O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM UNIDADE JUDICIÁRIA: DESAFIO PARA O JUIZ DO TRABALHO

Ana Ilca Härter Saalfeld

Juíza do Trabalho da 4ª VT de Pelotas – RS

*“Quanto mais se acredita em algo, mais verdadeiro se torna,
e não é a inteligência, mas a vontade, que impõe a verdade”*

Miguel de Unamuno

SUMÁRIO: Introdução; 1. Administração judiciária; 2. Administração judiciária e métodos de planejamento; 3. Planejamento estratégico em unidade judiciária; Considerações finais; Bibliografia.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho versa sobre a análise da postura do Juiz do Trabalho envolvido na construção de sua Unidade Judiciária, solucionando conflitos internos, como forma de se alcançar a efetividade e eficácia do provimento jurisdicional, destacando que o grande desafio deste Magistrado é encontrar meios para que, com a força humana disponível, haja mobilização e motivação para o trabalho, que apesar de rotineiro, se presta às constantes variáveis de formas de otimização.

A busca crescente de soluções para a crise da Justiça é um dos principais fatores que contribuíram para que ganhassem relevância os temas referentes à Administração aplicada ao Direito. Para isto, cada vez mais, os operadores do Direito necessitam dos métodos e técnicas desenvolvidas pela Administração.

Com efeito, para a superação desta “crise” se faz indispensável não só o desejo comum dos operadores do Direito e do Magistrado de querer superá-la. Sua concretização passa por um plano de ação.

Assim, o desafio que é posto ao Judiciário passa necessariamente por uma reforma não só de estruturas e processos, mas principalmente, de mudança na mentalidade desses operadores, com intuito de que sejam adotadas práticas criativas que possam otimizar os recursos humanos e materiais disponíveis, bem como o tempo dos Magistrados, para que assim, possam imprimir celeridade e efetividade às suas decisões.

O respeito ao Poder Judiciário está na segurança e na certeza exarada pelos jurisdicionados de que a prestação jurisdicional seja célere, justa e eficaz.

É imperativo, pois, o exercício estratégico que nada mais significa do que uma forma de aprendizado, onde se procura identificar as demandas e são traçados planos de atuação, porquanto a estratégia fixa a direção, estabelecendo “onde se quer chegar”. No entanto, não se pode esquecer de que o Poder Judiciário encontra-se atrelado a cânones constitucionais que criam amarras a este planejamento.

A estratégia neste campo, obviamente, está limitada por inúmeras variáveis, entre elas o princípio da estrita legalidade, da impossibilidade de escolha de demandas, o direito do cidadão de submeter ao Poder Judiciário todas suas demandas e a deficiência na formação acadêmica do Magistrado no que tange à gestão pública.

A busca de conhecimentos de Administração e da efetiva aplicação das técnicas administrativas voltadas à realização da atividade jurisdicional, mormente as de planejamento, que se desenvolveram muito entre os militares, os economistas e os administradores, todos por força da competitividade do mundo empresarial, passam agora a ocupar o espaço jurídico e estão se incorporando gradativamente à administração dos Tribunais e à cultura jurídica, resultando desta junção, a maior eficiência na execução de suas atividades.

Na esteira de tal entendimento, este estudo faz uma releitura das ações a serem despendidas pelo Juiz do Trabalho, na condição de condutor soberano da Unidade Judiciária, numa sociedade em estado latente de mutação e de novas demandas porquanto “não se vive mais naquela época de estabilidade em que as mudanças ocorriam lentamente, decorrentes de causas e efeitos que se ajustavam através dos tempos de maneira quase imperceptível”.¹

E nesse sentido, com a globalização deste processo de mudança acelerada, o que se buscará no decorrer deste trabalho é demonstrar a necessidade de mudança comportamental do Juiz e sua equipe de trabalho, os quais devem se ajustar às demandas de transformação, exigindo uma visão estratégica que não se exaure na identificação da problemática, mas em sua efetiva resolução.

1. ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

Para cumprir sua função principal, ou seja, prestar a jurisdição, o Poder Judiciário também exerce a função administrativa, que compreende a atuação necessária à organização e gestão de seus órgãos e serviços (CF/88, artigo 96, I), incumbindo ao Magistrado de primeiro grau desempenhá-la, individualmente, enquanto agente público, no exercício de suas funções decorrentes de sua autonomia administrativa e financeira.

A administração pública é aquela operada por agentes públicos no exercício de uma função. E o exercício dessa função, pública, deve estar voltado necessariamente ao cumprimento de uma finalidade, estabelecida em lei e voltada à realização do interesse público, do bem comum.

¹ LUCENA, Maria Diva da Salette. *Planejamento Estratégico e Gestão do Desempenho para Resultados*. São Paulo: Atlas, 2004. p. 13.

Ocorre que, a administração judiciária, enquanto habilidade pessoal necessária aos operadores do Direito, é uma idéia recente, sendo que os cursos jurídicos no Brasil não contemplam em seus currículos nem mesmo a disciplina de Introdução à Administração.

Efetivamente,

[...] tendo ingressado na magistratura, o juiz tem diante de si desafios que extrapolam o direito e a jurisdição. Percebe que, diante do vultoso número de processos a serem apreciados, a necessidade e o dever lhe imputam atividade diversa daquela para a qual sua formação acadêmica o habilitou: a de administrar os meios necessários para prestar a jurisdição. À frente da vara, da seção judiciária, de seu gabinete ou na presidência do tribunal, o magistrado administra recursos humanos e materiais, administra o tempo, delega atribuições e estabelece os procedimentos mais adequados para o bom funcionamento de sua unidade jurisdicional.

Se é bastante claro que a função do juiz seja a de julgar, também é certo que as mudanças sociais e econômicas, o desenvolvimento das reflexões teóricas da sociologia, da ciência política e da antropologia do direito modificaram sensivelmente a concepção do que seja a função do juiz na sociedade, acrescentando à função de julgar o reconhecimento de seu papel político, de seu papel enquanto agente propulsor de mudanças e, também, de seu papel enquanto administrador.²

Neste contexto, à medida que os problemas do sistema judiciário foram se agravando, principalmente aqueles relacionados às questões de morosidade na prestação jurisdicional e de credibilidade do sistema junto à sociedade, foi necessário que a administração dos órgãos judiciais fosse focalizada.

A Administração é uma área do conhecimento pela qual o administrador identifica a problemática, dimensiona recursos, planeja sua aplicação e desenvolve estratégias para a sua solução. No entanto, entendemos que a administração judiciária deve ser efetivada em conjunto com a equipe de trabalho.

Há, pois, necessidade desta equipe de trabalho com sensibilidade, criatividade e muita força de vontade buscar novas formas de atuação, visando minimizar os prejuízos da morosidade e da ineficiência, já que a natureza alimentar do crédito exequendo justifica a abrangência dos meios executórios com a condução processual que privilegia o credor trabalhista, nunca se olvidando de que a renovação das formas de perceber o trabalho facilita o desenvolvimento de novos caminhos.

Veja-se, assim, que a “[...] administração estratégica é definida como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.³ Entendemos que a transformação e a

² SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. Administração Judiciária: Planejamento Estratégico e a Reforma do Judiciário Brasileiro. In: *Jus Navigandi*, Teresina, ano 10, nº 976, 4 mar. 2006. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>. Acesso em: 23. jul. 2008.

³ CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração Estratégica: Planejamento e Implementação da Estratégia*. Tradução de Flávio Deni Steffen. Revisão técnica de Alberto Henrique da Cruz Feliciano. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 6.

modernização do sistema judiciário passam, necessariamente, pela concepção de um plano, ainda que implícito, mas consciente e objetivo, encabeçado pelo Juiz titular de cada Unidade Judiciária.

Obviamente que este plano é resultado de diferentes concepções sobre o Direito e sobre o modo adequado e eficaz da prestação jurisdicional, sendo muitas as vezes que se levantam propondo caminhos diversos. Porém, para concretização deste plano, há que se adotar uma ideologia compartilhada, consensual e comprometida por todos os funcionários daquela Unidade, porquanto nenhuma ação isolada é capaz de dar uma resposta efetiva ao problema e isto, dentro da administração judiciária, nem sempre é possível porquanto esta conta com recursos humanos muito diferentes do mundo empresarial.

Essa consciência se traduz nas palavras de Humberto Theodoro Júnior: “É preciso que os juristas tenham a humildade e a sabedoria de reconhecer que a modernização e aperfeiçoamento da Justiça não é tarefa que eles sozinhos possam executar.”⁴

Diante evidente incapacidade do sistema de responder às aspirações da sociedade, cresce a mobilização na busca de uma efetiva solução para a questão da Justiça. É nesse contexto que ganha espaço e importância o tema da Administração Judiciária.

2. ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA E MÉTODOS DE PLANEJAMENTO

A necessidade de modernização do Judiciário e a busca crescente por soluções fizeram com que teorias e metodologias de planejamento passassem a ser paulatinamente incorporadas à administração de diversos órgãos. As mudanças levaram ao reconhecimento do planejamento, mais especificamente do planejamento estratégico, como ferramenta capaz de ditar políticas judiciárias que apresentem soluções para os atuais problemas do sistema judiciário.

De fato, uma aplicação direta de métodos empresariais à realidade dos Tribunais apresenta alguns riscos. Em uma empresa, os dirigentes não têm nenhuma obrigação de legitimar suas decisões diante dos empregados, escolhendo livremente os caminhos a seguir para a conquista de seus desígnios. Por outro lado, a gestão pública é cercada de princípios de direito público que orientam e limitam o desempenho dos gestores.

No entanto, em se tratando de planejamento público, voltado ao alcance de objetivos que, para além de interesses corporativos, estão vinculados ao bem comum, não é admissível um planejamento estratégico que mude a cada gestão, razão pela qual, mais do que nunca, se faz necessária a existência de um plano dotado de legitimidade que transponha o limite de atuação deste ou daquele gestor.

Consoante se vê, a relevância e o prestígio que o planejamento estratégico vem adquirindo atualmente no meio jurídico, dá-se, sobretudo, porque apresenta métodos de realização de diagnósticos e de estratégias para orientar as ações de gestão, trazendo eficiência e rapidez ao sistema, o que se ajusta às expectativas que se difundem em torno da Reforma do Judiciário.

⁴ THEODORO JÚNIOR, Humberto. Celeridade e Efetividade da Prestação Jurisdicional. In: *Academia Brasileira de Direito Processual Civil*. Site institucional. Disponível em: <http://www.abdpc.org.br/artigos/artigo51.htm>. Acesso em: 23. jul. 2008.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UNIDADE JUDICIÁRIA

Estratégia, palavra de origem militar usada para designar o caminho da vitória em uma guerra, foi agregada à administração e ao conceito de planejamento, como forma de lidar com a acirrada competitividade das empresas de mercado.

No campo teórico, o planejamento estratégico surgiu em oposição ao planejamento tradicional, o qual se mostrou ineficiente, por fixar a realidade a um único ponto de vista. Descortina-se, pois, o planejamento estratégico, como uma constante readaptação, baseada na análise dos ambientes interno e externo em que está inserido.

A definição de estratégia está relacionada a idéia de futuro, o que a Unidade Judiciária pretende ser, também trazendo a noção de padrão, ou seja, a preocupação organizacional com a sua imagem perante a sociedade.

No entanto, esta conquista, requer adoção de novas práticas de planejamento, controle e constante avaliação.

Quando tratamos da Administração Judiciária, falar em planejamento estratégico é discutir qual o rumo que esse poder deve tomar, de forma coordenada e controlada, para atingir aquilo que a sociedade demanda. A preocupação do Judiciário não está na concorrência ou no mercado, visto que sua atribuição é exclusiva por força legal, mas em corresponder às expectativas dos cidadãos no que diz respeito à prestação jurisdicional.⁵

Ocorre que aqueles que estão envolvidos com o dia-a-dia das Unidades Judiciárias percebem que o trabalho está projetado para seguir um modelo racional e mecanicista, onde muitas vezes os funcionários sequer questionam porque estão realizando determinada tarefa e qual o propósito da atividade realizada. O favorecimento à alienação e a falta de significação do trabalho reflete na apatia com que muitos serviços cartoriais são realizados, apatia esta que é sentida diretamente pelo jurisdicionado.

A propósito, não se pode olvidar que a maneira automática como são as tarefas realizadas e a ausência de objetivos organizacionais, alicerçados numa estrutura autocrática, contribuem para que o funcionário não compreenda o que faz e nem qual o objetivo da realização de determinado ato, o que conduz gradativamente a níveis cada vez mais altos de indiferença e desagregação.

Manter uma equipe de trabalho eficiente, flexível, reflexiva e motivada, não é por certo, uma tarefa fácil, até porque as pessoas envolvidas neste processo trazem consigo as marcas de seus primeiros relacionamentos, principalmente aqueles que envolveram o grupo familiar, que consoante é cediço, também estão embasados em padrões destrutivos e, neste contexto, de forma subconsciente, reproduzem no ambiente de trabalho, os respectivos padrões de comportamento em sua área de atuação.

É por isso que grande parte das empresas, embora empenhadas em melhorar o ambiente de trabalho através de programas de qualidade, transforma-se em

⁵ SILVA, Leonardo Peter da. A Administração Judiciária e o Planejamento Estratégico. In: *Jus Navigandi*, Teresina, ano 10, n. 874. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br>. Acessado em: 16. jul. 2008.

campos de batalha, em que os mais poderosos e habilidosos impõem, sobre os demais, os padrões de sua **família disfuncional** [...] ⁶

Neste diapasão, o brocardo segundo o qual “problemas familiares devem ser deixados do lado de fora da Unidade Judiciária”, merece total desprezo, porquanto banaliza a influência dos aspectos subjetivos do comportamento humano na forma do desenvolvimento das tarefas.

Reconhecer, confrontar e transformar o modo desta prestação laboral representa um grande desafio para o Magistrado, porquanto além de ser capaz de tomar decisões rápidas e eficazes, voltadas à efetivação da prestação jurisdicional, tem que ser um líder legitimado, um entusiasta por natureza e procurar propiciar condições de trabalho à sua equipe, onde haja possibilidade efetiva de realização pessoal e profissional, alicerçada em relações de confiança, justas e democráticas, onde as decisões sejam tomadas com a participação do grupo, de forma clara e objetiva.

Somente com maturidade pessoal e profissional é que alcançaremos a consciência da importância de trabalhar em prol da visão compartilhada da Administração Judiciária, contando com a autonomia, a solidariedade e a capacidade de trabalho em equipe, de forma comprometida, onde todos saibam executar todas as tarefas, das mais elementares, como a simples juntada de petições, expedição de notificações, até a elaboração de minutas de despacho, de forma que, ao fim e ao cabo das atividades, todos possam reconhecer e valorizar o trabalho individualizado de cada membro da equipe.

Aliás, é a equipe de trabalho que dá a vida à Unidade Judiciária e ela precisa ser vista como um conjunto de pessoas com objetivos definidos, com sentimento de propósito, e forma específica de pensar e agir. Saber o que se quer e como se quer chegar, estimando, ao menos, qual o caminho exato a ser percorrido, porquanto um trabalho metódico e racional traduz um sentimento de rumo.

E saber para onde queremos ir, já é a metade do caminho.

Quando um processo chega à porta da Vara do Trabalho, com a Distribuição, ele já deve ter em vista o caminho de volta, ou seja, para o Arquivo, de forma definitiva, ou pela inexistência da dívida cobrada com a declaração de improcedência da reclamação, ou pela extinção do feito após a devida execução, ou por qualquer outro motivo, pois sempre persistirá a indagação quanto a impossibilidade concreta de definir o que seja mais doloroso: deixar de receber o que é nosso por direito ou ser demandado por algo que não devemos?

Ao administrarmos uma Unidade Judiciária jamais poderemos esquecer que nenhum dano se torna maior do que o próprio desvirtuamento do conceito de Justiça através de um procedimento neutro, tolerante, ineficaz e demorado.

O desenho jurisdicional de solução dos conflitos tem, entre outras, a virtude de despojar os conflitos de interesses de seu componente mais emotivo, onde o critério da outorga desta tutela não seja aferido pela lei do mais forte, poderoso, rico, inteligente ou do mais astuto.

⁶ ZIEMER, Roberto. *Mitos Organizacionais: o poder invisível na vida das empresas*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 65.

Efetivamente,

[...] os indivíduos têm a possibilidade de desempenhar papel ativo na construção de suas realidades, embora as circunstâncias não sejam de sua escolha. Estas circunstâncias são influenciadas por relações de poder intermediadas pela linguagem, pelos discursos e pelos hábitos que moldam nosso cotidiano.⁷

Nessa perspectiva, há que despir-se do mito da ineficiência da administração judiciária. Ela está inserida numa relação de interdependência com o ambiente em que está localizada, razão pela qual seu bom funcionamento depende da capacidade de seus agentes identificarem e anteciparem-se às mudanças e expectativas dos jurisdicionados.

As mudanças, por certo, afetam a maneira de agir e pensar das pessoas, porquanto estas não têm a tendência de ver o cotidiano de uma Unidade Judiciária como algo que possa estar em constante mutação. Porém, a prestação jurisdicional, ainda que rotineira, pode sempre ser readequada e aperfeiçoada, ainda mais no processo de execução onde são frequentes os contratempos e situações insólitas em que os envolvidos devem estar atentos para que o conflito não se eternize com a determinação da realização de atos absolutamente infundados e que nada frutificarão para a resolução da controvérsia.

Não é mais possível que o Magistrado e os funcionários se comportem como meros espectadores da cena judiciária. Têm eles a obrigação legal de tomar as rédeas do destino processual, acelerando e racionalizando os procedimentos, impedindo atitudes meramente procrastinatórias, razão pela qual entendemos que neste ambiente de trabalho não há lugar para a divisão de talentos, mas há para a soma de todos os talentos, com repartição dos conhecimentos e habilidades, como forma de alcançar o progresso nas relações.

Aliás, é necessário reforçar a idéia de que o empenho em conjunto conduz à certeza do sucesso e que o desempenho profissional de um, refletirá decisivamente no trabalho do outro, como em uma corrida de bastão, nunca se olvidando de que os conflitos que se escondem atrás dos relacionamentos humanos muitas vezes estão amparados em falsa idéia de poder e de conhecimento.

No momento em que a informação não é distribuída, cria-se o entendimento de que uns “são mais amigos do rei, do que outros”, potencializando-se, assim, indevidamente a disputa entre os componentes da equipe, que ao fim e ao cabo, buscam o mesmo objetivo. Constituem-se, assim, as reuniões e conversas informais o palco apropriado para a troca de idéias, para as críticas, para as propostas, para as mudanças comportamentais.

Acomodar as diferenças de interpretações entre as pessoas e evitar a pujança do conflito requer, efetivamente, tempo e trabalho. Prescinde de ação planejada e conjunta, viabilizando o potencial criativo dos funcionários.

⁷ ZIEMER, Roberto. Ob. cit., p. 15.

Não existe um só caminho e não há razão para subentender-se que o caminho melhor seja aquele proposto pelas chefias.

Chiavenatto alerta que:

O caminho é a redução da distância entre o topo e a base da estrutura organizacional e aproximar o nível decisório do nível operacional. Tirar a gordura intermediária entre o cérebro e os músculos da organização. [...] As relações de poder sofrerão uma reviravolta: as relações verticais do tipo chefe versus subordinado estão cedendo lugar para as relações horizontais e laterais de interdependência entre unidades do mesmo nível. [...] O que está por trás de toda essa mudança é a necessidade de administrar as pessoas mais de perto. De aproximá-las da alta direção. De senti-las e percebê-las. De permitir que elas realmente trabalhem com o coração e com a inteligência e não apenas com os músculos e com os hábitos.⁸

Em verdade, estando a atenção centrada à implementação de novas idéias e na realização de práticas inusitadas, surge a possibilidade de que os funcionários repensem a forma de realizar as próprias tarefas, que a princípio, poderiam parecer rotineiras, lembrando, sempre, que a história de um processo, nunca é igual a outra.

O processo de pensar estrategicamente também auxilia as pessoas a adotarem um comportamento comprometido na busca da efetivação da prestação jurisdicional. Somente com a coletivização das idéias, problemas e conhecimento será possível o apoio, a legitimação, a participação e a agregação das pessoas na busca da solução dos conflitos. E não é possível pensar estrategicamente, sem observar a premissa de que não se separa a organização e o ambiente.

Em verdade,

[...] funcionamos melhor quando podemos conceber coisas como certas, ao menos por algum tempo. E este é um papel importante da estratégia nas organizações: ela resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes [...]⁹

Certo é, assim, que apesar de o conceito de estratégia estar baseado em estabilidade, grande parte da caminhada está focalizada em cima de mudanças e de motivação. O gerenciamento destas mudanças, contudo, é de difícil implemento, porquanto implica em modificação do pensamento das pessoas, de mutação do modo de pensar e de agir, e não apenas de reprogramação de máquinas.

A administração judiciária está muito exposta à avaliação, ao julgamento permanente dos advogados e jurisdicionados e, por isto, a força de trabalho se constitui como elemento vital para a consecução dos objetivos de uma célere e efetiva prestação jurisdicional, devendo estar apta a promover as mudanças no ambiente judiciário.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: o Passo Decisivo para a Administração Participativa*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997. p. 21.

⁹ MINTZBERG, Henri; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 22.

São, portanto, maiores, as exigências de qualificação pessoal para assumir desafios, novos riscos e responsabilidades.

Uma Unidade Judiciária não se torna eficiente ou ineficiente da noite para o dia. Isto significa que são as decisões tomadas, a capacidade inovadora, o comprometimento, a competência e as ações operacionalizadas pelo Juiz Titular e funcionários lotados em cada uma das Unidades, que definirão o ritmo evolutivo da Instituição.

O oferecimento de cursos e aquisição de equipamentos modernos de trabalho não significa, por si só, o diferencial para o sucesso, pois já é velha a lição de que nenhuma organização é melhor do que as pessoas que nela trabalham e mais, o manejo da tecnologia está sujeita à aptidão inventiva do funcionário de torná-la útil e submissa às expectativas dos jurisdicionados.

Enfim, o grande desafio que se apresenta para o Juiz Titular de cada Unidade Judiciária é desenvolver a qualificação e potencial de seus funcionários para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de responsabilidades, de novos encargos, e mormente, de comprometimento com os resultados desejados.

Em verdade, sem a racionalização das tarefas forenses, ou seja, adoção de processo de organização das atividades praticadas, visando à obtenção do máximo de resultados com o mínimo de atos processuais, não é possível imaginar uma prestação jurisdicional célere e eficaz.

Esta racionalização consiste em agilizar o encaminhamento do processo, via impulsos processuais, não se detendo a formalismo, buscando o equacionamento das questões afetas à prática burocrática.

Diariamente, podem ser observadas várias práticas que desafiam o bom senso, pela ausência absoluta de lógica e excesso de formalismo. É visível o trabalho em círculos.

E muito embora a racionalização seja uma solução bastante simples, não se pode olvidar que é capaz de operar significativas transformações em uma Vara. Isso porque trata, essencialmente, de fazer mais com menos, de forma simplificada e objetiva, eliminando os atos inúteis e impedindo, por conseqüência, o duplo trabalho.

O passo inicial, portanto, em busca da racionalização dos expedientes, é refletir e analisar cada ato praticado. Por que é feito assim? Há mesmo necessidade de se fazer isso? Existe um modo mais eficiente de se atingir o mesmo resultado? Onde queremos chegar?

Obviamente, o Magistrado que tem a vontade de imprimir mudanças, com vistas a tornar os serviços judiciários mais eficientes, ao decidir-se pela opção de conceber um plano para a sua gestão, vê-se diante de um desafio. Para superá-lo, faz uso de sua experiência pessoal. No entanto, depende não só do plano em si, mas da vontade dos servidores em concretizá-lo; que tenham motivação e interesse em agregar esforços para o seu sucesso.

É chegada a hora de rever rotinas, procedimentos, hábitos consolidados durante décadas através de gerações mais antigas, tirar o mofo e inovar. O Magistrado deve

condensar vários despachos em um único texto, de forma inteligente, permitindo que o processo siga livremente, sem necessidade de sua intervenção a todo momento.

De todo o exposto e como destacado em várias oportunidades, não há como alcançar a efetividade da prestação jurisdicional com uma equipe desmotivada, uma equipe que não acredite que ela seja o diferencial, que ela seja a melhor e porque ela existe. Assim, o Juiz daquela Unidade não pode se olvidar jamais da constante análise do contexto e da importância do reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da atividade jurisdicional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca da Justiça ideal, que seria aquela de boa qualidade, justa, econômica e célere, passa pela racionalidade dos expedientes forenses. É preciso que a racionalidade esteja presente em cada decisão judicial e em cada tarefa executada pela Secretaria.

E neste processo de busca de soluções, observamos degraus que devem amparar um planejamento estratégico e, assim, a questão transforma-se de problema em oportunidade de mudança, pois possibilita o alcance de um plano de ação consensual e viável, que agrega as vantagens do compromisso simbólico que os formuladores do plano assumem em relação a ele e de uma mudança de cultura organizacional.

Cada ato processual deve buscar obter o máximo de resultados concretos com o mínimo de recursos disponíveis, jamais se olvidando de que

[...] estamos falando do compromisso com a reflexão interna, a reflexão institucional, enfim, com a auto-avaliação – quem somos, por que estamos aqui, como trabalhamos, quais são nossas forças e nossas fraquezas, onde estamos bem e onde estamos falhando – antecipando a ação crítica, ou seja, a auto-crítica construtiva e reguladora, antes que essa crítica venha do mercado, abrindo assim a perspectiva do reconhecimento público.¹⁰

Assim, o presente trabalho teve como objetivo contribuir para o debate no sentido de que para se alcançar eficácia da prestação jurisdicional é necessário que a equipe de trabalho deixe de ser uma mera espectadora da cena judiciária, uma vez que:

A eficácia da reflexão e do planejamento estratégico depende mais da capacidade inventiva e criadora da nova visão e das possibilidades, do que da capacidade analítica ou intuitiva de perseguir caminhos já traçados.¹¹

Não se almeja a imparcialidade na análise do objeto de estudo deste trabalho. Muito pelo contrário. Na condição de Magistrada Trabalhista, pretendeu-se mostrar a necessidade de o Juiz do Trabalho tomar as rédeas do destino processual de sua Unidade Judiciária, atuando de forma positiva e enérgica, de forma a viabilizar que a mudança do jeito de ver, sentir e executar os atos cartoriais, se desenvolva a partir da própria expediência do grupo de trabalho.

¹⁰ LUCENA, Maria Diva da Salete. Ob. cit., p. 16.

¹¹ MOTTA, Paulo. *Planejamento Estratégico/Programa de Capacitação em Poder Judiciário*. FGV, p. 18.

Nas palavras de Sálvio de Figueiredo Teixeira:

A transformação do Judiciário brasileiro é tarefa complexa e difícil, especialmente porque, além de interesses que eventualmente serão contrariados, os vícios e anomalias vêm de séculos. Mas é viável e imperiosa. Se quisermos todos, poderemos realizá-lo, com determinação e idealismo. A mesma determinação e o mesmo idealismo que de tempos em tempos têm mudado os horizontes do mundo em que vivemos.¹²

Não há como deixar de considerar que a demora excessiva no curso de um processo vulnera a garantia do devido processo legal, desmoraliza o Poder Judiciário e eterniza a angústia das partes, razão pela qual o Juiz do Trabalho e todos os envolvidos na prestação jurisdicional, devem adotar uma postura mais comprometida.

Por fim, como síntese ao que foi exposto e convite à reflexão futura, citamos as palavras de Calmon de Passos que afirma, “somos, hoje, o resultado do que fomos ontem e sabemos que o nosso modo de ser amanhã será, em boa parte, plasmado pelo que deliberarmos neste sentido.”¹³

BIBLIOGRAFIA

ARANTES, Delaídes Alves Miranda; DUARTE, Radson Rangel Ferreira. *Execução Trabalhista Célere e Efetiva: um Sonho Possível*. São Paulo: LTr, 2002.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. *Administração Estratégica: Planejamento e Implementação da Estratégia*. Tradução de Flávio Deni Steffen. Revisão técnica de Alberto Henrique da Cruz Feliciano. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: o Passo Decisivo para a Administração Participativa*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUCENA, Maria Diva da Salette. *Planejamento Estratégico e Gestão do Desempenho para Resultados*. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henri; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Paulo. *Planejamento Estratégico/Programa de Capacitação em Poder Judiciário*. FGV.

PASSOS, Calmon de. *Direito, Poder, Justiça e Processo: Julgando os que nos Julgam*. Rio de Janeiro, Forense, 1999.

SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. Administração Judiciária: Planejamento Estratégico e a Reforma do Judiciário Brasileiro. In: *Jus Navigandi*, Teresina, ano 10, n. 976, 4 mar. 2006. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>. Acesso em: 23. jul. 2008.

SILVA, Leonardo Peter da. A Administração Judiciária e o Planejamento Estratégico. In: *Jus Navigandi*, Teresina, ano 10, n. 874. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br>. Acessado em: 16 jul. 2008.

¹² TEIXEIRA, Sálvio. O Judiciário e as Propostas de um Novo Modelo. In: *O Neófito*. Disponível em: <http://www.neofito.com.br/artigos/art01/jurid185.htm>. Acesso em: 23. jul. 2008.

¹³ PASSOS, Calmon de. *Direito, Poder, Justiça e Processo: Julgando os que nos Julgam*. Rio de Janeiro, Forense, 1999. p. 120.

TEIXEIRA, Sálvio. O Judiciário e as Propostas de um Novo Modelo. *In: O Neófito*. Disponível em: <http://www.neofito.com.br/artigos/art01/jurid185.htm>. Acesso em: 23. jul. 2008.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. Celeridade e Efetividade da Prestação Jurisdicional. *In: Academia Brasileira de Direito Processual Civil*. Site institucional. Disponível em: <http://www.abdpc.org.br/artigos/artigo51.htm>. Acesso em: 23. jul. 2008.

ZIEMER, Roberto. *Mitos organizacionais: o Poder Invisível na Vida das Empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.