comporá ainda esse setor o Oficial Ajudante, com as incumbências previstas nos arts. 235 e 236, desta Consolidação.

• *COJE, arts. 114 e 115.*

Art. 264 – O setor de Execução Interna é o órgão incumbido da realização das tarefas necessárias ao andamento do processo.

§ 1º – Atuam nesse setor os Oficiais Escreventes sob supervisão direta do Oficial Ajudante.

§ 2º – O Juiz de Direito poderá autorizar a atuação de Auxiliar de Serviços Gerais nesse setor, conforme a necessidade de serviço.

Art. 265 – O Setor de Execução Externa é o órgão incumbido da realização das tarefas de atendimento público, protocolo, arquivamento, encaminhamento e outros serviços de apoio que lhe forem cometidos pelo Juiz de Direito ou pelo Escrivão, compatíveis com as atribuições do cargo.

Parágrafo único – Atuam nesse setor os Oficiais Escreventes.

Art. 266 – Aos Escrivães incumbe a chefia do Cartório e a supervisão geral dos órgãos setoriais.

Parágrafo único – As atribuições previstas nos artigos anteriores poderão ser alteradas pelo Juiz de Direito através de portaria, para atender necessidades circunstanciais de serviço.

Essa é a estruturação básica de uma unidade judiciária. O número de cargos variará conforme o número de processos em andamento, nos moldes abaixo delineados

Art. 268 – Para provimento dos cargos judiciais, respeitadas as peculiaridades de cada Vara/Comarca, serão observados os critérios discriminados no quadro a seguir:

CRITÉRIO PARA O PROVIMENTO DOS CARGOS JUDICIAIS

Nº DE PROCESSOS/SERVIDORES

1) até 300 processos:

1 Escrivão

ou 1 Oficial Ajudante

2 Oficiais Escreventes

1 Auxiliar de Serviços Gerais

TOTAL: 4

1 Oficiais de Justiça

2) 301 a 600 processos:

1 Escrivão
 ou 1 Oficial Ajudante
 3 Oficiais Escreventes
 1 Auxiliar de Serviços Gerais
 TOTAL: 5
 2 Oficiais de Justiça

3) 301 a 600
 acima 60 processos de ingresso mensal

1 Escrivão
 ou 1 Oficial Ajudante
 3 Oficiais Escreventes
 ou 1 Escrivão +
 4 Oficiais Escreventes
 1 Auxiliar de Serviços Gerais
 TOTAL: 6
 2 Oficiais de Justiça

4) 601 a 900
 até 60 processos de ingresso mensal

1 Escrivão
 1 Oficial Ajudante
 3 Oficiais Escreventes
 ou 1 Escrivão +
 4 Escreventes
 1 Auxiliar de Serviços Gerais
 TOTAL: 6
 2 Oficiais de Justiça

5) 601 a 900
 acima de 60 processos de ingresso mensal

1 Escrivão
 1 Oficial Ajudante
 4 Oficiais Escreventes
 1 Auxiliar de Serviços Gerais
 TOTAL: 7
 2 Oficiais de Justiça

6) acima de 900 e até 60 processos de ingresso mensal

1 Escrivão
 1 Oficial Ajudante
 4 Oficiais Escreventes
 1 Auxiliar de Serviços Gerais
 TOTAL: 7
 2 Oficiais de Justiça

7) acima de 900
 acima 60 processos de ingresso mensal

1 Escrivão
 1 Oficial Ajudante
 5 Oficiais Escreventes
 1 Auxiliar de Serviços Gerais
 TOTAL: 8
 3 Oficiais de Justiça

- *Nº DE PROCESSOS = resíduo constante do quadro "passam" dos mapas⁵²*

⁵² http://www1.tjrs.jus.br/export/legislacao/estadual/doc/CNJCGJ_Junho_2010_Prov_22_2010.pdf, acesso em 28.06.2010.

Tem-se, assim, a distribuição de cargos conforme o resíduo e o ingresso de processos novos. É bem verdade que os dados restam defasados na medida em que não houve alteração dessa situação há mais de 20 anos e, hodiernamente, a média estadual por unidade é de 5.400 processos, ou seja, bem acima do previsto na normatização administrativa, o que é fruto do ingresso massivo de ações, consoante já retratado. Nesse viés, forçoso concluir que a previsão de pessoal estimada está bem aquém do necessário para dar vazão à demanda, quadro que se mantém em virtude das amarras da Lei de Responsabilidade Fiscal e limitações orçamentárias.

Releva notar que a disposição dos cargos é estanque com funções bem definidas, ao contrário de outras carreiras públicas, como da Justiça do Trabalho e Federal que estabelece a liderança da unidade por escolha do magistrado e com funções gratificadas para as chefias. No TJRS, o ingresso por concurso engessa a liderança, havendo tão-somente uma função gratificada que é a de auxiliar do magistrado. A chefia é exercida pelo Escrivão com o auxílio do Oficial Ajudante. Os oficiais escreventes e auxiliares de serviços gerais atuam na execução das tarefas diretamente. O concurso é para cada uma das funções, com exigência de escolaridade diversa. Nível superior para escrivão e oficial ajudante e nível médio para oficiais escreventes.

No ponto, insta destacar que está sendo feita uma redefinição de cargos numa das linhas de atuação do planejamento estratégico, qual seja, do plano de carreira. Os principais pontos são: revisão dos cargos, pretendendo-se apenas dois cargos (analista e técnico judiciário); atribuição da função de chefia por função gratificada, com escolha pelo magistrado e o estabelecimento de uma carreira que considere o desempenho e o aperfeiçoamento, com níveis preestabelecidos.

4.2 ORGANIZAÇÃO DA UNIDADE JUDICIÁRIA – MODELO ATUAL

A Consolidação Normativa Judicial elenca algumas regras e recomendações sobre a organização cartorária. Como pressuposto para a análise do tema, mister referir que as varas são divididas por especialidade. Assim:

Vara Judicial – trata de todos os tipos de processos;

Vara Cível – especializada em processos cíveis;

Vara Criminal – especializada em processos criminais;

Vara de Família – especializada em processos de família;

Vara da Fazenda Pública – especializada em processos em que uma das partes é o Estado ou Município;

Vara do Tribunal do Júri – especializada em processos de júri (crimes contra a vida);

Vara de Execução Criminal – especializada em processos de cumprimento de penas por crimes;

Vara da Direção do Foro – especializada em questões administrativas internas;

Juizado da Infância e Juventude – especializado em processos submetidos ao Estatuto da Criança e do Adolescente;

Juizado Especial Cível – especializado em processos cíveis de menor complexidade e com valor de até 40 salários mínimos;

Juizado Especial Criminal – especializado em processos criminais de menor potencialidade lesiva, com atribuição de penas de detenção e reclusão de até dois anos;

Juizado da Violência Doméstica – especializado em processos de violência doméstica.

Quando se tratar de vara judicial, sugere a Consolidação Normativa Judicial a seguinte organização:

Art. 269 – Quando se tratar de ofício judicial, recomenda-se sua separação em duas áreas, cível e criminal, como se fossem Cartórios distintos.

§) A organização dos processos em Cartório deve ocorrer da seguinte forma:

- a) aguardando cumprimento de despacho;
- b) despachos cumpridos;
- c) aguardando devolução de mandados;
- d) aguardando elaboração de nota de expediente;
- e) aguardando decurso de prazo;
- f) aguardando realização de audiências;
- g) aguardando intimação do Ministério Público;
- h) aguardando resposta a ofício;
- i) aguardando devolução de precatórias;
- j) aguardando a publicação ou juntada de editais expedidos;
- l) aguardando prisão;
- m) aguardando intimação da sentença de pronúncia;
- n) aguardando pauta de julgamento.

§ 2º – Na área criminal, haverá setores especializados para as execuções criminais e infância e juventude.

Ao tratar dos Cartórios Cíveis, como rotina e fluxo estabelecem algumas

diretrizes, como por exemplo, se extrai dos seguintes artigos:

Art. 528 – Imediatamente ao ingresso da petição inicial, o Escrivão fará breve conferência dos documentos que a acompanham e nela referidos, observando se houve recolhimento de custas e taxa judiciária, se não amparada a parte autora com o benefício da assistência judiciária, ou se é caso de isenção legal.

Parágrafo único – Faltando algum documento que deva acompanhar a inicial ou cópias desta, intimar a parte autora a fornecê-los no prazo de 05 (cinco) dias. Desatendida a providência, serão os autos conclusos.

Art. 529 – A petição inicial, com o devido preparo, será registrada e autuada independente de despacho judicial. Em seguida, será levada à conclusão, já com as folhas dos autos numeradas e rubricadas.

§ 1º – A autuação será padronizada, com a utilização da capa PJ – 691, observado o seguinte

Art. 555 – Após o cumprimento de cada despacho, o processo será colocado em escaninho próprio que indicará a posição processual respectiva, anotando-se na ficha controle ou informando o computador.

Art. 556 – Os processos com despachos pendentes de cumprimento pelo Cartório, permanecerão em local definido com a anotação de “aguardando cumprimento de despacho”.

Da leitura minuciosa do capítulo em tela se pode notar que as determinações são esparsas e pontuais, desprovidas da sistematização necessária para entendimento do fluxo dos processos de trabalho. Na área criminal o mesmo problema é detectado.

Interessante pontuar a previsão dos atos ordinatórios no artigo 567 da Consolidação Normativa Judicial, ou seja, aqueles que podem ser praticados sem a determinação do magistrado, visando a acelerar o andamento do processo em cartório⁵³. O estabelecimento desses atos foi feito de forma recente e constantemente há orientação para a sua observância tendo em vista a redução de tempo que se dá com a sua correta utilização. Além disso, há um envolvimento do servidor no cumprimento do processo. Ele tem que parar para ler, estudar e considerar qual é o seguimento a ser dado àquele processo, inserindo-se no contexto da condução do macroprocesso. Foge-se, dessa forma, da visão estanque do cumprimento de determinada tarefa, para visualizar o processo como um todo.

A exata observância desses atos pelo Escrivão se consubstancia em nítido ganho no andamento do processo. Imperioso ao magistrado buscar que se cumpra o previsto, criando a cultura de analisar a fase procedimental, antes de ser dado o próximo movimento, agregando valor. A ideia de agregar valor no processo de trabalho deve estar sempre presente. A atividade judicial é muito apegada a burocracias que emperram o processo, perdendo-se tempo em formalidades que

⁵³ http://www1.tjrs.jus.br/export/legislacao/estadual/doc/CNJCGJ_Junho_2010_Prov_22_2010.pdf, acesso em 28.06.2010.

não agregam valor.

Não temos a cultura de avaliar se determinada formalidade agrega valor ou não. Algumas formalidades são necessárias pela segurança que fornecem, todavia, não há uma avaliação sistemática da utilidade. A ideia da fixação dos atos ordinatórios andou nesse sentido.

De outro lado, mister que a atividade de cada membro da unidade judiciária seja visualizada como interdependente. Assim, o bom trabalho realizado no cartório interferirá na atividade do oficial de justiça. Um mandado de intimação, por exemplo, completo, facilitará a localização do intimando e cumprirá com o seu objetivo. Na verdade, todo o andamento de um processo judicial é um MACROPROCESSO de entrada, através do pedido ou petição inicial, e é finalizado com a decisão judicial. Todo esse andar é recheado de subprocessos interdependentes.

As previsões da Consolidação Normativa Judicial são minuciosas, operacionais e, em muitos casos poderiam ser transformadas em fluxos ou procedimentos operacionais padrão. Todavia, do cotejo de todo o conteúdo normativo em questão não é possível extrair um modelo de gestão cartorária. Assim, cada unidade funciona com padrões diferentes, ao alvedrio do escrivão.

As rotinas variam de unidade para unidade e vale lembrar, são 527 unidades no Rio Grande do Sul. A organização também não é padronizada bem como os processos de trabalho e procedimentos. Dessa forma, não raro os advogados ponderarem sobre as diferenças de atendimento e procedimento, a gerar perplexidade numa organização capilarizada e formal. Isso porque há muito espaço para ser formatado pela equipe ou liderança.

Difícil, ainda, traçar comparativos entre as unidades, inclusive sobre produtividade em razão dessas diferenças apontadas. O magistrado e o servidor ao mudar de Comarca também se deparam com essas diferenças, impondo-se adequação.

A constatação da ausência de um sistema de microgestão deu origem a proposta que se apresenta a seguir. Não se pretende um modelo pronto, fixo e acabado, mas a indicação de elementos básicos que devem estar presentes na administração de uma unidade judiciária.

5 ELEMENTOS DO SISTEMA DE MICROGESTÃO

5.1. DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS E ALINHAMENTO

O Poder Judiciário é extremamente capilarizado. No Rio Grande do Sul temos 164 Comarcas e 527 unidades. Cada uma com a formatação já apresentada. Assim, muito importante na microgestão é o alinhamento da unidade à estratégia da organização.

Ao tratar do tema Kaplan e Norton ensinam:

Para captar todos os benefícios decorrentes da gestão como um todo de uma organização multifuncional e com vários negócios, os executivos precisam integrar a estratégia da empresa, ou estratégia corporativa, com as estratégias de cada unidade de negócio e de cada unidade funcional. Todos os empregados devem compreender a estratégia e ser motivados para ajudar a empresa a ser bem-sucedida na execução da estratégia.⁵⁴

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul ao elaborar o planejamento estratégico definiu treze objetivos estratégicos. Nessa linha, cada unidade judiciária deve calcar sua gestão voltada ao atingimento dos objetivos prioritários traçados para o período, observando, também, peculiaridades locais que exijam intervenção pontual.

O contexto, então, exige que o líder da unidade colabore na comunicação e fortalecimento das estratégias.⁵⁵ O sentido e a importância do trabalho desenvolvido por cada servidor deve ser reavivado constantemente, sobretudo considerando o apelo social típico da função desempenhada.

É possível, ainda, o desenvolvimento de um planejamento estratégico da Comarca, sobretudo daquelas de grande porte e composta de várias unidades judiciárias, sem é claro, descuidar do alinhamento à alta administração.⁵⁶

O desafio que se apresenta nessa estrutura organizacional é a motivação dos mais de 8000 servidores do TJRS com o cumprimento dos objetivos estratégicos e, sob um viés reduzido, a motivação dos membros de uma equipe com os mesmos objetivos. No ponto, a participação do magistrado é essencial.

⁵⁴ R. S. Kaplan e D. P. Norton, *A Execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio*; [tradução Afonso Celso da Cunha Serra]. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008 – 2ª reimpressão, 12-13.

⁵⁵ Kaplan e Norton pontuam que a comunicação é o caminho para motivar os empregados a contribuir para a execução da estratégia. *Op. Cit.* 13.

⁵⁶ Essa proposta é apresentada pelo magistrado Vanderlei Deolindo, do TJRS, na monografia *Planejamento Estratégico em Comarca de Porte Médio. Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao Programa de Capacitação em Poder Judiciário - FGV Direito Rio*. – Porto Alegre : Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009.

Ensinam Kaplan e Norton que: *O processo de alinhar a pessoa com a estratégia envolve três passos:*

1. *Comunicar e educar os empregados sobre a estratégia;*
2. *Vincular os objetivos e incentivos pessoais à estratégia.*
3. *Alinhar os programas de treinamento e desenvolvimento para que proporcionem ao pessoal os conhecimentos, as habilidades e as competências necessária à implementação da estratégia.*⁵⁷

Fazendo a transposição do ensinamento para o âmbito do TJRS vê-se que a existência de uma estratégia clara e comum é recente. No processo de reflexão estratégica, consoante já referido, houve a comunicação direta a todos os servidores acerca do início do processo, bem como dos resultados e da formação do Mapa Estratégico.

Tem-se, então, um processo em construção que parece estar bem alicerçado. Todavia, pertinente lembrar que a comunicação é muito importante. Em palestra proferida em fevereiro de 2010, no Conselho Nacional de Justiça, através de videoconferência, o Professor Kaplan citou o exemplo da *Investment Manager Solutions (IMS)*, sediada em Londres, onde o Presidente da empresa visitava os funcionários e apresentava o Mapa Estratégico da empresa. Após, perguntava se ele sabia o que era e, em caso de resposta positiva se ele poderia explicá-lo e, por fim, de que maneira o trabalho por ele realizado contribuía para a consecução dos objetivos estratégicos. A resposta negativa à primeira pergunta prejudicava mais o gerente do que o empregado e criava um movimento nas demais filiais da empresa para conhecer o mapa e não ser surpreendido pelo Presidente.⁵⁸

Nessa linha, deve o magistrado da unidade primeiro conhecer os objetivos estratégicos da instituição, fazer o alinhamento necessário de sua unidade judiciária aos objetivos e, ainda, comunicar constantemente aos servidores, vinculando o seu atingimento ao reconhecimento possível no âmbito do Poder Judiciário.

Quanto ao terceiro passo, uma das linhas de atuação do Planejamento Estratégico e já com projeto formatado, iniciando a fase de execução, é a gestão da capacitação. A capacitação deve ser um canal importante para a concreção dos objetivos estratégicos traçados. Ainda importa relevar que, a partir de 2010, após a

⁵⁷ Op. cit. p. 143.

⁵⁸ Palestra proferida no dia 26 de fevereiro de 2010, por videoconferência no 3º Encontro Nacional do Poder Judiciário, em São Paulo.

aprovação do mapa estratégico, nos cursos regulares para servidores de 1º grau, o planejamento estratégico é apresentado e esmiuçado.

À guisa de conclusão, vê-se que há campo de atuação para a motivação dos servidores a participar da concreção da estratégia. Assim, o papel do magistrado e do escrivão é essencial para tal alinhamento. De outro lado, a alta administração deve estar constantemente comunicando e tornando concreto para o corpo funcional o planejamento estratégico.

5.2 PLANEJAMENTO DA MICROGESTÃO

Considerando as exigências atuais da sociedade, a mudança rápida, as pressões externas e internas, as críticas e a evolução da democracia, prestar jurisdição se tornou mais abrangente. Hodiernamente, implica na representatividade do Poder Judiciário perante a comunidade em que está inserido; na efetiva gestão dos serviços judiciários; no exercício da liderança; na preocupação com o atendimento ao público; no aperfeiçoamento da comunicação interna e externa; na inserção de meios alternativos de solução de conflitos e o envolvimento em busca da efetividade das decisões judiciais.

O magistrado deve estar atento para a necessidade de atuação contínua, crítica, voltada à qualidade dos serviços prestados, à inovação, à proposição, à pró-ação. Nas palavras de Calamandrei⁵⁹, a corrupção não se constitui em perigo para os magistrados, mas o adormecimento das consciências:

O verdadeiro perigo não vem de fora: é um lento esgotamento interno das consciências, que as torna aquiescentes e resignadas; uma crescente preguiça moral, que à solução justa prefere cada vez mais a acomodadora, porque não perturba o sossego e porque a intransigência requer demasiada energia. Na minha longa carreira, nunca me encontrei face a face com juízes corruptos, mas conheci muitos juízes indolentes, desatentos, carentes de vontade, prontos a se deter na superfície, para fugir do duro trabalho de escavação, que quem deseja descobrir a verdade tem que enfrentar.

O chamamento do magistrado para uma atuação jurisdicional ampla busca evitar esse amornamento da consciência. Detectar os problemas, enfrentá-los, discuti-los, buscar alternativas de solução, são ações que devem estar presentes na atuação do magistrado. Essa atitude propositiva perante a equipe de trabalho e à comunidade em que está inserido refletirá resultados. No livro Aspectos

⁵⁹ CALAMANDREI, Piero. **Eles, os juízes, vistos por um advogado**. Tradução de Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

Psicológicos na Prática Jurídica, David Zimermann ensina: *não é problema que tenhamos problemas; o problema é quando não paramos para refletir, sermos verdadeiros conosco mesmo e com os outros, assumir o nosso quinhão de responsabilidade, compartilhar com os demais, aprender com a experiência de nossos acertos e principalmente de nossos erros, e, assim, tentar fazer transformações verdadeiras.*

Uma gestão voltada para resultados é o caminho do futuro. Transformar-se-á em exigência da sociedade. As peças orçamentárias passarão a ter esta perspectiva.

A mudança, entretanto, deve ser refletida e reverter em efetivo fortalecimento do Poder Judiciário, com o intuito de garantir-se a democracia e a defesa dos direitos dos cidadãos, inclusive contra abusos do Estado. Dalmo Dallari já advertiu sobre a necessidade de que essas mudanças representem o verdadeiro aperfeiçoamento do Judiciário:

Com isso, pretende-se contribuir para um debate sincero e objetivo sobre as transformações a serem introduzidas no sistema judiciário, neste momento em que se fala muito em mudança. É importante que haja ampla discussão, para que sejam apoiadas as propostas que representem verdadeiro aperfeiçoamento. Em sentido contrário, deve-se opor firme resistência às que, usando os argumentos da modernização e dinamização, ignoram que o Judiciário deve ser um serviço para todo o povo, e querem que prevaleçam cúpulas dóceis e submissas que procuram neutralizar os juízes, a fim de que eles não se oponham às investidas injustas dos poderes político e econômico.⁶⁰

No âmbito micro, o planejamento da gestão da unidade em alinhamento aos direcionadores estratégicos é imprescindível. Para tal, além da mudança supramencionada, voltada à análise crítica da situação da unidade, de forma constante, imperativo que o magistrado e escrivão dominem as ferramentas gerenciais que permitem a visualização de gargalos e pontos fracos. A utilização de pesquisas como de satisfação e de clima organizacional também são importantes para análise do ambiente organizacional e satisfação do usuário. No TJRS, o Escritório da Qualidade possui modelos de pesquisa e domina a metodologia da aplicação, o que pode ser repassado ao líder da unidade.

O Sistema de Acompanhamento Virtual (SAV) traz relatórios essenciais para o planejamento. A exigência de um plano anual através do gerenciamento matricial dos serviços judiciários que será apresentado posteriormente, incentivará o

⁶⁰ DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos juízes**. São Paulo: Saraiva. 1996. p. 7.

planejamento da microgestão.

5.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Do exposto até aqui, forçoso concluir que administrar já faz parte do dia-a-dia de todos os magistrados. Para fazê-lo com mais eficiência, necessário unir conhecimentos técnicos à prática gerencial diária. O mesmo se pode dizer com relação ao escrivão.

A estrutura organizacional é o conjunto de todas as unidades judiciais e administrativas do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Sua representação gráfica é o organograma. É decorrência do agrupamento de processos de trabalho que se vinculam por sua natureza.

No Poder Judiciário, em regra, o modelo de estrutura organizacional é hierarquizado e estanque. A visão é limitada à unidade organizacional, perdendo-se a vinculação com a organização. Vale dizer que não bastam diretrizes estratégicas e gerais da organização. São os magistrados e servidores que concretizam a estratégia, que estão na ponta e que, inclusive, têm condições de propor aperfeiçoamento e mudanças.

Neste contexto torna-se evidente a necessidade de uma mudança organizacional, vertendo para uma ideia do todo, da estratégia, do comprometimento, do alinhamento, desprendendo da visão tradicional da hierarquia e métodos solitários de organização.

A mudança organizacional não é familiar para o Poder Judiciário. As regras e procedimentos freqüentemente não são questionados. O foco não está voltado para o usuário e, sim, direcionado à própria organização ou seus membros. O sistema hierarquizado, a ausência de um plano de carreira e de avaliação de desempenho, a estabilidade e a falta de valorização e motivação levam à acomodação. Neste contexto, imperioso que a instituição conduza as mudanças organizacionais necessárias para a implementação de uma atuação estratégica e alinhada.

No âmbito da gestão da unidade, há de se ter em mente que não basta a utilização de métodos e técnicas gerenciais. Necessário uma nova forma comportamental que produza uma mudança na organização. Pressupõe o

estabelecimento de uma visão de futuro e o traçado dos objetivos para alcançar os resultados almejados. Está alicerçada na visão de futuro da organização e não fica tradicionalmente voltada para os problemas prementes. Busca o planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria contínua.

A unidade também deve ter a visão estratégica porque ela perpassa toda a organização e todos os objetivos estratégicos devem ter em vista a visão de futuro da organização, num agir conjunto, em comunhão de esforços para o alcance dos resultados, que serão captados em todas as esferas. Numa versão resumida,

(...) toda a essência da visão estratégica na administração pode ser resumida na idéia de se construir, em nível organizacional, uma postura que seja suficientemente forte para indicar com clareza um caminho futuro e suficientemente flexível para ser alterado de acordo com novas condições ambientais. A gerência estratégica é a gestão do futuro, torna-se crucial no mundo de hoje, em que o futuro se aproxima velozmente do presente. A visão estratégica ajuda a tomar decisões numa era em que já não se tem mais tempo de formular e definir os problemas.⁶¹

Inexistindo direcionadores estratégicos, as mudanças de rumo são correntes e geram um clima de incerteza e insegurança. Os problemas não são esperados e a surpresa constante gera a busca de um culpado. O ambiente organizacional se contamina e a baixa produtividade e as tensões são freqüentes. Uma linha estratégica propicia uma certa previsibilidade e uma certeza dos rumos da organização. A segurança, ainda que temporária, tranqüiliza e harmoniza o ambiente de trabalho. Saber o que se espera de alguém é imprescindível para o desempenho.

Aqui, outro ingrediente surge: a comunicação. É necessário o líder comunicar a todos, de todos os níveis, quais são as decisões estratégicas e como pode ser dada a contribuição para o resultado final. Reuniões periódicas, boletins informativos, palestras, murais, quadros ou qualquer outro meio é válido para implementar a comunicação constante.

No Poder Judiciário, a inserção dos magistrados e servidores num sistema judiciário burocrático e arcaico contribui para esse desvio de foco. As regras são tantas e os caminhos tão tortuosos que a visão do produto final resta embaçada. Neste contexto, as necessidades dos usuários podem ser secundarizadas e resta enfraquecido o sentido da atividade desenvolvida.

Também se desconhece o trabalho desenvolvido em outros setores e varas.

⁶¹ MOTTA, Paulo Roberto. **Ciência e a Arte de ser dirigente**. 15 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004, p. 92.

Há um desconhecimento acerca da exata produtividade e capacidade de trabalho dos servidores e magistrados e não se faz *benchmarking*⁶², isto é, não temos parâmetros de comparação.

O magistrado e servidor da unidade devem atentar para a necessidade dessa mudança organizacional. As reuniões mensais entre o magistrado e os membros da equipe são excelentes oportunidades de alinhamento. Outro exemplo simples seriam reuniões mensais entre escrivães e o juiz-diretor do foro ou, ainda, reuniões semestrais ou anuais entre todos os magistrados e todos os servidores. Nestas oportunidades, as informações são atualizadas e é possível identificar quais são os processos de trabalho críticos, proporcionando o realinhamento do esforço de gestão. Aos poucos se cria uma sintonia que reverte em benefícios para todos os envolvidos.

A mudança organizacional é decorrência da gestão estratégica. Para que a mudança organizacional ocorra, permitindo o avanço das estratégias fixadas, impõe-se a criação de um clima favorável. Conforme já salientado as organizações públicas em geral são herméticas e seus membros resistentes a qualquer mudança, já que esta pode implicar em diminuição de centros de poder. Renato Nalini aponta a dimensão do tempo do Judiciário, como um dos fatores desfavoráveis para a implementação das mudanças. O Poder Judiciário está voltado para o passado. Segundo Nalini, o Poder Legislativo foi concebido para agir contemplando o futuro, o Poder Executivo administra o futuro, enquanto o Judiciário tem como função primordial reconstituir a ordem das coisas, vulnerada pelo descumprimento da lei⁶³, fato que contribui para a dificuldade na implementação de mudanças.

A comunicação permanente surge como elemento imprescindível para a superação destes limitadores. Além de permanente, a comunicação deve ser geral e centrada nos objetivos estratégicos da organização, planos de ação, indicadores e avaliação.

O comprometimento das pessoas também é essencial para o desenvolvimento da gestão estratégica. Como despertar o comprometimento das pessoas é questão tormentosa e objeto de inúmeros estudos passados e

⁶² *Benchmark*, no glossário apresentado por Chiavenato e Sapiro 'é o padrão de excelência que deve ser identificado, conhecido, copiado e ultrapassado. Poder ser interno (de outro departamento, por exemplo) ou externo (uma empresa concorrente).' I.CHIAVENATO e SAPIRO. Adão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2004, p. 402.

⁶³ Op. Cit. p. 18.

contemporâneos. Há uma confluência de entendimentos⁶⁴ no sentido de que o comprometimento surge quando é desenvolvida nas pessoas a consciência de sua participação na consecução dos objetivos da organização. É necessário que o líder desperte na sua equipe essa consciência. Como dito alhures, o sistema organizacional atual do Poder Judiciário, oportuniza que seus membros se percam na consecução dos processos de trabalho e esqueçam de sua primordial função. O porteiro, o atendente, o oficial escrevente, o oficial de justiça, o escrivão e até o magistrado, enroscados nos processos sem fim, e em um sistema engessado e burocratizado, ficam suscetíveis a perder de vista o sentido do trabalho que desempenham. Assim, o atendente desconhece de sua importância na cadeia produtiva. Daí, pode não se empenhar tanto quanto poderia. O oficial de justiça vê um mandado a cumprir apenas como mais um, deixando de lado sua importância de 'mensageiro' do juiz e de representante do Poder Judiciário para os cidadãos. O escrivão, a sua vez, tende a se concentrar na produção e se esquece da importância do gerenciamento das atividades. O oficial escrevente cumpre mais uma audiência e esquece o quanto aquela audiência é importante para uma pessoa que espera a solução de seu problema com muita ansiedade. O magistrado muitas vezes açodado pela carga de trabalho crescente descuida do gerenciamento da vara e não tem atitudes de liderança que poderiam representar muito para a equipe e para a consecução de melhores resultados. E neste ciclo não há culpados. Há falta de foco. Relembrar e posicionar o foco gera o comprometimento. Valorizar o talento das pessoas, incentivando-as a desenvolver todo o seu potencial é essencial para criar o comprometimento. O magistrado como líder de sua vara tem essa oportunidade.

Assim,

(...) a estratégia da organização, quando coerente, consistente e bem comunicada, é um dos melhores agentes de mudanças e poderoso veículo para criar o ambiente que desperta nas pessoas a vontade sincera de dar a sua contribuição, positiva e devidamente colimadas, assumindo por inteiro as suas responsabilidades nos processos.⁶⁵

Planejar, alinhar, comunicar são essenciais.

⁶⁴ Neste sentido Paulo Roberto Motta apontando que na prática moderna as tarefas são definidas com amplitude e flexibilidade, enriquecidas com mais responsabilidades e variedade, com base em equipe e menos especializações rígidas. *Apostila "Formação de Liderança"*, Fundação Getúlio Vargas, 2006, p. 85.

⁶⁵ Op. cit., "O processo nosso de cada dia", p. 48.

O *feedback*⁶⁶ também tem especial importância no gerenciamento de pessoas na medida em que permite o reforço e reconhecimento dos pontos positivos e o redirecionamento dos demais, além de ser um precioso instrumento de motivação.

À guisa de conclusão, num setor sem gestão,

(...) as pessoas realizam suas tarefas *olhando para o seu umbigo*, sem entender ou questionar a contribuição que precisam dar à organização e muitos processos inúteis são realizados sem que haja questionamento sobre a sua necessidade.⁶⁷

5.4 PROCESSOS DE TRABALHO

Existem várias definições de processos. “Uma série de etapas criadas para produzir um serviço ou um produto”, é a definição apresentada por Geary A. Rummler e Alan P. Brache, em *Melhores Desempenhos das Empresas*⁶⁸.

Os membros do Poder Judiciário têm dificuldade em trabalhar a idéia de processos porque ela muitas vezes se confunde com os processos que tramitam nas varas. O processo de trabalho que se está tratando é aquele que dá origem a um serviço, por exemplo, o macroprocesso prestar jurisdição. Em qualquer vara, seja ela especializada ou não, é possível verificar uma grande rede de processos e estes são interligados entre si, e com processos de outros setores e varas. Assim para prestar a jurisdição (macroprocesso) passamos por processos operacionais como a distribuição do processo, a autuação do processo, a conclusão ao juiz, a expedição de mandado de citação, a juntada da contestação, a expedição de notas, a intimação de partes e testemunhas (se houver audiência) e ainda processos administrativos como a cobrança de autos, o controle dos prazos, até chegarmos à decisão. Tivemos, então, uma entrada (petição inicial), um processo de transformação e uma saída (decisão). Esta é a idéia de processo de trabalho.

O controle do processo de transformação terá nítida ligação com os resultados. Cada processo de trabalho, então, influencia os resultados e daí a

⁶⁶ A importância do *feedback* é sintetizada por ROBBINS, Harvey e FINLEY, Micahel: ‘*Feedback – comunicação, avaliação mútua e a manutenção de uma contagem de pontos- é algo poderoso. Um feedback bom e contínuo é o combustível de uma equipe pronta para se desenvolver.*’ *Apud* “Por que as equipes não funcionam”, Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 137.

⁶⁷ MARANHÃO, Mauriti e MACIEIRA, Maria Elisa. **O processo nosso de cada dia**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004, p. 34.

⁶⁸ RUMMLER, Geary e PRACHE, Alan p. **Melhores Desempenho das Empresas**. Makron Books, 1994.

necessidade de acompanhamento constante.

Os processos de trabalho de uma unidade judicial englobam desde o recebimento de documentos (insumos) até a elaboração do produto final (decisão) podendo prosseguir ainda com o processamento de pedidos a ser enviados a outra unidade.

Por primeiro é necessário verificar quais e quantos são os processos de trabalho. Insta frisar que não há uma regra para tal, porém, é indicado que sejam mapeados os processos de acordo com uma prioridade. É necessário que se focalize os processos críticos, alinhados com a visão estratégica da organização. Os processos não podem ser vistos em si e por si, mas estreitados e vinculados com a estratégia da organização. Do contrário, há um desperdício de tempo, energia e dinheiro que não trarão benefícios iminentes para a organização. Impõe-se frisar que o processo concretiza a estratégia e assim deve ser gerenciado e avaliado.

Dentre esses, ainda podem ser utilizados outros critérios como os sugeridos por Vicente Falconi Campos⁶⁹: *1. Ocorrência de acidentes; 2. Reclamação dos clientes; 3. Análise de anomalias de alto custo; 4. Análise de anomalias repetitivas e; 5. Alta dispersão.* E dentre os processos prioritários ainda deve ser levado em conta aqueles em que trabalham mais pessoas.

A seleção dos processos a serem trabalhados vai ao encontro da estratégia e da criticidade do processo, sendo a avaliação feita caso a caso.

Realizado um levantamento geral em todo o Rio Grande do Sul, através do Sistema de Gerenciamento Matricial dos Serviços Judiciários, que será analisado de forma pormenorizada em seguida, constatou-se que os processos de trabalho de Cumprimento dos Processos; Expedição de Notas de Expediente e Certificação de Prazos são os que mais impactam. Nesse sentido, em nível estadual foi desenvolvido o gerenciamento das rotinas, com a participação das unidades que são *benchmark* nesses processos, a fim de formatar um padrão a ser utilizado pelas unidades judiciais com problemas.

De outro lado, a visualização desses gargalos na unidade judicial pode ser detectada pelo líder através da análise dos relatórios do Sistema de Acompanhamento Virtual (SAV) e pelos gráficos do Gerenciamento Matricial dos Serviços Judiciários.

⁶⁹ CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004, p. 54.

Esse processo de análise do andamento dos processos de trabalho deve ser constante e materializado em plano de melhoria anual para acompanhamento sistemático, pela unidade e pelo órgão fiscalizador, no caso a Corregedoria-Geral.

Também são processos de trabalho prioritários, consoante a unidade, mas de regra de suma importância e, por tal, merecedores de especial atenção: Autuação; Cumprimento de Audiências; Controle dos Mandados em Carga com os Oficiais de Justiça e Atendimento.

Importante destacar que a Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade já vem desenvolvendo um projeto de treinamento e acompanhamento dos processos de trabalho críticos de algumas unidades, seguindo-se a metodologia abaixo descrita, que pode ser utilizada pela unidade:

Etapa Zero:

Levantamento de indicadores – SAV:

- 1.1. Número de processos ativos.*
- 1.2. Tempo de espera para cumprimento de despachos.*
- 1.3. Tempo de espera para expedição de NE.*
- 1.4. Parâmetro para classificação das comarcas: indicadores/SAV e índice de criticidade/GMS-Jud.*

Considerando que o trabalho desenvolvido pela Assessoria abrangeu todo o Estado, as unidades foram classificadas em grupos:

Classificação das comarcas em três grupos (Tabela de Criticidade⁷⁰):

- 1.5. Vermelho – ausência de gestão, falha no controle do SAV. Necessidade urgente.*
- 1.6. Amarelo – gestão precária. Necessidade média.*
- 1.7. Verde – gestão bem desenvolvida. Acompanhamento e coleta de práticas para o Banco de Práticas de Gestão - BPG⁷¹. Apenas manutenção/padronização.*

Definição das unidades a serem visitadas – cronograma.

⁷⁰ Tabela de Criticidade: Organizada a partir da análise do índice de criticidade apontado pelo GMS-Jud. O índice de Criticidade mostrará o resultado geral do período, agregando os indicadores do GMS; o tempo de espera para cumprimento permite verificar o grau de organização da equipe (lançamentos e uso do SAV, controle de resultados...).

⁷¹ Coleta de Práticas será feita pela equipe responsável pelo BPG (Manoela – AGEQ).

Ultrapassada a fase do diagnóstico, passou-se para o treinamento e a consultoria em gestão cartorária:

Fase 01:

Consultoria em Gestão Cartorária:

Definição de indicadores para as unidades:

1. *Tempo de espera para cumprimento de despacho.*
2. *Tempo de espera para expedição e disponibilização de nota de expediente.*
3. *Tempo de carga – advogados.*
4. *Tempo de espera para Juntada.*
5. *Percentual de audiências frustradas.*
6. *Grau de satisfação externa e interna.*

Forma de atuação – unidades vermelhas:

Elaboração do Mapa de Indicadores atualizados de cada Vara, que será alimentado com os dados enviados pelas unidades de acordo com o calendário de mensurações – Consultores da AGEQ.

1. *Nivelar o conhecimento da área/unidade adesa sobre gestão cartorária – histórico de consultorias realizadas, observando tratar-se de uma área adesa ou não ao PGQJ.*
2. *Realizar Treinamento em Gestão, com enfoque em indicadores, identificação de pontos críticos, conhecimento/importância das ferramentas disponibilizadas no sistema, objetivos, metas e estratégias de gestão cartorária.*
3. *Apresentar os seis indicadores, discutir e analisar os resultados da unidade, definindo ações/planos para correção e manutenção.*
4. *Definir calendário para mensuração de indicadores nas comarcas.*
5. *Definir facilitador na Vara responsável pela coleta de dados e repasse à AGEQ.*
6. *Definir facilitador na Vara responsável pela coordenação das ações da unidade (preferentemente o escrivão).*

Fase 02:

Acompanhamento de ações:

1. *Alimentação do Mapa de Indicadores: a cargo da equipe da AGEQ –*

Setor 1 receberá as informações das comarcas/unidades e alimentará o mapa; Setor 2 organizará os gráficos de acordo com os dados lançados no mapa.

- 2. Atuação dos Consultores: Contato com as comarcas/unidades para acompanhamento das ações, orientando sobre dificuldades e dúvidas surgidas, via e-mail, Ensino à Distância e, quando necessário, retornando ao local. Levantamento de práticas de gestão – inclusão no Banco de Práticas de Gestão.*

Fase 03:

- 1.Divulgação de resultados em eventos da Qualidade:*

- XV Workshop da Qualidade*
- Mostra Nacional da Qualidade.*

Fase 04:

- 1. Análise de Resultados: novembro/10.*

Nos moldes da proposta ora apresentada é possível o acompanhamento dos processos de trabalho da unidade, o desenvolvimento de planos de ação e a implementação de ações corretivas.

Numa perspectiva de melhoria contínua, após eleitos os processos críticos e buscando o alinhamento com a visão estratégica da organização, inúmeras ferramentas podem ser utilizadas. O mais importante após a escolha e a definição dos problemas é o acompanhamento e avaliação constantes. Este é o melhor método para evitar o envelhecimento dos processos de trabalho.

Necessário frisar a existência de outros métodos e ferramentas para a implantação de melhorias nos processos de trabalho como a estrela decisória, o diagrama de causa e efeito, o 5W2H, o GUT e outros⁷². A escolha da ferramenta dependerá da decisão do líder bem assim da melhor adaptação da equipe.

⁷² São largamente utilizadas as ferramentas 5W2H e a matriz GUT. O 5W2H é uma espécie de *check list* para garantir a segurança da operação escolhida. Assim, os 5W significam em inglês: *What* (o que deve ser feito?); *Who* (quem vai implementar?); *Where* (onde?); *When* (quando?) e *Why* (por que). Os 2H correspondem a: *How* (como?) e *How much* (quanto custa?). Ao responder estas perguntas se está traçando um plano de ação para solucionar um problema ou promover uma melhoria. A matriz GUT serve para apontar a gravidade, urgência e tendência de cada problema ou situação. Cada um recebe uma nota de 5 a 1, de ordem decrescente de importância, a partir dos critérios gravidade, urgência e importância. Após as notas são multiplicadas e os problemas mais graves são aqueles cujas notas se aproximem do valor máximo de 125 e serão tratados com prioridade.

Por epílogo, importante ressaltar a interdependência dos processos de trabalho numa unidade judicial, exigindo a visão do todo. De regra o pedido inicial de um processo (petição inicial) é entregue na distribuição, que é setor diverso da unidade judicial (vara) onde se dá o processamento do pedido. Assim, já aí está presente a interdependência.

Outro exemplo é a relação simbiótica entre as atividades desenvolvidas pelo gabinete do juiz e a atividade cartorária, sob responsabilidade dos servidores. Nessa perspectiva, quanto mais esclarecedores e detalhados forem os despachos do juiz, mais fácil será o seu direcionamento e o cumprimento da decisão. Da mesma forma, quanto mais treinados e esclarecidos os membros do cartório acerca do cumprimento de atos ordinatórios (que independem de determinação do juiz) menor será o número de conclusões desnecessárias.

Assim, a interdependência dos processos de trabalho aponta para a necessidade constante da cooperação. A falha de comunicação ou falha operacional de um setor influenciará o trabalho do outro. Em assim sendo, as chances de conflito e tensão aumentam, tornando necessária a visualização deste contexto e a tomada de decisões no sentido da cooperação.

Medidas simples como reuniões periódicas entre os responsáveis pelos setores podem melhorar muito essa interface, implementando e afinando a comunicação e minorando erros, qualificando o serviço prestado.

5.5 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO

Grande parte dos procedimentos cartorários são operacionais e muito diversificados, quer seja pelo sistema informatizado, quer seja pela riqueza de procedimentos legais que também devem ser obedecidos. Nesse cenário, a padronização é essencial, a fim de diminuir as chances de erro, gerar previsibilidade, facilitar o treinamento e estabilizar o trabalho.

Os procedimentos operacionais padrão (POPs) buscam a unificação, racionalização e otimização das rotinas cartorárias através da padronização dos procedimentos relativos aos produtos/serviços prioritários de cartórios judiciais e especializados. Com isso, pretende-se ter um serviço padronizado nas unidades judiciais, facilitando a prestação de serviço e alcançando previsibilidade ao usuário. Além disso, diminuindo-se a chance de retrabalho, tem-se a minoração de custos e

de prazos.

O TJRS desenvolveu 25 POPs. A metodologia utilizada foi o convite aos escrivães, distribuidores e contadores para elaborarem os POPs dos processos críticos. Após, o trabalho foi validado pelos consultores da qualidade e coordenadores de correção e disponibilizado na *intranet*, permitindo-se o acesso a todos os servidores.

A disseminação foi feita através dos cursos regulares desenvolvidos para os servidores de 1º grau e, para evitar o engessamento, disponibilizado canal de acesso para sugestões e críticas. Ainda, está prevista avaliação anual dos POPs, pela Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade.

Importa relevar que os POPs têm grande utilidade para os estagiários na medida em que permitem o desenvolvimento de algumas tarefas, sem o apoio direto. É uma realidade no TJRS o grande número de estagiários em razão das limitações orçamentárias. Também é consabida a rotatividade dos estagiários, até por imposição legislativa, demandando um treinamento constante, desgastante e que diminui a produtividade da equipe. Assim, os POPs são ferramentas de larga utilização e auxílio.

Para exemplificar, apresenta-se um modelo. O POP é catalogado e principia com a apresentação da legislação pertinente:

 Corregedoria-Geral da Justiça 	Procedimento Operacional Padrão		007
	Produto/Serviço Mandado – Citação, Penhora, Avaliação, Depósito e Intimação – Execução Lei nº 11.382/2006		
	Data da emissão Dez/2009	Material necessário Sistema Themis1G	
	Revisado por Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade		

Legislação:

Código de Processo Civil > Livro II > Título II > Capítulo IV > Subseção II (...) Da Citação do Devedor e da Indicação de Bens (Redação dada pela Lei nº 11.382, de 2006). Art. 652. O executado será citado para, no prazo de 3 (três) dias, efetuar o pagamento da dívida. (Redação dada pela Lei nº 11.382, de 2006). § 1º Não efetuado o pagamento, munido da segunda via do mandado, o oficial de justiça procederá de imediato à penhora de bens e a sua avaliação, lavrando-se o respectivo auto e de tais atos intimando, na mesma oportunidade, o executado. (Redação dada pela Lei nº 11.382, de 2006). § 2º O credor poderá, na inicial da execução, indicar bens a serem penhorados (art. 655). (Redação dada pela Lei nº 11.382, de 2006). § 3º O juiz poderá, de ofício ou a requerimento do exequente, determinar, a qualquer tempo, a intimação do executado para indicar bens passíveis de penhora. (Incluído pela Lei nº 11.382, de 2006). § 4º A intimação do executado far-se-á na pessoa de seu advogado; não o tendo, será intimado pessoalmente. (Incluído pela Lei nº 11.382, de 2006). § 5º Se não localizar o executado para intimá-lo da penhora, o oficial certificará detalhadamente as diligências realizadas, caso em que o juiz poderá dispensar a intimação ou determinará novas diligências. (Incluído pela Lei nº 11.382, de 2006). Art. 652-A. Ao despachar a inicial, o juiz fixará, de plano, os honorários de advogado a serem pagos pelo executado (art. 20, § 4º). (Incluído pela Lei nº 11.382, de 2006). Parágrafo único. No caso de integral pagamento no prazo de 3 (três) dias, a verba honorária será reduzida pela metade. (Incluído pela Lei nº 11.382, de 2006).

Segue-se, então, a apresentação dos passos com remessa contínua ao sistema operacional:

Tarefas Envolvidas:

ATENÇÃO: é imprescindível revisar os dados constantes do cadastro das partes (como endereço, por exemplo), para evitar que a confecção do documento seja interrompida por sua falta.

A. EMISSÃO DO MANDADO DE CITAÇÃO, PENHORA E DEMAIS ATOS (EXECUÇÃO, LEI Nº 11.382/2006)

- 1 – Na tela inicial do Themis, clicar na aba “*Documentos*”;
→ Aparecerá uma lista de opções.
- 2 – Clicar sobre a opção “*Pasta de Trabalho*”;
→ Abrirá a janela “*Pasta de Trabalho*”.
- 3 – Clicar no ícone “*Redação: um Processo, vários documentos*” (primeiro ícone, à esquerda, no alto, da tela “*Pasta de Trabalho*”);
→ Abrirá a janela “*Redação de Documentos: Lote de Documentos*”
- 4 – Digitar o número do processo e clicar no ícone “” (lupa existente no lado direito do número digitado);
→ Aparecerá uma lista de opções.
- 5 – Clicar sobre o sinal de “+” existente à esquerda da opção “*Mandados*”;
→ Aparecerá uma lista de opções.
- 6 – Selecionar a opção “*Mandado de Citação, Penhora, Avaliação, Depósito e Intimação – Execução – Lei 11.382/2006*” (Observação: existe uma ordem alfabética básica na nomenclatura dos documentos);
→ Na opção selecionada, o símbolo da “folha” () dará lugar ao símbolo do “visto” (✓).
- 7 – Clicar “OK”;
→ Abrirá a janela “*Redação de Documentos: Lote de Documentos*”.

B. MONTAGEM DO MANDADO E ENCAMINHAMENTO À ASSINATURA:

ATENÇÃO: Havendo apenas um réu, o documento será emitido em três vias: duas originais (apresentam *código de barras* no campo “Destinatário”) e uma contrafé (sem *código de barras*); Havendo mais de um réu, as contrafés serão emitidas em tantas vias quantos forem esses;

- 01– Juntar no processo uma das vias impressas (comprovando a emissão);
- 02 – Anexar os documentos apresentados pelo autor (cópia da inicial, memória de cálculo, etc, que normalmente estão grampeados na contracapa do processo) à(s) contrafé(s);
- 03 – Anexar a(s) contrafé(s) e documento(s) à outra via original (que permanecerá à frente do maço);
- 04 – Encaminhar ao Escrivão/Oficial Ajudante para assinatura.

C. LIBERAÇÃO DO MANDADO NO SISTEMA THEMIS:

- 01 – Recebido o Mandado de Citação, devidamente assinado pelo Escrivão/Oficial Ajudante, na tela inicial do Themis, clicar na aba “*Documentos*”;
→ Aparecerá uma lista de opções.
- 02 – Selecionar “*Pasta de Trabalho*”;
→ Abrirá a janela “*Pasta de Trabalho*” e uma relação de todos os processos com documentos expedidos pendentes de liberação no Sistema Themis.

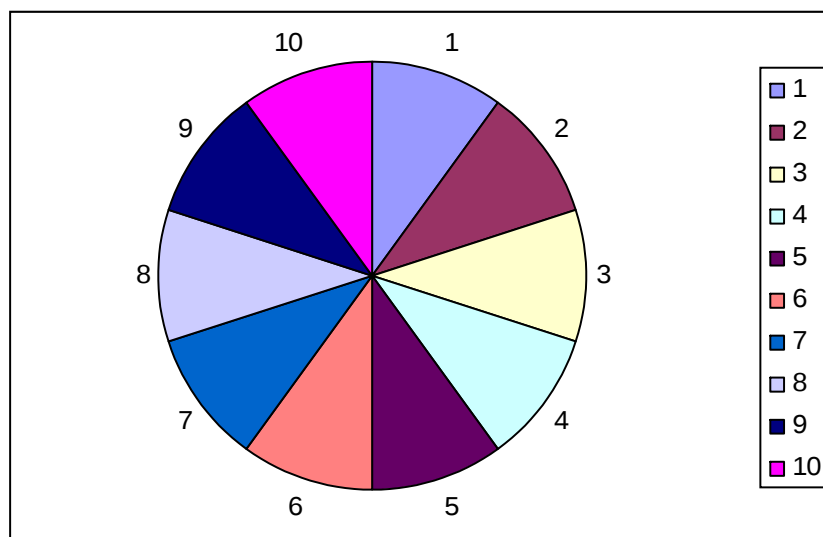
5.6 ROTINAS CARTORÁRIAS

Existem rotinas que permeiam todo o trabalho cartorário. Fala-se aqui de rotina como organização cartorária e não sob o aspecto de processo de trabalho que já foi retratado nos dois tópicos anteriores.

É necessário que se estabeleça uma organização de trabalho a permitir a consecução das atividades necessárias para o desenrolar dos processos de trabalho, a fim de alcançar a finalização do nosso macroprocesso, qual seja, a finalização do processo, aqui entendido do ponto de vista jurídico.

O Projeto Eficiência desenvolvido desde 2008 pelo TJRS tocou justamente nesse ponto e vem sendo utilizado por 68% das unidades judiciais do Estado.

Segundo a proposta, houve a divisão do trabalho dos servidores por dígitos; organizada a rotina diária e a disposição dos processos. A divisão por dígitos segue a seguinte configuração, por servidor:



No ponto, vale transcrever a essência do projeto de autoria dos coordenadores de correição Sílvia Knopf e Mário Krzisch⁷³:

- Organização Cartorária
- Método por Dígito

⁷³

Relatório de Inscrição na IX Mostra Nacional de Trabalhos da Qualidade do Poder Judiciário, organizado pelo TRT 23 Região, <http://www.trt23.jus.br/mostraDaQualidade/Trabalhos-9Mostra/58.pdf>, acesso em 04-07-2010.

- Procedimentos Operacionais Padrão
- Medição dos Resultados

3.1. Organização Cartorária:

Promover uma reorganização cartorária, nos seguintes moldes:

- Padronizar a organização objetivando a rápida localização dos processos, acabando com a divisão do cartório em matérias.
- Identificar todos os escaninhos (estantes) que acomodam os processos consignando a área e a movimentação processual.
- Organizar os processos pendentes de cumprimento por ordem cronológica.

3.2. Método por Dígito:

- Implantação do método de trabalho de “dígitos”, onde todos os servidores são responsáveis pelo cumprimento de processos, na mesma proporção e em todas as matérias. As demais atividades, que não podem ser medidas via sistema, são distribuídas de forma racional e igualitária, levando-se em consideração as peculiaridades de cada Cartório.

O padrão base da divisão das atividades independe do número de servidores e pode ser adaptada à realidade cartorária de qualquer Comarca.

Na divisão do trabalho por dígitos a maioria da equipe desempenha as mesmas tarefas, facilitando a análise de desempenho. Insta mencionar que o nosso sistema operacional permite a quantificação do trabalho desenvolvido pelo servidor, o qual pode ser analisado pelo magistrado ou escrivão, mensalmente, permitindo atuações corretivas e de reconhecimento.

Como pontos fortes da organização ora exposta e utilizada pelo TJRS, pode-se referir: a distribuição equânime de tarefas; a utilização de um método específico e por isso mensurável; a avaliação da produtividade de cada servidor; o domínio de todo o processamento dos fluxos internos; os afastamentos não prejudicam determinada tarefa ou tipo de processo; descentralização de tarefas urgentes e propicia a criação do espírito de equipe.

De outro norte, como pontos fracos podem ser citados: desconsideração das individualidades; falta de especialização e conseqüente aumento das chances de erro. Neste contexto, é de se ter em conta que os benefícios da organização proposta sobrepujam os pontos fracos. Costuma ser citado como problema para a implantação do Eficiência o número reduzido de servidores. Parece não prosperar a sustentação. As tarefas pendentes de cumprimento permanecem sendo as mesmas. A sobrecarga ocorre justamente pelo número insuficiente de servidores e não pela divisão de tarefas em dígitos ou outra organização. Assim, desimporta se a organização está dessa ou daquela forma. O cerne é o excesso da carga de trabalho para o número de membros da equipe.

Nessa avaliação, a proposta de organização das rotinas cartorárias do

Eficiência apresenta muitos benefícios, merecendo a implementação. Insta mencionar, ainda, que vem sendo utilizado pelo Conselho Nacional de Justiça.

5.7 GESTÃO DE PESSOAS

Hodiernamente as organizações vêm dando especial atenção à gestão de pessoas. Ciosas da importância das pessoas para a obtenção dos resultados positivos, as organizações estão investindo cada vez mais nas pessoas, daí a freqüente abordagem de temas como liderança, espírito de equipe, treinamento etc.

O Poder Judiciário se caracteriza por ser um Poder essencialmente prestador de serviços. O produto final do Judiciário é a prestação jurisdicional, ou em outras palavras, a entrega de uma solução ao conflito dos cidadãos. Os principais responsáveis pela eficiência e eficácia dos serviços prestados são os integrantes do Poder Judiciário. Não se descarta para os avanços e inovações tecnológicas, também essenciais para o incremento de melhoria dos serviços prestados, entretanto, o investimento nas pessoas que compõem a organização também é essencial para o alcance da excelência na prestação dos serviços judiciais.

Nessa linha de argumentação, o sistema de gestão deve ter em vista as pessoas que compõem a organização, propiciando treinamento constante em busca da excelência na prestação dos serviços e a motivação para o desempenho cada vez melhor das atividades.

São as equipes que alcançarão os resultados estabelecidos. As pessoas fazem a diferença de uma organização. O sucesso dos objetivos estratégicos traçados será atingido pelas pessoas que compõem a organização. Daí a necessidade da comunicação e comprometimento.

Outro componente essencial na gestão de pessoas é a MOTIVAÇÃO. O bom desempenho de uma instituição está intrinsecamente lastreado na motivação de seus integrantes. Como se traz motivos para ação? Historicamente o trabalho foi visto como algo penoso, um mal irremediável e contrário ao prazer, à exceção das civilizações grega e romana, onde o trabalho estava vinculado ao comunitário, ou seja, o cidadão tinha seu reconhecimento ligado a sua contribuição social. Na sociedade pós-moderna com claro viés individualista, onde o sucesso e reconhecimento estão calcados nas conquistas individuais e não do grupo, a situação é diversa. O trabalho está em contraposição ao prazer. No contexto atual,

portanto, a motivação está ligada ao indivíduo e seus interesses. Este é o aspecto interno da motivação.

De outro norte, não podem ser desprezados os fatores externos que também contribuem para a motivação, ou seja, o papel da organização perante seu pessoal também produz motivação. Há, portanto, uma mescla de fatores externos e internos. Esta é a idéia de motivação hodiernamente. Paulo Motta aponta para a existência de três teorias acerca da motivação: a teoria das necessidades cujo princípio básico é que o ser humano possui, sempre, uma necessidade a ser satisfeita e tal vai direcionar seu comportamento; a teoria da intencionalidade onde se apregoa que os indivíduos possuem objetivos e expectativas e agem intencionalmente para alcançá-los e a teoria do aprendizado social onde o comportamento humano é simplesmente uma função de suas conseqüências. Finaliza o autor seu estudo afirmando que todos os conhecimentos proporcionados pelas três correntes devem ser utilizados:

Nesse sentido, todas as dimensões trazidas pelos conhecimentos sistematizados nas três correntes teóricas devem ser consideradas, ou seja, (1) objetivos desafiadores que mobilizem o indivíduo e o ajudem a preencher suas expectativas; (2) gestão de recursos humanos que inclua visualização clara da carreira, promoção, aperfeiçoamento, gratificações e prêmios individuais e coletivos; e (3) consideração sobre necessidade e aspirações individuais.⁷⁴

A motivação, então, depende da visão que a pessoa tem da instituição agregado a um benefício pessoal. E qual o papel da organização para buscar motivação? Mostrar para o indivíduo o valor que ele tem para a organização e a relevância social da tarefa por ele desempenhada. No âmbito do Poder Judiciário isto é relativamente fácil em razão da natureza do serviço prestado. É função constitucional do Poder Judiciário a distribuição da justiça. Esmiuçando-se, surgem vários exemplos que demonstram, nitidamente, a importância da tarefa desempenhada: o fornecimento de medicação; a internação hospitalar em casos de emergência; a prisão; a busca e apreensão de pessoas; a concessão de guarda de menores; a adoção; a fixação de pensão alimentícia e daí sucessivamente. Ocorre que, em geral, os servidores esquecem que sua tarefa está intrinsecamente ligada ao resultado final. De outro lado, há uma supervalorização da decisão do juiz, a qual, sem dúvida, é de suma importância, quer pela carga decisória, quer pelo grau de

⁷⁴ Apostila, op.cit., p. 86.

responsabilidade que encerra, entretanto, ela não se operacionaliza por mágica. Uma audiência decisiva para uma família, somente ocorre com a participação de inúmeras pessoas. É uma cadeia produtiva responsável pela concretização das decisões do juiz. Nesse viés, é preciso ressaltar que a decisão do juiz e a eficácia e eficiência da atuação judicante tem pouca valia se não for acompanhada de uma equipe da mesma forma eficaz e eficiente. Exemplo desse fato é a sentença. Pode o juiz estar cumprindo o prazo legal ao sentenciar, entretanto, a decisão pode demorar meses para ser publicada, não gerando qualquer efeito prático para a parte que aguarda que o Judiciário lhe alcance a solução do seu caso. Frise-se que para parte pouco importa que o juiz tenha cumprido com o prazo de dez dias se não há condições de tornar concreta a decisão. A visão deve ser pela efetividade de uma decisão e não pela burocracia simplória de cumprimento de prazo. Para efetividade, imprescindível o trabalho da equipe toda.

Despertar cada membro da equipe acerca da importância da tarefa e dar a respectiva valorização são fatores decisivos para gerar motivação. É importante que a pessoa se sinta responsável pelos resultados e receba o retorno do líder acerca do esforço feito, identificando sua contribuição para a efetividade alcançada.

Três ações da organização são citadas como imprescindíveis para a motivação: “*alinhamento, engajamento e avaliação.*”⁷⁵

O alinhamento, consoante já referido, está intimamente ligado à comunicação interna da empresa, isto é, dizer às pessoas quais são as linhas mestras da Alta Administração: sua visão, missão, valores, objetivos estratégicos enfim, o planejamento estratégico daquela organização. Cientes disso as pessoas saberão qual o caminho a percorrer.

O engajamento é o comprometimento das pessoas com a instituição, tópicos já examinados acima. O engajamento depende dos benefícios dos liderados e da atuação do líder. A efetiva liderança desenvolve o comprometimento. O líder desenvolve uma relação de confiança e reciprocidade com os liderados, criando um ambiente propício para o desenvolvimento das atividades da organização. Os integrantes de uma equipe têm de se sentir responsáveis pelos resultados, conscientes de sua imprescindibilidade para o alcance das metas. Então, primeiro é preciso saber o que faz a minha instituição, para onde ela quer ir. Depois me

⁷⁵ MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000 (versão 2000)**. Manual de Implementação. 7 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, p. 07.

comprometo com seus objetivos e metas, através da atuação hábil do líder. Nesse ponto o papel do juiz e do escrivão são essenciais e serão trabalhados detidamente a seguir.

Enfim, a avaliação do desempenho. De um lado, ela permite o reconhecimento das pessoas pelo trabalho desenvolvido, retroalimentando a motivação. De outro, oportuniza a adequação e treinamento. A avaliação não pode ser vista como ferramenta punitiva. Sua função é de medição para análise dos resultados alcançados. A organização deve ter meios para reconhecer os resultados positivos bem assim estrutura organizacional para treinamento, buscando reverter os resultados negativos. Atualmente já é possível ao escrivão e magistrado a análise da produtividade de cada membro da equipe através do Sistema de Acompanhamento Virtual, oportunizando que se atue pontualmente, seja para reconhecer, seja para aperfeiçoar e melhorar. O sistema pontua o número de documentos elaborados e processos de trabalho realizados.

A motivação congrega fatores externos e internos e, por isso, as recompensas não devem ser apenas materiais. Qual o peso das recompensas materiais em contraposição com os outros tipos de recompensa, poder-se-ia perguntar, sobretudo no âmbito do Poder Judiciário onde as recompensas são limitadas. Estudos e pesquisas apontam para a importância das recompensas materiais, sinalando que apenas $\frac{1}{4}$ dos funcionários são motivados por fatores intrínsecos como auto-realização.

Segundo Paulo Motta⁷⁶:

Há pessoas que são motivadas intrinsecamente para determinados tipos de tarefas e que vão obter desempenho elevado, independentemente da natureza e da quantidade de recompensa material. A maioria das pessoas, no entanto, vive na mesma expectativa das recompensas materiais. Na pesquisa de Rose, apenas $\frac{1}{4}$ dos entrevistados revelou que trabalha por outras razões – fatores intrínsecos- como satisfação e sentido de concretização (como em McClelland). Dirigentes igualmente mostram ser bônus, salários e prêmios mais importantes que qualquer outro fator, inclusive da expressão pessoal de si mesmo no trabalho. Mas dinheiro aparece como o fator motivacional mais importante para a grande maioria. Possivelmente, mesmo as pessoas que trabalham por satisfação e alegria não dispensariam salário e bônus para transformar a sua ocupação em meramente voluntária. Dinheiro também traz certa conotação de independência, além de fornecer maior bem-estar para o próprio e para a sua família.

⁷⁶ Apostila, op. Cit. p.83

A partir destas conclusões, aparece com nitidez a necessidade de um plano de carreira que estabeleça a possibilidade de premiação por desempenho, o que inexistia atualmente no Poder Judiciário Estadual. Da forma como estruturada a carreira, um servidor se submete a um concurso público e não tem qualquer incentivo pelo desempenho. Desimporta se trabalhou mais ou menos, se seu desempenho foi superior ao do colega. Não há degraus na carreira. Não há gratificação por desempenho de função. Não há possibilidade de escolha pelo líder para cargos de direção. Enfim, a estrutura engessa e impossibilita a premiação e o reconhecimento.

Outro ponto que merece destaque é a forma de seleção dos candidatos. As provas de seleção são, na maioria, objetivas e buscam aferir tão-somente a capacidade cognitiva do candidato. Não há avaliação do perfil do candidato para o desempenho da função. Não raro, pessoas com formação em áreas diversas formam o quadro dos servidores do Judiciário, ingressando no serviço público por conta da limitação do mercado de trabalho. Passados os anos de estágio probatório entram em letargia, totalmente insatisfeitos com o caminho escolhido. Compõem quadro funcional por anos a fio, sem coragem de voltar para o mercado.

Corolário lógico: desmotivação. É necessário que se caminhe em sentido oposto em alinhamento com os estudos e pesquisas sobre a questão.

À guisa de conclusão, as práticas contemporâneas são no sentido de uma combinação de reconhecimento, com celebração clara dos resultados alcançados, aliado à concessão de prêmios, que não precisam ser altos mas distribuídos da forma mais equânime possível, em benefício da equipe, já que há uma tendência natural das pessoas entenderem que a distribuição de prêmios foi injusta e não considerou algumas circunstâncias. O prêmio financeiro e o elogio reforçam comportamentos positivos e levam as pessoas a repeti-lo. As organizações contemporâneas despertaram para a importância da celebração dos resultados alcançados seja por meio do reconhecimento, seja pela concessão de prêmios.

Por epílogo, dependendo da avaliação da organização, a questão motivacional pode ser encarada como estratégica. Em organizações como o Poder Judiciário, essencialmente prestador de serviços, a motivação tende a ser vista como essencial e estratégica.

5.7.1 Banco de Práticas de Gestão Como Ferramenta de Motivação

É um banco de dados informatizado, no qual são registradas as boas práticas gerenciais das Varas e Áreas Administrativas e que tem como objetivo captar e disseminar este conhecimento para o maior número possível de Varas/Áreas. Foi desenvolvido como ferramenta de disseminação de boas práticas e valorização, em apoio ao Gerenciamento Matricial dos Serviços Judiciários.

O Banco de Práticas de Gestão pode ser acessado através da Intranet do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, na área específica de Serviços e tem o seguinte logotipo:

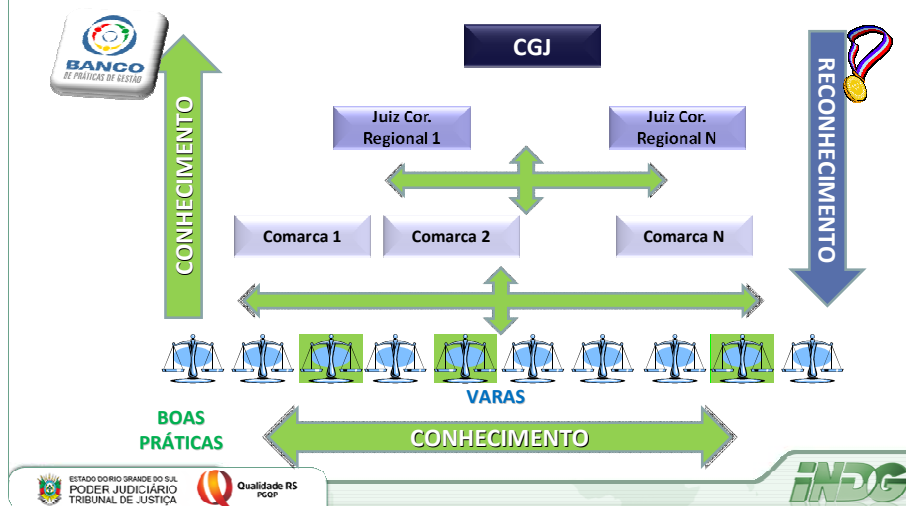


Frequentemente se fala em ilhas de excelência no Poder Judiciário, isto é, unidades que funcionam bem enquanto outras, com as mesmas características, têm desempenho muito inferior. Muito disso pode ser atribuído à ausência de comunicação interna de práticas de sucesso. Muitas vezes medidas simples, que passam despercebidas, podem ser importantes para outras unidades. É necessário nivelar o conhecimento, o que é um desafio numa organização grande e capilarizada como o Poder Judiciário Estadual, em especial o TJRS.

O Banco de Práticas de Gestão pode auxiliar no suprimento dessa lacuna. A sistemática do Banco de Práticas foi desenvolvida juntamente com a Corregedoria-Geral de Justiça e Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade, pela consultoria externa, INDG, e a sistemática pode ser melhor entendida a partir da figura que segue:

BENEFÍCIOS – Disseminação de Práticas – 1º Grau

O **Banco de Práticas de Gestão** foi sistematizado para **captar** as boas práticas gerenciais e operacionais das varas e **disseminá-las**.



Pelo que se vê, as práticas são conhecidas na origem, através das inspeções ordinárias, consultorias da qualidade ou por inscrição no Banco. Após, são validadas pelo magistrado e certificadas pela Corregedoria tendo em conta a abrangência e utilização, merecendo premiação e reconhecimento as práticas de destaque.

O Banco tem caráter participativo, permitindo a inclusão de prática pelos servidores e validação pelo magistrado.

Importante ser destacado que a sistemática do banco permite a contabilização das práticas adotadas. Assim, é possível avaliar a eficiência da prática e sua disseminação na organização.

Podem ser incluídas práticas das áreas e níveis demonstrados pela figura abaixo:

Áreas de Atuação:

- Sociais;
- Ambientais;
- Eficiência Cartorária;
- Eficiência Operacional;
- Otimização de Despesas;
- Redução da Evasão de Receitas



Os critérios para inserção são legalidade e aplicabilidade no âmbito do TJRS.

O reconhecimento das melhores práticas, seja pela abrangência com maior número de ações, seja pela certificação, por sua relevância e aplicabilidade, é feito no *Workshop* anual do TJRS, com premiações que variam de inscrição em Mostras Nacionais a cursos na área de gestão.

À guisa de conclusão, o banco é uma importante ferramenta de disseminação de boas práticas, de reconhecimento às equipes e servidores, permite a comunicação entre as unidades capilarizadas e oportuniza melhoria dos resultados operacionais, gerando motivação.

5.8 TREINAMENTO

Num primeiro momento é necessário que as pessoas saibam, com exatidão, o que deve ser feito. Para isso é indispensável ensinar, treinar. As pessoas precisam saber de sua função na instituição, o que devem especificamente fazer e como deve ser feito. Assim, educação e treinamento são essenciais para atingir a excelência na prestação de serviços⁷⁷. As pessoas devem estar conscientes de sua função e de sua responsabilidade no resultado final da organização. Esta atuação propicia qualidade.

Necessário frisar que este treinamento deve preceder a posse dos servidores no cargo e, após, ser contínuo, a fim de acompanhar tanto alterações legislativas, como mudanças em processos de trabalho e inovações tecnológicas.

Em nível de microgestão do Judiciário, o investimento em treinamento preparatório deve ser aumentado. Atualmente os servidores, após a posse, recebem um treinamento de três dias no Cartório-Escola voltado, especialmente, ao sistema operacional.

O ideal seria um curso de quinze dias, antes da posse, que incluísse a visão institucional, o planejamento estratégico, a visita a cartórios-modelo, além das questões técnicas e operacionais. Em outras palavras, uma recepção do servidor na

⁷⁷ Segundo Aristóteles a excelência moral é produto do hábito. A natureza nos dá a capacidade de recebê-la, e esta capacidade se aperfeiçoa com o hábito. *Apud* "Ética a Nicômacos". Trad. de Mário da Gama Kury. 3ª ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1992. p. 35.

instituição onde permanecerá por aproximadamente 30 anos. Com isso, cria-se o comprometimento e o sentimento de pertencimento, que são essenciais na qualidade da prestação dos serviços.

O problema já foi detectado na reflexão estratégica necessária ao planejamento estratégico, originando uma linha de atuação específica que já prevê esse ingresso adequado.

Além do treinamento preparatório, merece atenção o treinamento contínuo. O treinamento dos servidores do 1º grau do TJRS é feito através de cursos regionais, cursos no cartório-escola e através do Ensino à Distância⁷⁸, procurando manter o engajamento necessário.

Em 2010 serão realizados oito cursos regionais, com o deslocamento do corpo docente até comarcas-pólo e convocação de 800 servidores. Os cursos regionais são anuais, com alternância nas convocações. O corpo docente é formado por instrutores, que são servidores com destaque em sua área de atuação e que passaram por prévio treinamento pelos coordenadores de correição, que são servidores que atuam junto à Corregedoria-Geral da Justiça, e pelos Consultores da Qualidade que atuam na Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade. A formação dos instrutores é nova e busca proximidade porque o instrutor está diariamente enfrentando as mesmas situações dos servidores além da similar linguagem. De outra mão, permite o reconhecimento de servidores que são destaque, gerando valorização.

A coordenação pedagógica dos cursos é feita pela Corregedoria. Neste ano, em função do planejamento estratégico, o curso tem nova feição com a inclusão de assuntos de cunho institucional, apresentando-se o planejamento estratégico, com o intuito de aproximar o servidor da administração e avivar a importância da atuação do servidor na mais longínqua comarca, na consecução dos objetivos traçados. Também se elegeu um treinamento específico em liderança e atendimento ao usuário. Some-se a isso, o treinamento em áreas específicas e em ferramentas tecnológicas.

Ainda esse ano se deu início a cursos de imersão, realizados em hotéis, em comarcas-pólo, para permitir a troca de experiências e aproximação dos servidores e a Corregedoria-Geral da Justiça, com a participação de juízes-

⁷⁸ Em 2009 o TJRS implementou ações para atendimento de demandas na área da Informática, da Gestão, da Língua Portuguesa e de Capacitação em EAD, totalizando 1.897 participantes.

corregedores e coordenadores de correição.

O Cartório-Escola é um ambiente criado à semelhança de uma unidade judicial, com os mesmos equipamentos e *layout*, localizado na capital. São realizados treinamentos para distribuidores-contadores, oficiais de justiça e novos servidores, independente do cargo. A linha pedagógica e o corpo docente seguem na mesma linha dos cursos regionais.

Tem-se, ainda, o EAD que promove cursos à distância. Neste caso o custo é reduzido e atende aos propósitos do TJRS tendo em vista a capilarização já referida.

Em que pese essa estruturação, ainda é insuficiente para atingir os propósitos de um treinamento constante e adequado. Isso porque no primeiro grau temos 6.183 servidores e parte não é alcançada pela sistemática atual de treinamento. Assim, também no âmbito do Planejamento Estratégico, há linha específica de gestão da capacitação, buscando dinamizar o treinamento e associar diretamente às competências e habilidades que se pretende desenvolver, o que é de extrema importância para direcionar os rumos do aprimoramento da instituição.

Nesse viés, o treinamento em sistema de gestão de unidade já está presente, muito embora não de forma sistematizada, e deverá ser mais detalhado incluindo-se na gestão da capacitação geral do TJRS.

5.9 LIDERANÇA

Como já dito, a mudança organizacional caminha junto com a gestão estratégica. O líder é o condutor das mudanças. É indispensável sua participação direta e contínua no processo de mudança organizacional. As revoluções tecnológicas e administrativas da sociedade pós-moderna vêm exigindo líderes com habilidades bem diferentes das tradicionalmente requisitadas. A escolha do líder, em regra, se dava pelas condições técnicas ou pela capacidade de mandar. Esta era visão tradicional que não se sustentou diante das inúmeras transformações do mundo. Hoje, o líder precisa desenvolver habilidades interpessoais e obter os resultados através dos outros. Não basta mais dedicação e esforço. Exige-se aprendizagem e interrelacionamento constantes. A função do líder, então, extrapola

a técnica.

Importante notar que a liderança é uma habilidade que pode ser adquirida por qualquer pessoa. Não é um talento específico. Consiste em fazer descobrir nas pessoas o poder que elas têm. Para tal, o líder deve ter uma visão clara de sua missão na organização e se conhecer. Stephen R. Covey aponta para os quatro papéis do líder⁷⁹:

Modelar – dar bom exemplo; descobrir caminhos – determinação conjunta do trajeto; alinhar – estabelecer e gerenciar sistemas para manter o rumo e fortalecer – focar o talento nos resultados, não nos métodos, então sair do caminho das pessoas e ajudá-las quando isso for solicitado.

O líder usa o poder dos liderados, constrói consensos a partir de negociações, criando comprometimento, se integra à equipe, buscando objetivos comuns e faz alianças.

A liderança requer atitude, participação, comunicação e envolvimento com a equipe. Ela é evolutiva e vai se construindo.

Enfim, em um conceito simples e esclarecedor:

O verdadeiro líder é essencialmente um indivíduo capaz de investir tempo e energia no futuro de sua organização e, principalmente, no de seu pessoal. A essência da liderança não está em obter poder, mas em colocar poder nos outros para traduzir suas intenções em realidade e sustentá-las ao longo do tempo. Líderes são pessoas comuns capazes de transmitir grande poder aos liderados. Capacitam as pessoas a exercer todo o seu potencial, dando-lhes confiança para perseguir um fim comum e estimulando-lhes a iniciativa. Os líderes desenvolvem entusiasmo, auto-estima e ideais entre os liderados.⁸⁰

A liderança no Poder Judiciário, em geral, é tratada de forma secundária. A maioria dos líderes assume funções de direção sem qualquer conhecimento sobre liderança. Não há treinamento e o aprendizado é feito por acerto e erro. As habilidades dos líderes não são desenvolvidas. Não há um interesse da organização pública no desenvolvimento das habilidades do líder porque ela está calcada na crença de que sua área de atuação é tão específica que o líder, para ser bom, apenas necessita dominar profundamente sua área de atuação. Acredita-se que lições de outras áreas são inúteis e inaplicáveis.

No caso específico do Poder Judiciário tem-se, ainda, outra ideia. É a que decorre da autoridade do cargo. Assim, crê-se que a autoridade do cargo ocupado pelo juiz é suficiente para que as pessoas ajam conforme é esperado. Ocorre que,

⁷⁹ COVEY, Stephen. **O 8º Hábito Da Eficácia à Grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005. p. 113.

⁸⁰ Apostila, op. Cit. Paulo Motta, p. 99

como visto, as organizações contemporâneas exigem muito mais. Não é suficiente o conhecimento profundo da técnica. E as pessoas não se dedicam tanto quanto poderiam se agem tão-somente por força da autoridade do líder. Deixam de inovar, participar ativamente na busca dos objetivos da organização, transformam o ambiente de trabalho num campo de batalha de conflitos interpessoais, prestam atendimento de baixa qualidade, enfim, os resultados são limitados.

Ademais, outros fatores extrapolam o apelo da autoridade. Não raro os liderados podem desenvolver mecanismos de maquiagem da atividade, sem obter resultados. Executam os processos de trabalho sem agregar valor.

Outra dificuldade no exercício da liderança pelos magistrados decorre do tradicional distanciamento da equipe. Historicamente, a fim de mostrar imparcialidade, os juízes se distanciam das pessoas, inclusive da equipe de trabalho. É uma crença de que a distância significa imparcialidade. Tal distanciamento acaba sendo alargado e ocorre também no ambiente interno. Necessário frisar que este tipo de situação também atinge várias organizações.

Por elucidativa vale a citação de Paulo Motta, referindo-se à generalidade das organizações:

A distância social é a alienação individual da cultura organizacional, ou seja, a prática de evitar participar da experiência coletiva de sua organização. Apesar de ser totalmente impossível, já que freqüenta o mesmo contexto organizacional, o dirigente tenta desenvolver uma experiência única dissociada de seu meio, a não ser nas tarefas profissionais em que sua presença é essencialmente requerida. Dessa forma, evita participar de qualquer atividade paralela, social ou de celebrações diversas, ou mesmo de algumas reuniões de trabalho com o pessoal interno, para evitar se mesclar demasiadamente com os subordinados. Por outro lado, quando se reúne com seus funcionários, exige algum tipo de formalidade ou solenidade não-usual para tentar imagem diferenciada de seu meio.⁸¹

Este cenário é muito comum no âmbito do Poder Judiciário. É preciso que se diga que a liderança exige aproximação, estabelecimento de objetivos comuns e criação de alianças. Impossível influenciar pessoas sem relacionamento verdadeiro. A distância gera ações diversas do líder e da equipe. O líder por achar que sabe fazer melhor, acaba culpando os seus liderados. Os liderados, por sua vez, cientes disso, ficam limitados.

Conclui-se que o investimento no desenvolvimento de habilidades gerenciais ajudará a obtenção dos objetivos estratégicos da organização.

⁸¹ Apostila, op. Cit. Paulo Motta, p. 93.

5.9.1 Juiz-Líder

A participação do juiz é essencial no desenvolvimento das atividades da vara. Além de estabelecer as metas estratégicas, deve acompanhar a evolução do trabalho desenvolvido para atingi-las.

Sua participação nas reuniões mensais é essencial para demonstrar seu comprometimento e fazer o reconhecimento das ações já implementadas num trabalho constante de motivação. Importante gizar que nessas reuniões mensais os problemas vão sendo apresentados e as soluções vão surgindo. É importante que todos participem e que o ambiente esteja propício para a discussão de todas as pendências. Dessa forma, algumas crenças vão sendo destruídas e novas idéias e modelos aparecem. A reunião também é uma grande oportunidade para as pessoas clarearem seu papel nas instituições, qual vem sendo sua contribuição e o que precisam fazer para a equipe atingir suas metas. Nessas oportunidades, ouvir também é fundamental. Mas essa escuta deve ser qualificada. Permitir que o outro fale primeiro. Ficar atento. Não interromper. Esperar para fazer comentários⁸².

Como já mencionado, a aproximação é essencial para o exercício da liderança. Paulo Motta cita como habilidades de interação a serem trabalhadas pelos líderes e que se coadunam com a atividade desenvolvida pelo juiz:

Criar comunicação aberta e livre: a interação deve ser constante e não limitada a ocasiões especiais com horário marcado;
 Planejar em conjunto: o planejamento e o acompanhamento das atividades são constantes;
 Ser realista: não esperar perfeição ou presumir a inexistência de problemas;
 Reconhecer o valor das pessoas: através de elogios, reconhecimentos, respeitando e honrando os membros da equipe. É importante fixar-se nos aspectos positivos das pessoas e mostrar isso a elas;
 Não idealizar as pessoas: a mudança requer motivações internas e um conjunto de fatores externos. Assim, tentativas dos líderes em mudar comportamentos e pessoas costumam ser desgastantes e inócuas, tornando-se essencial aprender a conviver com as pessoas como elas são e reforçar a busca de resultados comuns;
 Conceder autoridade de decisão e de ação: estabelecendo-se previamente um acordo sobre controle e supervisão;

⁸² No livro “25 maneiras de valorizar as pessoas”, Rio de Janeiro: Sextante. 2007, p. 91, de John C. Maxwell e Lês Parrott, são listados seis obstáculos mais comuns para a escuta eficiente: 1. distrações como telefones, tv etc; 2. atitude defensiva na medida em que as pessoas se defendem se importam menos com o que o outro diz; 3. mente fechada; 4. projeção- atribuir pensamentos e sentimentos ao outro impede a percepção de como o outro se sente; 5. suposições- o julgamento antecipado priva a escuta; 6. orgulho- a presunção deixa pouco espaço para a opinião do outro.

Valorizar relações próximas: tratando as pessoas com respeito e gentileza.
O líder deve reconquistar diariamente as pessoas;
Confiar nas pessoas: a liderança depende da confiança que é devolvida pelo liderado. Com confiança a equipe tende a ousar e inovar mais;
Praticar a proximidade: participando da vida organizacional.⁸³

6 METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

6.1 SENSIBILIZAÇÃO E TREINAMENTO

Outra questão surge: Como motivar os servidores a participar da gestão da unidade? Muitas vezes o quadro que se vê é de alienação. Os gestores, apesar de reclamarem da passividade dos servidores, continuam agindo por pressão de autoridade para obter o mínimo de produtividade e resultados e, como dita alhures, pouco interferem na solução dos conflitos internos, aumentando o nível de estresse do ambiente de trabalho. De outro lado, têm-se servidores passivos, submissos, infantilizados (tudo depende do juiz), descomprometidos, com baixa produtividade e com pouca preocupação com relação ao seu desempenho organizacional, acabando por culpar a organização por sua frustração e acomodação. Forçoso admitir que o círculo se completa: autoridade x submissão.

A satisfação com o trabalho aumenta o comprometimento e, por consequência, a produtividade. O líder deve ser o canalizador dos interesses dos membros da equipe e apontar os interesses comuns. O interesse na participação, em geral, é pragmático, isto é, está ligada a benefícios imediatos. Também há o interesse de que a organização cresça e se fortifique porque assim seus benefícios são preservados, aliado à importância de sua tarefa para a organização. É o orgulho pelo trabalho. Assim, são motivadores: o dinheiro seja bônus individual ou coletivo, a liberdade no trabalho e o reconhecimento.

Neste ponto, o Poder Judiciário encontra limitadores. A inexistência de um plano de carreira bloqueia a possibilidade de premiação e limita o reconhecimento, na medida em que não é dado ao juiz ferramentas para tal. O único reconhecimento possibilitado é a portaria de louvor, que conta com anotação na ficha funcional e ainda assim pouco utilizada.

⁸³ Paulo Motta, Apostila, p. 94

Não há no Judiciário a cultura do reconhecimento, o que reforça a acomodação. Da mesma forma a liberdade no trabalho. A liberdade no trabalho requer maturidade e comprometimento, os quais muitas vezes inexistem. Enfim, as ferramentas motivadoras à disposição são limitadas e mesmo as existentes são pouco utilizadas. É premente a mudança desse quadro.

A motivação pressupõe participação. O juiz-líder deve instigar a participação de todos da equipe. É preciso ponderar que a atividade judicante é diferente da atividade administrativa da vara. O juiz tem conhecimentos jurídicos ao ingressar na carreira, porém, desconhece a maioria dos processos de trabalho de uma vara judicial.

O domínio destes conhecimentos se dá de forma gradual. O juiz primeiro se detém na área judicante e, apenas num segundo momento, volta seus olhos para a seara administrativa. Acredita-se que, se desde o princípio a participação do juiz na esfera administrativa for instigada, e houver investimento para tal, mais fácil ficará o conhecimento desta realidade. Da mesma forma, oportunizar-se-á a visualização e solução dos problemas administrativos e, com isso, a obtenção de melhores resultados.

Impõe-se pontuar que no último concurso para a magistratura foi feito um módulo específico, no curso de formação, sobre gestão, justamente com o intuito de despertar para a importância do tema e munir os futuros magistrados com as ferramentas necessárias para administrar suas unidades.

É de ser ressaltada a importância da liderança do escrivão. Conforme já referido, do ponto de vista organizacional, o Escrivão é o líder imediato da equipe. Além disso, está em contato direto com os servidores, conhecendo suas habilidades e competências. Pode agir diretamente na motivação, prezando pelo bom clima organizacional.

É importante que a equipe conceba a microgestão como aliada à produtividade além de fator de estabilização. A unidade tem um plano, com objetivos e metas a serem alcançadas, alinhadas aos direcionadores estratégicos; as tarefas estão divididas; há um acompanhamento sistemático dos processos de trabalho e dos resultados, mês a mês.

Nesse cenário, a equipe sabe o que tem que fazer, tem foco na meta e divisão equânime de carga de trabalho. A estabilização necessária para o aumento da produtividade está presente. Esses benefícios de uma gestão bem feita devem

ser repassados pelo magistrado e pelo escrivão, aliado ao reconhecimento.

Outro cenário comparativo pode ainda ser desenhado. É quando a equipe atua em sobressaltos, “apagando incêndios”, sem direcionamento e sobrecarregando parte dos membros, dando origem a um sentimento de injustiça. Também não há controle, avaliação e acompanhamento, passando longe pela satisfação do “dever cumprido”.

Provocar participação também sensibiliza e compromete. O aproveitamento das ideias de um maior número de pessoas, na fase de planejamento da microgestão é essencial. A participação muda o quadro de dependência, submissão e apatia. Na administração das grandes empresas privadas a participação tem sido considerada pelos empregados tanto quanto a remuneração porque ela permite o desenvolvimento do potencial dos membros da equipe e as pessoas precisam e querem se sentir importantes e parte da organização. Com a participação transmuda-se submissão e frustração em autonomia e valorização.

O clima organizacional também tende a melhorar com a participação. O relacionamento interpessoal se desvenda na medida em que as pessoas participam e expõem o que pensam, propiciando mais clareza às relações. Algumas ilusões de preferências também se diluem, diminuindo a pressão interna e todos passam a ter, inclusive o líder, maior respeito às ideias e proposições de todos.

Necessário frisar que dando a alta administração o devido relevo à questão mais fácil de conduzir na unidade. Assim, se houver necessidade de apresentação de planos de melhoria, relatório de resultados enfim de demonstração de efetiva gestão da unidade, a equipe e as lideranças serão despertadas para atuar nesse sentido.

Todo o trabalho de gestão iniciado e levado adiante com seriedade e comprometimento, acaba por dar resultados e esses resultados são os maiores motivadores para a permanência da microgestão.

O treinamento em sistema de gestão, com os elementos ora apresentados, tem sido feito de forma esparsa. Propõe-se que seja feito de forma sistemática, com a inclusão na gestão da capacitação. Entrementes, já está sendo feito nos cursos para servidores pela equipe de instrutores da Corregedoria e pelos consultores da Assessoria de Gestão Estratégica e Qualidade. Já foi citado, inclusive, projeto que está em andamento de treinamento específico em unidades de alta criticidade. Da mesma forma o projeto eficiência já está sendo utilizado em mais

da metade da unidade do Estado. Ainda, o treinamento e consultoria em gestão da qualidade que abarca a apresentação e utilização das ferramentas da qualidade, com explicações do PDCA entre outras.

No desenvolvimento do projeto de gerenciamento das rotinas pretende-se também o treinamento em gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.

Assim, as iniciativas estão ocorrendo e dependem de uma sistematização. Com a implementação efetiva do sistema de gestão proposto no gerenciamento matricial dos serviços judiciários, que será a seguir apresentado amiúde, acredita-se que teremos o nivelamento necessário.

7 MEDIÇÃO, AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO MATRICIAL DOS SERVIÇOS JUDICIÁRIOS

Trata-se de uma máxima da Administração: gerenciamos o que é medido. As medidas são as bases para a tomada de decisões e direcionamento de rumos. Permitem ao gestor detectar os pontos falhos dos processos, fazer comparações e reconhecer o trabalho desenvolvido pelos membros da equipe.

Grande parte das organizações, sobretudo as do setor público, tem dificuldade em medir. Há uma resistência natural à medição e comparação. Crê-se que medir não é prioritário e que a percepção é suficiente para uma efetiva avaliação dos serviços prestados. Daí a grande dificuldade em apresentar números para a sociedade.

Consoante a última pesquisa realizada em nível nacional pelo Conselho Nacional de Justiça⁸⁴, o Rio Grande do Sul aparece como sendo o Estado com maior produtividade. Mas, surgem outras questões: Será que o Judiciário está produzindo em sua capacidade máxima? Ou, ao revés, é possível continuar nesse ritmo frenético sem prejuízo da qualidade dos serviços prestados?

De outro norte, os processos de trabalho tendem a entrar em uma rotina. É do ser humano a busca pela zona de conforto. Todos tendem à acomodação. A rotina, até certo ponto, é importante porque oportuniza a consolidação de um processo de trabalho, período que será variável de acordo com a complexidade do processo. Entretanto, ela pode apresentar seu viés destrutivo quando o processo de

⁸⁴ Pesquisa Justiça em números, disponível no site www.cnj.gov.br, acessado em 06.07.10.

trabalho passa a não ser mais avaliado e, via de consequência, deixa de ser constantemente aperfeiçoado.

Há situações ainda mais graves: Quando os processos de trabalho não são mais questionados porque em algum ponto foram tidos como eficazes. Nestes casos, o envelhecimento do processo é certo bem como sua ineficácia é uma questão de tempo. O espaço para crítica e inovação desapareceu e o processo de trabalho passa a valer por si, em desalinho à estratégia da organização.

O papel da organização é desenvolver um sistema que detecte quando a rotina se tornou prejudicial e, por outro lado, oferecer estímulos para mudanças constantes em direção à melhoria contínua da organização.

O Gerenciamento Matricial dos Serviços Judiciários é um sistema de gestão que permite a identificação das unidades em situação crítica e a identificação dos gargalos dos processos de trabalho. Inclui ações de melhoria junto às unidades, através de planos específicos, na condução da instituição ao atingimento dos objetivos estratégicos traçados.

O sistema foi desenvolvido com a assessoria do Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG), aproveitando-se o “know how” dos servidores do Escritório da Qualidade e da Corregedoria, além dos juízes-corregedores.

Foi instituído através do Provimento n. 03/2010 da Corregedoria-Geral da Justiça e teve como fundamentação os seguintes direcionadores:

Considerando a necessidade de modernizar o sistema de gerenciamento do serviço judiciário, dotando-o de instrumento que permita o monitoramento sistemático do andamento do serviço judiciário, oportunizando a tomada de decisões proativas;
Considerando a conveniência de visualização das varas por agrupamento homogêneo, sustentando decisões sobre criação de cargos e lotação de servidores;
Considerando a pertinência do estabelecimento de níveis de desempenho para as unidades judiciárias com características similares;
Considerando a busca da melhoria contínua que deve permear a prestação dos serviços judiciários.

O sistema consiste no agrupamento de varas similares, utilizando-se como critério a especialidade e o volume processual. Com isso permite-se a comparação entre unidades judiciais semelhantes, facilitando a análise correicional pela Corregedoria-Geral de Justiça bem como dando um parâmetro de comparação ao magistrado. Em outras palavras, permite ao magistrado analisar sua posição frente a outras unidades judiciais similares.

A partir deste comparativo ainda é o possível identificar o “benchmark”,

pinçando-se boas práticas de gestão que possam ser divulgadas e disseminadas em toda a instituição.

Foram estabelecidos 20 agrupamentos (*clusters*) considerando-se volume e especialidade, a saber:

VARA JUDICIAL P	VARA CRIMINAL M
VARA JUDICIAL M	VARA CRIMINAL G
VARA JUDICIAL G	VARA CRIMINAL GG
VARA JUDICIAL GG	VARA DA FAZENDA PÚBLICA
VARA CÍVEL P	VARA DE FAMÍLIA
VARA CÍVEL M	JUIZADO DA INFÂNCIA E JUVENTUDE
VARA CÍVEL G	JUIZADO ESPECIAL CÍVEL
VARA CÍVEL GG	JUIZADO ESPECIAL CRIMINAL
VARA CÍVEL GGG	VARAS ESPECÍFICAS
VARA CRIMINAL P	VARA DA DIREÇÃO DO FORO

As Varas são agrupadas por especialidade (critério qualitativo) e por ingresso processual dos últimos 12 meses (critério quantitativo), possibilitando comparação do desempenho de cada uma em relação à média do grupo em que se insere.

O Gerenciamento Matricial propicia a visão de varas similares; a análise do desempenho pelo magistrado da unidade; a identificação e disseminação das boas práticas e o desdobramento das metas estabelecidas pela Administração nas capilares unidades judiciais.

Para a definição do termômetro do gerenciamento, foram escolhidos sete indicadores que demonstram a situação atual da vara, entendendo-se que, a análise isolada de cada indicador e mesmo a taxa de congestionamento proposta pelo CNJ, são insuficientes para o abalizamento da situação da vara. Isto porque o ingresso pontual de demandas em um determinado mês, como por exemplo, as sazonais execuções fiscais⁸⁵ acabam por fragilizar a estatística, inclusive a taxa de congestionamento que leva em conta os processos iniciados num período.

Os Indicadores de Desempenho são o conjunto de dados objetivos. Para

⁸⁵ É muito comum no âmbito da justiça estadual o ingresso massivo de execuções fiscais no final de ano em razão dos prazos finais de cobrança dos tributos.

cada processo de trabalho desenvolvemos indicadores de desempenho que retratam em termos quantitativos o andamento daquele processo. Servem para balizar os resultados demarcados.

Os indicadores têm larga abrangência, podem ser estratégicos ou operacionais. O ideal é que os indicadores operacionais guardem estreita vinculação com os estratégicos. O alinhamento é indispensável para a consecução dos objetivos da organização.

A gestão está fundamentada nos indicadores e permite a tomada de decisão racional. Eles também permitem que todos os membros da equipe visualizem o andamento dos processos de trabalho, a proximidade dos resultados e sua contribuição no processo.

Por fim, necessário frisar que o estabelecimento de indicadores de desempenho restringe a volta à zona de conforto, tendência de muitas organizações, sobretudo aquelas resistentes à mudança. Quanto mais incisiva é a mudança, maior é a tentação ao retorno à situação anterior. Os indicadores, enfim, são auto-limitações da organização com o fim precípuo de mantê-la estimulada e focada.

Assim, foram eleitos os seguintes indicadores⁸⁶:

Indicador	O que mede
Taxa de Congestionamento	O percentual de processos iniciados que permanecem no acervo após um período (anual). Ou, por outra forma: a razão de “retenção” entre os processos baixados sobre o acervo mais processos iniciados em um dado período (anual).
Vazão Processual	A razão entre a quantidade de processos baixados em comparação aos iniciados em um dado período (mensal).
Acervo em Meses	O tempo estimado (em meses de trabalho) que uma Vara demoraria em dar baixa total do acervo; na hipótese teórica de não haver mais entrada de novos processos neste período.
Tempo Processual Médio	O tempo médio da entrada até a baixa dos processos em uma Vara, nos últimos seis meses.
Carga de Trabalho	A quantidade de processos ativos por horas trabalhadas (pessoa.hora) em uma Vara em um dado período (mensal).
Produtividade	A quantidade de processos baixados por horas (pessoa.hora) trabalhadas em uma Vara em um dado período (mensal).
Demanda Processual	A quantidade de processos iniciados em um dado período, frente a um valor médio de processos entrantes no mesmo período do último ano.

Para cálculo dos indicadores Carga de Trabalho e Produtividade foi

⁸⁶

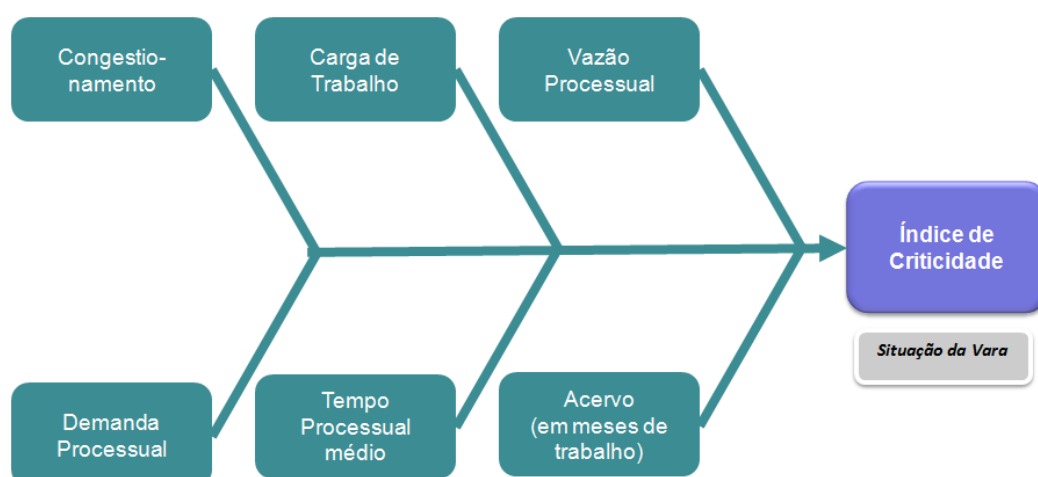
As definições abaixo foram formuladas juntamente com o INDG e fazem parte do Manual Operacional do GMS-JUD elaborado pela equipe do INDG.

definido o fator “Força de Trabalho” como sendo: o somatório das horas de trabalho de cada servidor da vara (inclusive os Magistrados) multiplicado por um peso teórico de cada cargo. Este peso é arbitrado conforme a influência média de cada cargo individualmente no fluxo processual na vara. Atualmente atribuiu-se a seguinte tabela de pesos, abaixo:

CARGO	PESO
JUIZ	18
Assessor de Juiz (CC)	4
Escrivão	6
Of. Escrevente	4
Of. Ajudante	4
Of. de Justiça	4
Distribuidor-Contador	5
Estagiário Rem. Gab.	3
Estagiário Rem. Cart.	3

Foi criado também um índice de “Críticidade”, que sintetiza a situação de trabalho na vara e serve tanto para indicar necessidade de reforço na sua atuação (no caso de Críticidade alta) como para identificação de melhores práticas potenciais (no caso de Críticidade baixa). Seu cálculo leva em consideração os indicadores de Acervo, Carga de Trabalho, Tempo Médio Processual e Vazão Processual.

A figura abaixo demonstra os indicadores que compõem o índice de criticidade:



Cada indicador possui um índice referencial que corresponde à média de todas as unidades do agrupamento e serve de balizamento para o magistrado e para a Corregedoria acerca da sua posição frente às outras unidades do mesmo grupo.

Tais indicadores podem ser balizados sobre a perspectiva histórica e comparativa. Em outras palavras, os indicadores históricos permitem a visualização da evolução do desempenho da vara no tempo enquanto a perspectiva comparativa oferece a análise em comparação a outras unidades pertencentes ao mesmo grupo.

São itens de controle dos indicadores:

Itens de Controle	Unidade de Medida	Fórmula
Acervo	Nº de Processos	É a quantidade de processos ativos que passam de um mês para o outro.
Processos Entrantes	Nº de Processos	É a quantidade de processos iniciados no mês. Dados obtido pela data da propositura.
Processos Baixados	Nº de Processos	É a quantidade de processos baixados no mês. Dado obtido pela data da baixa.
Vazão Processual	%	$= \frac{\text{Nº de Processos Baixados nos Últimos 3 Meses}}{\text{Nº de Processos Entrantes nos Últimos 3 Meses}}$
Acervo em meses	meses	$= \frac{(\text{Nº de Processos Entrantes no mês} + \text{Acervo})}{\text{Nº de Processos Baixados no mês}}$
Taxa de Congestionamento	%	$= 1 - (\text{Baixados/Acervo} + \text{Entrantes})$
Demanda Processual	%	$= \frac{\text{Nº de Processos Entrantes no mês}}{\text{Nº de Processos Entrantes médio dos últimos 5 anos}}$
Carga de Trabalho	processo / h.H	$= \frac{\text{No de Processos Ativos no mês}}{\text{Força de Trabalho do mês}}$
Produtividade	processos baixados / h.H	É a quantidade de processos baixados por hora trabalhada de magistrados e servidores na vara, usado um sistema de pesos diferenciado conforme os cargos e funções.
Tempo Médio Processual	meses	$= \frac{(\text{soma de dias corridos do início até a sentença dos processos sentenciados nos últimos 6 meses} / \text{total de sentenças dos últimos 6 meses})}{30}$
Cinistralidade	processos	$= \frac{(\text{Acervo em Meses} \times \text{Tempo Médio Processual} \times \text{Carga de Trabalho})}{\text{Vazão Processual}}$

Ainda faz parte da fase de planejamento do sistema de gerenciamento a elaboração de um Plano de Melhoria por unidade após a análise da posição no

grupo.

O sistema então é composto de duas fases:

Planejamento que abrange:

- Definição de agrupamentos de Varas comparáveis ("clusters")
- Definição de níveis de desempenho (metas) para os clusters e Varas
- Elaboração do Plano de Melhoria Anual de cada Vara, para o alcance da meta

E acompanhamento:

- Acompanhamento e divulgação mensal do desempenho de cada Vara (nos indicadores institucionais) e do comparativo entre as elas dentro de seu cluster;
- Análise dos resultados alcançados e acompanhamento das ações de melhoria em implantação;
- Identificação e divulgação de melhores práticas gerenciais e operacionais, permitindo sua disseminação.

O Gerenciamento Matricial dos Serviços Judiciários ainda apresenta um "mapa de bordo" do andamento dos processos na unidade conforme as estações de trabalho pontuadas no sistema de informática. Assim, o Painel de Distribuição Processual mostra a quantidade de processos em cada estação de trabalho e, aí, também há o índice referencial dos "clusters":

PAINEL CONSOLIDADO

ESTÇÃO DE TRABALHO	ATIVIDADES CRÍTICAS	ACERVO (Nº Processos)	% ACERVO	ACERVO (em meses)
PARTES	PARTES - MANIFESTAÇÃO	593	12%	2,4
DENF. PÚBLICA	DP - MANIFESTAÇÃO	31	1%	0,1
MIN. PÚBLICO	MP - MANIFESTAÇÃO	152	3%	0,6
POLICIA	Polícia Civil providencias	72	1%	0,3
DISTRIBUIÇÃO	DISTRIBUIÇÃO	18	0%	0,1
CONTADORIA	CONTADORIA	10	0%	0,0
CARTORIO	DESPACHOS - CUMPRIMENTO	1489	29%	6,0
CARTORIO	JUNTADA	327	6%	1,3
CARTORIO	NOTAS EXPEDIENTE - EXPEDIÇÃO	631	12%	2,5
CARTORIO	PRAZO - AGUARDA	490	10%	2,0
CARTORIO	outras	34	1%	0,1
OFIC. JUSTIÇA	MANDADOS - CUMPRIMENTO	194	4%	0,8
PERITOS	PERITOS - MANIFESTAÇÃO	6	0%	0,0
JUIZ & GABINETE	CONCLUSOS	799	16%	3,2
2º GRAU	2º GRAU - RECURSO	279	5%	1,1
OUTROS	outras	0	0%	-

VARA - DEMANDA E PRODUÇÃO	VARA JUDICIAL
PROCESSOS INICIADOS	200 média 3 meses
ACERVO TOTAL	5125
PROCESSOS BAIXADOS	250 média 3 meses

VARA - INDICADORES GERAIS	VARA JUDICIAL	CLUSTER
TAXA DE CONGESTIONAMENTO	41%	49%
ACERVO em meses	21	27 meses
VAZÃO	125%	95%
EXPECTATIVA TEMPO PROCESSUAL	27	32 meses
Nº Processos Ativos por HH.mês	4	7

* cores comparativo c/ cluster

O Plano de Melhoria é um conjunto de ações estabelecidas para o alcance do nível de desempenho desejado (metas). As ações do Plano de Melhoria devem ser bem definidas e suficientes para que a meta seja atingida. Cada ação planejada deve ter um objetivo especificando o que fazer (o que), um responsável nominado (quem), um prazo (quando) e o local de sua implantação (Estação de

Trabalho, Atividade Crítica ou Situação).

O Plano de Melhoria deve ser acompanhado sistematicamente, inclusive com a inclusão de novas ações, caso sejam necessárias para a melhoria dos resultados.

Neste contexto, o Plano de Melhoria pode ter como base os índices de acervo, carga de trabalho, tempo médio processual e vazão processual e, ainda, uma atividade detectada como crítica numa estação de trabalho. Com tal ferramenta é possível a identificação do gargalo da microgestão e a consequente atuação pontual naquele processo de trabalho.

Para análise da Corregedoria-Geral da Justiça, órgão fiscalizador das atividades do 1ª grau, é disponibilizado a Tabela Resumo. É um painel auxiliar para identificação e priorização das Varas com mais baixa e mais alta criticidade situacional frente aos Indicadores de Acervo, Carga de Trabalho, Tempo Médio Processual e Vazão Processual.

O sistema também cumpre importante função ao auxiliar a análise da produção do magistrado na medida em que agrupa unidades judiciais por volume e especialidade. Assim, torna-se mais concreta a possibilidade de comparação entre unidades similares, o que é imprescindível no caso.

O treinamento do novo sistema vem sendo feito através de Cursos de Aperfeiçoamento para Magistrados, presenciais e por ensino à distância. Também há um *helpdesk*.

CONCLUSÃO

O Planejamento Estratégico de um Tribunal é essencial para projetar o futuro, atuar proativamente e dar resposta à busca da sociedade pela distribuição da Justiça. Entrementes não é suficiente. Da mesma forma, o estabelecimento de Programas de Qualidade, sem alinhamento institucional global.

O macroambiente que se projeta através do Planejamento Estratégico, em especial do ponto de vista interno, se faz a partir da soma dos microambientes.

O Poder Judiciário é extremamente capilarizado. No Rio Grande do Sul são 527 unidades judiciais. Neste cenário, um sistema de gestão alinhado aos objetivos estratégicos da organização, com o estabelecimento de indicadores gerais, análise de oportunidades, elaboração de planos de ação consistentes e com metas desafiadoras, é essencial.

O conceito de microgestão deve ser implementado para a consecução dos objetivos da organização e a melhoria dos resultados. A formatação do Poder Judiciário atual, pela atuação local e de acordo com as peculiaridades da região, exige planejamento e acompanhamento da unidade, de perto, não sendo suficientes ações macro da alta administração. As ações e projetos realizados naquela localidade impactarão os usuários dali. São capazes de influenciar o conceito da instituição no local, fortalecendo e legitimando o Poder Judiciário.

O sistema de gestão proposto aponta para o aspecto técnico e humano.

O planejamento; a observância de indicadores; a fixação de metas; o domínio dos sistemas de informática para oportunizar o acompanhamento do desenvolvimento dos processos de trabalho da unidade; a análise do fluxo para verificar oportunidades; as avaliações constantes em busca da melhoria contínua compõem o lado técnico.

Sob o viés humano, deve ser atentado para o atendimento ao usuário; a liderança; a gestão de pessoas; a comunicação; a motivação; o reconhecimento e a valorização.

Esse é o sistema de gestão proposto, de consecução possível, e alinhado à matriz estratégica do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, na busca de responder à pergunta lançada na introdução: **Como gerenciar as unidades judiciais com alinhamento aos objetivos estratégicos da instituição? Como**

prover as unidades judiciais de instrumentos que permitam o gerenciamento de forma eficiente e eficaz e em consonância aos objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul?

Os elementos propostos para a microgestão vão ao encontro da proposta do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário, calcado no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Dessa forma, o sistema de gestão proposto para a unidade judicial guarda correspondência ao sistema de gestão acolhido pelo Tribunal de Justiça.

A exigência de um plano de melhoria anual de cada unidade, após o treinamento específico no sistema de gestão, é muito importante para despertar a liderança para a necessidade de atuação na seara gerencial. Não há mais espaço para amadorismo no assunto de gestão. O número de processos aumentou, as equipes permanecem as mesmas, o sistema de informática em constante alteração, as mudanças culturais e sociais são constantes e aumentou a cobrança social por um serviço de melhor qualidade. Esses elementos estão a exigir atuação gerencial eficiente. Os magistrados são gestores públicos e como tal devem planejar e buscar resultados definidos, transparentes e efetivos. A *accountability* deve estar cada dia mais presente na atuação dos magistrados e servidores. É essencial à democracia e legitimadora.

O acolhimento de um sistema de gestão oportuniza a diminuição da tensão e o reconhecimento social. Cessa o “apagar incêndios” e surge o pensar antes de agir, o executar consoante o planejado, o verificar os resultados e corrigir os erros e o satisfazer o usuário e, no geral a sociedade. A transparência interna também aparece. Posso comparar, exigir, treinar, aperfeiçoar, reconhecer e valorizar. Sem gestão, não tenho critérios objetivos e avaliação segura, com sujeição a subjetivismo, favorecimento e empirismo. Este contexto é um paradoxo na área pública que exige publicidade, transparência e resultados dos investimentos públicos.

O acompanhamento dos planos de melhoria pela administração faz a ligação do macroambiente ao microambiente. Aproxima e permite a correção de rumos e o entendimento do que ocorre nas unidades capilarizadas, suas necessidades e vicissitudes.

O planejamento da microgestão exige o conhecimento do Planejamento Estratégico, a análise do ambiente e a aproximação da liderança aos membros da

equipe. É o pensar em conjunto e o executar alinhado para o alcance dos objetivos traçados e que deverão ser apresentados.

O treinamento deve ser oportunizado pela alta administração de maneira a propiciar o nivelamento necessário para a busca dos objetivos eleitos.

O envolvimento da liderança é o diferencial. As equipes são formadas por pessoas. Elas são as responsáveis pela concreção do planejado. Especial atenção tem de ser dada à gestão de pessoas. Ainda há espaço para o desenvolvimento de mecanismo de motivação e reconhecimento. Mas já se pode caminhar para o despertar da liderança e do trabalho em equipe.

O gerenciamento de todos os elementos apresentados configura um sistema de gestão de unidade judicial.

Do conjunto de todas as unidades, se pretende a melhoria dos resultados do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul com o objetivo de distribuir justiça de modo útil, a tempo e com qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômacos**. Tradução de Mário da Gama Kury. 3 ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1992.

BARBOSA. Cláudia Maria. O Processo de Legitimação do Poder Judiciário Brasileiro. Disponível em: <<http://www.conpedi.org/manaus/arquivos/Anais/Claudia%20Maria%20Barbosa.pdf>>. Acesso em 20.06.2010.

BARBOSA. Rui. **Oração aos Moços**. Disponível em: <http://www.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/artigos/rui_barbosa/FCRB_RuiBarbosa_Oracao_aos_moc>. Acesso em 20.06.2010.

BERTOLINI, Régis; NOGUEIRA, Eliane Garcia. **Comissão Mista**. Revista Multijuris: primeiro grau em ação. Porto Alegre.

BENETI, Sidnei Agostinho. **Da conduta do Juiz**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. **Gestão cartorária: controle e melhoria para a razoável duração dos processos**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2009.

BRASIL. **Constituição Federal**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRASÍLIA. **Metas de Nivelamento**. (2010). Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7909&Itemid=963&Itemid=963> Acesso em 28.04.2010.

BRASÍLIA. **Metas Prioritárias de 2010**. (2010). Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=10350&Itemid=1125>. Acesso em 02.07.2010.

BRASÍLIA. **Pesquisa Justiça em números**. Disponível em: <www.cnj.gov.br> Acessado em 06.07.10.

CALAMANDREI, Piero. Eles, os juízes, vistos por um advogado. Tradução de Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CHIAVENATO e SAPIRO. Adão. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COLECIONADORES Saraiva de Legislação. **Código de Proteção e Defesa do Consumidor**. 16 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

Covey, Stephen. **O 8º Hábito Da Eficácia à Grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CUIABÁ. **Relatório de Inscrição na IX Mostra Nacional de Trabalhos da Qualidade do Poder Judiciário, organizado pelo TRT 23 Região**. Disponível em: <<http://www.trt23.jus.br/mostraDaQualidade/Trabalhos-9Mostra/58.pdf>> Acesso em

04-07-2010.

DEOLINDO. Vanderlei; NOGUEIRA. Eliane Garcia. **O Plano de Gestão da Comarca de Santa Maria**. Multijuris: primeiro grau em ação. Vol. 1. Agosto 2006. p. 20-27.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos juízes**. São Paulo: Saraiva. 1996.

DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de Processos**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1994.

DEOLINDO. Vanderlei. **Planejamento Estratégico em Comarca de Porte Médio**. Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao Programa de Capacitação em Poder Judiciário - FGV Direito Rio. Porto Alegre : Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009.

FREITAS, Juarez. **O controle dos atos administrativos e seus princípios fundamentais**. São Paulo: Malheiros, 1997.

GUIA das Melhores **Práticas na Gestão Judiciária**. Brasília: Prime RS, 2006.

GABARDO, Emerson. **Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa**. São Paulo: Dialética, 2002.

GOMES, Luiz Flávio. **A Dimensão da Magistratura**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4. ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra]. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008 – 2ª reimpressão.

MACIEIRA, Maria Elisa. **Estudo de casos e práticas inovadoras. Apostila do Mestrado Profissional em Poder Judiciário**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000** (versão 2000). Manual de Implementação. 7 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. **A Utilização de Instrumentos Organizacionais como Meios de Fortalecimento das Instituições e de Racionalização**. Projeto de Modernização do TJRJ, Fundação Getúlio Vargas, 2009.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa. **O processo nosso de cada dia**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 5 ed. São Paulo: RT, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23 ed. Atualizada por

Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 1998.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 14 ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Curso de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

MOTTA, Paulo Roberto Motta. **Formação de Liderança**. In: Apostila. Fundação Getúlio Vargas, 2006.

_____. **Ciência e a Arte de ser dirigente**. 15 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

NALINI, Renato. **A Rebelião da Toga**. Cidade: Editora Millenium, 2006.

NOBRE JÚNIOR, Edílson Pereira. **Administração Pública e o Princípio Constitucional da Eficiência**. In: Revista da AJURIS. Porto Alegre: Editora, Set/2006. p. 50.

NOGUEIRA, Eliane Garcia. **A atualidade do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário – PGQJ**. Multijuris: primeiro grau em ação, Porto Alegre, n. 07, p. 30-32, jun. 2009.

_____. **Estágio Programado**. Multijuris: primeiro grau em ação. Porto Alegre.

PLANO DE **Gestão Pela Qualidade do Judiciário**. 3. ed. Porto Alegre: Departamento de Artes Gráficas do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2002.

PORTO ALEGRE. **Consolidação Normativa Judicial**. (2010). Disponível em: <http://www.tj.rs.gov.br/legisla/CNJCGJ_Setembro_2007_Prov_21_2007.pdf>

PORTO ALEGRE. **Pesquisa de Avaliação do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul** (2010). Disponível em: <http://www1.tjrs.jus.br/site/administracao/prestacao_de_contas/pesquisa_de_avalicao_poder_judiciario/>. Acesso em 20.06.2010.

PORTO ALEGRE. **Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul**. (2010). Disponível <em:http://www1.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/planejamento_estrategico/doc/ComoEntenderoMapaEstrategico.pdf> Acesso em 07.07.2010.

PORTO ALEGRE. **Plano de Gestão pela Qualidade do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul**. (2010). Disponível em: <http://www1.tjrs.jus.br/site/administracao/plano_de_gestao_pela_qualidade_do_judiciario/apresentacao.html>. Acesso em 14.05.2010.

PORTO ALEGRE. **Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade**. (2010). Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=154>. Acesso em 06.05.2010.

ROBBINS, Harvey e FINLEY, Micahel. **Feedback – comunicação, avaliação mútua e a manutenção de uma contagem de pontos- é algo poderoso. Um feedback bom e contínuo é o combustível de uma equipe pronta para se desenvolver.** *Apud: Por que as equipes não funcionam.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RUMMLER, Geary; PRACHE, Alan P. **Melhores Desempenho das Empresas.** Makron Books, 1994.

RUSSO, Andréa Rezende. A gestão de pessoas como forma de alcance da inovação e da efetividade na condução do processo. **Revista da Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul – AJURIS**, Porto Alegre, v. 36, n. 113, p. 13-29, mar. 2009.

SADEK. Maria Tereza. **Coordenação. Pesquisa Justiça em Números: Novos Ângulos.** Disponível em: <http://www.amb.com.br/docs/noticias/2009/AMB_Sadek_Justica_em_numeros_novos_angulos.pdf> Acesso em 30.03.2010.

TAKASHINA, Newton Tadachi. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho.** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1999.

VIEIRA, José Luiz Leal. **Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder.** Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, 2009.

VUCETIC, Miriam Lopes. **Resultado: um desafio da gestão “com” pessoas para a magistratura do 3º milênio.** MULTIJURIS: Primeiro Grau em Ação. Porto Alegre, n. 6, 2008.

ZIMMERMAN. David. **Organizador. Aspectos Psicológicos da Prática Jurídica.** São Paulo: Editora Milenium. 1999.