

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

**NEY WIEDEMANN NETO**

**GESTÃO DE GABINETES DE MAGISTRADOS  
NAS CÂMARAS CÍVEIS DO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL**

Rio de Janeiro  
2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

NEY WIEDEMANN NETO

**GESTÃO DE GABINETES DE MAGISTRADOS  
NAS CÂMARAS CÍVEIS DO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada junto ao Mestrado Profissional em Poder Judiciário da FGV Direito Rio como requisito à obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Professor Doutor Leonardo Teixeira

Co-Orientadora: Professora Mestre Maria Elisa Bastos Macieira

Rio de Janeiro  
2009

WIEDEMANN NETO, Ney. Orientador: Prof. Dr. Leonardo Teixeira. Co-Orientadora: Profa. Me. Maria Elisa Bastos Macieira.

Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. v. 1, 244 pg. Rio de Janeiro, 2009.

NEY WIEDEMANN NETO

**GESTÃO DE GABINETES DE MAGISTRADOS  
NAS CÂMARAS CÍVEIS DO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada junto ao Mestrado Profissional em Poder Judiciário da FGV Direito Rio como requisito à obtenção do grau de Mestre.

Data de aprovação: \_\_\_\_\_.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Leonardo Teixeira – FGV Direito Rio

---

Profa. Me. Maria Elisa Bastos Macieira – FGV Direito Rio

---

Prof(a).

---

Prof(a).

---

Prof(a).

Para minha esposa Grasielle,  
luz da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Lenize Hornos Magnan, Thiago Fagundes Rosenfeld, Aline Frare Armorst e Rafael Nesello Vitorio, assessores jurídicos de meu gabinete pela inspiração na realização desse trabalho e pela efetiva colaboração demonstrada.

## RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade identificar o papel do magistrado como gestor de seu gabinete, focado nos gabinetes dos desembargadores e juízes de direito convocados no âmbito das Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Para tanto, abordou-se as atividades de gestão sob os pilares do planejamento das atividades, da organização das rotinas, da liderança do magistrado e do controle dos processos e dos resultados. Em seguida, analisou-se a situação atual do modelo de gestão do Tribunal de Justiça rio-grandense, no que tange à implantação da metodologia da Qualidade Total como ferramenta de gestão do gabinete. Agregou-se a esses fundamentos a pesquisa de campo, com a coleta de dados acerca da diversidade de práticas de gestão encontradas no âmbito desse tribunal. Pelos resultados da pesquisa teórica e prática, foi possível apresentar uma proposta de estruturação de um “gabinete-modelo” e a definição de suas rotinas através da padronização dos procedimentos executados.

Palavras-chave: Poder Judiciário. Administração da Justiça. Gabinete de magistrado. Gestão.



## RÉSUMÉ

Le travail ici présenté, a pour but de montrer le rôle du magistrat comme étant un gestionnaire de son cabinet. Ce travail est réservé aux cabinets de magistrats et aux juges convoqués à travailler pour les Chambres de Droit Civil du Tribunal de Justice du Rio Grande do Sul. Les activités de gestion ont été abordées sous les aspects de la planification des activités, de l'organisation des routines, de la direction du magistrat et du contrôle des procès et des résultats. Ensuite, fut analysée la situation actuelle du modèle de gestion du Tribunal de Justice du Rio Grande do Sul, principalement en ce qui concerne l'implantation de la méthodologie de Qualité Totale comme outil de gestion du cabinet. A ces fondements a été ajouté une étude sur le lieu de travail, faite à travers l'acquisition de données sur la diversité des pratiques de gestion rencontrées au sein de ce Tribunal. Grâce aux résultats de la recherche théorique et pratique, il a été possible de présenter une proposition de structure d'un « cabinet-modèle » et de la définition de ses routines à travers l'unification des procédures exécutées.

Mots-clés: Pouvoir Judiciaire. Administration de la Justice. Cabinet de Magistrat. Gestion.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1 OS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</b> .....	16
1.1 O MAGISTRADO COMO ADMINISTRADOR PÚBLICO .....	17
1.2 OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	19
<b>1.2.1 O princípio da legalidade</b> .....	20
<b>1.2.2 O princípio da impessoalidade</b> .....	20
<b>1.2.3 O princípio da moralidade</b> .....	21
<b>1.2.4 O princípio da publicidade</b> .....	23
<b>1.2.5 O princípio da eficiência</b> .....	23
1.3 AS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	24
<b>1.3.1 O planejamento das atividades</b> .....	24
1.3.1.1 A importância do planejamento estratégico .....	25
1.3.1.2 A gestão da estratégia.....	27
1.3.1.3 O planejamento do Poder Judiciário.....	30
1.3.1.4 O planejamento das atividades do gabinete.....	31
<b>1.3.2 A organização das tarefas</b> .....	37
1.3.2.1 A organização do Tribunal de Justiça.....	38
1.3.2.2 Os modelos de configuração do Tribunal de Justiça .....	40
1.3.2.3 A organização do gabinete do magistrado.....	43
<b>1.3.3 A liderança do magistrado</b> .....	46
1.3.3.1 As definições de liderança .....	47
1.3.3.2 A liderança situacional .....	51
1.3.3.3 A liderança servidora.....	54
1.3.3.4 A liderança na gestão do magistrado .....	56
<b>1.3.4 O controle dos processos de trabalho</b> .....	59
1.3.4.1 O controle pela administração do Tribunal de Justiça.....	63
1.3.4.2 O controle pelo Conselho Nacional de Justiça .....	75
1.3.4.3 O controle do gabinete pelo magistrado .....	79
<b>2 OS PROCESSOS DE TRABALHO</b> .....	84

2.1 A ATIVIDADE-FIM E A ATIVIDADE DE GESTÃO DOS PROCESSOS.....	85
2.2 AS ROTINAS DO GABINETE.....	87
<b>2.2.1 Os processos básicos</b> .....	87
2.2.1.1 A verificação da competência.....	87
2.2.1.2 A verificação de admissibilidade recursal .....	88
2.2.1.3 A verificação de regularidade formal .....	89
2.2.1.4 A elaboração dos relatórios .....	90
2.2.1.5 A elaboração das minutas das decisões .....	91
2.2.1.6 A revisão dos projetos de voto dos outros magistrados.....	92
<b>2.2.2 Os processos de suporte</b> .....	93
2.2.2.1 A capacitação para as tarefas.....	93
2.2.2.2 A adequação ao ambiente de trabalho .....	95
2.2.2.3 A organização dos autos em gabinete.....	96
2.2.2.4 O planejamento das sessões de julgamentos .....	98
2.2.2.5 As atividades dos assessores .....	99
2.2.2.6 As atividades do secretário .....	100
2.2.2.7 As atividades dos estagiários.....	101
2.2.2.8 As atividades dos voluntários .....	103
2.2.2.9 A observância dos deveres e proibições funcionais .....	104
2.2.2.10 O controle da produtividade .....	108
2.2.2.11 O uso do <i>e-mail</i> setorial.....	112
2.2.2.12 O uso de textos padronizados .....	113
2.3 AS ROTINAS DA SECRETARIA DE CÂMARA.....	114
<b>2.3.1 As incumbências da Secretaria de Câmara</b> .....	115
<b>2.3.2 As atividades do secretário de Câmara</b> .....	116
<b>2.3.3 As atividades dos oficiais superiores judiciários e dos auxiliares judiciários</b> .....	116
<b>2.3.4 Processos de trabalho da Secretaria com maior autonomia</b> .....	117
<b>2.3.5 Processos de trabalho da Secretaria com menor autonomia</b> .....	119
<b>2.3.6 As boas práticas da gestão para o secretário de Câmara</b> .....	120
<b>3 A ADESÃO DO GABINETE AO PGQJ</b> .....	124
3.1 A ESTRUTURA DO PGQJ .....	126
<b>3.1.1 Missão</b> .....	127
<b>3.1.2 Visão</b> .....	127

<b>3.1.3 Princípios</b> .....	127
<b>3.1.4 Valores</b> .....	128
<b>3.1.5 Políticas para a Qualidade</b> .....	128
<b>3.1.6 Planejamento para a Qualidade</b> .....	129
<b>3.2 A EXECUÇÃO DO PGQJ</b> .....	130
<b>3.2.1 O Conselho da Qualidade</b> .....	131
<b>3.2.2 A Coordenação Executiva</b> .....	132
<b>3.2.3 A Secretaria Executiva</b> .....	133
<b>3.2.4 O Escritório da Qualidade</b> .....	133
<b>3.2.5 A Consultoria Interna</b> .....	135
<b>3.3 A SISTEMÁTICA DA ADESÃO AO PGQJ</b> .....	136
<b>3.3.1 Etapas do processo de adesão</b> .....	136
<b>3.3.2 Monitoramento da adesão</b> .....	137
<b>3.3.3 Consultoria da unidade em adesão</b> .....	139
<b>3.3.4 Adesão de gabinete de magistrado do Tribunal de Justiça</b> .....	140
<b>3.4 UNIDADES COM E SEM ADESÃO AO PGQJ</b> .....	143
<b>3.4.1 Quanto à estrutura da tarefa</b> .....	144
<b>3.4.2 Quanto às relações interpessoais e de liderança</b> .....	145
<b>3.4.3 Quanto ao processo decisório</b> .....	145
<b>3.4.4 Quanto ao comprometimento com a organização</b> .....	146
<b>3.5 DESENVOLVIMENTO DO PGQJ</b> .....	147
<b>3.5.1 Adesões de unidades ao PGQJ</b> .....	148
<b>3.5.2 Adesões de comarcas ao PGQJ</b> .....	157
<b>3.5.3 Exemplos de resultados alcançados por unidades em adesão</b> .....	159
<b>3.5.4 Situação atual do PGQJ</b> .....	174
<b>4 A PESQUISA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA</b> .....	176
<b>4.1 O PNQ COMO BASE CONCEITUAL DA PESQUISA</b> .....	176
<b>4.2 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E QUESTIONÁRIO</b> .....	178
<b>4.2.1 Liderança</b> .....	179
<b>4.2.2 Estratégias e Planos</b> .....	179
<b>4.2.3 Clientes</b> .....	179
<b>4.2.4 Sociedade</b> .....	180
<b>4.2.5 Informações e conhecimento</b> .....	180

4.2.6 Pessoas .....	181
4.2.7 Processos.....	181
4.2.8 Resultados .....	182
4.3 TOTALIZAÇÃO DOS DADOS COLETADOS .....	182
4.3.1 Totalização do critério “liderança” .....	183
4.3.2 Totalização do critério “estratégias e planos” .....	184
4.3.3 Totalização do critério “clientes” .....	185
4.3.4 Totalização do critério “sociedade” .....	186
4.3.5 Totalização do critério “informações e conhecimento” .....	187
4.3.6 Totalização do critério “pessoas” .....	188
4.3.7 Totalização do critério “processos” .....	189
4.3.8 Totalização do critério “resultados” .....	190
4.4 ANÁLISE DA PESQUISA.....	191
4.4.1 Análise do critério “liderança”.....	191
4.4.2 Análise do critério “estratégias e planos” .....	191
4.4.3 Análise do critério “clientes” .....	192
4.4.4 Análise do critério “sociedade” .....	192
4.4.5 Análise do critério “informações e conhecimento” .....	193
4.4.6 Análise do critério “pessoas” .....	193
4.4.7 Análise do critério “processos” .....	194
4.4.8 Análise do critério “resultados” .....	194
<b>5 A PROPOSTA DE UM SISTEMA DE GESTÃO .....</b>	<b>195</b>
5.1 AGIR COMO ADMINISTRADOR PÚBLICO.....	195
5.2 PLANEJAR AS ATIVIDADES .....	196
5.3 ORGANIZAR AS TAREFAS .....	197
5.4 LIDERAR A EQUIPE .....	198
5.5 CONTROLAR OS PROCESSOS DE TRABALHO .....	198
5.6 PADRONIZAR AS ATIVIDADES BÁSICAS .....	199
5.7 COORDENAR AS ATIVIDADES DE SUPORTE.....	200
5.8 ADOTAR BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO .....	201
5.8.1 Práticas de “liderança” .....	201
5.8.2 Práticas de “estratégias e planos” .....	202
5.8.3 Práticas de “clientes” .....	202

5.8.3.1	Marcação de audiência com o magistrado.....	203
5.8.3.2	Recepção das partes e dos advogados .....	204
5.8.3.3	Uso do correio eletrônico do gabinete para recebimento de peças .....	204
5.8.3.4	Aviso de retirada de pauta .....	204
5.8.3.5	Aviso de julgamento de processos não pautados.....	205
5.8.3.6	Carga rápida de autos para fotocópias .....	205
<b>5.8.4</b>	<b>Práticas de “sociedade” .....</b>	<b>205</b>
5.8.4.1	Ações de preservação do meio-ambiente .....	205
5.8.4.2	Ações de comunicação e transparência .....	207
<b>5.8.5</b>	<b>Práticas de “informações e conhecimento” .....</b>	<b>208</b>
<b>5.8.6</b>	<b>Práticas de “pessoas” .....</b>	<b>213</b>
5.8.6.1	Ações de crescimento intelectual .....	213
5.8.6.2	Ações de valorização pessoal .....	214
<b>5.8.7</b>	<b>Práticas de “processos” .....</b>	<b>215</b>
5.8.7.1	Planos de ação e padronizações.....	216
5.8.7.2	Especificação dos requisitos aos fornecedores.....	217
<b>5.8.8</b>	<b>Práticas de “resultados”.....</b>	<b>218</b>
5.9	INSTITUCIONALIZAR A GESTÃO DE GABINETES .....	219
<b>5.9.1</b>	<b>Implantar o sistema de gestão .....</b>	<b>220</b>
<b>5.9.2</b>	<b>Avaliar o sistema de gestão .....</b>	<b>224</b>
	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>229</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>236</b>

## INTRODUÇÃO

O objeto do presente estudo é o papel do magistrado como gerente dos processos de trabalho e das rotinas do gabinete que coordena, no qual atuam os seus assessores e demais colaboradores, no âmbito das Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

No referido tribunal atuam como magistrados 140 desembargadores, além de alguns juízes de direito convocados, em regimes de substituição ou de exceção. Cada equipe de gabinete possui, em média, entre assessores e estagiários, seis colaboradores.

Isso significa um grupo de aproximadamente 840 profissionais coordenados por 140 magistrados, ou seja, cerca de 980 pessoas lidando diretamente com o julgamento de recursos ou de ações de competência originária do tribunal. Tal situação reclama padronizações que melhorem as atividades de gestão dos processos de trabalho, para que em menos tempo mais seja feito e do melhor modo possível.

Várias formas de gestão de gabinetes são praticadas pelos magistrados, cada um ao seu estilo. Contudo a grande maioria não aderiu ainda, de modo formal, ao Plano de Gestão para a Qualidade no Judiciário (PGQJ), inexistindo uma padronização dos procedimentos e rotinas administrativas. Por isso, urge a estruturação de um sistema de gestão de gabinetes de magistrados do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, vinculado ao já mencionado PGQJ, com o uso da metodologia e das ferramentas de ação pertinentes.

Nesse sentido, importante frisar que a alta administração do Poder Judiciário, como organização contemporânea estruturada como poder de estado, necessita formar dirigentes capazes de ter uma visão de futuro, receptivos à aprendizagem e capazes de assumir um papel ativo na mudança induzida pela revolução tecnológica e administrativa em curso.

A esse respeito, fundamental a lição do mestre Mauriti Maranhão<sup>1</sup>, para o qual o sucesso de uma organização depende, com preponderância, da qualidade da equipe e do seu grau de comprometimento com os objetivos propostos:

A experiência nos tem mostrado que, qualquer que seja a teoria, o sucesso das organizações passa necessariamente pela qualidade da equipe, particularmente pelo grau em que essa equipe interage com a organização. Essa condição parece determinar em que medida assume como seus os compromissos da empresa. Uma observação comum nos mostra que o

---

<sup>1</sup> MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000**: manual de implementação. 7. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, p. 171.

compromisso ou engajamento da equipe, ou pelo menos das pessoas chave, gera o sucesso. O sucesso acontece mediante colaboradores proativos, ligados o tempo todo, defendendo os negócios da organização como se fossem verdadeiramente seus. É como diz a sabedoria popular: ‘o cavalo cresce melhor aos olhos do dono’, uma vez que o ser humano tende a tratar melhor os seus próprios negócios. É a virtude, de alguma forma transmitida, de fazer com que outros se sintam tão responsáveis como os próprios donos.

Por outro lado, nos seus diversos escalões, o Poder Judiciário tem funções gerenciais. Em síntese, o escrivão administra seu cartório, o secretário gerencia a secretaria da Câmara, o juiz administra a Vara, o desembargador, o seu gabinete, o diretor do foro cuida da comarca e o presidente do Tribunal de Justiça dirige o próprio Poder Judiciário. Tais gestores devem, portanto, estar atualizados nas funções de pensar, julgar e decidir, a fim de estabelecerem relações pessoais mais saudáveis e efetivas e obterem resultados mais eficazes.

Ao associar a essa relevante função pública os ensinamentos colhidos com base na iniciativa privada acerca da importância da liderança para a consecução dos objetivos organizacionais, terá o juiz condições bem melhores de servir à sociedade. Portanto, embora imbuído naturalmente do poder e da autoridade inerentes a seu cargo, estabelecendo o magistrado uma relação de solidariedade e de confiança com os seus funcionários, motivando-os adequadamente, é certo que, de forma mais eficaz e efetiva, logrará atingir os resultados almejados por seu trabalho.

Ademais, é a administração judiciária atividade-meio de relevância para a prestação jurisdicional, sendo esta última a atividade-fim da qual a sociedade reclama por maior celeridade e por mais qualidade. Assim, importante sejam analisadas as ações do magistrado como gestor de pessoas, dos seus processos de trabalho e dos recursos materiais e tecnológicos de que dispõe, visando à melhoria dos resultados de produtividade e de qualidade esperados pela sociedade, na sua prestação jurisdicional.

Em suma, o foco da pesquisa, em que pese tenha por objeto a gestão de gabinete, tem por escopo o papel do magistrado como administrador da prestação jurisdicional e o desafio proposto pelo princípio da eficiência. Para esse efeito, há que ser estruturada a gestão do gabinete para viabilizar a melhor prestação jurisdicional como função da Administração Pública, norteadas pelos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Igualmente, impõe-se que o modelo de gestão de gabinetes seja feito à luz da Ciência da Administração e consoante os quatro pilares básicos a serem analisados, a saber, os pilares do planejamento, da organização, da liderança e do controle.



Em sua dimensão teórica, a pesquisa abordará os aspectos estruturais do gabinete do magistrado, visto na sua finalidade - a prestação jurisdicional - pelo julgamento de recursos e de ações de competência originária do tribunal. Os conceitos básicos de administração serão examinados conforme as atividades executadas pelo gabinete do magistrado, ou seja, o planejamento das atividades, a organização das tarefas, a liderança do magistrado e o controle dos processos de trabalho.

Já na sua dimensão empírica, a pesquisa fará estudo de campo, coletando dados e informações dos gabinetes, nas diversas competências de atuação na esfera cível. A análise dos diferentes modos de execução dos processos e rotinas de trabalho buscará eleger aqueles que melhor atendam aos princípios que norteiam a Administração Pública, especialmente o da eficiência.

Importante esclarecer que o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul possui vinte e cinco Câmaras Cíveis e oito Câmaras Criminais. Porém, como as rotinas são distintas, em face da natureza dos processos e dos recursos julgados, pelos próprios procedimentos processuais que incidem, não seria viável um estudo comparativo da totalidade dos gabinetes dos magistrados dessa Corte. Optou-se, assim, pela área cível, em que o volume de trabalho é extremamente elevado e as melhorias no sistema de gestão poderão produzir resultados benéficos de imediato e de fácil percepção.

Está dividido o presente estudo em cinco partes: na primeira, o papel do magistrado como administrador público e as suas possibilidades de aplicar as ferramentas de gestão; na segunda, os processos de trabalho do gabinete do magistrado e da Secretaria da Câmara; na terceira, o PGQJ e o alinhamento do gabinete de magistrado; na quarta, as práticas de gestão adotadas nos gabinetes de magistrados no âmbito das Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça, mediante pesquisa de campo realizada com esse propósito; na quinta parte, a proposição de um modelo de gestão de gabinete, e as possibilidades de sua implantação e de avaliação do sistema.

O **problema de pesquisa**, ou seja, o dado de realidade a ser trabalhado e mais bem compreendido, pode ser assim definido: “Como é a gestão de gabinetes de magistrados de Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do R.G.S.” O estudo, portanto, é descritivo, de como os magistrados gerenciam as suas unidades, para prestar a jurisdição.

A **hipótese** que este estudo pretende testar, em suma, é a seguinte: “O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul possui um sistema de gestão de gabinetes de magistrados implantado?”. Trata-se, portanto, de uma tentativa de descrever como se dá a gestão dos gabinetes de magistrados de Câmaras Cíveis do tribunal, procurando localizar possíveis

problemas e pontos de atenção. A hipótese descritiva é a de que a forma de gestão, no tribunal rio-grandense, não utiliza as técnicas atuais de administração judiciária, não dispondo de um sistema homogêneo implantado, passível de ser controlado e avaliado. Buscou-se, com isso, verificar o grau de utilização das ferramentas atuais de gestão no Tribunal, propondo-se, ao final, como definir, implantar e avaliar um sistema de gestão de gabinetes.

Quanto à **metodologia** do estudo, optamos pela revisão bibliográfica na área de administração, focada na gestão pública, pela análise de dados qualitativos e quantitativos, mediante questionários respondidos pelos desembargadores das Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do R.G.S. e pela revisão das normas de administração judiciária em vigor. Com isso, pretendemos apresentar os fundamentos teóricos e estabelecer uma comparação com o caso concreto do Tribunal rio-grandense, conferindo se as práticas de gestão estão conformes com esses postulados, e o onde é possível evoluir a esse respeito.

Conforme essa metodologia, procederemos na revisão da literatura pertinente, especialmente relacionada à Ciência da Administração, focada nos aspectos mencionados de liderança, gestão de qualidade, planejamento estratégico e controles. Portanto, o método de abordagem utilizado na presente pesquisa será o método indutivo, com base na revisão bibliográfica, na observação das disposições normativas aplicadas e no estudo dos casos concretos – análise dos diversos gabinetes do Tribunal de Justiça e da metodologia de trabalho de cada um – com posterior comparação desses com os métodos de administração, objetivando-se conferir a hipótese enunciada.

Este trabalho alicerça-se no procedimento monográfico, focado na dissertação para aprovação em mestrado profissional, com observação de casos concretos, disposições legais, doutrina, artigos e comparação à Ciência da Administração. Os instrumentos utilizados no desenvolvimento da tarefa caracterizam-se pelas pesquisas bibliográficas, de campo, documental e legislativa, e ainda englobam artigos de revistas e *Internet*.

## 1 OS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Observamos que a figura do magistrado como administrador da prestação jurisdicional ganha maior relevância diante do aumento crescente do número de processos que ingressam a cada ano. Antigamente, quando o volume de processos para julgamento não era expressivo, talvez esse aspecto não fosse tão percebido. Agora, as qualidades de bom administrador mostram-se vitais para viabilizar o atendimento da enorme demanda que se apresenta ao julgador.

No caso da atuação no Tribunal de Justiça, o magistrado deve ser administrador do seu tempo, dividido entre o atendimento às partes e procuradores, participação em sessões de julgamento na sua Câmara e no seu Grupo, elaboração de projetos de acórdãos e de decisões monocráticas, revisão de projetos de acórdãos dos colegas e supervisão do trabalho de sua assessoria. Isso sem mencionar a imperiosa necessidade de manter-se atualizado e em permanente estudo dos ramos do conhecimento jurídico e geral que se relacionam com a sua atividade. Além disso, também deve o magistrado ser administrador dos recursos do seu gabinete, tanto de pessoal quanto de insumos.

Assim, considerando o crescente volume de processos para julgamento no Tribunal de Justiça, torna-se crucial a dedicação do magistrado às questões administrativas para aprimorar a prestação jurisdicional. Não obstante, a atuação do magistrado como administrador da prestação jurisdicional deve observar os princípios que regem a administração pública em geral.

Para esse efeito, oportuno mencionar o estudo inédito apresentado por Juciane Belinkevicius<sup>2</sup> acerca do tema, destacando os princípios da Administração Pública a que o magistrado deve atentar e as suas funções administrativas. Esse referencial, embora focado na atividade jurisdicional de primeiro grau, serviu-nos como parâmetro para a sua aplicação no segundo grau de jurisdição, com as devidas adaptações.

---

<sup>2</sup> BELINKEVICIUS, Juciane. **O magistrado como administrador da prestação jurisdicional e o desafio proposto pelo princípio da eficiência**. 2007. 175 f. Monografia (Graduação) – Faculdade de Direito, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Erechim, 2007.

## 1.1 O MAGISTRADO COMO ADMINISTRADOR PÚBLICO

De início, é importante contextualizar a atividade do magistrado como administrador público e as implicações desse mister. Em síntese, Hely Lopes Meirelles<sup>3</sup> diz que a atividade administrativa compreende entidades, definidas como pessoas jurídicas, públicas ou privadas, que podem ser estatais, autárquicas, fundacionais, empresariais ou paraestatais; órgãos, que são elementos despersonalizados incumbidos da realização das atividades das entidades a que pertencem por meio de seus agentes, podendo ser independentes, autônomos, superiores, subalternos, estruturalmente simples ou compostos e de atuação funcional, singular ou colegiada; e agentes, que são as pessoas físicas incumbidas, definitiva ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal, classificando-se em políticos, administrativos, honoríficos, delegados e credenciados.

No caso, cuida-se do estudo da pessoa jurídica de direito público que é o Estado do Rio Grande do Sul, cujo Poder Judiciário compõe-se por órgão independente e agentes políticos. Aquele, representado pelo Tribunal de Justiça, é definido como originário da Constituição Federal e representativo de um dos Poderes de Estado, colocado no ápice da pirâmide governamental, ao lado do Poder Executivo e do Poder Legislativo.

Entendido o Poder Judiciário como órgão público que é, e centro de competência apto à realização das funções do Estado que lhe são próprias, há que ver também as pessoas físicas que atuam como seus agentes, com parcelas de seu poder, ou seja, os agentes públicos.

Nessa ótica, Hely Lopes Meirelles<sup>4</sup>, após discorrer sobre as cinco categorias de agentes públicos, a saber, agentes políticos, agentes administrativos, agentes honoríficos, agentes delegados e agentes credenciados, especifica a figura do magistrado como agente político, nos seguintes moldes:

Agentes políticos: são os componentes do Governo nos seus primeiros escalões, investidos em cargos, funções, mandatos ou comissões, por nomeação, eleição, designação ou delegação para o exercício de atribuições constitucionais. Esses agentes atuam com plena liberdade funcional, desempenhando suas atribuições com prerrogativas e responsabilidades próprias, estabelecidas na Constituição e em leis especiais. Têm normas específicas para sua escolha, investidura, conduta e processo por crimes funcionais e de responsabilidade que lhe são privativos.

---

<sup>3</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999, p. 65-81.

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 70.

Os agentes políticos exercem funções governamentais, judiciais e quase-judiciais, elaborando normais legais, conduzindo os negócios públicos, decidindo e atuando com independência nos assuntos de sua competência. São as autoridades públicas supremas do Governo e da Administração na área de sua atuação, pois não estão hierarquizadas, sujeitando-se apenas aos graus e limites constitucionais e legais de jurisdição. Em doutrina, os agentes políticos têm plena liberdade funcional, equiparável à independência dos juízes nos seus julgamentos, e, para tanto, ficam a salvo de responsabilização civil por seus eventuais erros de atuação, a menos que tenham agido com culpa grosseira, má-fé ou abuso de poder.

Nessa categoria encontram-se os membros do Poder Judiciário, ou seja, os magistrados em geral, como o são os desembargadores, os juízes de direito e os pretores, estes últimos ocupantes de cargo em extinção a partir Constituição Federal de 1988.

Para a efetiva prestação jurisdicional o magistrado depende de uma estrutura específica. Desenvolve, pois, atos os quais Hely Lopes Meirelles<sup>5</sup> chama de atos de gestão, nos seguintes moldes:

Ato de gestão é todo aquele que ordena a conduta interna da Administração e de seus servidores, ou cria direitos e obrigações entre ela e os administrados, tais como os despachos que determinam a execução de serviços públicos, os atos de provimento de cargo e movimentação de funcionários, as autorizações e permissões, os contratos em geral.

Nesse cenário, insere-se o magistrado como um agente político que pratica atos de gestão, sendo visível o seu papel de administrador público. Portanto está submetido à observância dos princípios do Direito Administrativo e deve ter conhecimento das especificidades legais da administração pública e atuar com bom senso, aplicando as técnicas modernas da Ciência da Administração, visando ao aperfeiçoamento de sua atividade-fim, que é prestar a jurisdição.

Assim, tendo em conta o magistrado como gestor dos recursos necessários para a prestação da atividade jurisdicional, cumpre a ele atentar a todas as especificidades da Administração Pública, uma vez que a administração dos órgãos que compõem o Poder Judiciário é também sua atribuição legal. Isso, é claro, observada a sua competência: o juiz cuida da sua vara ou juizado; o juiz com designação para responder pela Direção do Foro, responde pela comarca, e assim sucessivamente, até chegar ao nível do desembargador presidente do Tribunal de Justiça, que responde pelo próprio Poder Judiciário no âmbito estadual.

---

<sup>5</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999, p. 79.

Podemos afirmar que a Administração Judiciária é atividade-meio em relação à qual a Jurisdição é atividade-fim. Nesse cenário, a atuação do magistrado faz parte da Administração Pública e é submetida aos seus ditames.

## 1.2 OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A atividade do magistrado como gestor público está pautada pelos princípios constitucionais que regem a administração pública e devem ser por ele observados. Nesse sentido, a Constituição Federal, no artigo 37, *caput*, apresenta os princípios aplicáveis: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Por oportuno, cabível explicitar o conteúdo desses princípios e sua aplicação à atuação judiciária, uma vez que definem padrões que devem pautar todos os atos administrativos. Para isso, vale a lição de Rafael Maffini<sup>6</sup>:

Especialmente no Direito Administrativo, os princípios adquirem sobrelevada importância, uma vez que, dada a já mencionada falta de codificação sistematizada, são eles que dão uma conformação uniforme a tal ramo da ciência jurídica, sendo que grande parte deles encontra *status* constitucional. Daí a relevância de serem compreendidos os princípios do Direito Administrativo, os quais, representando normas jurídicas finalísticas, prestam-se como instrumentos de interpretação, de integração e de fundamentação indireta ou mediata de deveres jurídicos e de limites à atuação estatal.

Por outro lado, os princípios não podem ser hierarquizados no plano abstrato e há várias formas de classificação. Indicaremos os princípios constitucionais explícitos, em face da abordagem que se pretende nesse estudo, apenas para lembrar a responsabilidade do magistrado como gestor público.

---

<sup>6</sup> MAFFINI, Rafael. **Direito administrativo**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008, p. 34.

### 1.2.1 O princípio da legalidade

O princípio da legalidade constitui garantia para a coletividade de que para todo ato administrativo deverá ser observada a lei. Premissa maior desse princípio é que a vontade da administração é decorrente da lei, ou seja, o administrador público só pode fazer o que a lei permite. Existe uma verdadeira submissão aos preceitos legais que restringem o exercício de direitos em benefício da coletividade. Desse modo, podemos dizer que o administrador público só pode fazer o que se encontra previsto em lei.

A esse respeito, Hely Lopes Meirelles<sup>7</sup> ensina:

As leis administrativas são, normalmente, de ordem pública e seus preceitos não podem ser descumpridos, nem mesmo por acordo ou vontade conjunta de seus aplicadores e destinatários, uma vez que contêm verdadeiros poderes-deveres, irreligáveis pelos agentes públicos. Por outras palavras, a natureza da função pública e a finalidade do Estado impedem que seus agentes deixem de exercer os poderes e de cumprir os deveres que a lei lhes impõe. Tais poderes, conferidos à Administração Pública para serem utilizados em benefício da coletividade, não podem ser renunciados ou descumpridos pelo administrador sem ofensa ao bem comum, que é o supremo e único objetivo de toda ação administrativa.

### 1.2.2 O princípio da impessoalidade

Segundo esse princípio, o administrador público deve sempre agir nos estritos interesses da Administração, ou seja, da coletividade e na forma da lei, jamais para sua autopromoção, do partido ou grupo a que pertença. Maria Sylvia Zanella Di Pietro<sup>8</sup> refere que a este preceito se atribuem dois sentidos, um em relação aos administrados e outro em relação à própria Administração:

No primeiro sentido, o princípio estaria relacionado com a finalidade pública que deve nortear toda a atividade administrativa. Significa que a Administração não pode atuar com vistas a prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas, uma vez que é sempre o interesse público que tem que nortear o seu comportamento; a aplicação desse princípio encontra-se, por exemplo, no artigo 100 da Constituição, referente aos precatórios judiciais; o

---

<sup>7</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999, p. 82.

<sup>8</sup> DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 71.

dispositivo proíbe a designação de pessoas ou de casos nas dotações orçamentárias e nos créditos adicionais abertos para esse fim.

No segundo sentido, o princípio significa, segundo José Afonso da Silva (1989:562), baseado na lição de Gordillo que “os atos e provimentos administrativos são imputáveis não ao funcionário que os pratica, mas ao órgão ou entidade administrativa da Administração Pública, de sorte que ele é o autor institucional do ato. Ele é apenas o órgão que formalmente manifesta a vontade estatal”. Acrescenta o autor que, em consequência “as realizações governamentais não são do funcionário ou autoridade, mas da entidade pública em nome de quem as produzira”. A própria Constituição dá uma consequência expressa a essa regra, quando, no §1º do artigo 37, proíbe que conste nome, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos em publicidade de atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos.

### 1.2.3 O princípio da moralidade

O entendimento da moralidade administrativa está ligado à noção de uma boa administração, para diferenciar, no ato administrativo, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno. Segundo refere Maria Sylvia Zanella Di Pietro<sup>9</sup>, o traço distintivo entre os princípios da legalidade e da moralidade é a diferença entre licitude e honestidade. Explica ela que a imoralidade administrativa surgiu e se desenvolveu associada à idéia de desvio de poder, já que à Administração Pública cumpre agir de forma reta e focada no interesse público, configurando imoralidade a intenção pessoal do administrador em obter vantagens:

Em resumo, sempre que em matéria administrativa se verificar que o comportamento da Administração ou do administrado que com ela se relaciona juridicamente, embora em consonância com a lei, ofende a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade, a idéia comum de honestidade, estará havendo ofensa ao princípio da moralidade administrativa.

É evidente que, a partir do momento em que o desvio de poder foi considerado como ato ilegal e não apenas imoral, a moralidade administrativa teve seu campo reduzido; o que não impede, diante do direito positivo brasileiro, o reconhecimento de sua existência como princípio autônomo.

---

<sup>9</sup> DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 79.



E completa esse entendimento a lição do mestre Hely Lopes Meirelles<sup>10</sup> acerca das relações entre o Direito e a Moral concernentes aos atos administrativos:

Além de atender à legalidade, o ato do administrador público deve conformar-se com a *moralidade* e a *finalidade* administrativas para dar plena legitimidade à sua atuação. Administração legítima só é aquela que se reveste de legalidade e probidade administrativas, no sentido de que tanto atende às exigências da lei como se conforma com os preceitos da instituição pública.

Cumprir simplesmente a lei na frieza de seu texto não é o mesmo que atendê-la na sua letra e no seu espírito. A administração, por isso, deve ser orientada pelos princípios do Direito e da Moral, para que ao *legal* se ajunte o *honesto* e o *conveniente* aos interesses sociais.

Um exemplo que convém ser mencionado, envolvendo os princípios da moralidade e da impessoalidade, na gestão do gabinete do magistrado, diz respeito aos critérios de recrutamento de sua equipe de trabalho. Como adiante será visto de forma mais detalhada em capítulo próprio, o provimento se dá por livre escolha do magistrado, porque são cargos em comissão, ou seja, cargos de confiança. Porém, balizado por esses princípios, é vedada a contratação de parentes, o que restou disciplinado na forma da Resolução nº 07/2005 do Conselho Nacional de Justiça e da decisão do Supremo Tribunal Federal na Ação Direta de Constitucionalidade nº 12, que justamente afirmou a constitucionalidade dessa resolução.

Por fim, cabe ressaltar que moralidade e legalidade se completam, mas o primeiro princípio não está contido no segundo, como bem lembra Rafael Maffini<sup>11</sup>, de modo oportuno e percuciente:

No passado era comum ser encontrada a afirmação de que uma determinada conduta administrativa seria “imoral, mas legal”. Tal frase, felizmente cada vez mais incomum, mesmo diante do, por vezes, ainda despreparado quadro que costuma assumir funções políticas de gestão pública, apresenta-se absolutamente equivocada. Isso porque, se de um lado, o conteúdo jurídico do princípio da moralidade é autônomo e, portanto, independente do conteúdo do princípio da legalidade, de outro, a inobservância do princípio da moralidade ocasiona a mesma consequência decorrente também da afronta ao princípio da legalidade, qual seja, a invalidade da conduta administrativa, além de as consequências punitivas pessoais aplicáveis àqueles que afrontam à moralidade administrativa costumarem ser mais severas do que aquelas que são ensejadas pelo desrespeito ao princípio da legalidade em sentido estrito.

---

<sup>10</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999, p. 83.

<sup>11</sup> MAFFINI, Rafael. **Direito administrativo**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008, p. 45.

### 1.2.4 O princípio da publicidade

Constitui esse princípio uma forma de controle da Administração Pública pela comunidade. Por meio dele é assegurada a transparência e o conhecimento de todos os atos administrativos. Segundo Hely Lopes Meirelles<sup>12</sup>, não é elemento formativo do ato, senão requisito de eficácia e moralidade, acrescentando o seguinte:

A publicidade, como princípio de Administração Pública (CF, art. 37, *caput*), abrange toda a atuação estatal, não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos como, também, de propiciação de conhecimento da conduta interna de seus agentes. Essa publicidade atinge, assim, os atos concluídos e em formação, os processos em andamento, os pareceres dos órgãos técnicos e jurídicos, os despachos intermediários e finais, as atas de julgamentos das licitações e os contratos com quaisquer interessados, bem como os comprovantes de despesas e as prestações de contas submetidas aos órgãos competentes. Tudo isto é papel ou documentos público que pode ser examinado na repartição por qualquer interessado, e dele pode obter certidão ou fotocópia autenticada para fins constitucionais.

### 1.2.5 O princípio da eficiência

O dever de ser eficiente foi alçado à condição de princípio constitucional com a Emenda Constitucional nº 19, de 4/6/98. Desse princípio, deriva o próprio dever de eficiência do administrador público, cujo desempenho é passível de avaliação. A própria idéia de aprimorar a gestão do gabinete do magistrado vai ao encontro desse princípio, no afã de se obter a melhor equação entre os custos da atividade jurisdicional e os resultados que ela poderá proporcionar à coletividade que dela depende.

A doutrina traz diversas definições para o que seria o princípio da eficiência. Segundo Hely Lopes Meirelles<sup>13</sup>, pode-se concluir que:

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. 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

<sup>12</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999, p. 87.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 89.

e com satisfatório atendimento das necessidades da coletividade e de seus membros.

Já Maria Sylvia Zanella Di Pietro<sup>14</sup> afirma que esse princípio pode ser percebido sob duas faces:

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

### 1.3 AS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo ensina Richard L. Daft<sup>15</sup>, a Administração é “o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”. Assim, há que se focar a atividade de gestão do magistrado nas quatro funções administrativas referidas: o planejamento, a organização, a liderança e o controle. O bom uso dessas ferramentas poderá melhorar a prestação jurisdicional.

#### 1.3.1 O planejamento das atividades

Novamente citando Richard L. Daft<sup>16</sup>, planejamento é “a função administrativa envolvida com a definição de metas para o desempenho organizacional futuro e com a decisão sobre tarefas e o uso dos recursos necessários para alcançá-las”. Ao fazer o planejamento, a organização define sua missão, sua visão, seus princípios e valores. O Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul possui o seu “Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário”,

---

<sup>14</sup> DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 85.

<sup>15</sup> DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005, p. 05.

<sup>16</sup> Ibid., p. 05.

mas que não caracteriza, propriamente, um planejamento estratégico, uma vez que apenas é proposto para áreas que voluntariamente a ele aderirem.

Simultaneamente ao planejamento geral, há a necessidade de o magistrado elaborar o planejamento de suas atividades com vistas à missão do Poder Judiciário. Importante ressaltar, nesse contexto, a figura do planejamento estratégico, porque o próprio planejamento das atividades do gabinete deverá estar alinhado a este, almejando contribuir para o alcance das metas estabelecidas e rumando na mesma direção, quanto aos planos de ação que devem ser fixados.

O planejamento das atividades do gabinete pode ser entendido como uma espécie de planejamento operacional. Porém deve visualizar a Instituição como um todo, e não o gabinete de modo isolado desse verdadeiro organismo. É necessário o planejamento estratégico do Poder Judiciário para que os próprios planos de ação do gabinete estejam com ele alinhados.

#### 1.3.1.1 A importância do planejamento estratégico

Planejamento estratégico é uma maneira de pensar a organização no seu contexto. As organizações com sucesso têm uma idéia de propósito examinada em longo prazo. A idéia de estratégia, que surgiu na iniciativa privada, foi transposta para a administração pública.

É um processo contínuo e sistemático de tomada de decisão. Não é uma tentativa de eliminar o risco, mas a dimensão racional para correr o risco certo. É uma atitude racional de saber onde pisar. Busca tomar a decisão no presente, não no futuro. Tem a ver com o presente e com a consequência futura da decisão tomada. É uma visão filosófica de que se pode interferir no futuro.

No campo da Administração, afirma Henry Mintzberg<sup>17</sup> que para alguns planejar é pensar o futuro, para outros é controlar o futuro, ou tomar uma decisão. Entretanto pondera que a formalização é a chave para entender o planejamento. Conclui que planejamento é “um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”.

---

<sup>17</sup> MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 40.

Quanto à estratégia, sustenta que pode ser definida como um plano, um padrão, uma posição ou mesmo uma perspectiva. Sugere que as organizações deveriam considerar todos esses aspectos na formação de sua estratégia, e não apenas um deles.

O planejamento serve de suporte para o encaminhamento de mudanças no sentido da modernização da organização, para a melhoria do uso dos seus recursos, para alcançar as metas orçamentárias e os resultados de produtividade. Tais ações não podem ser implantadas de forma improvisada. É necessário o planejamento para uma melhor adequação à globalização, ao nível atual de desenvolvimento tecnológico e social e ao desejo de mudanças reclamadas pela sociedade em geral.

O modelo que é adotado para a implantação do Planejamento Estratégico, de modo geral, é o da “Escola do Design” ou “Modelo SWOT” (*Strengths* - forças; *Weaknesses* - fraquezas; *Opportunities* - oportunidades; *Threats* - ameaças).

Aplica a metodologia conhecida como *Balanced Scorecard* – BSC. Trata-se de uma abordagem para a administração estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em meados de 1990, que habilita as organizações a definir sua visão e estratégias e traduzi-las em ações. Cuida do planejamento em conta de um processo de concepção, utilizando idéias preestabelecidas para traçar a estratégia, especialmente a congruência entre os fatores externos e internos. Com base na identidade institucional e especialmente na visão de futuro, estabelece as diretrizes estratégicas que, em conjunto, constituem a definição estratégica. Os objetivos estratégicos são desdobrados em estratégias e são estabelecidos indicadores e metas para o seu monitoramento.

A respeito da concepção do Planejamento Estratégico baseando-se na metodologia da Escola do Design, Mintzberg<sup>18</sup> assevera que é importante o envolvimento do executivo principal e que o modelo adotado deve ser simples e informal. O envolvimento da Alta Administração é fundamental porque gera compromisso com a formação da estratégia e com a tomada de medidas efetivas para que ela seja realizada.

O planejamento estratégico pode ser um elemento-chave para definir a cultura institucional. Para Roche<sup>19</sup>, “o planejamento estratégico converte-se, assim, num elemento que define a cultura de funcionamento de uma organização”. Entretanto esse modelo, assim estruturado, gera uma dificuldade, pois submete o poder da autoridade ao planejamento em si.

---

<sup>18</sup> MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 458.

<sup>19</sup> ROCHE, F. P. **Gestão desportiva**. Planejamento estratégico nas organizações esportivas. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2002, p. 32.

Em suma, poderia o planejamento reduzir o poder da Alta Administração sobre a formação da estratégia. A cúpula, havendo o planejamento, deveria tomar decisões e implantá-las, conforme constante dos planos estratégicos. Dependendo do nível de comprometimento da Alta Administração, isso pode ser uma vulnerabilidade desse processo, mesmo porque a cada dois anos há renovação desse grupo de gestores nos tribunais.

Elaborar o planejamento estratégico de uma organização é a primeira etapa para estruturar um pensamento estratégico que tenha condições de ser eficaz e competitivo. Ansoff<sup>20</sup> define o planejamento estratégico como a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização entre os dois extremos, que deveria satisfazer do melhor modo possível os objetivos da organização.

O planejamento estratégico é um processo que, alicerçado na missão, visão, princípios e valores da organização, define as estratégias a serem adotadas para alcançar os objetivos, tendo em vista o ambiente externo e o ambiente interno da organização. Almeida<sup>21</sup> acrescenta que planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho a seguir.

#### 1.3.1.2 A gestão da estratégia

Segundo Mauriti Maranhão e Maria Elisa Bastos Macieira<sup>22</sup>, a estratégia da organização é um dos melhores agentes de mudanças e poderoso veículo para criar o ambiente de motivação dos colaboradores. Isso ocorre quando há o alinhamento entre as pessoas e a estratégia organizacional. Conceituam-na como sendo o “conjunto de proposições, cenários, objetivos, metas, planos, registros de resultados de implementação e ações de realimentação para estabelecer e manter *direcionadores estratégicos* (missão, visão, valores, etc.) objetivos e claros, capazes de ‘puxar’ a gestão operacional da organização”. E

---

<sup>20</sup> ANSOFF, H.I. et al. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981, p. 81.

<sup>21</sup> ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**. Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2003, p. 22.

<sup>22</sup> MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004, p. 48.

complementam que entendem por gestão operacional as ações vitais de operação e manutenção organizacionais.

Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, na fase da implantação do plano estratégico, para que se caminhe na direção pretendida. A ênfase da administração estratégica desloca-se da elaboração do plano para a sua implantação e a tarefa da administração estratégica é levar a cabo o plano estratégico e efetuar a administração estratégica da instituição. Assim, podemos relacionar três tipos de planejamento, do mais geral para o mais específico:

- **Planejamento estratégico:** é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização.

- **Planejamento tático:** pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico, e o seu objetivo consiste em examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado. Esse processo realiza-se dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior.

- **Planejamento operacional:** tem como resultado cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos.

Atualmente, a gestão da estratégia, que é a concretização do planejamento, tem sido feita pelo BSC – *Balanced Scorecard*. Essa metodologia está associada à eleição dos indicadores do negócio. É preciso desdobrar a estratégia em termos de objetivos operacionais. A instituição deve, aqui, definir a proposição de valor com a qual trabalhará. Nesse sentido, ensina Costa<sup>23</sup> que “diferentes proposições de valor produzirão diferentes desdobramentos, desde a perspectiva financeira até a de aprendizado e crescimento”.

Essa metodologia, desenvolvida por Kaplan e Norton, pretendia elaborar apenas um novo sistema de avaliação de desempenho, com uma visão mais abrangente das organizações, ligando instrumentos de medições financeiros a outros não-financeiros. Constatou-se, contudo, que as organizações que assim agiram passaram para um novo instrumento de gestão de negócios, pois conseguiram traduzir a estratégia em termos de ações que podiam ser diariamente medidas.

---

<sup>23</sup> COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard**: conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2006, p.7.

A respeito disso, já observou Costa<sup>24</sup> que o BSC “diferentemente das ferramentas gerenciais tradicionais, explicita a ligação do planejamento estratégico com o planejamento operacional, ao detalhar os passos do desdobramento da vantagem competitiva em ações”.

Da mesma forma, Kaplan e Norton<sup>25</sup> assim se posicionam:

O Scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, em longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

Ligar o BSC ao planejamento estratégico é criar uma ferramenta de gestão da estratégia da instituição. Antes do BSC, a mensuração de resultados vinculados ao planejamento estratégico estava focada em indicadores e medidas financeiras. A partir do BSC, a análise do negócio passou a se dar sobre duas óticas (interna e externa) e quatro perspectivas (clientes, processos internos, aprendizado e conhecimento e financeira).

Com base nas lições de Kaplan e Norton<sup>26</sup>, podemos dizer que o BSC fornece três elementos essenciais ao aprendizado estratégico:

- Desenvolve a visão compartilhada da instituição, definindo em termos operacionais e claros os resultados que a empresa está procurando alcançar com a equipe. Com isso, integra os esforços e realizações individuais com os objetivos das unidades de negócios.
- Proporciona um sistema de *feedback* estratégico capaz de testar, validar e modificar as hipóteses embutidas na estratégia da unidade de negócios.
- Facilita a revisão da estratégia, pois, com a especificação das relações causais entre os vetores de desempenho e objetivos, permite que nas sessões de revisão periódica sejam avaliadas a validade da estratégia da unidade e a qualidade de sua execução.

---

<sup>24</sup> COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 7.

<sup>25</sup> KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A organização orientada para a estratégia**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 49.

<sup>26</sup> Id.. **Kaplan e Norton na prática**. São Paulo: Campus, 1998, p. 92.



### 1.3.1.3 O planejamento do Poder Judiciário

É possível a implantação do planejamento estratégico no âmbito do Poder Judiciário, visto que a metodologia aplicada é a mesma que se aplica às demais organizações. Especialmente no setor público, é senso comum que a sociedade espera uma administração mais eficiente, pois já está cansada do poder público desgastado com desmandos e administrações irresponsáveis.

O planejamento estratégico desponta como uma proposta capaz de dar à gestão pública o novo modelo que se busca. A esse respeito, vale citar Jackson de Toni<sup>27</sup>, segundo o qual, em relação à área pública:

Há uma longa tradição no domínio da improvisação e de técnicas mais rudimentares de gestão, é certo que tais condutas sempre foram funcionais às práticas do clientelismo, do fisiologismo e da formação híbrida do sistema administrativo brasileiro, que historicamente conciliou de modo imperfeito práticas weberianas como o mandonismo natural das oligarquias.

Quanto ao Poder Judiciário, nem os servidores e nem os magistrados possuem formação acadêmica de administração, ao menos em tese, pois esse requisito não é exigido nos concursos de provimento dos respectivos cargos. Por essa razão, destaca-se a fragilidade na gestão do Poder Judiciário em tal aspecto e a importância da adoção de modernas ferramentas de gerenciamento nessa esfera organizacional.

Ainda, levando em conta que nos tribunais os postos de comando trocam a cada dois anos, possível que ocorra a descontinuidade administrativa e a falta de compromisso com medidas até então adotadas pelos gestores que se retiram da função. Todos devem estar comprometidos, de modo que os planos não sejam descartados apenas em face de uma nova vontade, diante da alternância no poder.

A idéia é que o Tribunal de Justiça desenvolva o seu planejamento estratégico - validado pelo Tribunal Pleno - a fim de que as futuras administrações com ele se comprometam, ainda que o plano possa (e deva) ser periodicamente revisado. Nesse sentido, a experiência de quem já foi Presidente do Tribunal Regional da 4ª Região, o eminente Desembargador Federal Vladimir Passos de Freitas<sup>28</sup>:

---

<sup>27</sup> TONI, Jackson de. Cenários e análise estratégica: questões metodológicas. **Revista espaço acadêmico**, nº 59, abril 2006. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/059/59toni.htm>>. Acesso em: 14. set. 2007.

<sup>28</sup> FREITAS, Vladimir Passos de. **Justiça Federal: histórico e evolução no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2003, p. 183.

A administração dos Tribunais Federais, e conseqüentemente da primeira instância, não deve ser alterada abruptamente a cada dois anos. Quer-se com isso dizer que devem existir planos de metas por um período mínimo de 04 anos, comprometendo-se a administração posterior com o que for feito pela anterior. Não faz sentido um Presidente gastar elevadas verbas com um plano (p. ex.: qualidade total) se o seu sucessor não continuar os trabalhos. O que se tem a fazer é o Presidente da Corte submeter ao Plenário todas as ações mais ambiciosas e colher um compromisso de continuidade. Se não lograr êxito, deve ter a humildade de recuar e não tomar a iniciativa. Mas se houver a aprovação, agirá ciente de que, ao término de seu mandato, as providências continuarão. Entre a eleição e a posse deverá haver um prazo mínimo de dois meses para a transição.

Especificamente no caso do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, entendemos que esse é um passo importante que ainda necessita ser dado. Com base na definição de objetivos estratégicos, metas e critérios para avaliação de desempenho é que cada unidade produtiva da instituição poderá realizar seu planejamento operacional e se alinhar para estar conforme esse processo. O gabinete do magistrado no âmbito do Tribunal de Justiça não foge desse contexto.

#### 1.3.1.4 O planejamento das atividades do gabinete

A atuação do magistrado ao planejar o trabalho do seu gabinete está associada à função jurisdicional. Consiste, principalmente, em estabelecer metas junto com a sua equipe para o julgamento dos processos que lhe são afetos. Ainda, em se tratando de magistrado do segundo grau de jurisdição – desembargador ou juiz de direito convocado - é oportuno o planejamento em conjunto com os demais colegas e a definição de metas comuns de produtividade para a própria Câmara Cível que integram.

Por outro lado, o magistrado deve cuidar da distribuição das tarefas entre os membros da sua equipe, de conformidade com os tipos de processos que devem ser julgados. Também deve avaliar a qualificação dos funcionários para a elaboração dos relatórios e projetos de votos ou de decisões monocráticas correlatos. É importante que os assessores se mantenham atualizados acerca das normas de Direito Processual Civil que são aplicáveis às diversas espécies de julgamentos, as quais têm sofrido alterações legislativas esporádicas.

Nesse sentido, deve considerar os tipos de julgamentos que geralmente são feitos nas Câmaras Cíveis: os agravos de instrumento e as apelações. O julgamento dessas duas espécies

recursais desdobra-se ainda em embargos declaratórios e, se o julgamento foi pela via monocrática, em agravos internos. Com menor frequência, há os agravos regimentais, as correições parciais, os embargos infringentes e as ações de competência originária do Tribunal de Justiça, como os mandados de segurança, *habeas corpus* e as ações rescisórias, principalmente.

Da mesma forma, deve se considerar a capacitação individual e a qualificação acadêmica dos membros da equipe para a execução das tarefas de assessoria nesses julgamentos. Os estagiários, por exemplo, são os membros da equipe com menor preparo acadêmico, porque o requisito para a função é estar cursando a Faculdade de Direito. Já o cargo de secretário de gabinete pressupõe estar cursando pelo menos o 7º semestre da Faculdade de Direito, mas na prática a maioria já é bacharel em Direito, requisito próprio do cargo de assessor.

Assim, o gabinete conta com uma equipe de seis pessoas, sendo dois estagiários, um secretário e três assessores. Daí a importância de o magistrado planejar as atividades do gabinete e determinar as tarefas de cada membro da equipe. A distribuição das tarefas permite o controle e o acompanhamento pelo magistrado do desempenho e da produtividade dos membros da equipe. Com sua liderança e organização, terá condições de fazer os ajustes necessários, atuando como motivador e monitorando os processos de trabalho para o alcance das metas estabelecidas.

Ainda na seara do planejamento, deve ter em conta certas matérias que a própria lei define como prioritárias para os julgamentos ou a condição pessoal das partes, como no caso dos idosos, em que há previsão legal de urgência em tal sentido. Por igual, é importante avaliar os processos que devem ser julgados estabelecendo um critério que considere a primazia dos mais antigos, por exemplo, respeitando a norma constitucional que recomenda o razoável tempo de duração dos processos e o direito da parte ao julgamento célere.

Por outro lado, cada Câmara Cível do Tribunal de Justiça tem competência segundo as matérias, sendo conveniente que o magistrado defina a distribuição das tarefas de acordo com os temas da área de direito material que lhe são afetas pela competência regimental. A esse respeito, é recomendável que os assessores se aprofundem no conhecimento dos temas de direito material que são objeto dos julgamentos, sendo esse também um critério possível para a divisão das atividades internas do gabinete.

Por oportuno, transcreve-se do Regimento Interno do Tribunal de Justiça<sup>29</sup> a seção que cuida da especialização das Câmaras Cíveis por matérias, o que tem se revelado um importante fator de produtividade, pela repetição de julgamentos afins, além de oportunizar ao gabinete um aprofundamento maior na temática:

### Seção III

#### DAS CÂMARAS CÍVEIS SEPARADAS

Art. 17. As Câmaras Cíveis Separadas compõem-se de quatro (4) julgadores, dos quais apenas três (3) participarão do julgamento, sendo presididas pelo Desembargador mais antigo.

OBS.: Art. 25 do COJE, Lei nº 7.356/80, com redação dada pela Lei nº 11.848/02: “Para completar o quorum mínimo de funcionamento da Câmara, no caso de impedimento ou falta de mais de 2 (dois) de seus membros, será designado Juiz de outra, pela forma prevista no Regimento Interno do Tribunal”.

Art. 18. Às Câmaras integrantes dos Grupos serão distribuídos, preferencialmente, os feitos atinentes à matéria de sua especialização, compreendidos, dentre outros, os seguintes (redação dada pela Emenda Regimental nº 01/96):

I - às Câmaras integrantes do Primeiro Grupo Cível:

- a) que versarem sobre matéria de natureza tributária;
- b) em que for parte pessoa de direito público ou entidade paraestatal não atribuídos às Câmaras integrantes do Segundo Grupo Cível, inclusive responsabilidade civil;
- c) relativos à previdência pública (redação dada pela Emenda Regimental nº 01/96);
- d) ação popular e ação civil pública;
- e) relativos a licitação e contratos administrativos.

II - às Câmaras integrantes do Segundo Grupo Cível:

- a) ações alusivas aos direitos dos servidores em geral, das pessoas de direito público ou entidade paraestatal (redação dada pela Emenda Regimental nº 01/96);
- b) ações de desapropriação e indenizatória por desapropriação indireta;
- c) versando sobre registros públicos;
- d) relativos a concursos públicos;
- e) versando sobre o ensino público (redação dada pela Emenda Regimental nº 01/96);
- f) mandados de injunção contra atos ou omissões dos Prefeitos Municipais e das Câmaras de Vereadores.

III - às Câmaras integrantes do Terceiro Grupo Cível:

- a) ações reivindicatórias;
- b) ações de divisão e demarcação de terras particulares;

<sup>29</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Regimento interno**. Disponível em: <<http://www.tj.rs.gov.br/legisla/ritjrs.doc>>. Acesso em: 4 jan. 2009.

- c) ações sobre matéria falimentar;
- d) dissolução e liquidação de sociedades;
- e) relativos a ensino particular (redação dada pela Emenda Regimental nº 01/96);
- f) versando sobre previdência privada (redação dada pela Emenda Regimental nº 01/96);
- g) relativos a seguros privados (redação dada pela Emenda Regimental nº 01/96).

IV - às Câmaras integrantes do Quarto Grupo Cível:

- a) ações relativas ao Direito de Família;
- b) ações relativas aos Direitos de Sucessões;
- c) os recursos e ações em geral oriundos da aplicação do Estatuto da Criança e do Adolescente.

Parágrafo único. A igualdade quantitativa na distribuição às Câmaras Separadas será assegurada mediante a distribuição de ações e recursos alheios às áreas de especialização.

OBS.: Art. 11 da Resolução nº 01/98: “Às Câmaras Cíveis serão distribuídos os feitos atinentes à matéria de sua especialização, assim especificada:

I - às Câmaras integrantes do 1º Grupo Cível (1ª e 2ª Câmaras Cíveis) e às integrantes do 11º Grupo Cível (21ª e 22ª Câmaras Cíveis):

Inciso I com redação dada pela Resolução nº 01/05.

a) direito tributário;

Alínea “a” com redação dada pela Resolução nº 01/07.

b) previdência pública;

\* O art 1º do Assento Regimental nº 02/05, publicado em 16-08-2005, deu a seguinte interpretação à regra contida no art. 11, inciso I, letra “b”, da Resolução nº 01/98: “As demandas ajuizadas por servidores municipais ou seus dependentes contra o Montepio dos Funcionários Municipais de Porto Alegre objetivando reivindicar direitos previdenciários, antes ou após o advento das Leis Complementares Municipais nº 466/2001 e 478/2002, devem ser julgadas, em grau de recurso, pelas Câmaras integrantes do 1º e 11º Grupos Cíveis, por se entender tratar-se de matéria atinente à previdência pública”.

c) licitação e contratos administrativos, exceto as demandas relativas ao fornecimento de água potável e energia elétrica.

Alínea “c” com redação dada pela Resolução nº 01/05.

\* O art. 2º da Resolução nº 01/05, publicada em 18-11-2005, dispôs o seguinte: “Fica prorrogada a competência ora alterada dos órgãos jurisdicionais fracionários para o julgamento dos feitos que lhes foram distribuídos até a data da publicação desta Resolução, o que não determinará, no entanto, a incidência das normas regimentais reguladoras da prevenção e da vinculação”.

II - às Câmaras integrantes do 2º Grupo Cível (3ª e 4ª Câmaras Cíveis):

a) servidor público;

b) concurso público;

c) ensino público;

Anterior alínea “d” transformada em “c” pela Resolução nº 01/05.

d) litígios derivados de desapropriação ou de servidão de eletroduto.

Alínea “d” com redação dada pela Resolução nº 01/05.

\* O art. 2º da Resolução nº 01/05, publicada em 18-11-2005, dispôs o seguinte: “Fica prorrogada a competência ora alterada dos órgãos jurisdicionais fracionários para o julgamento dos feitos que lhes foram

distribuídos até a data da publicação desta Resolução, o que não determinará, no entanto, a incidência das normas regimentais reguladoras da prevenção e da vinculação”.

III - às Câmaras integrantes do 3º Grupo Cível (5ª e 6ª Câmaras Cíveis):

- a) dissolução e liquidação de sociedade;
- b) falências e concordatas;
- c) ensino particular;
- d) registros das pessoas jurídicas e de títulos e documentos;
- e) previdência privada;
- f) seguros;
- g) responsabilidade civil.

IV - às Câmaras integrantes do 4º Grupo Cível (7ª e 8ª Câmaras Cíveis):

- a) família;
- b) sucessões;
- c) união estável;
- d) Estatuto da Criança e do Adolescente;
- e) registro civil das pessoas naturais.

V - às Câmaras integrantes do 5º Grupo Cível (9ª e 10ª Câmaras Cíveis):

- a) acidente de trabalho;
- b) contratos agrários;
- c) contratos do sistema financeiro de habitação;
- d) responsabilidade civil.

VI - às Câmaras integrantes do 6º Grupo Cível (11ª e 12ª Câmaras Cíveis):

- a) transporte;
- b) responsabilidade civil em acidente de trânsito;
- c) negócios jurídicos bancários.

VII - às Câmaras integrantes do 7º Grupo Cível (13ª e 14ª Câmaras Cíveis), as seguintes questões sobre bens móveis:

Inciso VII com redação dada pela Resolução nº 01/05.

- a) consórcios;
- Anterior alínea “b” transformada em “a” pela Resolução nº 01/05.
- b) arrendamento mercantil;
- Anterior alínea “c” transformada em “b” pela Resolução nº 01/05.
- c) alienação fiduciária;
- Anterior alínea “d” transformada em “c” pela Resolução nº 01/05.
- d) reserva de domínio;
- Anterior alínea “e” transformada em “d” pela Resolução nº 01/05.
- e) usucapião.
- Anterior alínea “f” transformada em “e” pela Resolução nº 01/05.

\* O art. 2º da Resolução nº 01/05, publicada em 18-11-2005, dispôs o seguinte: “Fica prorrogada a competência ora alterada dos órgãos jurisdicionais fracionários para o julgamento dos feitos que lhes foram distribuídos até a data da publicação desta Resolução, o que não determinará, no entanto, a incidência das normas regimentais reguladoras da prevenção e da vinculação”.

VIII - às Câmaras integrantes do 8º Grupo Cível (15ª e 16ª Câmaras Cíveis):

- a) locação;
- b) honorários de profissionais liberais;

- c) corretagem;
- d) mandatos;
- e) representação comercial;
- f) comissão mercantil;
- g) gestão de negócios;
- h) depósito mercantil;
- i) negócios jurídicos bancários.

IX - às Câmaras integrantes do 9º Grupo Cível (17ª e 18ª Câmaras Cíveis) e do 10º Grupo Cível (19ª e 20ª Câmaras Cíveis), além dos negócios jurídicos bancários, as seguintes questões sobre bens imóveis:

- a) condomínio;
- b) usucapião;
- c) propriedade e direitos reais sobre coisas alheias;
- d) posse;
- e) promessa de compra e venda;
- f) registro de imóveis;
- g) passagem forçada;
- h) servidões;
- i) comodato;
- j) nunciação de obra nova;
- l) divisão e demarcação de terras particulares;
- m) adjudicação compulsória;
- n) uso nocivo de prédio;
- o) direitos de vizinhança;
- p) leasing imobiliário.

§ 1º Os feitos referentes ao Direito Público não especificados nos incisos I e II serão distribuídos a todas as Câmaras integrantes do 1º, 2º e 11º Grupos Cíveis, observada, mensalmente, através de compensação, a igualdade de processos distribuídos entre os Desembargadores pertencentes àqueles órgãos fracionários.

§ 1º com redação dada pela Resolução nº 01/05.

§ 2º Os feitos referentes ao Direito Privado não especificados nos incisos III a IX serão distribuídos a todas as Câmaras integrantes do 3º, 5º, 6º, 7º, 8º, 9º e 10º Grupos Cíveis, observada, mensalmente, através de compensação, a igualdade de processos distribuídos entre os Desembargadores pertencentes àqueles órgãos fracionários.

(...)

Art. 19. Compete, ainda, às Câmaras Separadas:

I - processar e julgar:

- a) os mandados de segurança e habeas-corpus contra atos dos Juízes de primeiro grau e membros do Ministério Público;
- b) as habilitações nas causas sujeitas ao seu julgamento;
- c) a restauração, em feitos de sua competência, de autos extraviados ou destruídos;
- d) os recursos das decisões do Presidente do Tribunal de Justiça nos feitos da competência do órgão;

- e) os conflitos de competência dos Juízes de primeiro grau ou entre esses e autoridades administrativas nos casos que não forem da competência do Tribunal Pleno;
- f) as ações rescisórias das sentenças dos Juízes de primeiro grau;
- g) os pedidos de correição parcial.

II - julgar:

- a) os recursos das decisões dos Juízes de primeiro grau;
- b) as exceções de suspeição e impedimento de Juízes.

III - impor penas disciplinares;

IV - representar, quando for o caso, aos Conselhos da Magistratura, Superior do Ministério Público, Seccional da Ordem dos Advogados do Brasil e à Procuradoria-Geral do Estado;

V - exercer outras atividades que lhes forem conferidas em lei ou neste Regimento.

Finalmente, há que se considerar o planejamento do tempo nas atividades do gabinete do magistrado. Deve ser fixado um período para o alcance das metas, para que possam ser controladas. Ademais, importante a definição do período para a avaliação dos resultados, ao final do prazo para o cumprimento dos objetivos propostos.

Também se impõe a correta distribuição do tempo do magistrado na atividade jurisdicional, na elaboração de decisões e revisão dos projetos redigidos por sua equipe. O próprio trabalho nos julgamentos da Câmara, em colegiado, importa na revisão dos votos dos outros colegas relatores e participação nas sessões de julgamentos. Por fim, o magistrado deve comparecer ao gabinete regularmente e reservar um período de tempo para o atendimento das partes e advogados que assim solicitarem.

Como se vê, o planejamento das atividades é de importância fundamental para o êxito de uma boa gestão do gabinete. Inicia pelo alinhamento com os objetivos maiores da instituição, passa pela melhoria dos resultados de produtividade da equipe e finaliza com a racional distribuição do tempo para a execução e controle de todas as etapas desse processo.

### **1.3.2 A organização das tarefas**

Para atingir seus propósitos constitucionais, o Poder Judiciário estadual deve estar bem organizado, com as pessoas direcionadas na realização dos seus objetivos. O próprio



modelo de gestão do Tribunal pressupõe uma compreensão de seus objetivos e atribuições, dos meios de que dispõe e das pessoas que integram a instituição.

Podemos entender o termo “organização”, segundo Richard L. Daft<sup>30</sup>, como sendo a “função administrativa envolvida com a atribuição de tarefas, agrupamento de tarefas em departamentos, e a alocação de recursos para os departamentos”.

Com base no planejamento das atividades, com a definição das metas, é necessário que a instituição disponha dos recursos adequados para esse fim. No caso, cuidando-se dos recursos humanos, que constituirão a equipe de trabalho do magistrado, além deste próprio, a organização é fundamental para que as tarefas sejam bem distribuídas, sob pena de os recursos serem mal aproveitados.

Como o Tribunal de Justiça é uma estrutura burocrática, as tarefas são atribuídas de modo formal aos indivíduos, segundo seus cargos e departamentos. Os relacionamentos se definem com base nas linhas de autoridade e de comando, com níveis hierárquicos bem colocados.

Assim, oportuna a análise da estrutura formal do Tribunal de Justiça, do topo até o nível do gabinete do magistrado, que será por ele gerido.

#### 1.3.2.1 A organização do Tribunal de Justiça

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul possui uma configuração organizacional na qual há duas linhas de relação entre os setores: a administrativa e a judiciária. A judiciária é considerada “área fim”, e a administrativa é considerada “área meio”.

Percebe-se, do ponto de vista administrativo, a hierarquia na tomada de decisões, estando no cume a competência do Tribunal Pleno, do Órgão Especial e da Presidência. Na seqüência aparecem: Conselho da Magistratura, Comissão de Concurso, Comissão de Jurisprudência, Comissão de Organização Judiciária, Regimento, Assuntos Administrativos e Legislativos, Comissão de Biblioteca e Centro de Estudos do Tribunal de Justiça.

Paralelamente estão os demais integrantes da chamada alta administração: 1º Vice-Presidente, 2º Vice-Presidente, 3º Vice-Presidente e Corregedor-Geral da Justiça.

---

<sup>30</sup> DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005, p. 06.

Logo após, aparecem: Conselho de Administração, Planejamento e Gestão, Conselho de Racionalização, Conselho de Política Salarial, Comissão de Supervisão de Estágio, Conselho de Comunicação Social, Conselho de Informática Judiciária, Conselho da Qualidade, Conselho de Monitoramento e Correição da Jurisdição de 2º Grau e Conselho de Relações Institucionais.

A seguir, vem a Direção-Geral, que apresenta dois departamentos a ela ligados: Departamento de Informática e Departamento de Licitações, Contratos e Cadastro de Fornecedores, além do Grupo Executivo de Precatórios, do Fundo de Reparelhamento do Poder Judiciário e das Comissões Administrativas (Comissão de Promoções, Comissão de Estágio Probatório, Comissão Permanente de Licitações, Comissão de Registro Cadastral e Equipe de Pregoeiros). A Direção-Geral, em seguida, divide-se em duas subdiretorias: a Subdireção-Geral Administrativa e a Subdireção-Geral Judiciária.

A primeira possui oito departamentos: Departamento de Recursos Humanos, Departamento Médico Judiciário, Departamento de Orçamento e Finanças, Departamento de Artes Gráficas, Departamento de Magistrados e Outros Juízes, Departamento de Comunicações Administrativas, Departamento de Material e Patrimônio, Departamento de Engenharia, Arquitetura e Manutenção, além da Unidade de Apoio e Serviços Gerais.

A segunda compõe-se de quatro departamentos: Departamento Processual, Departamento de Taquigrafia e Estenotipia, Departamento de Biblioteca e Departamento de Jurisprudência, além da Unidade de Apoio Administrativo.

Na área judiciária, funcionam trinta e três câmaras, sendo três especiais, seis de direito público, oito de direito penal e dezesseis de direito privado. Existem cento e quarenta gabinetes de desembargadores, além dos gabinetes dos juízes de direito convocados que atuam nas substituições. Tais gabinetes são estruturados com assessoria, engajados na função principal da instituição: prestar jurisdição.

Os setores da área judiciária têm grande autonomia, cabendo aos magistrados a sua administração e a prestação jurisdicional. Essa área conta ainda com as respectivas Secretarias das Câmaras e dos Grupos, que são responsáveis pela distribuição, pelo andamento dos processos, publicações, cumprimento de determinações judiciais e atendimento às partes e aos advogados.

Aqui, menciona-se tão-somente o organograma relativo ao Tribunal de Justiça, não constando os dados relativos ao primeiro grau de jurisdição. Neste, estão os juízes de direito e os servidores do 1º Grau, distribuídos em comarcas estruturadas através de Juizados e de Varas, que podem ser varas judiciais ou varas especializadas em determinadas matérias.

Porém, como o foco deste estudo diz respeito ao gabinete de magistrado somente no âmbito do segundo grau, nas Câmaras Cíveis, não nos aprofundamos nesse aspecto no momento.

### 1.3.2.2 Os modelos de configuração do Tribunal de Justiça

A fim de compreender os modelos de configuração do Tribunal de Justiça, cumpre analisar os conceitos aplicáveis ao tema. A estrutura de uma organização é a divisão do trabalho e a sua coordenação. Ou, nas palavras de Mintzberg<sup>31</sup>: “como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”. Essa coordenação pode ser feita pelos seguintes mecanismos:

- **o ajustamento mútuo**: comunicação informal entre os participantes no processo de coordenação do trabalho;
- **a supervisão direta**: um servidor possui a responsabilidade pelo trabalho dos demais, cabendo a ele a instrução e o monitoramento;
- **a padronização dos processos**: a execução das tarefas é específica ou programada;
- **a padronização das saídas**: os resultados do trabalho são especificados;
- **a padronização das habilidades**: o tipo de treinamento necessário para executar a tarefa é especificado.

A complexidade do trabalho organizacional impõe a mudança dos meios acima mencionados. De uma situação de ajustamento mútuo, aumentando a complexidade, passa-se para uma supervisão direta, e depois para a padronização, e assim por diante. Dependendo da área analisada, pode-se dizer que no Tribunal de Justiça estão presentes essas formas de coordenação.

Por outro lado, é também possível dividir a organização em cinco partes básicas, segundo Mintzberg<sup>32</sup>:

- **o núcleo operacional**: composto pelos operadores, que perfazem o trabalho básico relacionado com a produção de bens ou prestação de serviços;
- **a cúpula estratégica**: grupo encarregado de assegurar o cumprimento da missão de uma organização e de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou exercem poder sobre a organização;

<sup>31</sup> MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995, p. 10.

<sup>32</sup> Ibid., p. 19.

- **a linha intermediária:** gerentes com autoridade formal que fazem o elo de ligação da cúpula com o núcleo operacional;
- **a tecnoestrutura:** analistas incumbidos de implantar as formas de padronização na organização;
- **a assessoria de apoio:** unidades especializadas, criadas para dar apoio à organização, fora de seu fluxo de trabalho operacional.

Exatamente com base nesses mecanismos de coordenação e partes básicas, é que conclui o citado autor acerca das cinco possíveis configurações da organização:

- **a estrutura simples:** baseada na supervisão direta, em que a cúpula estratégica é componente-chave; a cúpula pode exercer tração para uma centralização, mantendo controle sobre a tomada de decisões;
- **a burocracia mecanizada:** baseada na padronização dos processos de trabalho, em que a tecnoestrutura é componente principal; a tecnoestrutura pode exercer tração para padronizar, favorecendo a descentralização horizontal;
- **a burocracia profissional:** baseada na padronização de habilidades, em que o núcleo operacional é componente-chave; ocorre quando há descentralização horizontal e vertical, com relativa autonomia, pela padronização de habilidades, no sentido da profissionalização;
- **a forma divisionada:** baseada na padronização de saídas, em que a linha intermediária é a que prepondera; ocorre quando os gerentes buscam independência, procurando retirar poder da cúpula estratégica para baixo, a fim de concentrá-lo nas suas unidades, que podem controlar suas próprias decisões, ficando a coordenação restrita à padronização de suas saídas;
- **a adhocracia:** baseada no ajustamento mútuo, em que a assessoria de apoio e, às vezes, o núcleo operacional são o componente-chave; ocorre quando passam a ter mais influência na organização, quando sua colaboração é solicitada para a tomada de decisões, em face do planejamento descentralizado seletivamente, ficando as unidades de apoio livres para coordenar dentro de si e entre elas mesmas.

Com base nesses conceitos, é possível concluir que na estrutura do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul temos, exemplificativamente: na cúpula estratégica o Tribunal Pleno, o Órgão Especial, a Presidência, as Vice-Presidências e a Corregedoria-Geral; no núcleo operacional, os gabinetes dos desembargadores e as Secretarias das Câmaras e dos Grupos; na linha intermediária, a Direção-Geral e as Subdiretorias; na tecnoestrutura o Conselho de Racionalização e Qualidade; e na Assessoria de Apoio, o Conselho de Informática e o Conselho de Administração e Gestão.

Por outro lado, e com base do exposto, temos que no Tribunal de Justiça prepondera como configuração a Burocracia Profissional, em que a organização entrega grande parte do seu poder a profissionais que assumem o trabalho de operações. Nesse modelo, os profissionais podem trabalhar de forma bastante independente uns dos outros, por ser o

trabalho padronizado pelas habilidades, e a coordenação obtida pelo que eles esperam automaticamente uns dos outros.

Em que pese o fato de a organização configurada como Burocracia Profissional possuir características de democracia e autonomia, Mintzberg<sup>33</sup> enfatiza que “nela, virtualmente, não há controle do trabalho além daquele da profissão em si, e nenhuma forma de controlar as deficiências que os profissionais por si mesmos decidem omitir”.

Não obstante diferente é a situação dentro dos gabinetes, onde a estrutura tende a ser da Forma Simples. Possui nos termos postos por Mintzberg<sup>34</sup> “pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa”, o que leva à centralização.

Partindo-se agora para a reflexão em torno da formulação estratégica, explica Mintzberg<sup>35</sup> que nas burocracias profissionais esta assume uma forma muito diferente, pois suas metas não podem ser facilmente combinadas, sendo os resultados de difícil medição. Por isso, a noção de estratégia perde boa parte de seu significado:

Em razão da autonomia de cada profissional – seu relacionamento de trabalho de perto com seus clientes e afastado com seus colegas - torna-se lógico pensar em termos de uma estratégia pessoal para cada profissional. Em muitos casos, cada um seleciona seus próprios clientes e métodos aleatoriamente.

As burocracias impõem um padrão de comportamento baseado na disciplina, no respeito às normas racional-legais, possuindo um conjunto de meios de controle e coerção, de prêmios e ameaças de punição. Configura-se, assim, um sistema altamente formalizado que prevê, em minúcias, o comportamento dos indivíduos e seu desempenho, como, por exemplo, os instrumentos das correições realizadas pela Corregedoria-Geral da Justiça nos Cartórios Judiciais.

Por essa razão, podemos concluir que a formulação estratégica necessita da participação de profissionais de fora do núcleo operacional, a fim de que as metas sejam similares e concernentes aos anseios dos seus usuários. Nesse tipo de configuração, cada novo administrador tende a mudar a organização da sua própria maneira, buscando alterar as metas para torná-la mais eficaz.

---

<sup>33</sup> MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995, p. 205.

<sup>34</sup> Ibid., p. 158.

<sup>35</sup> Ibid., p. 200.

Este tipo de estrutura organizacional do Tribunal de Justiça, considerando também a alternância dos seus principais cargos diretivos a cada biênio, além da tênue separação entre as áreas administrativa e judicial, torna o modelo de gestão complexo e distinto dos comumente existentes.

### 1.3.2.3 A organização do gabinete do magistrado

No âmbito do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, é no Ato Regimental nº 01/1999 (publicado no Diário da Justiça n.º 1.537, em 20/01/99) que consta a referência normativa a respeito do gabinete do desembargador. Está no Anexo<sup>36</sup> do referido ato o seguinte:

#### DO GABINETE DO DESEMBARGADOR

Art. 12 - O Gabinete do Desembargador é o órgão incumbido de prestar colaboração e assistência jurisdicional e administrativa ao Desembargador, cabendo-lhe: providenciar nas pesquisas da legislação, jurisprudência e doutrina; auxiliar na elaboração de minutas.

Parágrafo único - Integram o Gabinete do Desembargador o Secretário e os Assessores de Desembargador.

Na prática, os gabinetes dos desembargadores lotados nas Câmaras Cíveis são constituídos por um secretário e por três assessores. A respeito dos critérios para provimento, são cargos em comissão, de livre escolha e indicação dos magistrados. Por evidente, devem ser observados os impedimentos constitucionais e legais quanto à contratação de parentes, matéria inclusive regradada pela Súmula Vinculante nº 13 do Supremo Tribunal Federal.

Oportuno mencionar que nada impede o provimento dos cargos por funcionários efetivos do Tribunal de Justiça, aprovados em concurso público para cargos do tribunal. Porém, não existe um concurso público específico para o preenchimento de tais vagas. Assim, funcionários do quadro que atuam em funções administrativas podem ser aproveitados para a tarefa, passando a receber a remuneração correspondente a título de função gratificada.

Ademais, consta da deliberação tomada em ata de reunião com os presidentes dos órgãos julgadores, ocorrida em 30/10/1998, que ao menos um dos assessores dos

---

<sup>36</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Anexo do Ato Regimental nº 01/99**, de 13 de janeiro de 1999. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/manual\\_de\\_organizacao\\_consolidado.doc](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/manual_de_organizacao_consolidado.doc)>. Acesso em: 10 dez. 2008.

desembargadores deve ser escolhido entre os funcionários concursados. Essa orientação não se aplicava aos setenta e três desembargadores mais antigos, mas, sim, do 74º até ao 125º desembargador.

A partir de 15/12/2008, a Corte passou a contar com 140 desembargadores, estendendo-se a liberação agora até o 88º desembargador. É que com a criação de mais quinze cargos de desembargador, houve também a criação (na maioria por conversão de cargos vinculados à Presidência) dos respectivos cargos para os gabinetes, o que permitiu esse remanejamento.

Essa regra administrativa procurou valorizar os funcionários concursados e lotá-los em tais cargos, em face da extinção do Tribunal de Alçada, nos termos da Lei Estadual nº 11.133, de 1998. Houve, na época, a incorporação aos quadros do Tribunal de Justiça de todos os funcionários concursados que integravam o Tribunal de Alçada, e que deveriam ser aproveitados da melhor forma possível.

Por outro lado, as atribuições sintéticas e a escolaridade exigida para esses cargos constam no Anexo IV da Lei Estadual nº 11.291, de 1998, nos seguintes termos:

<b>CARGO EM COMISSÃO</b>	<b>ATRIBUIÇÕES SINTÉTICAS</b>	<b>ESCOLARIDADE</b>
6. Assessor de Desembargador	Prestar assessoramento em assuntos relativos ao exame da matéria processual; efetuar estudos e pesquisas objetivando o assessoramento na verificação da matéria controvertida do processo, fazendo levantamento da legislação, jurisprudência e doutrina a respeito; assessorar na elaboração de minutas; manter atualizados os registros sintéticos referentes a temas jurídicos de utilidade para o desempenho da função jurisdicional.	Nível Superior, Curso de Ciências Jurídicas e Sociais.
17. Secretário de Desembargador	Auxiliar os Desembargadores no desempenho das atividades da respectiva Câmara. Efetuar pesquisa de doutrina e jurisprudência, no Tribunal ou fora dele. Proceder ao processamento dos autos, lavrado os respectivos termos e certidões.	Curso de Ciências Jurídicas e Sociais, 7º Semestre.

Quadro 1: Atribuições sintéticas de cargos do TJRS.

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. **Anexo IV da Lei Estadual nº 11.291**, de 23 de dezembro de 1998.

Disponível

em:

<[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/manual\\_de\\_organizacao\\_consolidado.doc](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/manual_de_organizacao_consolidado.doc)>. Acesso em: 10 dez. 2008.

Assim, é requisito para a ocupação do cargo de assessor ser bacharel em Direito. Quanto ao cargo de secretário, a exigência é estar cursando, ao menos, o sétimo semestre

desse curso superior. Na prática, é fato que também os secretários são bacharéis, dada a grande procura pelo trabalho entre os profissionais desse ramo.

Além disso, os gabinetes contam ainda com a colaboração dos acadêmicos da Faculdade de Direito que auxiliam como estagiários remunerados, atividade já regulamentada nos termos da Lei nº 11.788, de 2008, que deu nova feição à tarefa. Em geral, os gabinetes contam com o apoio de dois estagiários, que auxiliam os secretários e assessores no desempenho de suas atribuições.

Ainda, cumpre o registro acerca da possibilidade de o gabinete contar com até dois colaboradores extras, bacharéis em Direito, que podem prestar serviços voluntários, na forma da Lei Federal nº 9.608, de 18.02.1998 e da Lei Estadual nº 11.732, de 09.01.2002. No âmbito do Tribunal de Justiça, essa atividade está regulamentada pelo Conselho da Magistratura, pela Resolução nº 412/2002-CM<sup>37</sup>, cujo art. 34, § 1º, assim dispõe:

Na área de Ciências Jurídicas e Sociais, fica limitado o número de vagas a 2 (dois) candidatos por magistrado, podendo optar, na seleção, por uma das vagas a que se refere o convênio com a Escola Superior da Magistratura. Todavia, o total de vagas, já computadas as do convênio, não deverá ultrapassar o limite estabelecido.

Nesses casos, tanto as atividades dos estagiários quanto dos voluntários reclama controle, acompanhamento e supervisão do magistrado, direta ou indiretamente. Há a necessidade de periódicas renovações dos contratos e elaboração de relatórios acerca do desempenho desses colaboradores.

Como se vê, o gabinete conta, em geral, com quatro funcionários e dois estagiários, totalizando seis pessoas que deverão trabalhar em equipe, de modo coordenado e integrando suas competências para atingir os objetivos propostos. Atualmente, é inexpressiva a quantidade de voluntários nos gabinetes dos desembargadores ou dos juízes de direito convocados, cujas ocorrências não serão consideradas no presente estudo, em razão disso.

O ideal é que o magistrado, como líder e gerente dessa unidade judiciária, consiga integrar e estimular as pessoas a fim de que atinjam a sinergia. A esse respeito, bem observa Lara Cristina de Alencar Selem<sup>38</sup>:

<sup>37</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Resolução nº 412/2002-CM**, de 16 de outubro de 2002. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 26 fev. 2009.

<sup>38</sup> SELEM, Lara Cristina de Alencar. **Gestão judiciária estratégica: o Judiciário em busca da eficiência**. Natal: Esmarn, 2004, p. 63.



Naturalmente, quando pessoas são colocadas juntas para formar uma equipe, é porque se pretende um resultado sinérgico: que o resultado produzido pela equipe exceda os esforços individuais de seus membros.

Porém, os esforços nessa direção, no caso específico do Judiciário, são poucos e as equipes se vêem abandonadas quando o assunto é treinamento e a forma de conduzir os trabalhos.

É preciso compreender que equipes passam por estágios de desenvolvimento muito previsíveis e devem ser adequadamente gerenciadas à medida que atravessam tais estágios.

Equipes entram em cena quando a organização precisa de um ponto de vista coletivo e abrangente, que certamente pode proporcionar um resultado melhor.

Daí a importância de o magistrado ter, além dos conhecimentos jurídicos e técnicos, a habilidade gerencial para obter os melhores resultados dessa equipe. Aliás, como bem aponta Lara Cristina de Alencar Selem<sup>39</sup>, “ter os líderes certos faz pouca diferença se eles não tiverem a informação e o treinamento requerido para gerenciar a Unidade. Isso requer um alinhamento da tecnologia, sistemas e processos”.

### 1.3.3 A liderança do magistrado

A Administração do Poder Judiciário, como organização contemporânea estruturada como Poder de Estado, a exemplo das empresas da iniciativa privada, necessita formar dirigentes capazes de ter uma visão de futuro, receptivos à aprendizagem e aptos a assumir um papel ativo na mudança induzida pela revolução tecnológica e administrativa em curso.

Para cumprir seu papel, nos seus diversos escalões o Poder Judiciário tem funções gerenciais. Há o escrivão que administra seu cartório; o secretário que gerencia a secretaria da Câmara; o juiz que administra a Vara, o desembargador que cuida do seu gabinete com a respectiva equipe; o diretor do Foro que zela pela comarca; e o presidente do Tribunal de Justiça que administra o próprio Poder Judiciário. Tais gestores devem, portanto, estar atualizados nas funções de pensar, julgar e decidir, a fim de estabelecerem relações pessoais mais saudáveis e efetivas e obterem resultados mais eficazes.

Aplicando a essa relevante função pública os ensinamentos vindos da iniciativa privada quanto à importância da liderança para a consecução dos objetivos organizacionais,

---

<sup>39</sup> SELEM, Lara Cristina de Alencar. **Gestão judiciária estratégica**: o Judiciário em busca da eficiência. Natal: Esmarn, 2004, p. 27.

terá o magistrado condições muito melhores de servir à sociedade, juntamente com a sua equipe de trabalho. Isso porque a eficácia dos serviços prestados pelo Poder Judiciário, para ser atingida, também impõe que se atente para esse aspecto. No dizer de Stephen Robbins<sup>40</sup>, “convém pensar na liderança para inspirar as pessoas”.

Aliás, como nos ensina Paulo Motta<sup>41</sup>, os líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum. De qualquer sorte, segundo o mestre, é ferramenta contemporânea indispensável para a gestão:

Liderança tornou-se uma palavra corrente na linguagem administrativa moderna. Muitos a desejam, principalmente os dirigentes que a vêem como um instrumento poderoso para influenciar pessoas e conservar o poder. A atração pela liderança decorre basicamente de duas noções: liderar está sempre associado à idéia de grandes personalidades da história e ainda possui uma dimensão mágica, ou seja, a utilização hábil de algumas qualidades inatas é capaz de transformar pessoas, chefes ou dirigentes, em grandes respeitáveis líderes.

O magistrado, se motivar adequadamente os seus colaboradores, logrará atingir os resultados objetivados por seu trabalho de modo mais eficiente. Daí a importância de ele escolher o tipo adequado de liderança para cada situação, levando em conta a condição pessoal de cada um de seus liderados, para que sejam alcançados os melhores resultados possíveis.

Para esse propósito, relacionaremos nos tópicos seguintes os principais conceitos de liderança, destacando a liderança situacional e, especificamente, as características do líder servidor. Por último, abordaremos a concretização desses fundamentos na atividade jurisdicional.

### 1.3.3.1 As definições de liderança

Daniel Katz e Robert L. Kahn<sup>42</sup> consideram a essência da liderança organizacional como o incremento de influência sobre e acima do cumprimento mecânico das diretivas rotineiras da organização.

---

<sup>40</sup> ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

<sup>41</sup> MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007, p. 206.

<sup>42</sup> KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

Já para Cecília Whitaker Bergamini<sup>43</sup>, as definições de liderança conservam o denominador comum de a liderança estar associada a um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas. Logo, é um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre os liderados. Para essa autora, a liderança é tida como sinônimo de motivação e administração do sentido daquilo que se faz, bem como um processo resultante da formação de vínculos sociais. Liderar é ser capaz de administrar o sentido que as pessoas dão àquilo que estão fazendo. Nisso implica o conhecimento e domínio das características da cultura da organização, ao mesmo tempo em que liderar exige também o conhecimento do sentido que cada um dá à atividade que desempenha.

Por outro lado, Stephen R. Covey<sup>44</sup> ensina que o desafio do líder é libertar as mentes e os corações das pessoas, em busca de maior criatividade e produtividade e de melhores resultados:

Liderança é a arte da capacitação, ou seja, a aptidão para reforçar o poder das pessoas, mediante o aproveitamento de seus recursos físicos, mentais, sentimentais e espirituais, tendo como base a eficácia e a integridade dos líderes (princípios). Os líderes que adotam esse paradigma vêem os indivíduos como seres humanos integrais, conscientes de que o capital humano (intelectual e sócio-emocional) é o ativo mais valioso de qualquer organização.

Na visão de Maria Leonor Cunha Gayotto e de Ideli Domingues<sup>45</sup>, liderança é nova qualidade da empresa que envolve sinergia e autoridade:

Liderança é provocar um clima em que todos queiram contribuir para uma produção eficiente e eficaz, em que todos tenham interesse em aprender recursos técnicos e teóricos para resolver os problemas e efetuar melhorias. É um novo modo de vida no trabalho, em que todos participam e usufruem.

Por outro lado, destacamos o conceito de “liderança silenciosa” na obra de Joseph L. Baldaracco Jr.<sup>46</sup>, como sendo o modo de perceber os fluxos dos acontecimentos e discernir as melhores medidas de fazer a diferença. É uma expressão de confiança na força das pequenas proezas ou longa seqüência de pequenos esforços, que, apesar de seu ritmo convenientemente lento, geralmente é o método mais rápido de transformar uma organização em um lugar

<sup>43</sup> BERGAMINI, Cecília W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994, p. 22.

<sup>44</sup> COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. Prefácio.

<sup>45</sup> GAYOTTO, Maria Leonor Cunha; DOMINGUES, Ideli. **Liderança**: aprenda a mudar em grupo. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2003, p. 19.

<sup>46</sup> BADARACCO JR., Joseph L. **O sucesso dos líderes**: um guia não ortodoxo para fazer a coisa certa. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 20.

melhor. Os líderes silenciosos diferenciam-se por uma questão de caráter e não de tática, pois fazem uso de modo responsável e eficaz, sem deslumbramento, de três qualidades: controle, modéstia e obstinação, ou seja, formas conhecidas, naturais e sensatas de pensar e agir.

Já o conceito de “liderança emocional” pode ser extraído da obra de Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee<sup>47</sup>, para os quais liderança é a capacidade de se imprimir nos liderados um sentimento positivo, criando ressonância – um reservatório de positividade que liberta o melhor que há em cada um. Para esses autores, a missão básica do líder é de cunho emocional.

A respeito do chamado “terceiro setor”, importante a contribuição de Mike Hudson<sup>48</sup>, que procura caracterizar um tipo especial de liderança para as organizações que não integram o setor público e ao mesmo tempo sem fins lucrativos. As organizações do terceiro setor - organizações orientadas por valores - consideram os objetivos de cunho social acima dos econômicos, e são movidas por um desejo de melhorar o mundo. As pessoas que as administram e nelas trabalham acreditam na criação de um mundo mais justo, mais compreensivo, mas esclarecido e mais saudável. Não existem para dar lucro, mas precisam ser realmente dirigidas por “profetas” – pessoas que tenham visão de como melhorar o mundo em que vivemos. Portanto, para ter sucesso, seus líderes precisam de talento e imaginação.

O autor considera liderança uma arte, pois precisa ser forte e sensível às necessidades do grupo sem ser dominadora ou autoritária e requer o uso de várias habilidades em circunstâncias diferentes. Resume como elementos principais de liderança, os seguintes: (1) começar modestamente, construindo confiança do grupo e aumentando as expectativas; (2) promover a missão; (3) encorajar a franqueza; (4) promover apoio mútuo; (5) enfrentar as diferenças; (6) revisar o desempenho regularmente (7) encorajar a tomada de decisões sistemáticas; (8) destacar a equipe; (9) encorajar a ação e (10) celebrar o sucesso.

Ainda na mesma linha de orientação para o terceiro setor, há a contribuição de Burt Nanus e Stephen M. Dobbs<sup>49</sup>, para os quais liderança é organizar os recursos intelectuais, de pessoal e de capital da organização para movê-la na direção correta. Mais exatamente: (1) dispor ou organizar os recursos significa obtê-los, focalizar a atenção neles e inspirar ou autorizar seu uso; (2) mover uma organização significa estimulá-la, remover obstáculos ao

---

<sup>47</sup> GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

<sup>48</sup> HUDSON, Mike. **Administrando organizações no terceiro setor: o desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Books, 1999, p. 195.

<sup>49</sup> NANUS, Burt; DOBBS, Stephen M. **Liderança para o terceiro setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Futura, 2000, p. 20.

progresso, realizar as mudanças necessárias para melhorar o desempenho e favorecer o aprendizado e o crescimento; (3) a direção certa é a que dá a maior e mais duradoura contribuição possível para a sociedade, para os clientes particulares ou para a comunidade servida por essa organização; a direção certa está voltada para o bem maior.

Assim, no âmbito do Poder Judiciário, podemos compreender a liderança do magistrado como a sua capacidade de despertar e manter a motivação da sua equipe para atingir os objetivos de trabalho de seu gabinete, os quais, por certo, deverão estar alinhados com os da organização como um todo.

Em que pese o magistrado seja, de fato, o gerente ou administrador do seu gabinete, isso não implica que seja, necessariamente, também o seu líder. O gestor pode ser ao mesmo tempo administrador e líder, mas são papéis que não se confundem. O magistrado pode ser um bom administrador, mas não ter liderança sobre sua equipe. Porém é certo que o bom líder também é bom administrador.

No dizer de Cecília Whitaker Bergamini<sup>50</sup>, se um bom administrador for um mau líder, o seu sucesso aparecerá se contar com subordinados que conheçam bem aquilo que fazem e possam dirigir-se na maioria das vezes sozinhos, devido aos seus fortes impulsos de realização para o trabalho. Daí a importância de o magistrado formar uma boa equipe de trabalho, que esteja comprometida com os valores da instituição, cujos integrantes tenham iniciativa e dedicação, inclusive nos períodos de ausências do magistrado, por férias ou licenças.

A liderança não pode ser confundida com a gerência ou com a administração da organização, ou de um departamento desta. A responsabilidade principal de um gerente, segundo Burt Nanus e Stephen M. Dobbs<sup>51</sup>, é operar e manter a organização de modo eficiente, e assegurar a prestação de serviços úteis para clientes ou para a comunidade ao custo mais baixo possível.

O líder, por todo o entendimento já exposto por vários doutrinadores, é muito mais do que isso. Felizmente, as características da liderança não são, necessariamente, natas e podem ser desenvolvidas e trabalhadas por quem estiver disposto. Ensina Silvino J. Fritzen<sup>52</sup> que liderança é algo que fazemos e não que somos, ela exige resposta e não existe sem seguidores. Não há líder “nato”; o líder se forma para desempenhar suas funções adequadamente e

---

<sup>50</sup> BERGAMINI, Cecília W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994, p. 109.

<sup>51</sup> NANUS, Burt; DOBBS, Stephen M. **Liderança para o terceiro setor**: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2000, p. 20.

<sup>52</sup> FRITZEN, Silvino J. **Treinamento de líderes voluntários**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

adquire o desempenho eficiente pelo treinamento. Em qualquer grupo, facilmente, encontramos um grande número de líderes. Todas as pessoas possuem qualidades de liderança, dependendo daquilo que os seguidores acham útil.

Já na obra de Jim Kouzes e Barry Posner<sup>53</sup>, podemos extrair a noção que os autores denominam de “líder-mestre”, segundo a qual o líder trabalha para deixar um legado, algo que “faça a diferença” e que torne o mundo um lugar melhor para se viver. Fazem uma reflexão sobre o legado, abordando quatro aspectos: (1) significância – uma das mais pesadas responsabilidades dos líderes é certificar-se de que aqueles sob sua liderança não vivam somente para o sucesso, mas também para a significância. Líderes exemplares se interessam mais pelo sucesso alheio do que pelos seus próprios. Suas maiores realizações são os triunfos das pessoas a quem eles servem; (2) relacionamentos – a liderança é um relacionamento entre aqueles que aspiram liderar e aqueles que escolhem seguir; (3) aspiração – o desenvolvimento da liderança implica o autodesenvolvimento, uma exploração do território interior. Os líderes devem decidir o que realmente importa na vida e espera-se que olhem para o futuro, enxergando além do horizonte do tempo e que nos comuniquem o que vêem; (4) coragem – só se pode fazer a diferença quando nos posicionamos sobre coisas que importam, o que significa viver com coragem.

Por fim, Lucinda Watson<sup>54</sup> relaciona, na sua ótica, quais são os ingredientes necessários para tornar-se líder: (a) autoconfiança; (b) auto-estima; (c) capacidade de identificar algo que o entusiasme e de segui-lo com intensidade e persistência; (d) consciência de que o sucesso não pode ser obtido sem ajuda e (e) impulso forte à realização.

### 1.3.3.2 A liderança situacional

Segundo Paul Hersey e Kenneth Blanchard<sup>55</sup>, liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada

---

<sup>53</sup> KOUZES, Jim; POSNER, Barry. **Líder-mestre**: o verdadeiro líder serve aos outros e se sacrifica por eles. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

<sup>54</sup> WATSON, Lucinda. **Trajetórias de grandes líderes**: carreira e vida de pessoas que fizeram diferença. São Paulo: Negócio, 2001.

<sup>55</sup> HERSEY, Paul; BLANCHARD, Keneth. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

situação. Para esses autores, a posição dos liderados é de importância vital, e, com base nisso, apresentam o seu modelo de liderança situacional.

Explicam que ela se baseia em três premissas básicas: (a) a inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece; (b) a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (c) o nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Acrescentam que liderança é uma tentativa de exercer influência sobre alguém. Portanto, é possível aprender a ser líder. Aliás, todos podem ser líderes, inclusive aqueles que atuam no nível operacional. A liderança situacional viabiliza a combinação de estilos de liderança aplicados aos níveis de maturidade dos subordinados, mas sempre considerando cada situação, cada tarefa específica.

E concluem os autores que a única maneira de influenciarmos alguém é pelo nosso comportamento. A utilização da liderança situacional está baseada em duas variáveis: (a) comportamento com ênfase nas tarefas e (b) comportamento com ênfase nos relacionamentos. No primeiro tipo, o líder fala e o seguidor ouve. O líder, aqui, fala como, quando, quem deve fazer a tarefa e onde a tarefa deve ser feita. Já na influência pelo comportamento, existe uma relação de compartilhamento entre líder e liderado. Existe uma comunicação ativa entre eles: o líder oferece total apoio emocional ao seu liderado.

No conceito de liderança situacional, os líderes desenvolvem habilidades básicas e o conhecimento necessário para compreender, prever e influenciar o comportamento dos outros. Sendo assim, segundo Paul Hersey e Kenneth Blanchard, a liderança está fundamentada em três pilares: (a) diagnosticar, ou seja, identificar a tarefa específica que se deseja realizar; (b) adaptar, isto é, avaliar o que é preciso para executar essa tarefa e (c) comunicar, no sentido de deixar claro o que se espera de cada um.

Segundo eles, todos temos um padrão de comportamento que é percebido por nós mesmos, e outro que é percebido pelos nossos pares. O determinante de meu estilo de liderança não é o que eu acho do meu comportamento, mas, sim, o que os outros acham. Por este motivo, recomendam que tenhamos um radar para percebermos o que se passa em nossa volta, pois a realidade é aquilo que o mundo enxerga.

As situações e os grupos variam; os líderes, também. Por isso, é bastante comum que o sucesso do líder e dos seus seguidores esteja diretamente relacionado ao estilo de liderança empregado. Segundo Hersey e Blanchard, em meados da década de 40 acreditava-se que existiam dois estilos de liderança: o autocrático e o democrático.

No primeiro, o líder determina idéias e o que é executado pelo grupo. Segue-se a lei da obediência. No segundo, o democrático, todo o grupo é considerado o centro das atenções, não apenas o líder. Entre esses dois extremos, temos vários estilos de liderança, mas os modelos só têm valor se forem simples e específicos. Na liderança situacional, a chave está em combinar o comportamento do líder às necessidades de desempenho dos liderados. Há uma reavaliação de desempenho constante, proporcionando um comportamento mais adequado.

Segundo Paul Hersey e Kenneth Blanchard, o importante é diagnosticar o quanto a pessoa está pronta para assumir a tarefa que o líder pretende delegar. E essa prontidão depende de duas coisas: capacidade e disposição. Isso significa que não existem pessoas 100% eficientes ou 100% ineficientes. Existe a pessoa certa, no momento certo, para determinada tarefa. Isso sem falar na maneira de como o líder conduzirá essa pessoa, para que os resultados sejam os melhores.

O conceito de liderança situacional baseia-se no princípio de que o estilo de liderança a ser utilizado deve depender mais da situação do que da personalidade do líder. Qualquer estilo, quando utilizado de forma correta, ajuda as pessoas. A liderança é uma característica a ser desenvolvida. O líder não nasce pronto, mas ele deve ter como premissa a vontade de ajudar as pessoas e manter o foco nos seus objetivos.

Entendemos que a liderança situacional constitui um estilo adequado e vantajoso de liderança para uma equipe que atua no Poder Judiciário. Isso porque no caso do gabinete do magistrado, por exemplo, os funcionários estão em diferentes estágios evolutivos do ponto de vista profissional e pessoal, podendo o líder obter os melhores resultados ao focar sua atuação com base na condição individual de cada um deles.

Para Maria Elisa Bastos Macieira<sup>56</sup>, o melhor estilo de liderança para uma equipe é a combinação equilibrada de três elementos vitais e dinâmicos: o indivíduo, o grupo e a situação. A liderança bem-sucedida só será alcançada por meio da seleção de um estilo de liderança adequado que depende da maturidade para o trabalho e da maturidade psicológica da equipe.

Portanto, o magistrado deverá atuar de acordo com o grau de desenvolvimento da sua equipe, ou seja, dos funcionários do seu gabinete. Com isso, é importante que seja um bom observador para aferir a situação de modo apropriado para agir como necessário.

---

<sup>56</sup> MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **Estudos de casos e práticas inovadoras**. Apostila do Mestrado Profissional em Poder Judiciário. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007, p. 30.



### 1.3.3.3 A liderança servidora

Para James C. Hunter<sup>57</sup>, liderança é identificar e satisfazer necessidades. A liderança começa com a vontade, que é a capacidade dos seres humanos para sincronizar as intenções com as ações e escolher o comportamento. É preciso ter vontade para sentir as reais necessidades, e não os desejos dos liderados. Para o atendimento dessas necessidades é preciso servir e até mesmo sacrificar-se. Ao servir e sacrificar-se pelos outros, exerce-se autoridade ou influência. Quem exerce autoridade com as pessoas, ganha o direito de ser chamado de líder.

No livro “O Monge e o Executivo” há uma oposição de valores entre os personagens centrais. Temos de um lado o executivo que necessita passar para as outras pessoas toda a autoridade do cargo com base em atitudes e ações. Do outro lado está o monge, cuja postura é mais reflexiva e voltada para ajudar ao próximo, com base em suas necessidades e possibilidades.

Na obra, HUNTER<sup>58</sup> propõe:

O verdadeiro compromisso envolve o crescimento do indivíduo e do grupo, juntamente com o aperfeiçoamento constante. O líder comprometido dedica-se ao crescimento e aperfeiçoamento de seus liderados. Ao pedirmos às pessoas que lideramos que se tornem o melhor que puderem, que se esforcem no sentido de se aperfeiçoarem sempre, devemos também demonstrar que nós, como líderes, estaremos também empenhados em crescer e nos tornarmos o melhor que pudermos. Isso requer compromisso, paixão, investimento nos liderados e clareza por parte do líder a respeito do que ele pretende conseguir do grupo.

E acrescenta o autor<sup>59</sup>:

Sem confiança é difícil, senão impossível conservar um bom relacionamento. A confiança é a cola que gruda os relacionamentos. Se vocês não tiverem certeza disso, perguntem-se: quantos relacionamentos bons vocês têm com as pessoas em quem não confiam? Vocês querem jantar com essas pessoas no fim de semana? Sem níveis básicos de confiança, os casamentos se desfazem, as famílias se dissolvem, as organizações tombam, os países desmoronam.

---

<sup>57</sup> HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 15. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

<sup>58</sup> Ibid., p. 93.

<sup>59</sup> Ibid., p. 37.

Para melhor compreender as diferenças entre o monge e o executivo, há que ter em conta o ideal de servir. Para os religiosos as relações humanas e o sucesso de seus empreendimentos em qualquer área passam necessariamente por uma atitude relacionada ao servir aplicada a todas as pessoas envolvidas numa comunidade ou trabalho.

Os gerentes, de modo geral pensam que cabe aos outros servir e a eles comandar. Por esse motivo, acabam, muitas vezes, se fechando as opiniões e idéias que vêm de seus funcionários ou colaboradores por imaginarem que eles não têm preparo ou conhecimento para oferecer boas sugestões e projetos.

Os verdadeiros líderes não são aqueles que impõem uma idéia ou proposta. Pelo contrário, líderes são aqueles que convencem os demais e os motivam a participar com vontade, disposição e garra do empreendimento ao deixarem claro que o objetivo final desse trabalho é o bem comum.

Prossegue HUNTER<sup>60</sup> ensinando que:

A real capacidade de liderança não fala da personalidade do líder, de suas poses ou carisma, mas fala de quem ele é como pessoa. (...) Liderança e amor são questões ligadas ao caráter. Paciência, bondade, humildade, abnegação, respeito, generosidade, honestidade, compromisso. Estas são as qualidades construtoras do caráter, são os hábitos que precisamos desenvolver e amadurecer se quisermos nos tornar líderes de sucesso, que vencem no teste do tempo.

E aduz ainda o festejado autor<sup>61</sup>:

Nosso comportamento também influencia nossos pensamentos e sentimentos. Quando nos comprometemos a concentrar atenção, tempo, esforço e outros recursos em alguém ou algo durante certo tempo, começamos a desenvolver sentimentos pelo objeto de nossa atenção, ou, em outras palavras, nos tornamos ‘ligados’ a ele. A práxis explica por que adotamos crianças, por que gostamos de bichos de estimação, cigarros, jardinagem, bebida, carros, golfe, coleção de selos e todo o resto de coisas que preenchem nossa vida. Ficamos presos a quem prestamos atenção, com quem passamos tempo ou a quem servimos.

Na maior parte dos casos as mudanças representam verdadeiras viradas de mesa e, por isso mesmo, causam reações de desconfiança e incerteza, principalmente entre aqueles que são mais devotados às antigas idéias e práticas. A disposição para as mudanças passa, então,

---

<sup>60</sup> HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 15. ed. Rio de Janeiro: Sextante, p. 125.

<sup>61</sup> Ibid., p. 112.

necessariamente, pela capacidade dos líderes de demonstrar com paixão e sentimento todo o seu interesse pelo projeto.

A palavra mais correta para esclarecer essa relação apresentada no livro é amor. Amplia-se o termo, no entanto, para sua compreensão não apenas como sentimento, mas, sim, como elemento de prática e ação. Amar o projeto e os participantes significa ser tolerante e coerente, ter capacidade de ouvir e de se dirigir aos outros de forma firme, porém respeitosa e, principalmente, pensar e agir sem precipitações e com planejamentos bem definidos.

#### 1.3.3.4 A liderança na gestão do magistrado

Por oportuno, transcrevemos “Os Dez Mandamentos do Juiz Administrador”, da autoria do Desembargador Federal Vladimir Passos de Freitas<sup>62</sup>, já aposentado, que foi inclusive Presidente do TRF da 4ª Região. Cuida-se de orientações a fim de bem focar os aspectos relevantes que devem ser observados pelo magistrado na gestão, com especial destaque para os aspectos já citados a respeito da sua liderança:

##### **Os dez mandamentos do juiz administrador**

1. O juiz nas funções de administrador, como Presidente de Tribunal, Vice-Presidente, Corregedor, Coordenador de Juizados Especiais, Diretor de Escola de Magistrados, Diretor do Foro ou Fórum, ou administrando a sua Vara, deve saber que a liderança moderna se exerce com base na habilidade de conquistar as pessoas e não mais em razão do cargo, perdendo a hierarquia seu caráter vertical para assumir uma posição mais de conquista do que de mando.
2. Ao administrar, cumpra-lhe deixar a toga de lado devendo: a) obrigação à lei e não à jurisprudência; b) inteirar-se das técnicas modernas de administração pública e empresarial; c) adaptar-se aos recursos tecnológicos; d) decidir de maneira ágil e direta, sem a burocracia dos processos judiciais; d) manter o bom e corrigir o ruim; e) delegar, se tiver confiança; f) atender a imprensa; g) lembrar que não existe unidade judiciária ruim, mas sim mal administrada.
3. No âmbito externo, deve prestigiar as atividades da comunidade jurídica e dos órgãos da administração dos três Poderes, participando de solenidades, estabelecendo parcerias em projetos culturais e alianças que possam diminuir os gastos públicos. No âmbito interno, deve visitar periodicamente os setores administrativos, ouvindo os funcionários, demonstrando o seu interesse em conhecer os serviços e atender as necessidades, quando possível.
4. Ter em mente que suas palavras e ações estão sendo observadas por todos e que elas transmitem mensagens explícitas ou implícitas que podem

<sup>62</sup> FREITAS, Vladimir Passos de. (coord.). **Direito e administração da justiça**. Curitiba: Juruá, 2006, p. 275-276.

melhorar ou piorar a Justiça. Por isso, devem ser evitadas críticas públicas a outros magistrados de qualquer Justiça ou instância, ou a autoridades de outros Poderes, atitudes estas que nada constroem e que podem resultar em respostas públicas de igual ou maior intensidade.

5. Manter a vaidade encarcerada dentro dos limites do tolerável, evitando a busca de homenagens, medalhas, retratos em jornais institucionais, vinganças contra os que presumidamente não lhe deram tratamento adequado, longos discursos enaltecendo a si próprio ou o afago dos bajuladores, ciente de que estes desaparecerão no dia seguinte ao da posse de seu sucessor.

6. O Presidente - e os demais administradores, no que compatível - deve manter um ambiente de cordialidade com os colegas do Tribunal, ouvindo-os nas reivindicações, explicando-lhes quando negá-las e não estimulando os conflitos. Com os juízes de primeiro grau, lembrar que o respeito será conquistado pelo exemplo e não pelo cargo, que eles pertencem a gerações diferentes, que devem ser estimulados na criatividade, apoiados nos momentos difíceis e tratados sem favorecimento. Nas infrações administrativas praticadas por magistrados, cumprir o dever de apurar, com firmeza, coragem e lealdade.

7. No relacionamento com o Ministério Público e a OAB, deve atender as reivindicações que aprimorem a Justiça, não criar empecilhos burocráticos que dificultem as atividades desses profissionais (p. ex. na retirada de processos) e, quando não atender a um pedido, explicar os motivos de maneira profissional evitando torná-lo um caso pessoal.

8. No relacionamento com os sindicatos, manter um diálogo respeitoso, baseado na transparência administrativa. Quanto aos servidores, motivá-los, promover cursos de capacitação, divulgar as suas boas iniciativas, promover concursos sobre exemplos de vida, envolvê-los na prática da responsabilidade social e da gestão ambiental. Com relação aos trabalhadores indiretos (terceirizados), promover, dentro do possível, sua inclusão social.

9. Nos requerimentos administrativos, quando negar uma pretensão, seja de magistrados ou de servidores, fazê-lo de forma clara e fundamentada, não cedendo à tentação de concedê-la para alcançar popularidade, pois sempre haverá reflexos em relação a terceiros e novos problemas.

10. Ter presente que administrar significa assumir uma escolha e um risco e que aquele que nada arrisca passará o tempo do seu mandato em atividades rotineiras, limitando-se ao fim por colocar um retrato na galeria de fotografias, passando à história sem ter dado qualquer contribuição à sociedade, ao Poder Judiciário, ao Brasil.

Baseando-se nesses ensinamentos fundamentais, que têm aplicação direta no âmbito do Poder Judiciário, cinco aspectos adquirem especial relevância na atuação do magistrado como gestor de sua unidade jurisdicional: conduta, valorização, atualização, delegação e integração. A seguir, destacamos de forma pormenorizada esses cinco pontos que devem nortear a ação do magistrado como líder de sua equipe.

- O primeiro aspecto está associado à conduta do magistrado como condição de sua respeitabilidade. Assim, deve exercer um papel de líder, antes de chefe, sendo respeitado pela sua conduta, pelo seu exemplo ante os demais, antes do poder inerente ao próprio cargo.
- O segundo aspecto aponta que deve o magistrado valorizar a equipe, procurando mantê-la unida, coesa, em torno de algum objetivo comum, dando voz aos servidores e importância, tomando conhecimento da sua realidade.
- O terceiro aspecto recomenda que o magistrado esteja atualizado com relação às modernas técnicas de gestão de pessoas e de processos e aberto às inovações tecnológicas para ganhos de produtividade da equipe especialmente associados à informática.
- O quarto aspecto orienta que o magistrado deve definir para cada membro da equipe de forma clara e precisa as suas tarefas, delegando-lhes as devidas atribuições e procurando estabelecer metas razoáveis para que elas sejam atingidas. Quanto isso for obtido, os resultados positivos devem ser valorizados e, eventualmente, recompensados, em situações especiais.
- O quinto aspecto sugere que o magistrado deve estar integrado com as diversas instâncias hierárquicas onde atua, procurando conhecer as pessoas e promovendo a sua integração, visitando os setores administrativos e conversando com os funcionários. Da mesma forma, no âmbito externo, deve buscar o entrosamento com o Ministério Público, com a Ordem dos Advogados e com demais Poderes, prestigiando a comunidade.

Com base no acima exposto, verifica-se ser fundamental nas organizações contemporâneas a valorização do aspecto humano, devendo os líderes estar atentos a esse fator para obter sucesso na prática de suas ações. As pessoas, sentindo-se satisfeitas e realizadas, poderão alcançar mais facilmente os objetivos propostos pela organização.

Por fim, no âmbito do Poder Judiciário, o magistrado deve procurar ser, antes de um chefe dos servidores, o líder de sua equipe, propondo uma gestão participativa, descentralizada e aberta à participação do grupo, diminuindo a hierarquia, estabelecendo com todos os objetivos e as metas, formalizando os processos e dividindo o trabalho. Assim, pode-se concluir que o líder é aquele que consegue influenciar, ser aceito e respeitado pela equipe, representando-a e educando-a, no âmbito de determinada situação, conceitos esses que podem e devem ser internalizados no agir do magistrado em face de sua equipe de trabalho.

### 1.3.4 O controle dos processos de trabalho

Ainda com Richard L. Daft<sup>63</sup> controle é “a função administrativa que envolve monitorar as atividades dos funcionários, mantendo a organização no trilho em direção às suas metas, e fazer as correções necessárias”.

Entretanto, antes de abordar propriamente os mecanismos de controle, é importante definir o que são processos de trabalho para efeito de gestão de organizações. Mauriti Maranhão e Maria Elisa Bastos Macieira<sup>64</sup> apresentam em sua obra as várias definições possíveis, destacando aquela dada pela Norma NBR ISO 9000:2000: “Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)”. No mesmo quadro, vale ainda a definição de Dianne Galooway: “Uma seqüência de passos, tarefas ou atividades que convertem entradas de fornecedores em uma saída. Um processo de trabalho adiciona valor às entradas, transformando-as ou usando-as para produzir alguma coisa nova”.

Com base nessa premissa inicial, entendemos que o magistrado como gestor do seu gabinete deve tomar as decisões a respeito dos processos de trabalho amparado em dados e fatos, por meio de medição previamente definida por critérios de planejamento. Do contrário, se não conhecer estatisticamente a situação de seu gabinete, não terá critérios confiáveis para tomar decisões e implantar eventuais mudanças que se fizerem necessárias.

A esse respeito, vale a lição de Robert Kaplan e David Norton<sup>65</sup>:

Medir é importante: “O que não é medido não é gerenciado”. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

Na mesma linha de entendimento, Mauriti Maranhão e Maria Elisa Bastos Macieira<sup>66</sup> complementam a respeito da importância de ter os processos sob controle para que os resultados deles decorrentes possam ser previsíveis:

<sup>63</sup> DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005, p. 07.

<sup>64</sup> MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004, p. 13.

<sup>65</sup> KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 21.

<sup>66</sup> MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004, p.15.

O fato relevante é sabermos em que grau nós governamos a situação (processos sob controle) ou se somos governados pelos acontecimentos (processos fora de controle). Nas organizações mais competentes, provavelmente os seus processos estarão todos sob controle. Nesse caso, estaremos vivendo sob um ambiente de planejamento consciente e, portanto, de previsibilidade dos resultados. Gerar e manter esse ambiente previsível, isto é, gerenciável, é um dos grandes objetivos da gestão organizacional.

Com base nesse raciocínio, Mauriti Maranhão e Maria Elisa Bastos Macieira<sup>67</sup> destacam quais são as características das organizações em que há controle de processos, nos seguintes termos:

- Há objetivos claros a serem alcançados, sendo esses objetivos conhecidos daqueles agentes que devem contribuir para alcançá-los.
- Os processos de trabalho são identificados e são controlados.
- Há indicadores de desempenho (ou dos resultados) desses processos, pelo menos nos seus pontos críticos.
- A gestão da organização é executada com base nesses indicadores.
- Os indicadores estão alinhados com a satisfação dos clientes e com os resultados operacionais e econômico-financeiros da organização.
- As pessoas realizam os seus processos de trabalho de forma estruturada, previsível e organizada.

Ainda, explicam Mauriti Maranhão e Maria Elisa Bastos Macieira<sup>68</sup> que as organizações que buscam melhorias estruturais analisam as suas atividades numa abordagem por processos de trabalho. Isso implica uma ênfase grande na melhoria da forma pela qual o trabalho é realizado, cujo foco passa a ser a adoção do ponto de vista do cliente. Concluem que o conhecimento dos processos de trabalho permite que a organização promova melhorias e mudanças em níveis mais significativos, o que exige mudanças de cultura e na estrutura de poder e de controle da organização e necessidade de aquisição de novos conhecimentos nas relações de negociação e subordinação e nas práticas administrativas.

Bem entendidos os processos de trabalho, cumpre examinar os mecanismos para o seu controle. Nesse sentido, Vicente Falconi Campos<sup>69</sup> refere que o controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até os operadores. Para isso, aponta como necessário entender o que é relacionamento causa-efeito. Explica que, quando algo ocorre, há um conjunto de causas que podem ter

<sup>67</sup> MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004, p. 16.

<sup>68</sup> Ibid., p. 38.

<sup>69</sup> CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: controle da qualidade total (no estilo japonês). 6. ed. Belo Horizonte: Boch., 1992, p. 17.

influenciado. Com base nisso, define processo como um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos. Propõe a divisibilidade dos processos para que possam ser controlados separadamente, conduzindo a um controle mais eficaz sobre o processo todo. Controlando-se processos menores, é possível localizar mais facilmente o problema e agir mais prontamente sobre sua causa. Conclui que o processo é controlado pelos seus efeitos.

Considerando esse entendimento, Falconi<sup>70</sup> refere a necessidade da definição dos itens de controle de um processo:

Cada processo pode ter um ou mais resultados (efeitos, fins). Para que se possa gerenciar de fato cada processo é necessário medir (avaliar) os seus efeitos.

Os itens de controle de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade total.

Portanto, um processo é gerenciado através de seus itens de controle que medem a qualidade, custo, entrega, moral e segurança (...) dos seus efeitos. (...) Nunca se deve estabelecer um item de controle sobre algo que não se possa “exercer o controle”, ou seja, atuar na causa do desvio. Esta atitude irá simplificar em muito os sistemas de informação gerencial.

(...)

Os itens de verificação de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado item de controle.

Portanto, os resultados de um item de controle são garantidos pelo acompanhamento dos itens de verificação.

(...)

Numa empresa cada pessoa tem autoridade sobre o “seu processo” (meios), responsabilidade sobre os resultados (fins) desde processo e terá itens de controle. O item de controle é um dos pilares de um bom gerenciamento. Se você não tem itens de controle você não gerencia. O processo sobre o qual você tem autoridade está à deriva. Este é o cerne do gerenciamento participativo.

Desse modo, podemos entender que os indicadores da qualidade são itens de controle ou de verificação que atuarão no sentido do controle dos processos produtivos. São, portanto, valores numéricos usados para acompanhar os resultados de um processo (item de controle) ou o seu andamento para favorecer o alcance dos objetivos (item de verificação).

Assim, o gerenciamento dos itens de controle e dos itens de verificação está diretamente relacionado à determinação dos processos dentro da organização. Sendo definidos os processos, serão avaliados considerando-se esses indicadores. A ausência de medidas para controlar o desempenho pode induzir os funcionários a perder tempo com atividades desnecessárias para parecerem produtivos, mas sem afetar os resultados do processo.

---

<sup>70</sup> CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). 6. ed. Belo Horizonte: Boch., 1992, p. 17.



Outra não é a lição dos mestres Mauriti Maranhão e Maria Elisa Bastos Macieira<sup>71</sup>, segundo os quais somente podemos gerenciar aquilo que é medido, porque sem medidas estaremos administrando somente na intuição, torcendo para ter sorte:

Quando os processos são medidos, podemos revelar informações sobre a sua realidade de resultados, habilitando o gestor a tomar as decisões mais apropriadas. As medidas são a fonte mais segura e insuspeita para tomar decisões consistentes. Por outro lado, o *feeling* e a sensibilidade são atributos de natureza especialmente subjetiva e, portanto, de cunho meramente emocional. Sem dúvida, esses atributos são também indispensáveis para chegarmos às decisões acertadas. Todavia, são as medidas que agregarão o caráter mais racional e objetivo às decisões.

A esse respeito, Ely Paiva apresenta interessante quadro no qual classifica os cinco tipos de atividades de trabalho:

TRABALHO DE ADIÇÃO DE VALOR	Aquilo para o que somos pagos, que realiza, direta ou indiretamente, a transformação de insumos em produtos para os clientes
TRABALHO NECESSÁRIO	Atividades de apoio, necessárias para a adequada execução das anteriores, tais como os inventários, registros, orçamentos, etc.
TRABALHO DESNECESSÁRIO	Fazer coisas erradas, complicar processos, executar coisas supérfluas, etc.
TRABALHO DESNECESSÁRIO determinado pelos outros	Conferir o trabalho alheio, participar de reuniões que não nos interessam, corrigir erros cometidos pelos outros, etc.
OCIOSIDADE	Chegar tarde, sair mais cedo, tratar de assuntos particulares, ficar esperando, etc.

Quadro 2: Tipos de atividades de trabalho

Fonte: PAIVA, Ely. **Planejamento da qualidade**: estabelecimento de itens de controle e avaliação de processos. Apostila do Curso Q105 – CQTE para gerentes e supervisores. Porto Alegre: FUNDATEC, 1995, p. 7.

<sup>71</sup> MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004, p. 69.

E, com base nisso, conclui Ely Paiva<sup>72</sup> o seguinte:

Somente o TRABALHO DE ADIÇÃO DE VALOR e o TRABALHO NECESSÁRIO contribuem para a empresa. Esforço aplicado em atividades erradas cansa o funcionário sem que a empresa ganhe. Enquanto não estivermos medindo os resultados de nosso trabalho, precisamos sempre nos perguntar se o que estamos realizando é ou não importante para o resultado da empresa. No caminho do sucesso, quando não temos uma bússola é bom verificar de quando em quando se não estamos trilhando uma estrada que ao invés de nos levar ao destino que procuramos está nos conduzindo para longe.

Ainda, para a determinação dos indicadores da qualidade, é necessário identificar os clientes e o produto daquele processo produtivo; as necessidades reais dos clientes; as características de qualidade importantes para o cliente e, por fim, transformar essas características em grandezas mensuráveis. São exatamente essas grandezas mensuráveis que constituirão os indicadores que se busca definir para monitorar os processos de trabalho cujo controle é necessário.

Quando o indicador é definido, deve ser estabelecido o seu nome e a sua fórmula, ou seja, o que medir e como será medido. Revela-se muito útil para isso a tabela conhecida como “5W1H”, usualmente aplicada na metodologia da Qualidade Total. Essa tabela define, em resumo, o seguinte: “o que” (*what*); “quem” (*who*); “quando” (*when*) “porque” (*why*); “onde” (*where*) e “como” (*how*). Assim, seria possível enquadrar o nome do indicador (*what*); quem faria a medição (*who*); quando os dados seriam coletados (*when*); a razão da medida (*why*); o local de coleta dos dados (*where*) e a fórmula (*how*).

#### 1.3.4.1 O controle pela administração do Tribunal de Justiça

O Poder Judiciário possui, em nível ordinário, dois graus de jurisdição, o que tem reflexos também com relação ao controle administrativo da atividade jurisdicional: o primeiro grau, onde atuam juízes de direito e pretores, em Varas ou Juizados e o segundo grau, onde atuam desembargadores e juízes de direito convocados, em Câmaras.

---

<sup>72</sup> PAIVA, Ely. **Planejamento da qualidade**: estabelecimento de itens de controle e avaliação de processos. Apostila do Curso Q105 – CQTE para gerentes e supervisores. Porto Alegre: FUNDATEC, 1995, p. 7.

No primeiro grau de jurisdição, o órgão encarregado do controle administrativo é a Corregedoria-Geral da Justiça, coordenada por um desembargador (chamado de Corregedor-Geral da Justiça), que é auxiliado por diversos juízes de direito por ele escolhidos entre os de entrância final (chamados de juízes-corregedores), além de um corpo próprio de servidores. Cumpre-lhe o acompanhamento das atividades judiciais de primeiro grau e também das extrajudiciais, relativas à atuação de tabeliães e registradores.

No segundo grau de jurisdição, esse controle é feito pela própria administração do Tribunal de Justiça, por intermédio de sua Presidência, nos termos assim previstos no Regimento Interno<sup>73</sup>:

Art. 42. Ao Presidente do Tribunal de Justiça, além da atribuição de representar o Poder Judiciário, de exercer a suprema inspeção da atividade de seus pares, de supervisionar todos os serviços do segundo grau, de desempenhar outras atribuições que lhes sejam conferidas em lei e neste Regimento, compete:

(...)

XX - proceder correição do Tribunal de Justiça, inclusive com relação à atividade jurisdicional;

Não obstante merece destaque uma iniciativa pioneira verificada em 2003, quando o Tribunal de Justiça criou a chamada “Comissão Permanente” com finalidade de “assessorar a Presidência no controle e fiscalização da jurisdição no segundo grau” por força do Ato nº 15/2003-P<sup>74</sup>, publicado no Diário da Justiça de 20/10/2003:

#### **ATO Nº 15/2003-P**

O 1º VICE-PRESIDENTE, NO EXERCÍCIO DA PRESIDÊNCIA, NO USO DE SUAS ATRIBUIÇÕES LEGAIS E DANDO CUMPRIMENTO ÀS DECISÕES DO EGRÉGIO ÓRGÃO ESPECIAL NO PROC. Nº. 18355-0300/03-0, SESSÕES DE 06/10/2003 E 13/10/2003, RESOLVE: CRIAR A COMISSÃO ESPECIAL PERMANENTE, CUJA FINALIDADE SERÁ A DE ASSESSORAR A PRESIDÊNCIA NO CONTROLE E FISCALIZAÇÃO DA JURISDIÇÃO NO SEGUNDO GRAU, TENDO SIDO ELEITOS COMO MEMBROS DA COMISSÃO OS EXCELENTÍSSIMOS SENHORES DESEMBARGADORES 1º VICE-PRESIDENTE, O CORREGEDOR-GERAL DA JUSTIÇA, MARIA BERENICE DIAS E COMO SUPLENTE, O DESEMBARGADOR CLAUDIR FIDÉLIS FACCENDA.

<sup>73</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Regimento interno**. Disponível em: <<http://www.tj.rs.gov.br/legisla/ritjrs.doc>>. Acesso em: 4 jan. 2009.

<sup>74</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Ato nº 15/2003-P**, de 15 de outubro de 2003. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/documento1.php?cc=139&ct=1&ap=2003&np=15&sp=1](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/documento1.php?cc=139&ct=1&ap=2003&np=15&sp=1)>. Acesso em: 4 jan.2009.

PUBLIQUE-SE. CUMPRA-SE.  
PORTO ALEGRE, 15 DE OUTUBRO DE 2003.  
DES. ÉLVIO SCHUCH PINTO,  
1º VICE-PRESIDENTE, NO EXERCÍCIO DA PRESIDÊNCIA.

Na época, a medida inovadora foi detalhada pelo Tribunal em seus propósitos e objetivos pelo seu periódico de divulgação interna, o Informativo TJRS nº 30<sup>75</sup>, onde se pode compreender melhor o seu sentido:

#### **Criada primeira comissão de controle da jurisdição no 2º Grau**

A primeira comissão do Brasil para controle e fiscalização da jurisdição no 2º Grau foi instituída pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Denominada Comissão Especial Permanente, foi aprovada pelo Órgão Especial do Tribunal de Justiça e irá assessorar a Presidência. Foram definidos para integrá-la a 1ª Vice-Presidência, o Corregedor-Geral da Justiça e dois Desembargadores, sendo um como suplente. Assim, a primeira composição tem, respectivamente, os Desembargadores Elvivo Schuch Pinto, Marcelo Bandeira Pereira, Maria Berenice Dias e, como suplente, Claudir Fidélis Faccenda.

De acordo com o Desembargador Marcelo, a intenção é realizar um efetivo controle interno. “Faremos um raio-x completo da rotina dos gabinetes, buscando estender a todos a dinâmica dos que possuem um sistema de trabalho mais eficaz”. Ele enfatiza que, embora faça parte da Comissão, não exerce nesta a função de Corregedor, mas sim de colaborador da Presidência no aprimoramento das atividades do 2º Grau.

A finalidade é monitorar, de forma ininterrupta, a evolução da prestação jurisdicional do TJ, diagnosticando dificuldades, identificando causas e propondo soluções. “A intenção é desenvolver mecanismos para evitar a morosidade dos trabalhos”, explica a Des. Maria Berenice Dias, enfatizando a importância de se dar respostas às partes que aguardam o julgamento de seu processo.

Nas duas primeiras reuniões – realizadas semanalmente – decidiu-se pelo envio de questionário a todos os Desembargadores e Juízes-Convocados, indagando sobre volume de serviço, dias de trabalho e outras atividades desempenhadas, cujo retorno já está sob análise. Também está sendo feito o reconhecimento do número de processos que aguardam julgamento, com avaliação de mapas individuais para detecção dos motivos de atrasos.

A partir desse diagnóstico a Comissão pretende sugerir alternativas, como a instauração de regimes de exceção e a formação de equipes de assessores para acompanhamento de Gabinetes e Secretarias das Câmaras.

A Comissão foi instituída pelo Ato da Presidência nº 15/2003, publicado no Diário da Justiça do dia 20/10.

---

<sup>75</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Informativo TJRS nº 30**. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/noticias/informa/ed30\\_novembro\\_2003.pdf](http://www.tj.rs.gov.br/noticias/informa/ed30_novembro_2003.pdf)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

Não obstante a existência da Comissão Especial Permanente, ela foi substituída pelo Conselho de Monitoramento e Correição da Jurisdição de 2º Grau, criado pelo Ato nº 06/2004-P<sup>76</sup>, publicado no Diário da Justiça de 05/04/2004, com o seguinte teor:

**ATO nº 06/2004-P**

(Cria e regulamenta o Conselho de Monitoramento e Correição da Jurisdição de 2º grau).

O Desembargador OSVALDO STEFANELLO, Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, no uso de suas atribuições legais e regimentais,

Considerando que ao Presidente do Tribunal de Justiça compete, de conformidade com artigo 32 do COJE (Lei Estadual nº 7.356/80), reproduzido no art. 42 do Regimento Interno, além da atribuição de representar o Poder Judiciário, “exercer a suprema inspeção da atividade de seus pares, de supervisionar todos os serviços do segundo grau, de desempenhar outras atribuições que lhes sejam conferidas em lei e neste Regimento”;

Considerando que a LOMAN (LC 35/75) prevê, em seu art. 37, que compete “ao Presidente do Tribunal velar pela regularidade e pela exatidão das publicações mensais” relativas ao acompanhamento dos processos recebidos e julgamentos proferidos pelos membros do Tribunal;

Considerando a inexistência de um órgão de assessoramento e apoio, na estrutura organizacional do Tribunal, para que o Presidente – a par de suas inúmeras atribuições jurisdicionais, administrativas e de representação do Poder Judiciário - possa exercer com proficiência as referidas atribuições correicionais,

**R E S O L V E:**

Art. 1º - Fica criado o Conselho de Monitoramento e Correição da Jurisdição de 2º Grau, com a constituição e atribuições delegadas, adiante deduzidas.

Art. 2º - O Conselho de Monitoramento e Correição da Jurisdição de 2º Grau, - CM CJ, será constituído, por, pelo menos, 3 (três) Desembargadores titulares e 1 (um) suplente, escolhidos pelo Presidente, e terá como atribuições precípua o assessoramento e apoio à Presidência, no exercício de suas atribuições correicionais e de controle interno da prestação jurisdicional de 2º grau.

Art. 3º - Incumbe ao CM CJ, por delegação do Presidente:

I - analisar os relatórios de que trata o art. 37 da LOMAN, com vistas à prevenção ou identificação de eventuais problemas que demandem a atuação corretiva e ou de apoio da Administração, para superá-los;

II - processar quaisquer reclamações dirigidas à Presidência contra Desembargadores, por mora na prestação jurisdicional - ouvindo-os, sob convite e agendamento prévio -, instruindo-as, para apresentação de relatório com sugestões ao Presidente;

III - opinar sobre os regimes de exceção solicitados ou propô-los de ofício à Presidência, quando os exames dos relatórios, das circunstâncias e problemáticas pessoais indicarem sua conveniência e oportunidade;

IV – proceder - com a prévia anuência e participação dos Desembargadores e posterior encaminhamento à Presidência - avaliações das rotinas e

<sup>76</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Ato nº 06/2004-P**, de 29 de março de 2004. Disponível em <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/documento1.php?cc=139&ct=1&ap=2004&np=6&sp=1](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/documento1.php?cc=139&ct=1&ap=2004&np=6&sp=1)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

procedimentos vigentes nos gabinetes, com vistas à otimização da produtividade e qualificação dos trabalhos das respectivas assessorias;  
V – desenvolver outras tarefas de assessoria, correição e planejamento que lhe forem cometidas pelo Presidente.

Art. 4º - O CM CJ reunir-se-á extraordinariamente a qualquer tempo e ordinariamente, na 1ª quinzena de cada mês, sob a Presidência do integrante mais antigo, para tomada de deliberações coletivas e elaboração de relatórios e proposições a serem submetidos à Presidência.

Parágrafo único - Assuntos específicos e a prática de atos preliminares e de instrução serão distribuídos aos diversos membros do CM CJ, que apresentarão suas conclusões ou relatórios na 1ª reunião ordinária subsequente ou em reunião especialmente convocada.

Publique-se. Cumpra-se.

Porto Alegre, 29 de março de 2004.

Desembargador OSVALDO STEFANELLO

Presidente

Mais uma vez, o fato teve a devida divulgação interna caracterizando a criação do novo órgão como importante inovação administrativa, como se vê da matéria veiculada na *Internet* no espaço de notícias da página do Tribunal de Justiça<sup>77</sup>:

**Publicado ato que institui Conselho de Monitoramento e Correição no 2º grau.**

O Diário da Justiça veicula hoje (5/4) o ato 06/2004-P, formalizando a criação de um Conselho para assessorar o Presidente do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul na atividade correicional em relação a seus próprios colegas. A atribuição está prevista no Código de Organização Judiciária do Estado e no Regimento Interno do Tribunal. O Conselho de Monitoramento e Correição da Jurisdição de 2º Grau (CM CJ) será integrado por pelo menos três Desembargadores titulares e um suplente, que irão assessorar a Presidência no exercício de suas atribuições correicionais e de controle interno da prestação jurisdicional de 2º Grau.

O Presidente do TJ, Des. Osvaldo Stefanello, acredita que o TJRS será o primeiro no País a ter um Conselho que auxiliará o Presidente na correição interna, acompanhando os processos distribuídos aos Desembargadores. Lembra que uma comissão desenvolveu trabalho semelhante em 2003, mas sem uma normatização mais adequada. “Agora estou regulamentando a atividade para poder exercê-la de forma correta e precisa”.

A medida também está baseada na Lei Orgânica da Magistratura Nacional (Loman), que atribui ao Presidente da Corte “velar pela regularidade e pela exatidão das publicações” mensais relativas ao acompanhamento dos processos recebidos e julgamentos proferidos pelos membros do Tribunal.

Por delegação do Presidente, incumbirá ao Conselho analisar os relatórios estatísticos sobre a produtividade dos Desembargadores, incluindo os totais dos números dos votos proferidos, feitos distribuídos, despachos, entre outros dados. Deverá ainda opinar sobre a instauração de regimes de exceção nos órgãos do Tribunal e procederá, com a anuência dos Desembargadores,

<sup>77</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Publicado ato que institui Conselho de Monitoramento e Correição no 2º grau. **Notícias TJRS.** Disponível em: <[http://www.tjrs.jus.br/site\\_php/noticias/mostranoticia.php?assunto=1&categoria=1&item=22448&voltar=S](http://www.tjrs.jus.br/site_php/noticias/mostranoticia.php?assunto=1&categoria=1&item=22448&voltar=S)> Acesso em: 11 jan. 2009.

avaliações das rotinas e procedimentos vigentes nos gabinetes, visando uma maior produtividade e qualificação dos trabalhos das respectivas assessorias. O Conselho poderá desenvolver outras tarefas de assessoria, correição e planejamento que lhe forem incumbidas pelo Presidente. "Para que o jurisdicionado não acabe prejudicado por demora", diz.

Na seqüência, consta a Portaria nº 22/2004-P<sup>78</sup>, publicada no Diário da Justiça de 16/06/2004, que designa a composição do referido Conselho:

**PORTARIA Nº 22/2004-P**

O EXCELENTÍSSIMO SENHOR DESEMBARGADOR OSVALDO STEFANELLO, PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA, NO USO DE SUAS ATRIBUIÇÕES LEGAIS RESOLVE:

DESIGNAR OS DESEMBARGADORES ARMÍNIO JOSÉ ABREU LIMA DA ROSA, MARCELO BANDEIRA PEREIRA, CLAUDIR FIDÉLIS FACCENDA, E MÁRIO ROCHA LOPES FILHO PARA, SOB A COORDENAÇÃO DO PRIMEIRO, INTEGRAREM O CONSELHO DE MONITORAMENTO E CORREIÇÃO DA JURISDIÇÃO DE 2º GRAU - CMCJ, AO EFEITO DE PRESTAR ASSESSORAMENTO E APOIO À PRESIDÊNCIA, NO EXERCÍCIO DE SUAS ATRIBUIÇÕES CORREICIONAIS E DE CONTROLE INTERNO DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL DE 2º GRAU.

REGISTRE-SE. PUBLIQUE-SE.

PORTO ALEGRE, 09 DE JUNHO 2004.

DES. OSVALDO STEFANELLO,  
PRESIDENTE.

Ainda, a Portaria nº 04/2005-P<sup>79</sup>, publicada no Diário da Justiça de 10/05/2005, que promoveu alterações quanto aos integrantes do Conselho:

**PORTARIA Nº 04/2005-P**

O EXCELENTÍSSIMO SENHOR DESEMBARGADOR OSVALDO STEFANELLO, PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA, NO USO DE SUAS ATRIBUIÇÕES LEGAIS, EM COMPLEMENTAÇÃO À PORTARIA 22/2004-P, RESOLVE:

DESIGNAR O DESEMBARGADOR MARCELO BANDEIRA PEREIRA PARA A FUNÇÃO DE COORDENADOR DO CONSELHO DE MONITORAMENTO E CORREIÇÃO DA JURISDIÇÃO DE 2º GRAU – CMCJ, EM SUBSTITUIÇÃO AO DESEMBARGADOR ARMÍNIO JOSÉ ABREU LIMA DA ROSA, DISPENSADO, A PEDIDO;

DESIGNAR, COMO SUPLENTE DOS DEMAIS COMPONENTES, O DESEMBARGADOR PAULO DE TARSO VIEIRA SANSEVERINO.

REGISTRE-SE. PUBLIQUE-SE.

<sup>78</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Portaria nº 22/2004-P**, de 09 de junho de 2004. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/documento1.php?cc=139&ct=2&ap=2004&np=22&sp=2](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/documento1.php?cc=139&ct=2&ap=2004&np=22&sp=2)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

<sup>79</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Portaria nº 04/2005-P**, de 05 de maio de 2005. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/documento1.php?cc=139&ct=2&ap=2005&np=4&sp=1](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/documento1.php?cc=139&ct=2&ap=2005&np=4&sp=1)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

PORTO ALEGRE, 05 DE MAIO 2005.  
DES. OSVALDO STEFANELLO,  
PRESIDENTE.

E, para finalizar, a Portaria nº 28/2006-P<sup>80</sup>, publicada no Diário da Justiça de 07/04/2006, que suspendeu os efeitos da Portaria nº 22/2004-P, significando, na prática, a desativação desse órgão de assessoramento da Presidência, situação que perdura atualmente:

**PORTARIA Nº 28/2006-P**

O EXCELENTÍSSIMO SENHOR DESEMBARGADOR MARCO ANTÔNIO BARBOSA LEAL, PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO, NO USO DE SUAS ATRIBUIÇÕES LEGAIS, RESOLVE:

SUSPENDER OS EFEITOS DA PORTARIA Nº 22/2004-P, REFERENTE AO CONSELHO DE MONITORAMENTO E CORREIÇÃO DA JURISDIÇÃO DE 2º GRAU.

SECRETARIA DA PRESIDÊNCIA, EM 03 DE ABRIL DE 2006.

DES. MARCO ANTÔNIO BARBOSA LEAL

PRESIDENTE

BEL<sup>a</sup>. ANA LIA VINHAS HERVÉ

SECRETARIA

A respeito da efetividade desses órgãos, os Relatórios Anuais do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul dos anos de 2003<sup>81</sup>, de 2004<sup>82</sup> e de 2006<sup>83</sup> não trazem nenhuma referência às atividades desenvolvidas pela Comissão Especial Permanente, que existiu no período de 15/10/2003 até 28/03/2004, nem pelo Conselho de Monitoramento e Correição da Jurisdição de 2º Grau, que existiu de 29/03/2004 até 03/04/2006.

Somente no Relatório Anual de 2005<sup>84</sup> existe referência expressa às atividades que naquele ano foram desenvolvidas pelo Conselho de Monitoramento e Correição da Jurisdição de 2º Grau, nos seguintes termos:

**Conselho de Monitoramento e Correição da Jurisdição de 2º Grau**

Des. Marcelo Bandeira Pereira . Presidente

<sup>80</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Portaria nº 28/2006-P**, de 03 de abril de 2006. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/documento1.php?cc=139&ct=2&ap=2006&np=28&sp=1](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/documento1.php?cc=139&ct=2&ap=2006&np=28&sp=1)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

<sup>81</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Relatório anual de 2003**. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r\\_anual/rel2003/rel\\_2003.php](http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r_anual/rel2003/rel_2003.php)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

<sup>82</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Relatório anual de 2004**. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r\\_anual/rel2004/rel\\_2004.php](http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r_anual/rel2004/rel_2004.php)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

<sup>83</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Relatório anual de 2006**. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r\\_anual/rel2006/index.htm](http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r_anual/rel2006/index.htm)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

<sup>84</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Relatório anual de 2005**. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r\\_anual/rel2005/rel\\_2005.php](http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r_anual/rel2005/rel_2005.php)>. Acesso em: 11 jan. 2009.



Des. Mario Rocha Lopes Filho  
Des. Claudir Fidélis Faccenda  
Suplente:  
Des. Paulo de Tarso Vieira Sanseverino  
Secretária: Bel<sup>a</sup> Alice de Aguiar Diehl

O Conselho de Monitoramento e Correição da Jurisdição de 2º Grau, criado pela Portaria nº 22/04-P, é órgão de assessoramento da Presidência do Tribunal no exercício de suas atribuições correicionais e de controle interno da prestação jurisdicional de 2º grau. No ano 2005, realizou onze reuniões, desenvolvendo a análise dos mapas estatísticos de produtividade dos órgãos jurisdicionais deste Tribunal, apreciando sugestões encaminhadas ao Conselho e submetendo as conclusões, após seu devido exame, à consideração da Presidência.

Como se vê, a criação desse órgão, hoje inativo, não produziu os resultados esperados. A situação vigente, portanto, retorna ao estado original. A responsabilidade pelo controle e fiscalização das atividades está concentrada na Presidência do Tribunal de Justiça, sem delegações de tarefas.

Na prática, revela-se tarefa delicada e difícil esta de controlar e fiscalizar as atividades dos desembargadores e dos juízes de direito convocados. O ideal seria uma atuação preventiva, no sentido do acompanhamento da produtividade pela análise dos relatórios estatísticos e os mapas mensais individuais, aplicando alguma ação corretiva quando necessário.

Há ainda, como forma de viabilizar certo controle da atividade jurisdicional no Tribunal de Justiça, a Ouvidoria, órgão de consulta da sociedade civil, já implantado nos termos definidos pela própria Constituição Federal (art. 103-B, § 7º). Com base nas reclamações específicas e concretas que feitas por esse canal de comunicação, a administração pode adotar as medidas cabíveis, conforme cada caso.

Nesse sentido o entendimento de Alexandre Nery de Oliveira<sup>85</sup>, juiz do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, membro da Comissão de Estudos da Associação dos Magistrados Brasileiros - AMB para o novo Estatuto da Magistratura Nacional:

Com relação às atribuições da Ouvidoria de Justiça, há clara distinção com qualquer competência correicional ou disciplinar, que não lhe cabe, atuando no mero aperfeiçoamento de modelos administrativos e de gestão dos procedimentos judiciais, assim cabendo considerar a atividade de representação ao Conselho Nacional de Justiça, sempre que o Ouvidor Judiciário considerar relevante a reclamação ou denúncia formulada.

---

<sup>85</sup> OLIVEIRA, Alexandre Nery de. **Ouvidorias judiciárias**. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9783>>. Acesso em: 13 jan. 2009.

E, por oportuno, vale a transcrição do Ato nº 43/2008-P<sup>86</sup>, que dispõe sobre a Ouvidoria no âmbito do Tribunal de Justiça do R.G.S.:

**ATO N.º 43/2008-P**

DISPÕE SOBRE A CRIAÇÃO, COMPOSIÇÃO E COMPETÊNCIA DA OUVIDORIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.

O EXCELENTÍSSIMO SENHOR DESEMBARGADOR ARMINIO JOSÉ ABREU LIMA DA ROSA, PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, NO USO DE SUAS ATRIBUIÇÕES LEGAIS, TENDO EM VISTA A NECESSIDADE DE ATENDER AO QUE CONSTA NO PROCESSO N.º 0139-08/000463-8, CONSIDERANDO A NECESSIDADE DE CRIAR UM CANAL PERMANENTE DE COMUNICAÇÃO ENTRE O PODER JUDICIÁRIO E A SOCIEDADE, VISANDO A DAR MAIOR EFETIVIDADE AO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO, PREVISTO NO ARTIGO 37 DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL,

RESOLVE:

ART. 1.º - CRIAR A OUVIDORIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, VINCULADA À PRESIDÊNCIA DO TRIBUNAL.

ART. 2.º - INSTITUIR A FUNÇÃO DE OUVIDOR, A SER EXERCIDA POR DESEMBARGADOR DESIGNADO PELO PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA, PARA UM PERÍODO DE 2 (DOIS) ANOS, ADMITIDA 1 (UMA) RECONDUÇÃO.

PARÁGRAFO ÚNICO - A OUVIDORIA CONTARÁ, AINDA, COM UM OUVIDOR SUBSTITUTO, CUJA FUNÇÃO SERÁ EXERCIDA POR DESEMBARGADOR DESIGNADO PELO PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA, PARA UM PERÍODO DE 2 (DOIS) ANOS, ADMITIDA 1 (UMA) RECONDUÇÃO, E QUE ATUARÁ NOS CASOS DE AUSÊNCIA OU EVENTUAL IMPEDIMENTO DO TITULAR.

ART. 3.º - COMPETE À OUVIDORIA:

I - PROMOVER E FACILITAR A COMUNICAÇÃO ÁGIL E DINÂMICA ENTRE O JURISDICIONADO E O PODER JUDICIÁRIO;

II - RECEBER AS RECLAMAÇÕES, DÚVIDAS, CRÍTICAS, SUGESTÕES E ELOGIOS QUE LHE FOREM DIRIGIDOS E TOMAR AS PROVIDÊNCIAS CABÍVEIS;

III - SUGERIR, SEMPRE QUE POSSÍVEL, MEDIDAS DE APRIMORAMENTO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS JURISDICIONAIS, COM BASE NAS RECLAMAÇÕES, CRÍTICAS E SUGESTÕES RECEBIDAS, VISANDO A GARANTIR QUE OS PROBLEMAS DETECTADOS NÃO SE TORNEM OBJETO DE REITERAÇÃO;

IV - GARANTIR A TODOS, QUANTOS A PROCURAREM, O RETORNO DAS PROVIDÊNCIAS ADOTADAS A PARTIR DE SUA INTERVENÇÃO E DOS RESULTADOS ALCANÇADOS;

---

<sup>86</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Ato nº 43/2008-P**, de 05 de dezembro de 2008. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/documento1.php?cc=139&ct=1&ap=2008&np=43&sp=1](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/documento1.php?cc=139&ct=1&ap=2008&np=43&sp=1)>. Acesso em: 13 jan. 2009.

V - GARANTIR A TODOS OS JURISDICIONADOS UM CARÁTER DE DISCRIÇÃO E DE FIDEDIGNIDADE AO QUE LHE FOR TRANSMITIDO;

VI - RECEBER E IMPULSIONAR A APURAÇÃO DAS RECLAMAÇÕES E CRÍTICAS DE JURISDICIONADOS CONTRA EVENTUAL MAU ATENDIMENTO DOS SERVIÇOS JURISDICIONAIS, PROPONDO SOLUÇÕES PARA SUPERAÇÃO DOS PROBLEMAS DETECTADOS;

VII - RECEBER E ENCAMINHAR AS MANIFESTAÇÕES DE SERVIDORES E MAGISTRADOS, RELATIVAS AO APRIMORAMENTO DOS SERVIÇOS;

VIII - ESCLARECER DÚVIDAS DOS JURISDICIONADOS ACERCA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO PODER JUDICIÁRIO;

IX - SUGERIR À PRESIDÊNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA E À CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA A AVALIAÇÃO SOBRE A PERTINÊNCIA E A VIABILIDADE DE IMPLEMENTAR POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS TENDENTES À MELHORIA E AO APRIMORAMENTO DAS ATIVIDADES PRESTADAS PELAS MAIS DIVERSAS ÁREAS DA INSTITUIÇÃO, COM BASE NAS RECLAMAÇÕES, CRÍTICAS E SUGESTÕES RECEBIDAS;

X - ELABORAR, PERIODICAMENTE, RELATÓRIOS COM INFORMAÇÕES QUANTITATIVAS E QUALITATIVAS, DISPONIBILIZANDO, AOS INTERESSADOS, GRÁFICOS COM ANÁLISE DE DADOS ESTATÍSTICOS QUANTO AO TIPO DE PROVIDÊNCIAS ADOTADAS E ÁREAS ENVOLVIDAS;

XI - SUGERIR AÇÕES QUE VISEM AO APRIMORAMENTO E À RACIONALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS, ALÉM DE INTERAGIR ADMINISTRATIVAMENTE COM AS DEMAIS ÁREAS DO PODER JUDICIÁRIO;

XII - MANTER E GARANTIR, CONFORME O CASO, O SIGILO DA FONTE DAS RECLAMAÇÕES, CRÍTICAS E DEMAIS SUGESTÕES REGISTRADAS;

XIII - ELABORAR PESQUISAS DE SATISFAÇÃO DOS JURISDICIONADOS QUANTO AOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO PODER JUDICIÁRIO;

XIV - CRIAR UM PROCESSO PERMANENTE DE DIVULGAÇÃO DO SEU SERVIÇO JUNTO AO PÚBLICO, PARA CONHECIMENTO, UTILIZAÇÃO CONTINUADA E CIÊNCIA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS;

XV - ORGANIZAR E MANTER ATUALIZADO O ARQUIVO DA DOCUMENTAÇÃO RELATIVA ÀS RECLAMAÇÕES, CRÍTICAS E SUGESTÕES RECEBIDAS, BEM COMO DESENVOLVER OUTRAS ATIVIDADES CORRELATAS.

ART. 4.º - COMPETE À OUVIDORIA, AINDA, EXPOR AOS DIVERSOS ÓRGÃOS DO PODER JUDICIÁRIO AS RECLAMAÇÕES, INFORMAÇÕES E SUGESTÕES DOS JURISDICIONADOS E USUÁRIOS ACERCA DE ATOS PRATICADOS EM SEU ÂMBITO, IDENTIFICANDO AS CAUSAS E BUSCANDO, SEMPRE QUE POSSÍVEL, SOLUÇÕES QUE ATENDAM ÀS EXPECTATIVAS DA SOCIEDADE POR UMA JUSTIÇA MAIS EFETIVA, POSSIBILITANDO O APRIMORAMENTO DOS SERVIÇOS JURISDICIONAIS.

ART. 5.º - A OUVIDORIA FUNCIONARÁ NO HORÁRIO DE EXPEDIENTE ADMINISTRATIVO, COM UMA ESTRUTURA VOLTADA ESSENCIALMENTE PARA ATENDER A RECEPÇÃO E O

ENCAMINHAMENTO DE TODO E QUALQUER JURISDICIONADO QUE A PROCURE.

§ 1.º - A ESTRUTURA DE PESSOAL DA OUVIDORIA SERÁ DEFINIDA PELA PRESIDÊNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA.

§ 2.º - O ACESSO À OUVIDORIA PODERÁ SER REALIZADO PELOS DIVERSOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO COLOCADOS À DISPOSIÇÃO DOS INTERESSADOS, TAIS COMO ELETRÔNICO, POSTAL, TELEFÔNICO, ENTRE OUTROS.

§ 3.º - TODAS AS ÁREAS ORGANIZACIONAIS DA ESTRUTURA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA E DOS DEMAIS ÓRGÃOS DO PODER JUDICIÁRIO DEVERÃO, SEMPRE QUE NECESSÁRIO, PRESTAR APOIO E ASSESSORAMENTO TÉCNICO ÀS ATIVIDADES DA OUVIDORIA.

§ 4.º - A SISTEMÁTICA DE FUNCIONAMENTO E OS PROCEDIMENTOS INTERNOS DA OUVIDORIA SERÃO DEFINIDOS EM REGULAMENTO PRÓPRIO.

ART. 6.º - ESTE ATO ENTRARÁ EM VIGOR NO PRIMEIRO DIA ÚTIL SEGUINTE À DATA DE SUA DISPONIBILIZAÇÃO NO DIÁRIO DA JUSTIÇA ELETRÔNICO.

SECRETARIA DA PRESIDÊNCIA, 05 DE DEZEMBRO DE 2008.

DES. ARMINIO JOSÉ ABREU LIMA DA ROSA,  
PRESIDENTE.

Por outro lado, a Alta Administração do Tribunal de Justiça se vale dos relatórios estatísticos para exercer o controle em geral sobre os processos de trabalho das unidades jurisdicionais, segundo os dados que são coletados pelo sistema de informática. A esse respeito, veja-se o Relatório Estatístico de 2007<sup>87</sup> e a explicação a respeito das informações que são consolidadas no documento:

#### Relatórios Estatísticos

Os Relatórios Estatísticos têm por objetivo a apresentação dos dados consolidados da movimentação jurisdicional em todas as instâncias do Poder Judiciário. Originam-se dos Sistemas TJP, para o 2º grau, JUS-MICRO, APJ e Themis para o 1º grau, Juizados Especiais e Turmas Recursais.

No que se refere à instância de 2º grau, além da Atividade Jurisdicional, são adicionadas as estatísticas de Atividade Judicante:

- Atividade Jurisdicional, como apresentada nos relatórios da PROCERGS, tem por base o registro da entrada e da saída, ou baixa, dos processos das respectivas Secretarias.
- Atividade Judicante registra os processos recebidos, por distribuição ou redistribuição, e os redistribuídos pelos órgãos julgadores e as decisões proferidas por Juízes ou Desembargadores, desimportando que os autos ainda se encontrem nos Cartórios ou Secretarias e que os processos não tenham baixado definitivamente.

Nos relatórios de Atividade Judicante, os termos correspondem:

- a) Distribuição Efetiva = Processos Recebidos + Recebidos por Redistribuição – Reativados – Redistribuídos.

<sup>87</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Relatório estatístico de 2007**. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r\\_anual/rel2007/index.htm](http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r_anual/rel2007/index.htm)>. Acesso em: 14 jan. 2009.

- b) Decididos – Julgamentos ocorridos no ano.  
 c) Nº de Sessões – Sessões de julgamento realizadas durante o ano, incluindo Regime de Exceção e Regime de Exceção Extraordinário.

Ainda, os seguintes dados podem ser analisados de forma detalhada mediante esse tipo de relatório, com relação ao segundo grau de jurisdição, em face da matéria cível: a) distribuição efetiva de processos cíveis pela natureza da ação segundo critério de maior demanda; b) processos cíveis decididos pela natureza da ação segundo critério de maior demanda; c) movimentação jurisdicional cível por tipo de recurso. Em que pese não haja divulgação ao público em geral, o sistema conta ainda com um quarto grupo de dados, atinente à produtividade individual no ano de cada desembargador ou juiz de direito convocado, com a estatística de todos os feitos recebidos, julgados e que continuam com cada um.

Podemos mencionar, por último, a obrigação de os tribunais publicarem mensalmente os dados estatísticos sobre o seu trabalho no mês anterior, informando a produtividade de cada desembargador ou juiz de direito convocado, na forma do art. 37 da Lei Orgânica da Magistratura Nacional – LOMAN (Lei Complementar nº 35, de 1979):

Art. 37 - Os Tribunais farão publicar, mensalmente, no órgão oficial, dados estatísticos sobre seus trabalhos no mês anterior, entre os quais: o número de votos que cada um de seus membros, nominalmente indicado, proferiu como relator e revisor; o número de feitos que lhe foram distribuídos no mesmo período; o número de processos que recebeu em consequência de pedido de vista ou como revisor; a relação dos feitos que lhe foram conclusos para voto, despacho, lavratura de acórdão, ainda não devolvidos, embora decorridos os prazos legais, com as datas das respectivas conclusões.

Essa determinação legal é observada pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, salvo as datas das conclusões aos relatores. Para exemplificar o formato da publicação que é feita no Diário da Justiça, também disponível na página do Tribunal na *Internet*, relacionamos um trecho do relatório estatístico mensal relativo ao mês de dezembro de 2008:

#### TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Loman 12/2008

ESTATÍSTICA DOS TRABALHOS DO MÊS DE DEZEMBRO DE 2008 (ART. 37, LEI N. 35/79)

DESEMBARGADOR	DISTR. IB.	VOTOS PROFERIDOS			PEDI DO VISTA	PROCESSOS CONCLUSOS		
	DIS/RE D/ALT	RELATOR	REVISOR	VOGAL		VOTO	DESPACHO	LAVRACOR D
DES. ARMINIO JOSÉ ABREU LIMA DA ROSA	7	4	0	52	0	0	0	0

-Presidente								
DES. JOSÉ EUGÊNIO TEDESCO	65	109	39	163	0	56	0	0
DES. ARISTIDES PEDROSO DE ALBUQUERQUE NETO	70	81	58	177	0	0	0	0
DES. VLADIMIR GIACOMUZZI	92	156	55	287	1	0	0	0
DES. VASCO DELLA GIUSTINA	184	240	96	377	1	0	0	0
DES. DANÚBIO EDON FRANCO	69	76	3	141	0	0	0	0
DES. LUIZ ARI AZAMBUJA RAMOS	0	0	1	1527	0	0	0	0
DES. JOÃO CARLOS BRANCO CARDOSO	174	147	36	273	2	26	14	10
DES. ROQUE MIGUEL FANK	0	7	10	1143	0	0	0	0
DES. LEO LIMA	243	410	96	445	0	103	2	0
DES. MARCELO BANDEIRA PEREIRA	59	100	47	135	0	135	1	0

Quadro 3: Relatório estatístico do mês de dezembro de 2008

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Loman 12/2008**. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 09 mar. 2009.

#### 1.3.4.2 O controle pelo Conselho Nacional de Justiça

A criação do Conselho Nacional de Justiça, pela Emenda Constitucional nº 45/2004 mudou a lógica da administração e do controle do Poder Judiciário, em todas as suas instâncias e níveis. Assim, a transparência, a estrutura, a competência e a efetividade de seus provimentos estão muito mais sensíveis a um controle que, embora não seja propriamente externo, passa de forma mais direta pelo conhecimento e crivo da sociedade, pela própria forma de composição desse novo órgão de administração judiciária nacional.

Trata-se de órgão de controle proposto para monitorar a atuação administrativo-financeira do Poder Judiciário, para fiscalizar o cumprimento dos deveres funcionais dos juízes e para zelar pelo acesso de todos à justiça. Agora, os tribunais não possuem mais o monopólio da atribuição de avaliar desvios funcionais de seus membros. Embora, no plano formal, os tribunais tenham órgãos próprios para tanto, existe a percepção de que esse controle é efetivo em face dos juízes de primeiro grau, mas não em relação aos desembargadores, membros da própria Corte.

A esse respeito, a lição de Erik Frederico Gramstrup<sup>88</sup>, para quem, uma vez que as corregedorias se situam no âmbito dos tribunais, a atividade correicional é exercida somente sobre o primeiro grau de jurisdição.

No mesmo sentido, pondera João Batista Herkenhoff<sup>89</sup> que:

<sup>88</sup> GRAMSTRUP, Erik Frederico. Conselho Nacional de Justiça e controle externo: roteiro geral. In: WAMBIER, Teresa Arruda Alvim et al (coord.). **Reforma do Judiciário**: primeiros ensaios críticos sobre a EC n. 45/2004. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005, p. 199.

<sup>89</sup> HERKENHOFF, João Batista. **Direito e utopia**. São Paulo: Acadêmica, 1990, p. 36.

Também é preciso combater a idéia de que o Poder Judiciário está acima de críticas e de inspeção. Todo Poder e toda autoridade pública deve estar submetida à crítica e fiscalização popular. A independência que o Poder Judiciário deve ter em face da intervenção indébita de outros Poderes não deve erguê-lo à condição de um Poder que fique acima do povo.

Por razões como essa, entre tantas outras, é que se criou uma base política de sustentação ao projeto de Reforma do Poder Judiciário, que culminou com a instituição do Conselho Nacional de Justiça. Ainda que o CNJ não seja órgão jurisdicional, integra o Poder Judiciário e tem poder de revisão e até mesmo de avocação para controle dos atos administrativos dos tribunais pátrios, inclusive no aspecto correicional. Suas decisões, porém, estão sujeitas à modificação por decisão judicial do STF – Supremo Tribunal Federal, quando provocado para tanto.

Compete ao Conselho Nacional de Justiça, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pela Lei Orgânica da Magistratura Nacional, segundo o § 4º do art. 103-B da Constituição Federal:

- zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura;
- zelar pela observância do art. 37 da Constituição Federal e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União;
- conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Judiciário, inclusive contra serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso e determinar remoção, disponibilidade ou aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa;
- representar ao Ministério Público no caso de crime contra a administração pública ou abuso de autoridade;
- rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares juízes e membros de tribunais julgados há menos de um ano;
- elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário;
- elaborar relatório anual, propondo providências que julgar necessárias sobre a situação do Poder Judiciário do País e as atividades do Conselho.

Como se percebe, quanto ao poder de fiscalização do Conselho Nacional de Justiça, a Constituição Federal não desincumbiu as corregedorias e os tribunais de contas de exercer essas atribuições. Além disso, não se trata de órgão alheio à estrutura do Judiciário, pois ele

está no rol do art. 92 da Constituição Federal. Assim, o CNJ é órgão do próprio Poder Judiciário, com competência concorrente e/ou revisional para conhecer de reclamações contra magistrados, entre outras atribuições.

Para o cumprimento dessa função fiscalizadora, prevê a Constituição Federal, no seu art. 103-B, § 5º, a figura do ministro-corregedor, responsável pela Corregedoria do Conselho Nacional de Justiça. É a este membro do Conselho que compete receber as reclamações e denúncias relativas aos magistrados e aos serviços judiciários, as quais serão posteriormente julgadas pelo plenário desse órgão colegiado.

Na própria página do Conselho Nacional de Justiça na *Internet*<sup>90</sup> constam as devidas explicações a respeito do papel do corregedor e quais as suas atribuições, na forma da Constituição Federal e do Regimento Interno do CNJ:

O papel do Corregedor é exercer o controle disciplinar e promover a correta administração da justiça, delegando atribuições e instruções e zelando pelo bom funcionamento dos serviços judiciários. É importante compreender que não é função do Corregedor punir os desvios de conduta praticados por magistrados e servidores, mas de apurar os fatos trazidos ao seu conhecimento e levar à apreciação do Plenário do CNJ as questões relacionadas à atividade judiciária que se apresentem mais graves e que possam macular a imagem do Judiciário frente ao cidadão.

Todas as suas atribuições estão definidas na Constituição Federal, no § 5.º do art. 103-B, e regulamentadas no artigo 31 do Regimento Interno do CNJ.

São elas:

- receber as reclamações e denúncias de qualquer interessado, relativas aos magistrados e aos serviços judiciários auxiliares, serventias, órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados;
- determinar o processamento das reclamações; realizar sindicâncias, inspeções e correições, quando houver fatos graves ou relevantes que as justifiquem;
- requisitar magistrados e servidores, delegando-lhes atribuições;
- elaborar e apresentar relatórios referentes ao conteúdo próprio de suas atividades de correição, inspeção e sindicância;
- designar, dentre os magistrados requisitados, juízes auxiliares da Corregedoria do Conselho, com competência delegada;
- expedir instruções, provimentos e outros atos normativos para o funcionamento dos serviços da Corregedoria;
- sugerir ao Plenário do Conselho a expedição de recomendações e atos regulamentares que assegurem a autonomia do Poder Judiciário e o cumprimento do Estatuto da Magistratura;
- executar e fazer executar as ordens e deliberações do Conselho relativas a matéria de sua competência;

<sup>90</sup> BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Corregedoria**. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34&Itemid=87](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=87)>. Acesso em: 18 fev. 2009.



- dirigir-se, relativamente às matérias de sua competência, às autoridades judiciárias e administrativas e a órgãos ou entidades, assinando a respectiva correspondência;
- promover reuniões e sugerir, ao Presidente, a criação de mecanismos e meios para a coleta de dados necessários ao bom desempenho das atividades da Corregedoria;
- manter contato direto com as demais Corregedorias do Poder Judiciário;
- promover reuniões periódicas para estudo, acompanhamento e sugestões com os magistrados envolvidos na atividade correcional;
- delegar atribuições sobre questões específicas aos demais Conselheiros.

Também nessa mesma página do Conselho Nacional de Justiça na *Internet*<sup>91</sup>, na seção “Notícias”, há exemplos do poder de controle e fiscalização que esse órgão exerce sobre os tribunais. Vale citar o caso, de triste memória, em que o CNJ afastou do cargo o desembargador Presidente do Tribunal de Justiça de Rondônia e, posteriormente, determinou a sua aposentadoria compulsória:

**Ex-presidente do TJ de Rondônia é punido com aposentadoria compulsória**

O Conselho Nacional de Justiça determinou a imediata aposentadoria compulsória do desembargador Sebastião Teixeira Chaves, ex-presidente do Tribunal de Justiça de Rondônia. Esta é a pena máxima que um magistrado pode sofrer no âmbito administrativo. A decisão foi tomada em sessão do CNJ nesta quarta-feira (27/02).

O desembargador foi preso pela Polícia Federal em agosto de 2006, junto com outras 22 pessoas, acusado de fazer parte de um esquema que teria desviado pelo menos R\$ 70 milhões dos cofres públicos de Rondônia. Além dele, foram detidos o presidente da Assembléia Legislativa, um ex-procurador-geral de Justiça e o ex-chefe da Casa Civil Carlos Magno Ramos. Logo depois das prisões, o CNJ determinou o afastamento do desembargador da presidência do Tribunal, enquanto tramitava o processo disciplinar. Em março de 2007, em nova decisão, o CNJ afastou Sebastião Teixeira Chaves do cargo de desembargador. Agora, em decisão definitiva do CNJ, o ex-presidente do TJRO foi aposentado compulsoriamente, com vencimentos proporcionais ao tempo de carreira. A decisão se deu no Procedimento de Controle Administrativo 06, relator o conselheiro Antônio Humberto.

Teixeira Chaves ainda responde a processo criminal no Superior Tribunal de Justiça (STJ).

Portanto não há dúvida que o CNJ desempenha importantíssimo papel no cenário político e institucional do Poder Judiciário em nível nacional. Especialmente diante da fragilidade dos mecanismos de controle interno dos próprios tribunais em face de seus

<sup>91</sup> BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Ex-presidente do TJ de Rondônia é punido com aposentadoria compulsória. **Agência CNJ de notícias**. Disponível em: <[http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=1%3Anotas&id=3811%3Aex-presidente-do-tj-de-rond-unido-com-aposentadoria-compuls&Itemid=675](http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&catid=1%3Anotas&id=3811%3Aex-presidente-do-tj-de-rond-unido-com-aposentadoria-compuls&Itemid=675)>. Acesso em: 18 fev. 2009.

integrantes. Não obstante o simples fato da existência desse poder de fiscalização externo aos tribunais revela-se um estímulo a fim de que estes busquem a melhoria de seus processos de controle, até para evitar que as soluções para casos que reclamem medidas disciplinadoras venham de fora para dentro.

#### 1.3.4.3 O controle do gabinete pelo magistrado

Segundo Renato Nalini<sup>92</sup>, é imprescindível o desenvolvimento de ferramentas estratégicas para medir o desempenho e para focalizar a energia no sentido da correção de rumos da administração da justiça. Assevera o mestre, porém, que a maioria dos bens mais valiosos do Judiciário é intangível e não percebível pelo sistema estatístico tradicional. Aponta ser mais relevante reforçar indicadores estratégicos do desempenho futuro, não focalizando apenas os relativos ao passado.

Assim, valoriza iniciativas como a busca de taxas de inovação, de crescimento da base do capital intelectual, de níveis de satisfação dos usuários do sistema, de motivação dos funcionários, de funcionamento ambiental corporativo e até de sério *marketing* da Justiça. Critica as abordagens convencionais para medição do desempenho da justiça porque refletem o passado, porque a análise estatística é incompleta e porque perpetuam as mesmas divisões funcionais, prejudicando a inovação.

Por fim, Renato Nalini<sup>93</sup> propõe uma mudança de cultura quanto aos critérios de avaliação, com a definição de indicadores que forneçam percepções mais úteis sobre o desempenho futuro do Judiciário:

A métrica convencional pouco tem auxiliado o Judiciário a se reciclar como serviço público e como instituição, sobretudo por não contemplar questões como: 1. capacidade e potencial de aprendizagem organizacional; 2. organização e métodos na administração da justiça; 3. simplificação das rotinas e dos fluxos de tramitação; 4. inovação em novos produtos e serviços; 5. evolução do capital intelectual; 6. satisfação do usuário ou do cliente da justiça; 7. moral e rotatividade de funcionários; 8. capacidade para formação de equipes e colaboração interdisciplinar; 9. valor de alianças estratégicas e canais de distribuição externos; 10. convivência com outras alternativas de realização do justo ou de pacificação comunitária; 11.

---

<sup>92</sup> NALINI, Renato. **A rebelião da toga**. Campinas: Millennium, 2006, p. 183-184.

<sup>93</sup> *Ibid.*, p. 185.

desempenho ambiental e responsabilidades; 12. estratégias de sobrevivência e de fortalecimento institucional. 13. Custo do serviço-público Justiça.

Para tratar do controle dos processos de trabalho no gabinete do magistrado, é necessário primeiro o entendimento a respeito do que deve ser monitorado. Em outras palavras, saber o que controlar, definindo o gerenciamento da rotina da unidade de trabalho. Essa atividade deve envolver todos os integrantes da equipe, os quais precisam estar familiarizados com as ferramentas de gestão necessárias para tanto. Essa rotina envolve as atividades diárias realizadas pelo gabinete, ou seja, seus processos de trabalho conduzidos pelos funcionários e supervisionados pelo magistrado.

O gerenciamento da rotina objetiva o controle dos processos de trabalho do gabinete, de forma sistemática e organizada, a fim de que cada funcionário e o próprio magistrado tenham a real consciência sobre o que fazer, como, quando e porque, atendendo as expectativas dos clientes e as metas definidas pelo próprio gabinete ou pela instituição como um todo. Daí a importância do planejamento estratégico no Poder Judiciário, para que cada unidade saiba o que fazer para alcançar os objetivos propostos. O “Plano de Gestão pela Qualidade no Judiciário” – PGQJ - é importante e define um rumo, mas os objetivos estratégicos não se esgotam nele, porque devem ser fixados e avaliados periodicamente.

O planejamento é a etapa mais importante do gerenciamento da rotina. O gabinete deve atentar para a direção estabelecida pela Alta Administração, mediante planejamento estratégico e Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário. No caso do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, pela ausência da primeira ferramenta de gestão, há que se levar em consideração tão-somente a segunda.

Feitas essas considerações iniciais, é possível compreender melhor o papel do controle nesse contexto. Usualmente, o termo “controle” está associado a “fiscalização”, “verificação” e “policimento”. Porém, aqui, o sentido é outro, visto que controlamos algo quando fazemos uma coisa que planejamos, agimos conforme esse plano e avaliamos se os resultados estão de acordo com o esperado. Assim, controlar um processo significa mantê-lo dentro de um padrão, de uma variação aceitável, dentro de uma meta previamente fixada.

Portanto o gabinete do magistrado só poderá ser gerenciado se houver metas claras e conhecidas por todos os integrantes da equipe. O processo de trabalho estará sob controle se a meta planejada for atingida e mantida, considerando-se o que poderá ser melhorada. A esse respeito, o controle de que se cuida é aquele no sentido de verificar o processo, conforme o ciclo conhecido como “PDCA”, utilizado como uma das ferramentas de gestão da qualidade.

Com base nisso, o controle de que cuidamos é simplesmente a terceira etapa do ciclo do “PDCA”: o planejamento do processo de trabalho integra a primeira etapa do ciclo (PLAN); a execução do processo como foi concebido é a segunda etapa (DO); a verificação a respeito do êxito ou não do processo, considerado o alcance ou não da meta proposta integra a terceira etapa (CHECK); o passo seguinte, a avaliação dos dados de controle e tomada de uma decisão, mantendo o processo ou adotando uma ação corretiva é a quarta e última etapa do ciclo (ACT).

Feitas essas considerações, passamos a relacionar os recursos de controle dos processos de trabalho do gabinete que são disponibilizados pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. O controle estatístico de cada gabinete é feito pelo sistema de informática, pelo site chamado “Portal dos Magistrados”, que oferece algumas opções de controle da movimentação processual do gabinete. Cuida-se de acesso restrito por senha e cada magistrado tem acesso tão-somente aos dados de sua judicância, não consultando os dados de seus pares.

Acessando esse *site*, o magistrado poderá coletar os dados estatísticos do trabalho de seu gabinete, valendo-se da tela abaixo, com os seguintes recursos e funcionalidades:

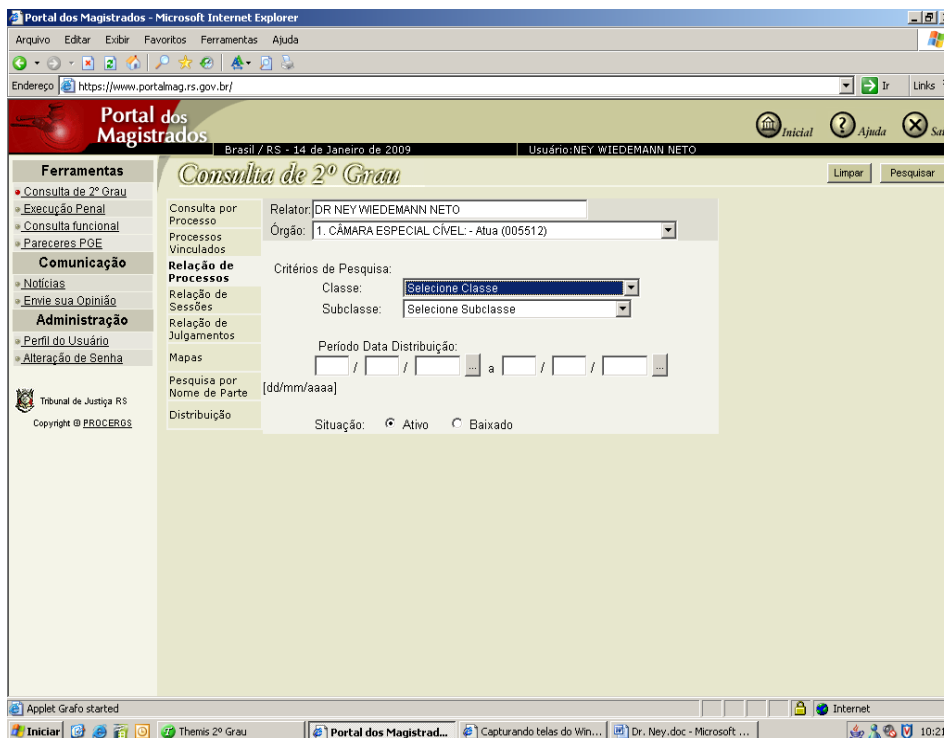


Figura 1: Página do Portal dos Magistrados.

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Portal dos Magistrados**. Disponível em: <<http://www.portalmag.rs.gov.br/>> (acesso restrito aos usuários cadastrados). Acesso em: 18 fev. 2009.

Na figura acima, “Classe” é referente ao tipo de processo e “Subclasse” é referente à matéria. No campo “Relação de Processos”, consta quantos processos foram distribuídos ao gabinete, e ainda por tipo de recurso e de matéria. No campo “Relação de Sessões”, podemos conhecer o número de sessões de julgamento da Câmara Cível onde está lotado o magistrado. No campo “Relação de Julgamentos”, podemos ver quantos processos foram efetivamente julgados pelo magistrado, de acordo com o período determinado.

O campo “Mapas” é a ferramenta mais importante disponibilizada pelo Portal dos Magistrados para o efetivo controle dos processos do gabinete. Após estabelecer os parâmetros de pesquisa (período e Câmara Cível), o usuário recebe a seguinte informação:



Figura 2: Página do Portal dos Magistrados.

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Portal dos Magistrados**. Disponível em: <<http://www.portalmag.rs.gov.br/>> (acesso restrito aos usuários cadastrados). Acesso em: 18 fev. 2009.

Na tela acima verificamos quantos processos o magistrado julgou no período, quantos recebeu e qual é o saldo, ou seja, o número de processos remanescentes. Os funcionários, embora não tenham acesso ao Portal dos Magistrados, usam a ferramenta chamada “TJP” que, por outro caminho e com outra imagem na tela do computador, fornece os dados equivalentes.

Com base nos dados disponibilizados pelo sistema de informática, o magistrado tem um ponto de partida para monitorar suas atividades e o desempenho de sua equipe. Porém isso não dispensa a definição de indicadores para esse propósito e a necessidade de coleta de outros dados para aprimorar o controle do gerenciamento da rotina. Para tanto, reiteramos, é necessário definir quais são os objetivos estratégicos a perseguir e fixar as respectivas metas quantitativas e temporais.

## 2 OS PROCESSOS DE TRABALHO

O papel do magistrado como administrador público e as suas possibilidades de aplicar as ferramentas de gestão já foram abordados no capítulo anterior, com base no entendimento dos princípios e das funções da Administração Pública. Cumpre agora o estudo dos processos de trabalho do gabinete do magistrado e da Secretaria de Câmara Cível que ele integra.

É importante diferenciar os processos de trabalho relacionados com a própria atividade-fim do gabinete daqueles que podemos entender como processos de gestão, os quais servem para controlar e aperfeiçoar os resultados dos primeiros. Ainda, é preciso delinear de forma clara quais são os processos da alçada do gabinete e quais são os que incumbem à Secretaria de Câmara, bem como verificar a possibilidade de um trabalho de interação entre essas duas unidades produtivas.

A esse respeito, vale lembrar que a Administração Pública vive o constante dilema de lidar com recursos limitados, com o dever de atender as ilimitadas necessidades da população. O Poder Judiciário insere-se nessa lógica, não cabendo qualquer restrição ao direito constitucional de ação conferido a qualquer cidadão que deseje reclamar na esfera judicial eventual direito que considere haver sido violado. Aliás, segundo pesquisa do Conselho Nacional de Justiça, divulgada na sua página na *Internet*<sup>94</sup> em 2007 na Justiça Estadual, em nível nacional, houve o ingresso de 17,5 milhões de novas ações, somando-se aos 37 milhões em andamento, totalizando quase 55 milhões de processos aguardando julgamento a partir de 2008.

Não obstante, em que pese o crescente aumento do ajuizamento de ações, não há como aumentar o número de magistrados e servidores para fazer frente a essa demanda. Além das limitações impostas pelos recursos orçamentários e pela Lei de Responsabilidade Fiscal, a experiência amalhada pela ciência da Administração revela que a melhoria dos processos de trabalho pode contribuir significativamente para o aumento de produtividade, mesmo que mantidas as bases de mão-de-obra e recursos materiais disponíveis.

Desse modo, o Poder Judiciário é pressionado para prestar melhores serviços, o que impõe a necessidade de rever os seus processos de trabalho para atender a tais reclamos da

---

<sup>94</sup> BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Pesquisa do CNJ revela dados sobre o Judiciário brasileiro. **Agência CNJ de notícias.** Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6631:pesquisa-do-cnj-revela-dados-sobre-o-judiciario-brasileiro&catid=1:notas&Itemid=169](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6631:pesquisa-do-cnj-revela-dados-sobre-o-judiciario-brasileiro&catid=1:notas&Itemid=169)>. Acesso em: 20 fev. 2009.

sociedade. Aliás, como bem pondera Paulo Roberto Motta<sup>95</sup>, hoje, administrar o serviço público, é administrar a mudança, é “enfrentar alterações rápidas e complexas: confrontar-se com ambigüidades; compreender a necessidade de novos produtos e serviços; garantir um sentido de direção em meio ao caos e à vulnerabilidade”.

Por outro lado, o Tribunal deve cuidar dos seus processos de trabalho como um todo, procurando definir uma uniformidade dessas rotinas, para que os resultados decorrentes sejam previsíveis. É necessário que as regras de como trabalhar na organização sejam claras e transparentes, para que as mudanças possam ocorrer.

Se os papéis que as pessoas devem desempenhar não estiverem bem definidos e informados, haverá discrepância entre o que a instituição apregoa e o que ela de fato concretiza. Logo, é fundamental a definição nítida desses processos de trabalho e dos papéis que cada um deve desempenhar, bem como o devido treinamento mediante cursos de atualização e de aperfeiçoamento para magistrados e servidores.

## 2.1 A ATIVIDADE-FIM E A ATIVIDADE DE GESTÃO DOS PROCESSOS

Quando tratamos de processos de trabalho, por ser o termo “processo” associado no âmbito do Poder Judiciário a processos judiciais, cumpre estabelecer as diferenças de sentido para melhor entendermos o objeto do presente estudo. Conforme abordado no capítulo anterior, o termo processo de trabalho, conforme a Norma ISO-9001:2000, representa o conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).

A respeito da importância do estudo dos processos de trabalho na estrutura organizacional do Poder Judiciário, vale a lição sempre atual de Maria Elisa Bastos Macieira<sup>96</sup>:

Ao se conhecerem os processos de trabalho existentes na organização, é possível o estabelecimento de critérios de análise que permitem verificar o que efetivamente é realizado em todos os níveis hierárquicos da Instituição.

---

<sup>95</sup> MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999, p. 15.

<sup>96</sup> MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. A superação das dificuldades técnicas de harmonização entre os conceitos de processo judicial, processo administrativo e processo de trabalho. In: FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2005, p. 94.



(...)

Na análise dos processos de trabalho, considera-se que as organizações, mesmo as pequenas, são sistemas complexos, sendo de pouca relevância prática analisar-se um processo de trabalho isoladamente, ressalvado o caso de haver um objetivo específico. As atividades que ocorrem nas organizações, mesmo as mais simples, compõem-se de uma rede de processos de trabalho interconectados, com ocorrência sequencial ou concorrente, cada qual influenciando todos os demais e vice-versa.

Assim, é importante promover o mapeamento dos processos de trabalho para conhecer a situação atual e serem eles avaliados e otimizados em etapas posteriores. De acordo com Mauriti Maranhão e Maria Elisa Bastos Macieira<sup>97</sup>, podemos definir essa tarefa nos seguintes termos:

Mapeamento de processos da organização é o conhecimento e a análise dos processos e seu relacionamento com os dados, estruturados em uma visão *top down*, até um nível que permita sua perfeita compreensão e obtenção satisfatória dos produtos e serviços, objetivos e resultados dos processos.

E prosseguem os citados autores<sup>98</sup> para explicar a classificação dos processos, no que aqui interessa, mencionando que alguns autores fazem a diferenciação desses pela natureza da atividade desenvolvida, se é “atividade-fim” ou “atividade-meio”:

A atividade inicial do mapeamento dos processos é identificar quantos e quais são os processos a serem mapeados.

(...)

Não há consenso entre os autores e escolas quanto à classificação dos processos. Alguns consideram apenas duas classes de processos:

- macroprocessos básicos: aqueles que agregam valor ao produto ou à atividade-fim;
- macroprocessos de suporte: processos da atividade-meio.

Para efeito de nosso estudo, iremos considerar justamente essa classificação, porque se mostra útil para a melhor compreensão dos processos de trabalho do gabinete do magistrado que se pretende analisar. Assim, consideraremos os processos de trabalho do gabinete ou da Secretaria de Câmara como sendo aqueles relacionados com a atividade-fim, que é a prestação jurisdicional, e os processos de gestão, como atividade-meio para o monitoramento dos primeiros.

<sup>97</sup> MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004, p. 53.

<sup>98</sup> Ibid., p. 54.

## 2.2. AS ROTINAS DO GABINETE

A construção de um sistema de gestão de gabinetes de magistrados do Tribunal de Justiça envolve uma série de processos de trabalho e rotinas que necessitam ser otimizados e padronizados, a fim de obter-se o resultado mais eficiente possível. Podem ser divididos, nos termos da classificação antes proposta, em processos básicos e em processos de suporte.

### 2.2.1 Os processos básicos

Como já mencionamos, os processos básicos dizem respeito aos processos de trabalho propriamente ditos, ou seja, as ações realizadas pelo gabinete do magistrado que agregam valor e produzem uma transformação. Isso é visível porque os autos dos processos judiciais entram no gabinete e, quando saem, recebem um acréscimo, consistente em alguma manifestação do relator, quer seja por despacho, decisão monocrática ou acórdão. Destacam-se, pela pertinência e relevância, as seguintes rotinas do gabinete passíveis de acompanhamento.

#### 2.2.1.1 A verificação da competência

O Regimento Interno do Tribunal de Justiça define a competência das Câmaras segundo a especialização por matérias (vide item 1.3.1.4, onde consta a transcrição dos artigos do Regimento Interno que tratam do assunto). No momento em que os autos do processo ingressam no gabinete, é necessária a verificação da competência. Aqui, usamos o termo “processo” tanto para tratar de julgamentos de competência originária (ações) quanto de competência derivada (recursos).

Trata-se da triagem inicial que deve ser feita assim que os autos são recebidos em gabinete. Examina-se a matéria para ver se o processo pode ou não ser julgado pela Câmara a qual o gabinete integra.

Caso a matéria não seja da competência da Câmara, deve ser efetuada a imediata redistribuição. Isso pode ser feito por decisão monocrática do relator ou por acórdão, sendo preferível a primeira opção em razão da celeridade processual e da praticidade. Os autos, nesse caso, são enviados à Diretoria Processual, que cumpre a redistribuição para Câmara competente em razão da matéria, nos termos do Regimento Interno.

Nessa triagem, também são verificados os casos legais de impedimento ou suspeição do relator ou de sua vinculação em razão de julgamento de recurso anterior do mesmo processo. Essa rotina deve ser realizada diariamente, uma vez que os autos são recebidos no gabinete e pode ser cumprida pelos estagiários, pois é de baixa complexidade, desde que devidamente orientados e treinados para a tarefa.

A não observância disso pode acarretar sérios prejuízos ao andamento processual, pois, se os processos são julgados por um critério de antiguidade, o que se recomenda, haverá o risco de uma eventual incompetência do relator somente ser percebida meses depois, retardando de modo injustificado a remessa a relator competente. É providência de simples solução, se a triagem for feita independentemente da etapa de elaboração do relatório ou do projeto de voto ou decisão monocrática.

#### 2.2.1.2 A verificação de admissibilidade recursal

Trata-se de outra tarefa que também pode ser atribuída aos estagiários e que evita a perda de tempo com os autos do processo em gabinete, quando ausentes as condições de exame do mérito. Consiste na verificação dos requisitos de admissibilidade recursal. Se ausentes um ou ambos os requisitos, deverá ser tomada a medida cabível, que em geral é no sentido de o recurso não ser conhecido. Em alguns casos, converte-se o julgamento em diligência.

É medida que deve ser adotada de imediato à chegada dos autos em gabinete. Se os requisitos de admissibilidade recursal - que são atinentes ao preparo (se o recorrente não gozar de gratuidade judiciária) e à tempestividade - não forem atendidos, será o caso de o recurso não ser conhecido, por intempestividade ou por deserção. Para cada espécie de recurso, o Código de Processo Civil traz especificação própria quanto à forma de interposição, autoridade a quem deve ser dirigido, prazo para tanto e preparo.

Assim, é importante que sejam capacitados os membros da equipe para essa tarefa e que a cumpram de imediato, logo da chegada dos autos em gabinete, não retardando o julgamento. Aqui, também há a possibilidade de a decisão ser lavrada na forma monocrática, pelo relator, sem a necessidade de acórdão, constituindo solução célere e prática.

#### 2.2.1.3 A verificação de regularidade formal

Tanto processos da competência originária do Tribunal quanto da competência derivada têm uma série de requisitos formais que as partes devem atentar para que possam ser apreciados e julgados. O exame prévio de tais aspectos deve ser feito também quando da chegada dos autos em gabinete, a fim de providências saneadoras serem adotadas ou imediato julgamento ser feito, conforme o caso.

Questões como, por exemplo, falta de intimação das partes e de intervenção do Ministério Público podem ser solvidas de imediato. Assim, é possível a elaboração de despacho, convertendo o julgamento em diligência, para sanar eventual falha de procedimento que seja constatada. Se for caso de intervenção obrigatória do Ministério Público, o relator deve receber os autos já com o parecer do Procurador de Justiça vinculado à Câmara. Também há casos em que o recurso de apelação não vem acompanhado das razões do recorrido, por falha de procedimento no Juízo de origem, a quem cumpre o recebimento e processamento desse recurso.

Nesses casos, cumpre a elaboração de despacho determinando que a falha seja suprida, com a conversão do julgamento em diligência para o atendimento. Os autos devem ser remetidos à Secretaria de Câmara, para a intimação do Ministério Público para apresentar o seu parecer, se houve falha quanto a isso. Em outra hipótese, poderá intimar o advogado do recorrido para apresentação de suas razões em face do recurso da parte contrária, se o profissional mantiver endereço profissional na capital. Ainda, podem os autos ser devolvidos à origem, se o suprimento da nulidade assim o exigir.

Temos ainda as hipóteses de exame da regularidade formal dos processos, no que se refere à juntada obrigatória de certos documentos e indicação de determinadas informações, como no caso do recurso de agravo de instrumento. O mesmo vale para processos de competência originária do Tribunal, como as ações rescisórias e os mandados de segurança (em algumas hipóteses), em que certas formalidades relativas a prazos (para ajuizamento) e

documentos indispensáveis devem ser respeitadas. Aqui se impõe o exame imediato do processo com o intuito de determinar a regularização da falha ou o fim do processo, pelo não conhecimento do recurso ou pelo julgamento de plano da ação com o indeferimento da inicial ou a improcedência do pedido, segundo o caso concreto.

Essa tarefa deverá ser distribuída aos membros da equipe um pouco mais qualificados, pois ela apresenta um nível de complexidade superior às anteriores. O seu cumprimento reclama conhecimentos mais aprofundados de direito processual civil, relativos às matérias de ações e recursos. Por esse motivo, pode ser dividida entre todos os membros da equipe, segundo as espécies de processo (ações e recursos), podendo os agravos e embargos declaratórios tocar aos estagiários, por exemplo, e os demais processos, aos funcionários (assessores e secretário).

#### 2.2.1.4 A elaboração dos relatórios

Em regra, quando o julgamento não for feito pelo relator de maneira monocrática, na forma prevista no art. 557 do Código de Processo Civil, haverá a necessidade de ser lavrado um acórdão da decisão tomada em colegiado, pelos votos de três desembargadores e/ou juízes de direito convocados. Nesse caso, cumpre ao relator, previamente, redigir o relatório do recurso, na forma do art. 549 do Código de Processo Civil.

Trata-se de texto que expõe os pontos controvertidos sobre os quais versa o recurso, devendo conter uma série de informações sobre os fatos relevantes daquele processo. É relevante para facilitar a compreensão pelos destinatários acerca do julgamento e para demonstrar também que o relator leu e conhece o processo.

Na organização das tarefas do gabinete, é possível delegar a redação dos relatórios dos recursos a um grupo de colaboradores e a redação dos projetos de votos a outro grupo. Por exemplo, os relatórios podem ser feitos pelos estagiários e os projetos de votos pelos assessores. Aliás, estes últimos fazem a revisão do trabalho dos primeiros, quando forem executar a sua tarefa (elaborar os projetos de votos).

### 2.2.1.5 A elaboração das minutas das decisões

Para que o processo seja julgado, quanto ao mérito, é necessário primeiro superar algumas etapas formais, já referidas. Assim, pressupõe-se que já houve o exame da tempestividade e do preparo; da competência; da necessidade de intervenção ou não do Ministério Público; da existência de vinculação ou de impedimento do relator e da regularidade formal do processo. No caso de algum desses aspectos estar em desacordo, como já mencionamos, é possível seja o julgamento convertido em diligência ou julgado sumariamente por decisão monocrática do relator.

Porém, superada essa etapa, e já tendo sido redigido o relatório do recurso, cumpre ao integrante da equipe se ocupar da redação do projeto de voto, caso o julgamento não comporte decisão monocrática. Aqui, entendemos que a própria escolha de quem executará essa tarefa deve ser feita pelo magistrado, atendendo a critérios lógicos de distribuição dos processos pela matéria, pelo tipo de recurso ou ação e pela complexidade.

Por exemplo, os estagiários podem se ocupar das minutas de julgamentos dos agravos internos e dos embargos de declaração. O secretário e os assessores podem se ocupar dos projetos de votos em apelações, agravos de instrumento e embargos infringentes, além das ações de competência originária do Tribunal (como mandados de segurança e ações rescisórias).

De qualquer modo, este é o processo de trabalho básico mais importante do gabinete e requer a supervisão e o acompanhamento diretos do magistrado. A ele cumpre a revisão e a aprovação dos textos, fazendo as alterações que entender necessárias para refletir o seu entendimento acerca dos julgamentos.

Ainda, haverá por certo os casos de maior complexidade, os quais, por sua relevância ou ineditismo, reclamarão a atenção primária do magistrado, que se ocupará da redação da decisão sem poder contar com um esboço prévio traçado por sua assessoria. Nesse caso, entretanto, sempre poderá contar com o trabalho de apoio no sentido da pesquisa de legislação, doutrina e jurisprudência que os assessores farão para auxiliar na tarefa.

Por fim, cumpre registrar que algumas Câmaras do Tribunal de Justiça já adotam a supressão do relatório dos autos (destacado) substituindo a peça processual pela expressão ao final do relatório (no corpo do acórdão) “foram cumpridas as formalidades do artigo 551 do CPC”. Essa medida é possível por causa da utilização do sistema informatizado chamado “Sessão Virtual”, quando com uma semana de antecedência há a liberação aos demais

magistrados dos projetos de acórdãos, no corpo dos quais poderão ter acesso inclusive aos respectivos relatórios.

#### 2.2.1.6 A revisão dos projetos de voto dos outros magistrados

Na hipótese em que os julgamentos forem feitos pela Câmara em sessões públicas, de modo colegiado, pelos votos de três desembargadores e/ou juízes de direito convocados, cumpre ao magistrado que não for o relator, conhecer dos processos e dos projetos de votos dos seus pares a fim de votar adequadamente. A maioria dos processos possui a figura legal do revisor, na forma do art. 551 do Código de Processo Civil, tais como as apelações, os embargos infringentes e as ações rescisórias.

Em termos formais, quando o magistrado não é nem o relator e nem o revisor, diz-se que ele é o vogal, que vota por último e só tem conhecimento do processo na sessão de julgamento. O mesmo vale para aqueles processos que não comportam a figura do revisor, como as apelações em processos de procedimento sumário, agravos e embargos declaratórios.

Porém, em qualquer hipótese, sempre haverá a liberação prévia do projeto de voto para os demais magistrados que participarão do julgamento na sessão apazada, sejam eles revisores ou vogais, por rede informatizada do Tribunal. Aliás, vale aqui o registro de que o sistema implantado pelo Tribunal de Justiça foi reconhecido em nível nacional, sendo finalista do I Prêmio Innovare: o Judiciário do Século XXI<sup>99</sup>, realização conjunta da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas – FGV Direito Rio, da Associação dos Magistrados Brasileiros – AMB e do Ministério da Justiça. Nesse sentido a prática apresentada e publicada na obra acima mencionada, com o título: “Sessão de Julgamento Informatizada e Assinatura Digital”, pelo então Diretor de Informática do Tribunal de Justiça, Eduardo Henrique Pereira de Arruda.

Trata-se de processo de trabalho muito importante e que, em princípio, consideramos que deve ser feito pelo próprio magistrado, o qual estará revisando o trabalho de seus pares. Caso haja alguns projetos de voto com dos quais ele discorde, o sistema de informática

---

<sup>99</sup> CENTRO DE JUSTIÇA E SOCIEDADE DA ESCOLA DE DIREITO DO RIO DE JANEIRO DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (org.). **A reforma silenciosa da Justiça**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006, p. 416-435.

permite tanto que publique na rede a sua declaração de voto, divergente ou não, quanto discuta o assunto com os demais gabinetes.

Com base na seleção dos processos pautados para a sessão em que o magistrado necessite redigir as suas declarações de voto, por não estar de acordo com a posição do relator, poderá então delegar a tarefa da elaboração das respectivas minutas à sua assessoria, que já é conhecedora de seus posicionamentos e já possui os seus julgamentos antecedentes com as referências para tanto.

Lembramos, por oportuno, o esclarecimento que consta no final do item anterior, de que não há mais a necessidade de o relatório ser redigido de modo destacado e com antecedência ser juntado aos autos do processo. Basta a referência no final do relatório que integra o próprio acórdão de que foram observadas as formalidades previstas no art. 551 do CPC, porque a liberação de seu conteúdo para conhecimento do revisor é feita pela rede de informática do Tribunal, conhecida como *Intranet*, e não por meio físico.

### **2.2.2 Os processos de suporte**

Ao contrário dos processos básicos, os processos de suporte não produzem uma transformação visível nos processos judiciais que tramitam no gabinete do magistrado. Como já frisado, sua pertinência decorre da necessidade de otimização e monitoramento dos processos de trabalho propriamente ditos, aqui nominados de “processos básicos”. Estão associados às boas práticas de gestão e de controle, a fim de que as metas estabelecidas para as rotinas do gabinete sejam alcançadas. Destacamos, pela pertinência e pela relevância, os processos de suporte que trarão maior impacto nesses resultados.

#### **2.2.2.1 A capacitação para as tarefas**

O gabinete é uma unidade de trabalho única, integrada por vários colaboradores (estagiários e funcionários), sob a gerência do magistrado. Não podemos ter “vários gabinetes” na mesma unidade de produção. Ao mesmo tempo em que as tarefas devem ser divididas de acordo com a capacidade de cada um, deve haver cooperação entre todos



colaboradores, a fim de que os processos de trabalho sejam realizados da melhor maneira possível, em termos qualitativos e quantitativos.

Os membros da equipe devem saber o que ocorre no gabinete e procurar desempenhar todas as funções possíveis, desde atender às partes ou aos advogados que comparecem pedindo informações, até elaborar projetos de voto ou de decisões monocráticas. Não podemos ter o pensamento: “se esta não é minha função, não me interessa”. Afinal de contas, a produção do gabinete sempre é vista como um todo, e não pormenorizada por funcionários ou por tipo de tarefas (rotinas). Se a produção está atrasada ou é insuficiente, todos serão prejudicados.

Aliás, nessa concepção de “todos”, seria possível incluir a Secretaria da Câmara, cujo trabalho muito se desenvolve de forma organizada quando se mostra organizado o gabinete do magistrado, de onde vêm os processos com determinações a cumprir. Aqui, vale lembrar os papéis de “fornecedores” e de “clientes” que as Unidades ou os colaboradores estão sempre desempenhando nos processos de trabalho, num ir e vir constantes.

Também deve ser considerado o fato de que os colaboradores periodicamente podem se ausentar do trabalho por variados motivos, como férias ou licenças. Não seria admissível que determinados processos de trabalho ficassem paralisados por esse motivo. Se um advogado comparecesse no gabinete pedindo informações sobre determinado processo, seria inadmissível que não fosse atendido em razão de o funcionário que trata daquele assunto não se encontrar no local naquele instante, por exemplo.

Em razão disso, os funcionários devem saber desempenhar as tarefas de seus colegas, ainda que numa divisão inicial das rotinas de trabalho, não sejam as suas. Esse papel deve ser desempenhado pelo magistrado, como gerente do gabinete, no sentido de distribuir as tarefas aos membros da equipe, mas também procurar estabelecer uma alternância entre os colaboradores, com a finalidade de não criar uma relação de dependência onde determinado assunto só pode ser solucionado por certa pessoa e ninguém mais.

A mesma regra vale para os estagiários, porque, de regra, cada gabinete pode contar com dois. Deve o magistrado atentar para que ambos tenham o treinamento e a capacitação necessários para realizar, qualquer um deles, sem distinção, os processos de trabalho que lhes tocam.

Nesse sentido, oportuna a lição de Mary Biancamano<sup>100</sup>, ao discorrer sobre a implantação da metodologia da Qualidade Total no Poder Judiciário do estado do Rio Grande do Sul e o perfil da equipe de trabalho que se espera desse enfoque:

Na gestão da qualidade, os melhores esforços não bastam; isoladamente não adianta cada um fazer o melhor que pode. Não há nada que substitua a equipe e o bom líder. O trabalho em equipe é uma necessidade crucial na organização como um todo. Exige que um compense com sua força a fraqueza do outro e que todos usem sua inteligência para aguçar a dos outros. Assim, todos os membros de uma equipe têm oportunidade de contribuir com idéias, mas o consenso deve prevalecer. Uma boa equipe tem memória social; ela tem uma tarefa, uma meta; as equipes são harmônicas, e todos estão envolvidos com tudo.

O bom desempenho de uma equipe parece resultar em ajuda à organização, mas conduz a resultados menos tangíveis para o indivíduo. É importante em uma equipe se definir “quem faz o quê” para o alcance do objetivo único do grupo, sendo o processo de gerenciamento adequado, o de cada homem e cada mulher, compreenda, acredite e torne-se parte de tudo isso. A flexibilidade e multifuncionalidade é estimulada quando cada membro da equipe pode executar diferentes tarefas em permanente busca de melhoria.

#### 2.2.2.2 A adequação ao ambiente de trabalho

São elementos vitais, em qualquer local de trabalho, a cordialidade e o respeito entre todos os membros da equipe. Cada funcionário ou estagiário do gabinete deve ter a consciência de qual a melhor forma de agir para fazer com que o seu trabalho e o de seus colegas tenham um rendimento melhor.

Em um ambiente de trabalho saudável, não podemos exigir que todos fiquem “robotizados” durante todo o horário do expediente. Conversas e debates são saudáveis. Todavia tudo deve ocorrer no momento adequado, sem que ninguém saia prejudicado.

No gabinete do magistrado, o espaço físico é dividido em duas partes. Uma, dos fundos, é a sala do magistrado propriamente dita. A outra, separada por uma divisória fechada, é a sala de sua equipe de apoio, onde estão os seis colaboradores mencionados. Assim, verificamos que estes dividem o mesmo espaço físico, que, embora possua tamanho adequado

---

<sup>100</sup> BIANCAMANO, Mary. **O Poder Judiciário e o Movimento da Qualidade Total**: aspectos determinantes na implantação do PGQJ em um estudo exploratório. 1999. 226 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999, p. 47.

e proporcional, com seis mesas, computadores e demais acessórios, não conta com isolamento acústico individual.

Por esse motivo, é fundamental que os membros da equipe observem certas regras de conduta, para evitar que o volume com que conversam entre si ou ao telefone, por exemplo, prejudique a concentração dos demais. Por igual, o uso de aparelhos de som com volume alto prejudicial, preferindo-se, no caso, o uso de fones de ouvidos. O mesmo se aplica quanto a horários para relaxamento ou refeições, possibilidade de ginástica laboral ou eventuais visitas.

O Tribunal tem, inclusive, determinação aos que ingressam nos seus prédios quanto ao uso de trajes inadequados ao respeito e decoro nesse ambiente profissional, o que também os integrantes dos gabinetes devem observar. Nesse sentido, a Ordem de Serviço nº 02/2008-DG<sup>101</sup>, da Direção Geral, que veda nas dependências dos prédios “o uso de vestes inadequadas ao ambiente, como bermudas, camisetas de física, miniblusas, bonés e chinelos”.

Em suma, não há dúvida de que a liderança do magistrado e o exemplo da retidão de sua conduta devem inspirar e motivar os seus colaboradores a manter uma conduta ética e respeitosa no ambiente de trabalho. Não obstante entendemos que é compromisso de cada um, independente de como os outros agem, manter comportamento adequado, objetivando boas condições de trabalho, sem prejudicar os colegas.

A observância dessas normas de conduta deve ser diária e de responsabilidade de todos. Em que pese não pareça necessária a fiscalização do magistrado, a ele caberá atuar corretivamente quando perceber, pela observação empírica, que isso é preciso.

### 2.2.2.3 A organização dos autos em gabinete

É preciso organizar o modo pelo qual os autos dos processos transitam no gabinete. Desde o seu recebimento até a sua saída, os autos das ações ou dos recursos têm um fluxo previsível, de acordo com os processos de trabalho que serão realizados. Isso é importante para não haver confusão entre autos com destinações diferentes. Do contrário, corremos o risco de não os encontrar, pois poderão estar em qualquer prateleira, na falta de um critério definido para tanto.

---

<sup>101</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Ordem de Serviço nº 02/2008-DG**. Disponível em: <[www.tjrs.gov.br](http://www.tjrs.gov.br)> (página do Tribunal de Justiça na *Intranet*, acesso restrito aos magistrados e servidores). Acesso em: 10 mar. 2009.

Assim, algumas regras e critérios devem ser estabelecidos, a fim de que logo após a entrada dos autos em gabinete, sejam eles identificados e colocados em local adequado ao processo de trabalho a ser executado. Isso vai depender dos critérios que forem definidos para a execução dos processos de trabalho.

Uma regra básica, por exemplo, é fixar na capa dos autos o número da ação ou do recurso em papel cartolina (ou equivalente) de modo a ultrapassar o limite da folha, no canto inferior direito. Daí, se os autos estiverem em uma pilha, será possível a leitura do seu número identificador, mesmo sem mover os processos que ali se encontram. É uma maneira simples e prática de localizar os autos nas prateleiras, sem muito esforço ou dificuldade.

Especificando ainda mais essa sugestão, é possível grampear do lado direito da capa os números de processos com final par, e do lado esquerdo os ímpares, reduzindo ainda mais a amplitude da busca no caso da necessidade de localizar determinado processo. Na prática, constatamos a adoção dessa medida por poucas Secretarias de Câmara. Há, ainda, casos isolados de alguns gabinetes que adotam essa prática por iniciativa, própria, na omissão da Secretaria da Câmara quanto a isso.

Há outras regras, mas isso vai depender, já mencionamos, dos critérios eleitos pelo gabinete para a distribuição das tarefas e para a priorização de sua execução. Por exemplo, os processos podem ser classificados em prateleiras pela antiguidade de seu ingresso no gabinete; pelo tipo de ação ou de recurso de que se cuida; pela matéria a ser julgada (de acordo com as competências temáticas da Câmara) ou pelo colaborador que deverá executar aquela tarefa. É possível, ainda, dentro de um desses critérios, fixado como primário, a organização secundária dos autos de acordo com os demais critérios acima mencionados.

Uma forma nova de organização, que tanto pode ser praticada pelo gabinete quanto pela Secretaria da Câmara, utiliza como critério os escritórios de advocacia que atuam nos processos. No caso de ações repetitivas – e que significam um grande volume de processos – esse critério pode ajudar em três momentos distintos: 1º) para o gabinete, pode significar petições muito semelhantes, cujos argumentos se repetem (isso pode facilitar muito a redação dos projetos de acórdãos, quando se trabalha com padronizações); 2º) no momento de editalizar os processos para julgamento, caso haja interesse dos advogados em fazer sustentação oral, pode-se propor para o procurador que fale uma única vez por todos os processos em que deseja sustentar, caso seus argumentos se repitam em todos eles; 3º) e, por último, colocar em nota de expediente os processos do mesmo escritório de advocacia, visando a melhor e mais rápido atendimento aos advogados de grandes escritórios, quando vêm no balcão da Secretaria e desejam levar em carga dezenas de processos em um único dia

(isso evita que quem esteja atendendo o balcão procure a listagem de processos em infindáveis notas, encontrando quase todos os processos solicitados nas mesmas pilhas que preenchem os escaninhos de cada nota de expediente).

De qualquer modo, com base na definição dessas regras e na sua observância, será muito mais fácil localizar os autos dos processos no gabinete quando necessário e monitorar o cumprimento de metas estabelecidas quanto à produtividade dos colaboradores.

#### 2.2.2.4 O planejamento das sessões de julgamentos

É certo que em algumas hipóteses o relator pode negar seguimento ou dar provimento aos recursos pela decisão monocrática, na forma do art. 557 do Código de Processo Civil. Todavia os julgamentos no âmbito do segundo grau de jurisdição, em regra, são realizados em colegiado, em sessões públicas em que votam três magistrados (juízes de direito convocados ou desembargadores). Na forma do art. 552 do Código de Processo Civil, a Secretaria de Câmara publica o edital no Diário da Justiça constando a relação de processos que serão julgados na próxima sessão, cuja data e horário são igualmente anunciados.

O ideal é que o gabinete trabalhe dentro de seu planejamento e que pautar apenas os projetos de acórdãos prontos e aprovados pelo magistrado. Esse procedimento permite a liberação de projetos de voto com antecedência, viabilizando a adequada leitura por parte de seus pares.

No sistema informatizado podem ser criadas pastas nominadas como “Sessões Previstas”, com as respectivas datas, para a melhor organização no gabinete dos projetos de acórdãos. Desse modo, os arquivos contendo os textos prontos podem ser armazenados em pastas, de acordo com as próximas sessões de julgamento, ao longo do ano. Caberá ao relator a análise dos processos e a aprovação dos textos, com os devidos acréscimos ou supressões, refletindo o seu pensamento a respeito do assunto.

Não recomendamos que os processos sejam primeiro pautados para somente após serem redigidos os respectivos projetos de acórdãos. Isso costuma acarretar, como se percebe pela praxe forense, a retirada de pauta de muitos processos, por diversos motivos. Às vezes, por exemplo, ocorre de o processo não estar pronto para julgamento, carecendo do atendimento de alguma diligência. Ou, ainda, são pautados demasiados processos e a equipe não consegue redigir todos os projetos em tempo hábil.

Os casos de retirada de pauta, durante a sessão pública, às vezes na presença de partes e advogados que até viajaram para esse fim, causam decepções e frustrações de expectativas, com perda de credibilidade do Poder Judiciário perante os seus destinatários diretos ou indiretos (opinião pública, sociedade, partes e advogados).

Aliás, o assunto ensejou pedido de providências da Ordem dos Advogados do Brasil – Seção Rio Grande do Sul, no âmbito do Conselho da Magistratura do Tribunal de Justiça, no ano de 2007. Em razão disso, nos autos do expediente administrativo correlato, foi expedido a todos os desembargadores e juízes de direito convocados o Ofício-Circular nº 001/2008-COMAG (documento de circulação restrita que não foi publicado), em que o presidente recomenda “que determinem a comunicação aos advogados, por *e-mail*, da retirada de pauta de processos editalizados para sessão de julgamento. A comunicação é de ser feita pelos gabinetes de desembargador/juiz convocado, sem necessidade de certificar nos autos”.

Por esse motivo, é fundamental que o magistrado tenha o controle e a supervisão dos processos de trabalho do seu gabinete. Ele deve distribuir as tarefas de elaboração de projetos de acórdãos entre os membros da equipe, de acordo com as matérias, espécies de processos e capacidade intelectual de cada um. Ainda, deve determinar as quantidades razoáveis de projetos a serem redigidos em determinado espaço de tempo, ou seja, deve fixar as metas de produtividade.

Assim, deverá o magistrado encaminhar para a publicação do edital apenas a relação de processos cujos projetos de acórdãos estejam realmente prontos e por ele mesmo aprovados, a fim de serem também conhecidos com a devida antecedência pelos seus pares. Atualmente os textos são liberados para os gabinetes dos demais magistrados que participarão da sessão de julgamento pelo sistema informatizado. Desse modo, podem eles também contribuir para sanar eventual imprecisão do voto do relator ou elaborar suas próprias declarações de votos, quando entenderem necessário, de modo antecipado.

#### 2.2.2.5 As atividades dos assessores

Os gabinetes dos desembargadores das Câmaras Cíveis do Tribunal - como já mencionamos no item 1.3.2.3 - contam com três assessores, cargo privativo de bacharéis em Direito. Por serem os funcionários mais graduados, logicamente a eles incumbe a execução

das tarefas mais importantes e complexas. Ao magistrado cumpre, diretamente, orientá-los e verificar sua produtividade e desempenho.

Conforme o Anexo I da Resolução nº 370/2001-CM<sup>102</sup>, podemos relacionar as suas incumbências, na forma que segue:

- efetuar estudos e pesquisas objetivando o assessoramento na verificação da matéria controvertida do processo, fazendo levantamento de legislação, jurisprudência e doutrina a respeito;
- assessorar na elaboração de minutas;
- manter atualizados os registros sintéticos referentes a temas jurídicos de utilidade para o desempenho da função jurisdicional;
- digitar acórdãos/ decisões monocráticas e auxiliar na sua conferência;
- proceder ao registro de movimentação de processos enquanto se encontrarem no gabinete;
- executar outras atividades pertinentes ou que lhe forem delegadas e
- na ausência eventual do secretário, receber o expediente, atender partes, advogados, etc.

#### 2.2.2.6 As atividades do secretário

De acordo com o Anexo I da citada Resolução, também podemos relacionar quais são as tarefas que devem ser desempenhadas pelo secretário do gabinete, cuja fiscalização também deve ser da alçada direta do magistrado. De sua análise, percebemos que há a cumulação clara de processos de trabalho básicos e de gestão, sendo o funcionário que faz o elo entre o gabinete e a Secretaria de Câmara, além de manter o contato com os destinatários dos julgamentos (partes e advogados):

- examinar os autos, quanto aos aspectos abaixo, fazendo referência aos mesmos na capa do processo, antes do encaminhamento ao desembargador/juiz:
- tempestividade do recurso e do preparo;
- competência;
- intervenção do ministério público e/ou defensoria pública;
- vinculação;
- impedimentos;
- regularidade da representação das partes, da intimação da decisão recorrida, do processamento do recurso e
- cumprimento, em recursos de agravo, do disposto no artigo 525 do CPC;

---

<sup>102</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Resolução nº 370/2001-CM**, de 19 de outubro de 2001. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 26 fev. 2009.

- remeter imediatamente ao desembargador/juiz os autos em que se constatar necessidade de determinação de diligência;
- auxiliar na confecção dos relatórios;
- auxiliar nas pesquisas de legislação, doutrina e jurisprudência;
- repassar informações à Secretaria do órgão julgador para efeito de atendimento de juízes, advogados e partes, estando os autos em gabinete;
- fornecer, na data aprazada pela Secretaria, a relação dos processos para edital de julgamento;
- controlar a remessa de autos ao desembargador/juiz (tanto relator como revisor);
- conferir os acórdãos/decisões monocráticas com o assessor de desembargador/juiz, classificá-los e conservar índices necessários às consultas;
- colocada a tira de julgamento (é a Secretaria da Câmara quem coloca a tira de julgamento), conferir a decisão;
- enviar os autos à Secretaria para publicação da decisão;
- conferir, mensalmente, os mapas estatísticos do andamento dos processos, adotando as providências necessárias para sua atualização e/ou correção;
- proceder ao registro de movimentação de processos enquanto se encontrarem no gabinete;
- executar outras tarefas de assessoramento determinadas pelo desembargador/juiz e
- remeter autos à Secretaria, para juntada de petições sempre que solicitado.

Na prática, como já mencionamos, a maioria dos secretários de gabinetes de desembargadores e de juízes de direito convocados são bacharéis em Direito, como os assessores. Assim, no penúltimo item de suas atribuições, consta “executar outras tarefas de assessoramento” entre as quais é comum a elaboração de minutas de decisões (projetos de votos ou de decisões monocráticas).

#### 2.2.2.7 As atividades dos estagiários

Os estagiários são colaboradores essenciais atualmente, em face das dificuldades orçamentárias para criação de novos cargos ou para a contratação de mais funcionários, diante das limitações impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal. O ideal é que eles tenham a sua capacidade de contribuição ao trabalho aproveitada ao máximo. Cada gabinete pode contar com até dois estagiários remunerados, escolhidos entre os estudantes de faculdades de direito de universidades conveniadas ao Tribunal de Justiça.



As regras pertinentes ao estágio de estudantes de Direito em gabinetes de magistrados, entre outros tipos de estágios, constam na Resolução nº 343, de 19.12.2000<sup>103</sup>, do Conselho da Magistratura. Para o que interessa ao presente estudo, colhemos tão-somente do disposto no seu art. 22, inc. VII, que atividades podem desempenhar os estagiários em gabinete de desembargador:

- realizar pesquisa de doutrina e jurisprudência;
- prestar assessoramento nas sessões;
- auxiliar no atendimento a advogados e público em geral;
- auxiliar no recebimento e encaminhamento de medidas de urgências;
- verificar o andamento dos processos;
- auxiliar no controle de entrada e saída de autos no gabinete;
- manter arquivos e pastas organizados e
- exercer outras atividades compatíveis com o estágio, mediante prévia autorização do desembargador.

Por outro lado, a duração regular do estágio é de seis meses, admitindo renovações sucessivas, até atingir o prazo máximo de dois anos, conforme o art. 11 da Lei nº 11.788, de 2008. A partir da vigência dessa lei, não há mais estagiários não remunerados no Poder Judiciário, porque essa modalidade de estágio é obrigatória nos currículos dos cursos de Direito.

Deve haver um controle do vencimento dos contratos com a devida antecedência, a fim de que, em caso de necessidade de novos estagiários, estes tenham tempo de ser treinados para tarefa. Isso decorre do fato de os estagiários não manterem com a instituição um vínculo contratual de trabalho, podendo se desligar a qualquer tempo.

A solução de continuidade das rotinas que são realizadas pelos estagiários pode prejudicar o funcionamento do gabinete. Por esse motivo, é necessário estar atento aos contratos dos estagiários e os seus vencimentos ou renovações.

Logo, deve o magistrado, diretamente, ou delegando a tarefa ao secretário ou ao assessor, supervisionar as atividades dos estagiários e observar as possibilidades de mudanças na equipe. Se estiver informado acerca de algum estagiário que tencione se desligar do gabinete, poderá, com a devida antecedência, providenciar no chamado de um novo estagiário que será treinado e capacitado para as tarefas, evitando com isso solução de continuidade nos processos de trabalho.

---

<sup>103</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Resolução nº 343/2000-CM**, de 19 de dezembro de 2000. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 25 fev. 2009.

São necessárias orientações aos estagiários quanto à postura adequada (uso da *Internet*, uso do correio eletrônico, modo de se dirigir às autoridades, partes e advogados, entre outros), pois muitos têm nesse estágio a sua primeira experiência profissional. É necessário também criar um ambiente que viabilize a aprendizagem e que os mantenha empolgados e motivados com o trabalho.

Por fim, oportuno mencionar que é vedada a contratação de estagiários que tenham relação de parentesco com magistrados ou servidores com cargo de chefia, direção ou assessoramento, em atenção à Resolução nº 07, de 2005, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, bem como ao Ato nº 06-2008-P do Tribunal de Justiça<sup>104</sup>, cujo artigo 1º assim dispõe:

Art. 1.º - Fica vedada a admissão ou a contratação de estagiários, remunerados ou não remunerados, no âmbito do Poder Judiciário, para servir em primeiro ou em segundo grau de jurisdição, de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, ou por afinidade, até o segundo grau, de desembargadores, Juízes de Direito, Pretores e servidores investidos em cargos de direção, chefia ou de assessoramento.

#### 2.2.2.8 As atividades dos voluntários

Os voluntários são colaboradores eventuais dos gabinetes dos magistrados. As regras pertinentes ao seu trabalho não remunerado constam na Resolução nº 412/2002 do Conselho da Magistratura e já foram mencionadas no item 1.3.2.3., no que aqui tem relevância.

Basicamente, as mesmas necessidades de acompanhamento das atividades dos estagiários aplicam-se aos voluntários, pois não têm eles um vínculo profissional com o Poder Judiciário. Atualmente, a quantidade de bacharéis em Direito que colaboram nos gabinetes dos desembargadores e nos gabinetes dos juízes de direito convocados é inexpressiva e não apresenta relevância em termos de alteração de produtividade.

Na prática, o voluntariado é exercido por egressos recentes das faculdades, que são, simultaneamente, alunos de cursos de preparação para concursos públicos para a Magistratura ou para o Ministério Público. Nessas circunstâncias, como estão mais envolvidos com o

---

<sup>104</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Ato nº 06/2008-P**, de 20 de fevereiro de 2008. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 09 mar. 2009.

estudo e com a preparação para os concursos, os voluntários têm pouco tempo para a dedicação à tarefa.

Assim mesmo, eles procuram essa ocupação como uma oportunidade de aprendizado e de familiarização com as funções que desejam no futuro assumir. De qualquer sorte, os magistrados que optarem por receber em seus gabinetes a colaboração de voluntários devem dedicar a devida atenção para que os benefícios dessa atividade sejam mútuos.

#### 2.2.2.9 A observância dos deveres e proibições funcionais

O magistrado também deve zelar para que os funcionários, estagiários e, se for o caso, voluntários de seu gabinete observem e respeitem todos os deveres e proibições legais e administrativas que se aplicam aos cargos que eles ocupam ou funções que exercem.

As restrições de ordem legal são aquelas que constam na Lei Complementar nº 10.098<sup>105</sup>, de 03.02.1994, do Rio Grande do Sul – que é o estatuto do funcionário público estadual. Por oportuno, transcrevemos os artigos 177 e 178 do texto legal, que apontam os deveres e proibições dos servidores públicos, entre os quais os assessores e o secretário do gabinete se enquadram:

**Art. 177 - São deveres do servidor:**

- I - ser assíduo e pontual ao serviço;
- II - tratar com urbanidade as partes, atendendo-as sem preferências pessoais;
- III - desempenhar com zelo e presteza os encargos que lhe forem incumbidos, dentro de suas atribuições;
- IV - ser leal às instituições a que servir;
- V - observar as normas legais e regulamentares;
- VI - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
- VII - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;
- VIII - atender com presteza:
  - a) o público em geral, prestando as informações requeridas que estiverem a seu alcance, ressalvadas as protegidas por sigilo;
  - b) à expedição de certidões requeridas, para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal;
  - c) às requisições para defesa da Fazenda Pública;
- IX - representar ou levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver conhecimento, no órgão em que servir, em razão das atribuições do seu cargo;

---

<sup>105</sup> RIO GRANDE DO SUL. **Lei Complementar nº 10.098**, de 03 de fevereiro de 1994. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/legiscomp/arquivo.asp?Rotulo=LeiComplementar>> . Acesso em: 27 fev. 2009.

X - zelar pela economia do material que lhe for confiado e pela conservação do patrimônio público;

XI - observar as normas de segurança e medicina do trabalho estabelecidas, bem como o uso obrigatório dos equipamentos de proteção individual (EPI) que lhe forem confiados;

XII - providenciar para que esteja sempre em dia no seu assentamento individual, seu endereço residencial e sua declaração de família;

XIII - manter espírito de cooperação com os colegas de trabalho;

XIV - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.

§ 1º - A representação de que trata o inciso XIV será encaminhada pela via hierárquica e apreciada pela autoridade superior àquela contra a qual é formulada, assegurando-se ao representando ampla defesa.

§ 2º - Será considerado como co-autor o superior hierárquico que, recebendo denúncia ou representação a respeito de irregularidades no serviço ou de falta cometida por servidor, seu subordinado, deixar de tomar as providências necessárias a sua apuração.

#### **Art. 178 - Ao servidor é proibido:**

I - referir-se, de modo depreciativo, em informação, parecer ou despacho, às autoridades e a atos da administração pública estadual, podendo, porém, em trabalho assinado, criticá-los do ponto de vista doutrinário ou da organização do serviço;

II - retirar, modificar ou substituir, sem prévia permissão da autoridade competente, qualquer documento ou objeto existente na repartição;

III - ausentar-se do serviço durante o expediente, sem prévia autorização do chefe imediato;

IV - ingerir bebidas alcoólicas durante o horário de trabalho ou drogar-se, bem como apresentar-se em estado de embriaguez ou drogado ao serviço;

V - atender pessoas na repartição para tratar de interesses particulares, em prejuízo de suas atividades;

VI - participar de atos de sabotagem contra o serviço público;

VII - entregar-se a atividades político-partidárias nas horas e locais de trabalho;

VIII - opor resistência injustificada ao andamento de documento e processo ou execução de serviço;

IX - promover manifestação de apreço ou desapreço no recinto da repartição;

X - exercer ou permitir que subordinado seu exerça atribuições diferentes das definidas em lei ou regulamento como próprias do cargo ou função, ressalvados os encargos de chefia e as comissões legais;

XI - celebrar contrato de natureza comercial, industrial ou civil de caráter oneroso, com o Estado, por si ou como representante de outrem;

XII - participar de gerência ou administração de empresa privada, de sociedade civil ou exercer comércio, exceto na qualidade de acionista, cotista ou comanditário, salvo quando se tratar de função de confiança de empresa, da qual participe o Estado, caso em que o servidor será considerado como exercendo cargo em comissão;

XIII - exercer, mesmo fora do horário de expediente, emprego ou função em empresa, estabelecimento ou instituição que tenha relações industriais com o Estado em matéria que se relacione com a finalidade da repartição em que esteja lotado;

XIV - manter sob sua chefia imediata, em cargo ou função de confiança, cônjuge ou parente até o segundo grau civil, ressalvado o disposto no artigo 267;

XV - cometer, a pessoas estranhas à repartição, fora dos casos previstos em lei, o desempenho de encargos que competirem a si ou a seus subordinados;

- XVI - coagir ou aliciar subordinados no sentido de filiarem-se à associação profissional ou sindical, ou com objetivos político-partidários;
- XVII - utilizar pessoal ou recursos materiais da repartição em atividades particulares ou políticas;
- XVIII - praticar usura, sob qualquer das suas formas;
- XIX - aceitar representação, comissão, emprego ou pensão de país estrangeiro;
- XX - valer-se do cargo ou função para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade do serviço público;
- XXI - atuar, como procurador, ou intermediário junto a repartição pública, salvo quando se tratar de benefícios previdenciários ou assistenciais de parentes até o segundo grau e do cônjuge;
- XXII - receber propinas, comissões, presentes ou vantagens de qualquer espécie, em razão de suas atribuições;
- XXIII - valer-se da condição de servidor para desempenhar atividades estranhas às suas funções ou para lograr, direta ou indiretamente, qualquer proveito;
- XXIV - proceder de forma desidiosa;
- XXV - exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função e com o horário de trabalho.
- § 1º - Não está compreendida na proibição dos incisos XII e XIII deste artigo a participação do servidor na presidência de associação, na direção ou gerência de cooperativas e entidades de classe, ou como sócio.
- § 2º - Na hipótese de violação do disposto no inciso IV, por comprovado motivo de dependência, o servidor deverá, obrigatoriamente, ser encaminhado a tratamento médico especializado.

Já as restrições de ordem administrativa, decorrem de normas internas do Tribunal, entre as quais podemos destacar o Ato nº 11/2004-P<sup>106</sup>. Por sua relevância, transcrevemos os seguintes artigos do mencionado Ato, quanto ao uso dos equipamentos de informática, redes *Internet* e *Intranet* e correio eletrônico, que devem ser cumpridos por todos os colaboradores do gabinete:

Art. 6º. Aos usuários compete:

- I - zelar pela sigilação de sua senha;
- II - zelar pela segurança das informações, fechando ou bloqueando as telas de programas ou sistemas quando não os estiver utilizando;
- III - comunicar imediatamente ao Departamento de Informática qualquer suspeita de que estejam sendo executados atos em seu nome, utilizando seu *login* e senha de acesso;
- IV - zelar pela segurança da infra-estrutura de rede do Poder Judiciário, certificando-se da inexistência de vírus em disquetes, CD's ou dispositivos afins antes da sua efetiva utilização.

Art. 7º. É considerado uso indevido dos recursos de informática, sujeito a penalidades:

- I - fornecer, por qualquer motivo, seu *login* e senha de acesso para outrem;

<sup>106</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Ato nº 11/2004-P, de 29 de abril de 2004. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 26 fev. 2009.

II - utilizar o *login* e a senha de outrem para utilização de recursos de informática, como sistemas, *Internet*, Intranet e Correio Eletrônico.

Art. 12.A utilização dos equipamentos de informática deve limitar-se exclusivamente às atividades inerentes à atividade jurisdicional ou administrativa, sendo vedada a sua utilização para outros fins.

Art. 14.É considerado uso indevido dos Equipamentos de Informática, sujeito a penalidades:

I - alterar as configurações dos equipamentos, salvo autorização expressa da Administração do Tribunal, via Departamento de Informática;

II - instalar qualquer tipo de equipamento ou *software* não contratados ou cadastrados pelo Tribunal, salvo por intermédio do Departamento de Informática e mediante a comprovação do licenciamento de uso ou propriedade, em nome próprio do usuário e com a expressa autorização da Administração;

III - utilizar a rede elétrica estabilizada para ligação de outros utensílios, porquanto destinada exclusivamente à conexão dos equipamentos de informática.

Art. 20.É considerado uso indevido da *Internet*, sujeito a penalidades:

I - acesso a sites não relacionados às atividades jurisdicionais ou administrativas;

II - o *download* de arquivos alheios às atividades jurisdicionais e administrativas;

Art. 24.É considerado uso indevido da Rede Local e da Intranet, sujeito a penalidades:

I - manter armazenados na rede local arquivos que não estejam relacionados às atividades jurisdicionais ou administrativas;

II - arquivos de imagem, áudio e vídeo que só poderão ser utilizados quando em objeto de serviço, devendo ser armazenados em formato compactado, mediante orientação do Departamento de Informática;

III - utilizar os recursos da Intranet (*links* de comunicação) para transferência de arquivos que não estejam relacionados às atividades jurisdicionais ou administrativas.

Art. 25.Cada usuário, a critério da Administração e de acordo com a necessidade de serviço, terá acesso a uma caixa postal de correio eletrônico identificada pelo seu *login* e sua senha, de uso pessoal e intransferível.

Parágrafo único – As caixas postais de correio-eletrônico disponibilizadas aos usuários somente poderão ser utilizadas para transmitir e receber informações relacionadas às atividades jurisdicionais ou administrativas.

Art. 28.É considerado uso indevido do serviço de Correio Eletrônico, sujeito a penalidades:

I - tentativa de acesso não-autorizado às caixas postais de terceiros;

II - envio de informações sensíveis, classificadas ou proprietárias, inclusive senhas, para pessoas ou organizações não-autorizadas;

III - envio de material obsceno, ilegal ou não-ético, comercial, pessoal, de propaganda, mensagens do tipo corrente, entretenimento, *spam* (envio de mensagem não solicitada), propaganda política e *hoax* (mensagens enganosas);

IV - envio de mensagens ofensivas que causem molestamento ou tormento;

V - envio de mensagens contendo vírus ou qualquer forma de rotinas de programação prejudiciais ou danosas às estações de trabalho e ao sistema de correio; e

VI - outras atividades que possam afetar de forma negativa o Poder Judiciário, seus servidores, fornecedores ou parceiros.

Art. 29.O usuário identificado como infrator de alguma das disposições deste Ato poderá ter seu *login* bloqueado, considerado o interesse da Administração, a partir da solicitação para instauração de processo administrativo disciplinar, podendo o bloqueio perdurar durante o trâmite da sindicância ou inquérito administrativo, sempre dada ciência à chefia imediata para reorganização das tarefas.

Art. 30.O descumprimento das disposições contidas neste Ato poderá caracterizar infração funcional, a ser apurada em processo administrativo disciplinar.

Basicamente, essas são as normais legais e administrativas a que estão submetidos os colaboradores do gabinete do magistrado. Consideramos, assim, que a este cumpre a fiscalização direta quanto à sua observância, adotando as medidas corretivas e de encaminhamento às instâncias devidas para a apuração de eventuais violações, quando for o caso.

Não obstante, antes de tudo, recomendamos que o magistrado oriente e esclareça de forma clara e transparente os funcionários e demais colaboradores a respeito dessa normatização. Em reuniões de trabalho, além da discussão dos assuntos atinentes à atividade jurisdicional propriamente dita, pode o magistrado aproveitar também para esclarecer acerca das proibições e devedores acima mencionados, o que pode ter um efeito pedagógico e preventivo.

#### 2.2.2.10 O controle da produtividade

Quando os colaboradores da equipe redigem as minutas de relatórios, decisões monocráticas, votos ou despachos, devem apor a sua identificação (em separado) a fim de permitir a comunicação com o magistrado, para a discussão do conteúdo. Do contrário, se o magistrado revisasse os textos e quisesse orientar os funcionários a respeito de eventual necessidade de alterações, não haveria como.

Também deve ser feito um controle estatístico do desempenho de cada colaborador do gabinete, com a supervisão do magistrado, a respeito da quantidade de decisões elaboradas,

sua complexidade e qualidade de seu conteúdo. Isso servirá de referência para a avaliação periódica de desempenho que o magistrado pode fazer de sua equipe, podendo tomar medidas corretivas se necessário ou de valorização e reconhecimento, quando as metas forem alcançadas.

Aliás, entendemos que para acompanhar o desempenho do gabinete, o magistrado deve, previamente, definir os critérios de distribuição dos processos aos colaboradores para a elaboração das minutas de decisões e demais atos correlatos. Os processos podem ser distribuídos pelo assunto (direito material), pela espécie de ação ou recurso, pela antiguidade, entre outros. Porém, para que possa avaliar o desempenho, o magistrado deve primeiro cuidar de como o trabalho é dividido entre os membros da equipe.

Do contrário, poderia avaliar o desempenho de modo apenas quantitativo, e não qualitativo, não distinguindo situações particulares e chegando a conclusões equivocadas. Por exemplo, imagine-se um funcionário que em um mês elaborou vinte projetos de acórdão extremamente difíceis, de processos complexos e volumosos, e outro funcionário que elaborou duzentos projetos de acórdão de processos idênticos e simples, utilizando modelos padronizados.

Na verdade, há uma nova área na Ciência da Administração que desponta e que é conhecida como “Inteligência de Negócios”, ou, na língua inglesa, “*Business Intelligence*”, que consiste em obter relatórios pormenorizados por meio de *softwares* (programas de computação) específicos que coletam informações dos bancos de dados das organizações. Não há dúvida de que se trata de importante ferramenta para auxiliar a tomada de decisões pelo gerente do negócio, que será mais guiado por dados e fatos do que por sua mera “intuição”.

De acordo com Marcelo A. Bombarda<sup>107</sup>, o termo *Business Intelligence (BI)* refere-se a uma ferramenta de gestão utilizada para medir desempenho, fazer projeções futuras e tomar decisões. Acrescenta o autor, em artigo publicado em página especializada na *Internet*, o seguinte:

Trazendo para nossa realidade, hoje em dia muitas empresas de pequeno e médio porte estão implantando esta tecnologia de ferramenta de decisões. Praticamente, toda a empresa necessita de um sistema integrado, onde todas as informações possam ser armazenadas em um único lugar, facilitando, agilizando e integrando assim todos os departamentos de uma organização.

---

<sup>107</sup> BOMBARDA, Marcelo A. **Inteligência em Negócios**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/tec-de-informacao-artigos/business-intelligence-bi-inteligencia-em-negocios-535676.html>>. Acesso em: 11 mar. 2009.



Mas somente a integração para nosso mundo de hoje não basta, precisamos de inovação, controle, e poder de decisões mais certeiras para sair na frente do mercado globalizado.

O BI é um método de análise, integrando informações concretas retiradas do banco de dados, onde se mostra os desempenhos de praticamente todas as áreas da organização. Podendo ser configurado para cada departamento ou não.

Sendo este de pronta vista, não depende de muitos esforços para visualização dos resultados, sendo projetados na forma de gráficos, sejam eles de formas configuráveis quaisquer. Quem tem as habilidades para trabalhar com ele, pode facilmente captar informações de como está sua empresa, ou seja, ele pode fornecer um “raio-X” da organização naquele momento em que foi solicitado a base de dados os resultados pedidos, avaliando e tomando importantes decisões como, aumento de investimentos em parques de máquinas, ou mesmo chegando a identificar possíveis investimentos na área de qualidade.

Nesse sentido, o magistrado dispõe do relatório estatístico mensal que é divulgado pelo Tribunal de Justiça, com a produtividade de cada um dos desembargadores e juízes de direito convocados, nominalmente, constando o número de julgamentos que cada um realizou no período. Esse procedimento já foi explicado no item 1.3.4.1 - acerca do controle da administração sobre a produtividade dos membros do Tribunal. Entendemos que se trata de dado estatístico importante, porque permite ao magistrado não apenas avaliar o seu desempenho, mas também compará-lo com o dos seus pares, especialmente aqueles que atuam em Câmaras Cíveis com competência similar e que devem receber um volume de distribuição de processos equivalente.

No sistema informatizado do Tribunal de Justiça, há ainda um mecanismo de controle interno do gabinete, de onde pode o magistrado colher os dados do desempenho individual de cada um dos seus funcionários e estagiários. Trata-se de ferramenta de gerenciamento da rotina, com base na qual é gerado um relatório, identificando os colaboradores e a quantidade de projetos de decisões que elaboraram em determinado período, inclusive com a especificação das classes processuais (tipo de processo).

Entendemos, enfim, ser isso peça-chave para a avaliação do desempenho de cada colaborador. Essa transparência serviria como ferramenta de estímulo e reconhecimento aos bons colaboradores e permitiria a adoção de medidas corretivas nos casos de desempenho insatisfatório. Sem isso, o magistrado tem apenas os dados gerais do gabinete, mas não consegue identificar as situações que reclamam sua atuação mais específica, seja para rever critérios de distribuição das tarefas, seja para tomar as medidas de apoio ou até mesmo de punição quando necessárias.

Em termos de “Inteligência de Negócios”, o Tribunal de Justiça, por seu Departamento de Informática, pode ainda desenvolver muitos outros aplicativos visando disponibilizar dados gerenciais aos magistrados. Além de relatórios apresentados na forma de tabelas, os dados poderiam ser estratificados em gráficos de vários formatos, cuja visualização mais amigável facilita a análise e decisão a respeito. Outra informação relevante, por exemplo, diz respeito à matéria dos processos (direito material), porque essa informação, ainda não acessível, poderia contribuir para a tomada de decisões estratégicas inclusive quanto à mudança de critérios para a distribuição de processos e especialização de câmaras julgadoras.

Para ilustrar a apresentação do relatório que é gerado - da produtividade dos funcionários e estagiários - abaixo apresentamos uma amostra de um relatório de nosso gabinete:

<b>LENIZE INÊS HORNS MAGNAN</b>				
<b>Classe Processual</b>	<b>Decisões</b>	<b>Decisões Monocráticas</b>	<b>Projetos de Acórdão</b>	<b>Totais</b>
Ação Rescisória	0	0	1	<b>1</b>
Agravo	0	1	0	<b>1</b>
Agravo de Instrumento	1	760	72	<b>833</b>
Agravo Interno, art. 557, CPC	0	1	8	<b>9</b>
Apelação Cível	0	104	777	<b>881</b>
Apelação Reexame Necessário	0	29	150	<b>179</b>
Embargos de Declaração	0	8	24	<b>32</b>
Mandado de Segurança	0	1	0	<b>1</b>
Reexame Necessário	0	2	12	<b>14</b>
<b>Totais</b>	<b>1</b>	<b>906</b>	<b>1044</b>	<b>1951</b>
<b>THIAGO FAGUNDES ROSENFELD</b>				
<b>Classe Processual</b>	<b>Decisões</b>	<b>Decisões Monocráticas</b>	<b>Projetos de Acórdão</b>	<b>Totais</b>
Ação Rescisória	0	0	8	<b>8</b>
Agravo	0	5	39	<b>44</b>
Agravo de Instrumento	0	985	32	<b>1017</b>
Agravo Interno, art. 557, CPC	0	10	312	<b>322</b>
Agravo Regimental	0	7	11	<b>18</b>
Apelação Cível	0	210	1124	<b>1334</b>
Apelação Reexame Necessário	0	57	218	<b>275</b>
Embargos de Declaração	0	49	429	<b>478</b>
Reexame Necessário	0	58	144	<b>202</b>
<b>Totais</b>	<b>0</b>	<b>1381</b>	<b>2317</b>	<b>3698</b>

Quadro 4: Relatório de produtividade dos servidores do Gabinete do Des. Ney Wiedemann Neto referente ao período de 01/01/2008 a 31/12/2008.

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Relatório de Produtividade do Grupo de Trabalho do Gabinete de Desembargador**. Disponível em: <<http://www.tjrs.gov.br>> (página do TJRS na *Intranet*; acesso restrito a magistrados). Acesso em: 11 mar. 2009. Dados de apenas dois integrantes da equipe, por amostragem.

### 2.2.2.11 O uso do *e-mail* setorial

É muito importante o uso do “correio eletrônico setorial” para as comunicações internas. Cada unidade do Poder Judiciário possui o seu endereço eletrônico. Os funcionários devem acessar o correio eletrônico do gabinete diariamente, pois é por meio dele que todas as comunicações administrativas são feitas.

Além disso, a comunicação entre os setores do Tribunal deve ocorrer por meio do *e-mail* setorial. É necessário também, quando solicitada pelo remetente, que seja feita a confirmação do recebimento e da leitura do *e-mail*.

Portanto cumpre a um dos integrantes da equipe, em geral o secretário, a tarefa diária de examinar no computador as mensagens oficiais enviadas ao gabinete por meio desse recurso de informática. Ainda, deve arquivar em pasta específica as mensagens relevantes, que podem ser impressas e no futuro fazer prova de eventual recebimento, se necessário.

Da mesma forma, e até para que haja uma atuação mais célere e com economia de insumos, o próprio gabinete deve, sempre que a forma tradicional (por ofícios) não o exigir, fazer as manifestações dessa maneira. Assim, eventuais pedidos de informações dirigidos aos magistrados do primeiro grau de jurisdição ou aos escrivães, por exemplo, ou comunicações sobre decisões em agravos de instrumento podem utilizar esse recurso.

O uso do Correio Eletrônico, dessa maneira, está regulamentado pela Presidência do Tribunal de Justiça, pelo já mencionado Ato nº 11/2004-P<sup>108</sup>, cujo art. 26 e seus parágrafos assim dispõem:

Art. 26. Cada unidade administrativa terá uma ou mais caixas postais de correio eletrônico setorial, que deverão ser acessadas regularmente por usuários daquela unidade devidamente autorizados pela chefia.

§ 1º. As caixas postais de correio eletrônico setorial deverão ser utilizadas de maneira preferencial para as comunicações oficiais das unidades administrativas.

§ 2º. As caixas postais de correio eletrônico setorial, de acordo com a necessidade e conveniência, poderão ser divulgadas na Internet e Intranet.

§ 3º. Em caso de férias ou outros motivos de afastamento dos usuários, deverá a chefia garantir que outros usuários mantenham o acesso regular às caixas postais de correio eletrônico setorial.

---

<sup>108</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Ato nº 11/2004-P**, de 29 de abril de 2004. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 26 fev. 2009.

#### 2.2.2.12 O uso de textos padronizados

Os gabinetes, como já explicado no item 1.3.1.4, recebem os processos para julgamento de acordo com as matérias, na forma do Regimento Interno, cujos artigos, em parte, estão transcritos. Dentre esses temas de direito material, sempre há alguns que possibilitam a adoção de uma posição já estabelecida pelo magistrado. Isso ocorre nos casos de interpretação de questão jurídica (matéria de direito), não envolvendo valoração de questão concreta (matéria de fato).

Nesse sentido, há situações levadas para julgamentos que se repetem, o que é muito comum em ações envolvendo matéria previdenciária, tributária, contratual (discussão sobre juros em contratos bancários), por exemplo. Nesses casos, é necessário que a equipe esteja capacitada e treinada para trabalhar com textos padronizados, sabendo aproveitar da melhor maneira os recursos de informática, agilizando a redação das minutas de julgamentos.

Para tanto, deve ser organizado um banco de dados com os modelos adequados para cada matéria que o gabinete costuma enfrentar de modo reiterado. Dessa maneira, quando o funcionário receber os autos do processo para redigir o projeto de decisão, terá o seu trabalho facilitado, com base na busca no sistema do texto indicado para a solução do caso.

Aliás, recomendamos que o banco de dados seja compartilhado por toda a equipe, de modo que, independente de quem redigir o texto, o conteúdo da minuta seja sempre o mesmo. Se houver alguma alteração no entendimento dos julgamentos, sendo o modelo alterado, isso deve ser repassado para todos, para evitar que o mesmo gabinete tenha textos diferentes ou contraditórios sobre o mesmo assunto.

Para esse propósito, é muito útil o uso do programa “*KeynoteBR*” – programa livre disponibilizado para instalação na própria página do Tribunal na *Internet*. Esse *software* auxilia na montagem do texto, com a seleção dos “blocos de texto” a serem utilizados.

Conforme se verifica na própria página do Tribunal da *Internet*<sup>109</sup>, no local indicado para a cópia e instalação dessa ferramenta, “o **KeyNoteBr** é um programa que funciona de forma visualmente semelhante ao gerenciador de arquivos do Windows, com edição e visualização das informações através de árvores criadas pelo usuário, com ramificações (nós) ilimitadas”.

---

<sup>109</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Gerenciador KeyNoteBR**. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/avisos/imagens\\_instala/instalacao\\_KeyNoteBR.php](http://www.tj.rs.gov.br/avisos/imagens_instala/instalacao_KeyNoteBR.php)>. Acesso em: 26 fev. 2009.

Ou ainda, na revista eletrônica “Info Online”<sup>110</sup> podemos obter a seguinte informação a respeito da utilidade desse programa:

Perfeito para quem quer organizar anotações, o KeyNote funciona como um arquivo de Ajuda do Windows, que pode ser editado a qualquer momento, adicionando imagens e links. Os dados são organizados de forma estruturada, o que facilita a localização do conteúdo desejado. Ainda existe, claro, a opção de fazer uma busca por palavras. Cada seção pode ter fontes personalizadas, parágrafos, listas de itens e tudo mais que um bom editor de textos pode fazer em uma página.

### 2.3. AS ROTINAS DA SECRETARIA DE CÂMARA

As atividades das diversas secretarias das Câmaras Cíveis, em princípio, não estão abrangidas pelo objeto do presente estudo, que se relaciona com a gestão tão-somente dos gabinetes dos magistrados do Tribunal de Justiça. Entretanto, é indissociável que a Secretaria de Câmara é a porta de entrada e de saída de todos os processos de trabalho que são realizados no gabinete.

É ela que recebe o “insumo” (ação, recurso ou petição) e encaminha ao desembargador/juiz os autos do processo para que este lance algum tipo de decisão. Após, é ela de novo que recebe o “produto” deste processo de trabalho (processo judicial com a decisão do magistrado) e lhe dá o devido cumprimento. Nesse ir e vir, os papéis do gabinete e da Secretaria de Câmara devem ser claros e bem conhecidos, a fim de que não haja superposições de atividades, tempos mortos ou formalismos excessivos e desnecessários.

Em razão disso, mencionaremos, à luz das normas administrativas do Tribunal, quais são as atividades que devem ser desenvolvidas pelo secretário de Câmara e pelos oficiais superiores judiciários, funcionários da Câmara a ele subordinados. Também, quais são as incumbências da Secretaria de Câmara e de que maneira elas podem ser desenvolvidas, com ou sem a interação dela com o gabinete do magistrado. Por último, listaremos as recomendações das boas práticas de gestão para esse mister.

---

<sup>110</sup> INFO ONLINE. **Keynote**. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/download/3680.shtml>>. Acesso em: 26 fev. 2009.

### 2.3.1 As incumbências da Secretaria de Câmara

Cada Câmara Cível (como órgão julgador que é) terá uma Secretaria, que contará com o respectivo secretário, secretário substituto, oficiais superiores judiciários, servente e mais auxiliares lotados segundo a necessidade dos trabalhos. Os secretários e os substitutos serão nomeados ou designados pelo presidente do Tribunal de Justiça, ouvido o presidente dos respectivos órgãos julgadores, cabendo aos primeiros, além das suas funções normais, supervisionar e dirigir as atividades da Secretaria.

O Ato Regimental nº 01/99<sup>111</sup> dispõe, entre outras coisas, sobre a organização e funcionamento das Secretarias de Câmaras. Considerando-se sua análise, especialmente os artigos 119 e 120, podemos dizer que incumbe às Secretarias auxiliar os desembargadores ou seus substitutos no desempenho de suas atribuições, devendo, para tanto:

- processar os autos, cumprindo todas as providências necessárias, desde seu primeiro recebimento até a devolução final ao Departamento Processual pelo trânsito em julgado do acórdão ou interposição de recurso a outro Tribunal ou órgão julgador deste Tribunal;
- fazer os autos conclusos aos relatores e remetê-los aos revisores e aos Procuradores de Justiça;
- controlar a circulação dos processos, anotando as movimentações no banco de dados;
- lavrar termos e certidões, elaborar editais, pautas de julgamento e notas de expediente para intimação das partes, fiscalizando-lhes a publicação;
- extrair certidões, traslados, cópias xerográficas, autenticando-as, e cartas de sentença enquanto os autos permanecerem nas secretarias;
- secretariar as sessões, lavrando as atas respectivas, encaminhando as cópias à publicação;
- digitar e registrar os acórdãos;
- dar conhecimento das decisões proferidas à Corregedoria-Geral da Justiça e ao Departamento Processual.

Ressalvamos, porém, que a tarefa de digitar acórdãos, que constou acima (art. 120, letra “g” da Resolução) é da Secretaria de Câmara em casos excepcionais. A Resolução nº 370/2001-CM, no seu artigo 60, assim dispõe: “Os acórdãos deverão ser lavrados em gabinete e, posteriormente, encaminhados à Secretaria de forma padronizada, salvo em casos excepcionais, ou no dos grupos, quando a formatação deverá ser realizada pela respectiva Secretaria”.

---

<sup>111</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Ato regimental nº 01/99**, de 13 de janeiro de 1999. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 28 fev. 2009.

### 2.3.2 As atividades do secretário de Câmara

Ao secretário de Câmara compete, na forma do anexo I da Resolução nº 370/2001-CM<sup>112</sup> (Manual de procedimentos de Secretaria do Tribunal de Justiça), o seguinte:

- preparar e secretariar as sessões de julgamento;
- lavrar atas das sessões de julgamento;
- encaminhar à Corregedoria-Geral da Justiça, quando determinado, cópia das decisões proferidas em sessão;
- lavrar, nos autos, termos de data, recebimento, conclusão, vista, juntada, remessa e demais atos necessários ao andamento dos processos;
- dar fé em certidões expedidas pela Secretaria;
- autenticar a firma dos desembargadores/Juízes em telegrama e fonograma expedidos;
- autenticar cópia dos documentos sob sua guarda;
- distribuir o trabalho aos funcionários lotados na secretaria;
- expedir editais, pautas, cartas, mandados, notas de expediente, alvarás e atos análogos;
- fazer intimações, pessoalmente ou pela imprensa oficial;
- dar autos em carga aos advogados, observadas as disposições legais, e cobrá-los, se não devolvidos à secretaria no prazo legal;
- expedir a correspondência do respectivo órgão julgador;
- efetuar o arquivamento dos processos originários e respectivos incidentes, com decisões transitadas em julgado;
- encaminhar ao setor de baixas os processos com decisões transitadas em julgado e os baixados em diligência;
- prestar informações aos juízes, aos advogados e às partes;
- controlar e anotar as publicações na imprensa oficial;
- dar cumprimento a determinações e a despachos exarados;
- conferir as relações mensais de processos em tramitação, no que concerne às movimentações da secretaria;
- conferir os dados constantes da individualização para verificar a correção da distribuição e da autuação, no que se refere ao juízo de origem, à classe, ao nome das partes e ao nome dos advogados; e
- numerar e rubricar todas as folhas dos autos.

### 2.3.3 As atividades dos oficiais superiores judiciários e dos auxiliares judiciários

Aos oficiais superiores judiciários e aos auxiliares judiciários – que trabalham na Secretaria de Câmara, coordenados pelo secretário, compete, na forma do anexo I da

---

<sup>112</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Resolução nº 370/2001-CM**, de 19 de outubro de 2001. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 28 fev. 2009.

Resolução nº 370/2001-CM<sup>113</sup> (Manual de procedimentos de Secretaria do Tribunal de Justiça), o seguinte:

- proceder ao registro de movimentação dos processos e documentos;
- auxiliar na preparação das sessões de julgamento;
- auxiliar na prestação de informações aos Juízes, Advogados e partes;
- digitar os atos lavrados ou expedidos pela Secretaria;
- auxiliar na confecção e na baixa de notas de expediente;
- providenciar na extração de cópias dos acórdãos, após sua assinatura, encaminhando-as aos setores competentes; e
- executar outras tarefas de apoio às atribuições da chefia da secretaria.

Cumprе esclarecer que a sexta atividade acima listada, “providenciar na extração de cópias dos acórdãos” está praticamente extinta a partir da utilização pelos magistrados da certificação digital (assinatura eletrônica de documentos) dos acórdãos. Atualmente, o inteiro teor dos acórdãos fica à disposição de todos na página do Tribunal na *Internet* e também na rede informatizada, aos setores competentes, inclusive o Departamento de Jurisprudência. A única hipótese atual que demanda a necessidade da extração de cópias das decisões ocorre quando o documento não é gerado pelo programa de gerenciamento dos documentos chamado “Themis”. Isso acontece quando o decisor não é relator a quem o processo foi distribuído, e que julgou na sua ausência ou impedimento momentâneo, pois o documento só pode ser gerenciado no “Themis” pelo relator a quem o processo foi distribuído pela Diretoria Processual.

### **2.3.4 Processos de trabalho da Secretaria com maior autonomia**

Já mencionamos que os processos de trabalho da Secretaria de Câmara serão analisados sob a ótica do gabinete do magistrado, naquilo que importa para simplificar as rotinas de trabalho e tornar a prestação jurisdicional mais ágil e célere. Assim, relacionaremos aqui somente os processos de trabalho que podem ser executados pela Secretaria com maior autonomia, não carecendo de expressa decisão do relator da ação ou do recurso para o cumprimento.

---

<sup>113</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça **Resolução nº 370/2001-CM**, de 19 de outubro de 2001. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 28 fev. 2009.



Assim, na forma da já citada Resolução nº 370/2001-CM<sup>114</sup> (Manual de procedimentos de Secretaria do Tribunal de Justiça), destacamos os seguintes artigos, abaixo transcritos, que exemplificam os processos de trabalho da Secretaria que são impulsionados sem necessidade de decisão do relator:

Art. 5º. Quando do retorno do Ministério Público, a Secretaria atenderá às diligências solicitadas, nos casos de informação processual e juntada de acórdão, independentemente de despacho do Relator.

Art. 7º. Mandados de segurança, *habeas corpus*, medidas cautelares, conflitos de competência, correições parciais, ações rescisórias, revisões criminais, bem como os agravos, deverão ser remetidos pela Secretaria ao Relator para despacho.

Parágrafo único. Quando do recebimento das informações prestadas pelo juiz, a Secretaria abrirá vista ao Ministério Público, independentemente de despacho do Relator, caso não haja alguma diligência a ser cumprida antes.

Art. 10. Salvo determinação em contrário, a Secretaria fica autorizada a assinar, mencionando que o faz "de ordem do Relator", os seguintes documentos:

I - ofícios requisitando autos, fotocópias ou traslados e esclarecimentos cartorários;

II - ofícios de remessa de acórdãos com trânsito em julgado;

III - ofícios comunicando decisões que demandem pronto conhecimento do juízo;

IV - comunicações e pedidos de informações dirigidos ao foro judicial, extrajudicial e repartições públicas.

Art. 16. As petições, cartas de ordem e precatórias, ofícios e expedientes avulsos, tão logo recebidos pela Secretaria, serão juntados aos autos, independentemente de despacho, achando-se o feito no tribunal.

Parágrafo único. Petições relativas a processos baixados serão encaminhadas à instância originária.

Art. 21. Prestadas as informações em mandado de segurança e *habeas corpus*, a Secretaria abrirá imediata vista dos autos ao Ministério Público.

Art. 33. Convertido o julgamento em diligência, a requerimento do Ministério Público, ser-lhe-á aberta vista tão logo retorne o processo da primeira instância, independentemente de despacho do Relator.

Art. 38. Independência de determinação do Presidente ou do Relator a intimação das partes e interessados dos atos de que devam tomar conhecimento.

Art. 41. Abrir-se-á vista ao Ministério Público, independentemente de despacho, em todas as oportunidades nas quais sua manifestação seja de rigor, especialmente: (...)

---

<sup>114</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Resolução nº 370/2001-CM**, de 19 de outubro de 2001. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 28 fev. 2009.

### 2.3.5 Processos de trabalho da Secretaria com menor autonomia

Ao contrário do item anterior, há uma série de processos de trabalho da Secretaria de Câmara que não podem ser desencadeados automaticamente, por impulso do secretário, que carece de uma expressa decisão do relator a respeito do assunto.

Mais uma vez citando a Resolução nº 370/2001-CM<sup>115</sup> (Manual de procedimentos de Secretaria do Tribunal de Justiça), citamos os seguintes artigos, que exemplificam ações que reclamam decisão do relator para serem executadas:

Art. 27. A partir do momento em que os processos se encontrarem editalizados para julgamento, não se dará carga dos autos que estejam conclusos ao Relator ou revisor.

Parágrafo único. A vista dos autos, após a editalização, deverá ser decidida pelo Relator ou revisor.

Art. 30. Pedindo a parte cobrança de autos, a petição, com a informação atestadora da indevida retenção ou certidão, será apresentada ao Relator, e, deferida, a Secretaria expedirá intimação para a devolução.

Art. 31. A Secretaria efetuará, na primeira semana de cada mês, levantamento dos processos convertidos em diligência e solicitará informações à origem, a respeito do seu cumprimento, fixando o prazo de dez dias para resposta.

§ 1º. Inocorrendo o atendimento, será reiterado o pedido, por ofício ou telegrama, com o mesmo prazo.

§ 2º. Permanecendo a situação, a relação, os expedientes e a respectiva informação serão apresentados ao Relator para as providências adequadas, inclusive perante o Ministério Público.

Art. 35. Estando os autos com carga a advogados, com prazo excedido, fará a Secretaria, independentemente de despacho, publicar, no Diário da Justiça, a relação dos feitos em cobrança, com prazo de 24 (vinte e quatro) horas.

§ 1º. Tais providências deverão ser precedidas por contato telefônico com o advogado, cobrando os autos.

§ 2º. Persistindo a situação, a relação, os expedientes e a certidão serão apresentados ao Relator, para as devidas providências.

Art. 36. Estando os autos no Ministério Público, a Secretaria, por telefone, alertará a seção competente daquele órgão quanto a achar-se vencido o prazo e apurará o nome do Procurador.

§ 1º. Persistindo a situação, será apresentado ao Relator ofício dirigido ao Procurador designado para o parecer, cobrando os autos.

§ 2º. Não sendo o processo devolvido, a relação, os expedientes e a informação serão apresentados ao Relator, para as providências cabíveis.

---

<sup>115</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Resolução nº 370/2001-CM**, de 19 de outubro de 2001. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 28 fev. 2009.

Art. 40. Noticiada nos autos a renúncia do procurador e não tendo sido outorgada a procuração a mais de um advogado, a Secretaria fará os autos conclusos ao Relator.

### **2.3.6 As boas práticas de gestão para o secretário de Câmara**

Já frisamos, no início deste capítulo que a melhoria dos processos de trabalho contribui para o aumento de produtividade. A lógica que se aplica aos gabinetes dos magistrados não é diferente daquela que pode ser considerada para as Secretarias das Câmaras. Elas são, igualmente, unidades de produção que atuam de acordo com os mesmos princípios e funções. A diferença é que o gerente dos processos de trabalho do gabinete é o desembargador ou o juiz de direito convocado, ao passo que na Secretaria esse papel cabe ao secretário, com a supervisão do desembargador presidente da Câmara, é claro.

Por isso, é importante que haja entre essas duas unidades de produção (gabinete e Secretaria) integração, cooperação e harmonia. Afinal, na prática, uma é cliente e fornecedora da outra, reciprocamente, usando aqui a linguagem da Qualidade Total. Muito já se fez no âmbito do Tribunal, visando à racionalização dos procedimentos dos gabinetes e Secretarias, nos termos das normas administrativas já mencionadas e transcritas. Porém precisamos avançar sempre, buscando o aperfeiçoamento contínuo no sentido da simplificação dessas rotinas e eliminação de formalismos desnecessários.

Lembramos, para esse efeito, que o art. 162, § 4º, do Código de Processo Civil dispõe que os atos meramente ordinatórios, como a juntada e vista obrigatória, independem de despacho, devendo ser praticados de ofício pelo servidor e revistos pelo magistrado quando necessários. No mesmo sentido, a própria Constituição Federal reza que os servidores receberão delegação para a prática de atos de administração e de atos de mero expediente sem caráter decisório, nos termos do art. 93, inciso XIV, com a redação que lhe conferiu a Emenda Constitucional nº 45, de 2004.

A esse respeito, vale a lição do mestre Jasson Ayres Torres<sup>116</sup>, ilustre desembargador do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, atualmente aposentado, que presidiu o Conselho de Racionalização, do qual tivemos a honra de integrar na mesma época, na Comissão de Primeiro Grau de Jurisdição:

---

<sup>116</sup> TORRES, Jasson Ayres. **O acesso à justiça e soluções alternativas**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2005, pp. 78-79.

Ora, a sociedade reclama, incessantemente, por uma solução rápida dos conflitos e uma pronta entrega da jurisdição; entretanto, constata-se que os processos aumentam no Poder Judiciário cada vez mais. Por um lado, esse fato é prova de confiabilidade no sistema judicial, porque é procurado mesmo sabendo das dificuldades existentes. Por outro, evitar a lide, a discussão numa demanda contenciosa, com os problemas que dela exsurtem, parece ser uma missão para uma Justiça consensual, não só pela paz social que representa, mas porque contribui decisivamente para diminuir o número de processos na Justiça tradicional. Ajudando a combater essa morosidade, é preciso, portanto, que as medidas racionalizadoras sejam efetivamente colocadas em prática no dia-a-dia forense, numa caminhada democratizadora das atividades forenses.

Da mesma forma, indispensável o ensinamento do Desembargador Federal (aposentado) Vladimir Passos de Freitas<sup>117</sup>, autor do “Decálogo do Diretor de Secretaria”. Trata-se de um conjunto de recomendações de boas práticas de gestão para esse cargo. O termo “Diretor de Secretaria” é específico da Justiça Federal, ao passo que o cargo equivalente na Justiça Estadual é o “Secretário de Câmara”. De qualquer sorte, as lições são valorosas e servem como parâmetro a ser observado, no que couber:

#### **Decálogo do diretor de secretaria**

1. O Diretor de Secretaria deve fidelidade absoluta ao juiz que o indicou. Entre ambos, é necessário que exista respeito mútuo e confiança irrestrita. Se discordar de um posicionamento do juiz, a ele deverá expor sua opinião, com honestidade e franqueza. Jamais fará críticas ao magistrado, de forma direta ou indireta. Deve dar conhecimento ao juiz de todas as questões relevantes ou de repercussão, processuais ou administrativas.
2. Ele não precisa ter profundo conhecimento teórico de Direito. Necessita, todavia, ter bons conhecimentos da parte processual, para solucionar as dúvidas que lhe são submetidas. Da mesma forma a legislação da Justiça Federal, Resoluções e outros atos administrativos do Tribunal. Além disso, e principalmente, precisa ser um bom administrador. Para tanto deve freqüentar cursos específicos e ler obras relacionadas com o tema (liderança, relações humanas, administração de tempo, etc.). Deve procurar por todas as formas motivar os servidores (p. ex. com participação em cursos ou em concursos internos ou externos). Deve desestimular discussões sobre temas polêmicos que acabam por dividir o grupo (p. ex., política partidária ou religião).
3. Quando o Diretor não é do quadro da Justiça Federal ou por outro motivo qualquer não é bem recebido, cabe-lhe demonstrar que veio para somar, fazer-se respeitado. É trabalho para alguns meses. Se a resistência passar do nível de normalidade, será oportuno identificar o líder e solicitar ao juiz que o coloque à disposição da Direção do Foro (ou DRH nos TRFs), para que o grupo se mantenha sadio. Neste caso não pode ser posta em dúvida a sua autoridade, sob pena de total anarquia. Se a rejeição for geral, a situação exige análise mais detida. Pode ser que a direção não esteja sendo bem exercida. Será recomendável uma avaliação geral, dando-se ciência ao juiz.

<sup>117</sup> FREITAS, Vladimir Passos de. (coord.). **Direito e administração da justiça**. Curitiba: Juruá, 2006, p. 277-278.

4.No trabalho, deve dar o exemplo. Chegar antes e sair depois. Estar sempre pronto para colaborar, inclusive fora do horário de expediente ou em fim-de-semana. Trabalhar nos processos junto com os seus colegas e não fechado em uma sala, tal qual uma autoridade superior e distante. Evitar frases amargas ou de desânimo. Transmitir, por ações e palavras, mensagem de crença no aprimoramento do serviço ou, quando excessivo o volume, que se está fazendo o melhor. Promover reuniões mensais com os servidores para avaliação do que foi feito, abrindo a todos a possibilidade de dar sugestões para melhorar o serviço.

5.Reconhecer a cada segmento a sua importância e transmitir aos servidores informações sobre o conjunto de atividades. Fixar metas. Dizer o que se espera de cada um. Identificar o potencial de cada servidor. Distribuir as tarefas com base na especialização e, sempre que possível, amoldadas ao temperamento e gosto de cada um. Uma pessoa tímida poderá ser excelente em serviços de informática e um péssimo atendente de balcão. Quando não for possível conciliar interesses, o fato deve ser explicado com franqueza ao servidor.

6.No relacionamento pessoal com os servidores de sua Secretaria deve ser franco e cordial. Cumprimentar individualmente e interessar-se por todos. Estar junto nos momentos de alegria (p. ex. formatura) e sempre ser solidário nos de tristeza (p. ex. morte em família). Dar o exemplo e orientar quanto à adequação do vestuário ao serviço público. Incentivar atividades de lazer e cultura. Estimular a prática de esportes (p. ex. futebol ou vôlei) por ser elemento de união do grupo. Festejar junto e com as famílias as datas especiais (p. ex. Dia da Justiça). Evitar comentários ou críticas pessoais. Pertencer ao grupo, mas sem permitir que a intimidade interfira nas exigências e regras do trabalho.

7.Elogiar sempre as boas iniciativas dos servidores. Divulgá-las sem nada rezear, pois este despreendimento fará com que seu conceito cresça diante de todos. Não criticá-los em público. Sempre que necessário, primeiro orientar. Repreender, nos casos extremos, mas em caráter reservado e sem humilhar o destinatário. Sindicâncias e processos disciplinares devem ser deixados para situações extremas (p. ex. improbidade) e, aí sim, ser conduzidos com rigor.

8.As boas experiências de outros Diretores de Secretaria devem ser aproveitadas. Assim, se a amizade permitir, tudo o que se fizer de bom em outras Varas (ou Turmas nos TRFs) deve ser adotado. Se não houver esta aproximação, poderá ser proposta reunião mensal dos Diretores de Secretaria, sob a coordenação do Diretor do Foro (ou Presidente da Seção nos TRFs). Entre outras coisas, as reuniões permitem que se adotem procedimentos comuns, evitando-se a reprovável prática de cada Secretaria atuar a seu modo.

9.O relacionamento com o público externo deve merecer especial atenção. O encarregado de atender o balcão deve ter ciência da importância de seu papel e treinamento específico para bem exercer sua relevante missão. Deve ser cortês e paciente, fornecendo informações corretas e nunca deixar a pessoa aguardando longo tempo para ser atendida. Na Secretaria, o uso de celulares ou telefonemas particulares são condenáveis. Nada recomenda rigor excessivo (p. ex., impedir que estagiários retirem processos), pois tal conduta só cria conflitos. Ainda que algumas cautelas devam ser tomadas, é preciso lembrar que a maioria absoluta das pessoas age de boa-fé. Caixas com pedidos de sugestões sempre são bem vistas. Experiências novas (p. ex. auto-atendimento para protocolar petições, JEF de Blumenau, SC) devem ser tentadas, mediante autorização do juiz.

10. A direção da Secretaria ou de qualquer setor administrativo é sempre um aprendizado. Assim, é preciso ir se adaptando aos novos tempos, abrir-se às inovações da técnica (p. ex. informática), ler revistas especializadas do setor privado, preparar-se permanentemente. A direção não é cargo vitalício e por isso o Diretor deve estar preparado para ser substituído. Se isto acontecer deve deixar a função com dignidade, sem críticas ou rancores. Inclusive passando todo o conhecimento do cargo ao sucessor. Assim agindo ficará sempre uma porta aberta, permitindo-lhe que mais tarde seja aproveitado na própria ou em outra Vara (ou Turma nos TRFs).

### 3 A ADESÃO DO GABINETE AO PGQJ

O Poder Judiciário rio-grandense adotou um novo modelo de gestão de seus processos de trabalho, com a proposta de melhorar a prestação jurisdicional. Esse movimento teve início em fevereiro de 1994, sendo oficializado em 1995 com a aprovação de um plano no âmbito interno do Tribunal e posterior adesão ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP.

Esse programa, por sua vez, está alinhado com o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, que define as diretrizes para a implementação e a avaliação da Gestão pela Qualidade. Em que pese não cuide esse sistema de gestão da Norma Internacional NBR-ISO9001-2000, com outras nomenclaturas e métodos, também chega a excelentes resultados no sentido da melhoria dos processos de trabalho e do seu monitoramento.

O movimento do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul se deu no sentido de qualificar seu corpo de magistrados e de servidores com os conhecimentos da Gestão pela Qualidade, mas sem a contratação de uma fundação ou de uma empresa especializada no assunto para assessorá-lo nesse mister.

Vale o registro, porém, que em outros estados o tratamento dado à matéria foi diverso. O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, por exemplo, firmou com a Fundação Getúlio Vargas o Convênio nº 003/226/2001, estabelecendo as bases de cooperação técnico-científica para a execução de ações voltadas para o desenvolvimento institucional do TJERJ. Neste caso, a FGV prestou consultoria e orientação para uma verdadeira reengenharia dos processos de trabalho do Poder Judiciário fluminense. Houve até mesmo a elaboração e implementação de um sistema de gestão com base na Norma Internacional NBR-ISO9001-2000, com a certificação de algumas unidades que serviriam de modelo para as demais equivalentes.

Trata-se de importante e exemplar trabalho desenvolvido em parceria, sob a coordenação do professor Armando S. M. da Cunha e do professor Paulo Roberto Motta, cujos resultados estão publicados no livro “A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro”<sup>118</sup>.

O movimento da Gestão pela Qualidade no âmbito no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul tem seu foco na melhoria dos processos jurisdicionais e administrativos, propondo a mudança de paradigmas em termos de conceitos de planejamento, de liderança, de

---

<sup>118</sup> FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2005.

informação, de poder e de decisão. Nas palavras de Mary Biancamano<sup>119</sup>, acerca desse momento histórico, podemos entendê-lo nos seguintes termos:

A proposta de Gestão pela Qualidade aparece como instrumento para melhorar a resposta desse Poder às expectativas da sociedade. Partindo de uma visão sistêmica do Poder Judiciário, na consciência de que existe uma troca contínua entre os que buscam a Justiça e os que cuidam de sua distribuição, o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário enfoca as necessidades dos clientes, a constância de propósitos, a integração de todas as pessoas e de todos os processos e o comprometimento de todos com a missão da Instituição. O PGQJ surge como uma resposta dentro do contexto de uma sociedade que discute uma nova concepção do Estado e de suas relações com ele, com demandas oriundas da consciência de maior participação, maior controle de sua parte, maior objetivação ao bem comum em programas e metas, maior garantia das liberdades individuais e da realização da ordem jurídica.

O Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário - PGQJ<sup>120</sup> - prevê, nas ações fundamentais à consolidação dos seus objetivos, item 5.1.2., letra “a”, uma “Transformação Cultural”, em especial para:

Determinação de uma estratégia para introduzir a mudança na abordagem gerencial, passando os magistrados a conduzir sua esfera de jurisdição como “Diretores”, e as demais chefias assumindo a função de gerentes.

Por esse motivo, cumpre a análise do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário, já que a administração do gabinete de magistrado deve estar com ele alinhada. Além disso, acreditamos que o Escritório da Qualidade - órgão executivo do Plano - deve ser o elo entre os gabinetes e a alta administração do Tribunal, com o propósito de difundir as boas práticas de gestão e definir as possíveis padronizações dos processos de trabalho para otimizar a prestação jurisdicional.

Nesses termos, abordaremos a seguir a estrutura e o funcionamento desse plano, como é a sistemática de uma adesão, e as diferenças entre as unidades do Poder Judiciário que aderiram ao plano e as que não aderiram.

---

<sup>119</sup> BIANCAMANO, Mary. **O Poder Judiciário e o Movimento da Qualidade Total**: aspectos determinantes na implantação do PGQJ em um estudo exploratório. 1999. 226 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999, p. 75.

<sup>120</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **PGQJ**: plano de gestão pela qualidade do Judiciário. Disponível em: <<http://www.tjrs.jus.br/institu/qualidade/menu.php>>. Acesso em: 28 mar. 2009.



### 3.1 A ESTRUTURA DO PGQJ

O Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário teve início em 1994, com o objetivo de possibilitar ao Poder Judiciário gaúcho a conquista de um salto de qualidade em seus serviços. A implantação de uma nova forma de gestão foi motivada pela necessidade de uma maior satisfação da sociedade, uma modernização administrativa, a melhoria do atendimento e a eliminação de desperdícios de toda natureza.

Para satisfazer a essas necessidades, o plano age por meio de duas vertentes da Gestão da Qualidade: a técnica – que busca a melhoria dos processos - e a humana - que objetiva o desenvolvimento de ações voltadas ao aprimoramento, desenvolvimento, satisfação e bem-estar das pessoas no trabalho.

As primeiras ações para o desenvolvimento dessa nova cultura foram a realização de treinamento em Gestão da Qualidade para magistrados e servidores, mediante palestras de sensibilização e “workshops” (pequenas mostras de resultados), bem como a criação do Escritório da Qualidade.

Em 1995, o documento que descreve as bases para o plano, seus objetivos, as ações fundamentais para a sua consolidação, a estratégia de implantação e a organização e gerência para implantação do PGQJ foi submetido à apreciação do Órgão Especial, sendo aprovado à unanimidade em 27 de março daquele ano.

O Poder Judiciário aderiu ao PGQP - Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade - em maio de 1995, comprometendo-se a contribuir com o alcance dos objetivos do Programa, ou seja: 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. Em julho de 1996, começou o Programa de Adesões ao PGQJ, estratégia que tem como objetivo estimular as áreas jurisdicionais e administrativas da instituição a conhecer e implantar os princípios e a metodologia da Gestão da Qualidade.

O Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário (PGQJ) propõe a transição de um processo administrativo essencialmente burocrático para outro participativo, em que o comprometimento com a missão da organização e a aprendizagem organizacional são

fundamentais. Destacadamente, com o que interessa à metodologia da Gestão da Qualidade, as bases do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário<sup>121</sup> são as seguintes:

### 3.1.1 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.

### 3.1.2 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.

### 3.1.3 Princípios

A fim de alcançar os objetivos definidos, o Poder Judiciário terá como base os seguintes princípios:

- 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;

---

<sup>121</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **PGQJ**: plano de gestão pela qualidade do Judiciário. Disponível em: <<http://www.tjrs.jus.br/institu/qualidade/menu.php>>. Acesso em: 28 mar. 2009.

- comprometimento de todos com a missão da instituição.

### 3.1.4 Valores

O Poder Judiciário presta os seus serviços baseando-se num conjunto de valores compartilhados por magistrados e servidores, quais sejam:

- 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.

### 3.1.5 Políticas para a Qualidade

O Poder Judiciário tem definidas as seguintes políticas para a Qualidade:

- 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.

### **3.1.6 Planejamento para a Qualidade.**

O PGQJ deve ter um planejamento anual de suas atividades que esteja de acordo com as seguintes premissas:

- a organização deve ser vista como um todo responsável pela satisfação de seus clientes;
- o Poder Judiciário deverá desenvolver, anualmente, um planejamento global da Qualidade, direcionando suas ações para a satisfação das necessidades dos clientes;
- cada unidade (vara/departamento/setor) deverá ter seu próprio planejamento para a Qualidade, com metas claras, definidas em consonância com as metas globais;
- na adoção de um plano de melhoria pela gestão da qualidade, é fundamental a estruturação do que será feito, mediante um planejamento que focalize prioridades e estabeleça objetivos e metas anuais a serem perseguidas pela Instituição, na busca da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes;
- o Planejamento para a Qualidade deve estar alinhado com o Planejamento Global da instituição e inclui as seguintes ações: a) elaboração do Planejamento para a Qualidade; b) divulgação do Planejamento Anual com disseminação dos objetivos e metas; e c) o desdobramento das diretrizes pelas unidades;
- a Coordenação Executiva, por meio de análise e avaliação do nível de satisfação dos clientes (internos e externos), desenvolverá o Planejamento Anual para a Qualidade, fixando objetivos e metas;
- 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.

### 3.2 A EXECUÇÃO DO PGQJ

Na página do Tribunal na *Internet*<sup>122</sup> podemos conferir os objetivos do Plano, assim elencados:

#### Objetivos do Plano de Gestão pela Qualidade Total - PGQJ

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.

Assim sendo, a Qualidade deve quebrar os paradigmas existentes, transformando os enfoques – dispostos como critérios de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade – sob sua ótica, quais sejam:

#### 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

---

<sup>122</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Objetivos do PGQJ**. Disponível em: <<http://www.tj.rs.gov.br/institu/qualidade/objetivos.php>> . Acesso em: 13 mar. 2009.

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.

O Plano é dirigido pelo Presidente do Tribunal de Justiça com o apoio do Conselho da Qualidade e da Coordenação Executiva, integrada pela Secretaria Executiva, pelo Escritório da Qualidade e pela Consultoria Interna. A fim de concretizar os objetivos acima relacionados, a missão de cada um ficou assim estabelecida.

### 3.2.1 O Conselho da Qualidade

A presidência do Conselho da Qualidade cabe ao Coordenador do PGQJ, que é um desembargador escolhido pelo presidente do Tribunal de Justiça. O Tribunal de Justiça, com a criação do Conselho da Qualidade pelo Ato nº 12/95-P<sup>123</sup>, de 19 de setembro de 1995, conferiu-lhe as seguintes atribuições:

- avaliar o Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário;
- analisar projetos e decisões que estejam envolvidos com a implementação do Plano;
- acompanhar a implementação e o cumprimento das ações essenciais ao Plano;
- avaliar e propor o Planejamento Anual para a Qualidade;
- comunicar às lideranças das diversas áreas do Judiciário os objetivos e as metas do Planejamento Anual para a Qualidade, bem como o andamento da implantação do Plano.

A Portaria nº 25/2006-P<sup>124</sup> alterou a denominação do Conselho da Qualidade, que passou a se chamar de Conselho de Racionalização e de Qualidade do Poder Judiciário, fruto da fusão com o extinto Conselho de Racionalização. Posteriormente, a Portaria nº 21/2008-

<sup>123</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Ato nº 12/1995-P**, de 19 de setembro de 1995. Disponível em: <[http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/index.php](http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ_adm_xml/index.php)>. Acesso em: 28 mar. 2009.

<sup>124</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Portaria nº 25/2006-P**, de 23 de março de 2006. Disponível em: <[http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/index.php](http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ_adm_xml/index.php)>. Acesso em: 28 mar. 2009.

P<sup>125</sup> suspendeu as atividades do Conselho de Racionalização e de Qualidade, “passando os assuntos a serem tratados pelo Conselho de Administração, Planejamento e Gestão – CONAD”.

Por esse motivo, em que pese tenha o Plano sido aprovado pelo Tribunal Pleno, o Conselho da Qualidade nele previsto não existe mais na prática. As suas atribuições devem ser cumpridas, então, pelo Conselho de Administração, Gestão e Planejamento – CONAD. Ao mesmo tempo, o Coordenador do Plano, que era o presidente do Conselho da Qualidade, continua sendo o Corregedor-Geral da Justiça. Isso gera, a nosso sentir, uma duplicidade de atribuições entre o desembargador presidente do CONAD (órgão que assumiu o que cabia ao Conselho da Qualidade) e o desembargador Corregedor-Geral da Justiça.

### 3.2.2 A Coordenação Executiva

A Coordenação Executiva deve gerenciar o Plano de Implementação da Qualidade por meio das ações necessárias, aprovadas pelo Conselho da Qualidade. O presidente do Tribunal de Justiça escolherá o coordenador do Plano, que deverá ter perfil compatível com as atribuições que lhe serão conferidas, isto é, estar em nível hierárquico de desembargador, possuir disponibilidade e disposição para conduzir as ações previstas no Plano e possuir liderança para concretizar as mudanças. A partir do ano de 2000, a coordenação do Plano passou a ser exercida pelo Corregedor-Geral da Justiça.

Compete ao coordenador do Plano:

- gerenciar o Plano de Implementação da Qualidade;
- submeter à apreciação do Conselho da Qualidade o Planejamento Anual para a Qualidade projetos, estudos e decisões;
- conduzir a implementação e o cumprimento das ações essenciais ao Plano;
- indicar os Consultores Regionais de áreas em adesão.

Já a Coordenação Executiva apresenta a seguinte estrutura:

---

<sup>125</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Portaria nº 21/2008-P**, de 21 de fevereiro de 2008. Disponível em: <[http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/index.php](http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ_adm_xml/index.php)>. Acesso em: 28 mar. 2009.

- Coordenador do PGQJ;
- Secretário-Executivo do PGQJ;
- Escritório da Qualidade;
- Consultores Internos.

### **3.2.3 A Secretaria Executiva**

A Secretaria Executiva possui como atribuição o provimento dos meios necessários à execução das determinações do Conselho da Qualidade e da Coordenação Executiva e será exercida por um juiz-corregedor designado pelo Presidente do Tribunal de Justiça, além do seu suplente.

Compete ao Secretário Executivo ou a seu suplente:

- executar determinações da instância superior, no que se refere à divulgação e implantação do Plano;
- viabilizar a comunicação entre o Escritório da Qualidade, a Consultoria Interna, a Coordenação Executiva e o Conselho da Qualidade;
- divulgar o Plano dentro e fora da instituição;
- fornecer informações para a tomada de decisão do Conselho da Qualidade e do coordenador do PGQJ;
- apoiar iniciativas de adesão ao Plano;
- substituir o coordenador nos seus impedimentos.

### **3.2.4 O Escritório da Qualidade**

Ao Escritório da Qualidade compete fornecer o suporte administrativo para a viabilização das ações estabelecidas no Plano. O Escritório deve estar equipado, para implementação das atividades previstas, com os recursos necessários ao exercício de suas



funções, criando unidades de apoio em áreas estratégicas. Dentre os consultores internos, o Presidente do Tribunal de Justiça escolherá um que responderá pela organização das atividades do Escritório.

Quando da aprovação do PGQJ em 1995, foi determinada pelo egrégio Órgão Especial a vinculação funcional do Escritório da Qualidade. Conforme consta no item 7.4 do Plano, toda a Coordenação Executiva do PGQJ, inclusive, portanto, o Escritório da Qualidade, teria a função de assessoria à presidência do Tribunal de Justiça. O Plano não estabelece subordinação hierárquica da Coordenação Executiva ao Conselho da Qualidade, e sim à presidência do Tribunal de Justiça:

7 – Organização e gerência para implantação do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário.

O Plano é dirigido pelo Presidente do Tribunal de Justiça com o apoio do Conselho da Qualidade, presidido pelo Coordenador designado pelo Presidente, com a colaboração e parceria das lideranças e implementação pela Secretaria Executiva, Escritório da Qualidade e Consultoria Interna.

Compete ao Escritório da Qualidade:

- dar suporte administrativo às deliberações do Conselho, da Coordenação Executiva e do Secretário Executivo;
- organizar e tomar providências para obtenção dos recursos necessários à implantação do Plano;
- organizar e controlar a documentação relativa ao Plano;
- acompanhar a implantação em áreas em adesão;
- implementar os meios de divulgação da Qualidade;
- constituir banco de dados e mantê-lo atualizado;
- elaborar relatório sobre o andamento das atividades.

Na execução das suas atribuições, o Escritório da Qualidade vem, desde a sua criação ocorrida no ano de 1994 e oficializada em 1995, realizando uma série de atividades, dentre as quais se destacam:

- 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.

### **3.2.5 A Consultoria Interna**

Há elementos para a concretização do PGQJ que não foram concebidos como setores formais do Tribunal de Justiça. Tais elementos são os consultores internos, os consultores de áreas em adesão e os facilitadores, que são denominações dadas aos agentes do Poder Judiciário atuantes nas atividades de treinamento, de consultoria a áreas de adesão e de divulgação, de forma voluntária.

A Consultoria Interna tem a missão de estudar, orientar e coordenar 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.

A Consultoria Interna será designada pelo presidente, valendo-se de critérios como competência e perfil adequado, confiabilidade, capacitação e comprometimento com o plano. Os consultores internos atuarão em três áreas: treinamento; consultoria às áreas em adesão; e divulgação e sensibilização.

Além de serem muitas as unidades que demandam essa atenção e reduzido o número de consultores internos, esses colaboradores são magistrados e servidores que desempenham essa atividade de modo não remunerado e cumulativo com as atividades regulares de seus cargos e funções.

Já os consultores de áreas em adesão são os magistrados e os servidores que regionalmente colaboram com as áreas em adesão na implantação da metodologia; e os facilitadores setoriais são os servidores que colaboram com a implantação da Qualidade em sua unidade de trabalho, atuando como elos com o Escritório da Qualidade.

### 3.3. A SISTEMÁTICA DA ADESÃO AO PGQJ

A adesão ao plano consiste na estratégia de implantação da metodologia da qualidade no âmbito do Poder Judiciário. Busca encontrar soluções criativas para enfrentar o volume excessivo de trabalho e o aumento crescente da demanda.

Para que haja o treinamento da unidade, o magistrado deverá manifestar interesse em aderir ao PGQJ. O primeiro passo então é formalizar essa nova adesão, o que se dá com a realização de uma solenidade. Esse evento é simbólico e marca o compromisso da unidade com a instituição e a intenção de contribuir para o alcance dos objetivos do plano: a melhoria contínua dos serviços prestados e das relações humanas no trabalho.

A iniciativa parte de magistrados e de servidores que se dispõem a participar de um processo de mudança. O objetivo das adesões é difundir a filosofia, a metodologia e os princípios da qualidade, repassando conceitos, técnicas e métodos de trabalhos que possibilitem contribuir para a agilização e a racionalização dos serviços.

#### **3.3.1 Etapas do processo de adesão**

Quando uma unidade adere ao PGQJ, existe, num primeiro momento, o treinamento da equipe de funcionários daquele setor. Na hipótese de adesão do Cartório de uma Vara Judicial, nada impede que também o magistrado participe desse processo. Em ocorrendo a adesão do gabinete do magistrado, com muito mais razão isso é, a nosso ver, imprescindível, ou seja, seu engajamento direto com esse processo.

Cumprido ao Escritório da Qualidade proporcionar a consultoria e o suporte à implantação do novo modelo de gestão. Para a implantação de cada programa de adesão é

designado um integrante do Escritório que realiza o trabalho de sensibilização e treinamento dos colaboradores da unidade em questão.

A idéia é que a unidade passe a gerenciar as rotinas de seus processos de trabalho, utilizando as técnicas e as ferramentas da Gestão da Qualidade. Segundo Mary Biancamano<sup>126</sup>,

com as modificações o processo administrativo burocrático simplifica-se, retoma suas funções e se torna participativo, uma vez que juiz e servidor reagem positivamente à proposta e desenvolvem sua capacidade de enfrentar o novo, de internalizar novos conhecimentos e de mudar o comportamento

### 3.3.2 Monitoramento da adesão

Num segundo momento, depois de formalizada a adesão e recebido o primeiro treinamento, a unidade deve receber o acompanhamento e a supervisão do Escritório da Qualidade, por um consultor de área em adesão, que irá monitorar a implantação das ferramentas de gestão do Plano. Há um documento interno do Escritório, elaborado pelo Doutor José Luiz Leal Vieira<sup>127</sup>, juiz de direito que participa como consultor interno, propondo um roteiro para essa tarefa, nos seguintes termos:

#### SUGESTÃO DE ROTEIRO PADRÃO DE CONSULTORIA DE MAGISTRADO:

##### 1º) Levantamento de dados:

A primeira providência do consultor ao ter contato com o magistrado titular da área em consultoria deve ser o levantamento dos principais dados referentes à unidade jurisdicional. Isso englobaria o número de processos, número de servidores, existência de condições de trabalho e equipamentos compatíveis. Essas informações devem ser obtidas de maneira bem informal com o colega, sem que pareça uma espécie de inspeção, até para não constrangê-lo. A sensibilidade do consultor deverá nortear esse momento. Nessa introdução da consultoria seria importante identificar qual a expectativa do colega em relação à própria consultoria. Quais os problemas que ele pretende resolver com a metodologia da qualidade, quais os “pontos de gargalo” da unidade jurisdicional que a utilização das ferramentas da qualidade poderiam servir para resolver ou otimizar.

<sup>126</sup> BIANCAMANO, Mary. **O Poder Judiciário e o Movimento da Qualidade Total**: aspectos determinantes na implantação do PGQJ em um estudo exploratório. 1999. 226 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999, p. 107.

<sup>127</sup> VIEIRA, José Luiz Leal. **Roteiro de consultoria de magistrado**. Escritório da Qualidade do TJRS (documento interno).

#### 2º) Identificação da definição de missão e visão:

Uma das preocupações sempre presentes do consultor é não exagerar em termos técnicos. É cediço que praticamente todas as unidades jurisdicionais estão com uma carga de trabalho muito grande e qualquer suspeita que a consultoria implique em aumento de serviço pode afastar o interesse do colega que a solicitou. No entanto, um mínimo deve ser checado. Esse mínimo refere-se à existência da definição da missão da unidade jurisdicional e sua visão. Isso significa verificar se foi definido o que ela faz (missão) e o que pretende ser (visão). É o ponto de partida para um trabalho com qualidade. Se a área em adesão não definiu missão e visão, seria oportuno que o consultor estimulasse isso, explicando como fazer (de preferência envolvendo toda a equipe de trabalho) e a importância disso. Dependendo do caso ele poderia na própria consultoria, e com toda a equipe em adesão, auxiliar nessas definições.

#### 3º) Ações implementadas pela área em adesão:

É importante conhecer as ações que a área em adesão já implementou e os seus resultados. Solicitar o seu plano de ação. Caso inexista, estimular o colega a eleger (de preferência com sua equipe) um problema ou uma rotina que deseja melhorar. Mostrar a ele como é fácil e natural realizar um PDCA, um MASP. Desmistificar essas ferramentas, exemplificando com algum trabalho de sucesso já realizado no Estado. Salientar que é prescindível maior conhecimento técnico, bastando identificar o problema; observá-lo (medi-lo); analisá-lo (quais as causas); elaborar um plano de ação, com a definição de metas; checar o alcance dessas metas e padronizar a rotina. É importantíssimo que essa abordagem seja realizada numa linguagem acessível. Isso é fundamental para o sucesso da consultoria e para a credibilidade da qualidade como instrumento de uma melhor prestação jurisdicional.

#### 4º) Padronização:

Na hipótese de a área em adesão já estar aplicando um plano de ação, com resultados expressivos, verificar se ela padronizou aquela rotina, mostrando a importância disso como forma de consolidar o trabalho e facilitar a continuidade dos bons resultados, independentemente de eventuais mudanças de servidores e magistrado.

#### 5º) Liderança:

A importância de uma efetiva postura de líder do juiz e do escrivão é inegável. Na conversa privada com o colega em consultoria procurar identificar, com muito cuidado, a relação dele com sua equipe. Se ele realmente tem consciência que o trabalho do Judiciário é, na essência, um trabalho de equipe. Deve haver muito cuidado para que não ocorra má interpretação. Entretanto, é fundamental que o consultor estimule o colega a ter uma postura de verdadeiro líder, ouvindo os servidores, realizando reuniões periódicas, participando efetivamente na busca de uma melhor prestação jurisdicional, reconhecendo as boas iniciativas e elogiando quem trabalha com afinco.

#### 6º) Preocupação com a satisfação externa:

Uma sugestão que deve também ser discutida com o colega é a realização de uma pesquisa de satisfação envolvendo o público externo. Refletir junto com o colega da área em adesão que um serviço de boa qualidade não se resume apenas a uma rápida prestação jurisdicional. É importante monitorarmos o

atendimento ao público, ao telefone, a organização do Foro e as condições físicas da Comarca.

7º) Identificação das necessidades a serem supridas:

Por fim o consultor deverá verificar a necessidade de suprir alguma carência da área em adesão, ou seja, a realização de uma consultoria mais técnica, por algum servidor, um treinamento em determinada área, alguma palestra ou outra providência que seja postulada.

8º) Confecção do relatório da consultoria:

Após o término da consultoria o colega deverá elaborar um relatório pormenorizado com o registro de tudo o que foi discutido, decidido e solicitado, a ser encaminhado para o Secretário Executivo do PGQJ ou pessoa por ele indicada.

### **3.3.3 Consultoria da unidade em adesão**

Dentro do enfoque técnico, disponibiliza-se às áreas que aderem ao PGQJ a consultoria, consistente no suporte técnico à implantação da metodologia da qualidade, incentivando o desenvolvimento do gerenciamento da rotina e o estabelecimento de metas e indicadores, assim como à melhoria do ambiente de trabalho (foco nas pessoas). Esse trabalho é realizado por servidores e magistrados voluntariamente, que participam do Escritório da Qualidade como Consultores Internos.

A dinâmica da consultoria consiste em, valendo-se de uma técnica conhecida como *brainstorming* (tempestade mental ou tempestade de idéias), aplicar-se o MASP – Metodologia de Análise e Solução de Problemas. O consultor, atuando como um facilitador, orienta o grupo na identificação dos problemas, na sua priorização, na identificação das causas e no apontamento de soluções viáveis. Como resultado, é feito um plano de ação (PDCA), estabelecida uma meta e fixado um indicador de resultado.

Antes que se proporcione às comarcas essa consultoria, os servidores e magistrados passam por treinamento em Gestão da Qualidade, curso que foi desenvolvido e é ministrado pela equipe de consultores internos.

### **3.3.4 Adesão de gabinete de magistrado do Tribunal de Justiça**

A implementação do PGQJ é realizada por meio de adesões voluntárias de unidades do Poder Judiciário, que podem ser varas, cartórios, gabinetes ou departamentos. Não há uma obrigatoriedade a esse respeito e nem uma estrutura administrativa com recursos humanos e materiais em condições de atender à demanda, na hipótese de adesões simultâneas de todas as unidades da instituição.

Não obstante, a idéia é que as boas práticas de gestão dos processos de trabalho que são desenvolvidas pelas unidades adesas sejam difundidas e disseminadas entre todos os interessados. Dessa maneira, quando são definidos os Procedimentos Operacionais Padrão – POPs, é feita a divulgação integral dos trabalhos, de modo a beneficiar todos que executam aquelas rotinas estudadas, e não somente os que aderiram ao plano.

O único gabinete de magistrado do Tribunal de Justiça em adesão ao PGQJ é o nosso. Entretanto, com a aplicação das ferramentas de Gestão da Qualidade, além dos dados coletados pela pesquisa acerca das práticas de gestão nos demais gabinetes, pretendemos fixar parâmetros, indicadores e padronizações que possam ser úteis aos demais gabinetes.

A formalização se deu pela assinatura do Termo de Adesão nº 186, no qual constam os compromissos assumidos com a administração do Poder Judiciário:

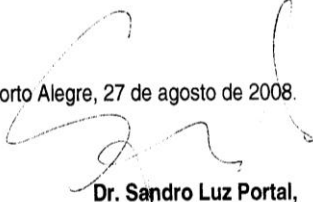
**Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário**

**TERMO DE ADESÃO Nº 186**

O **Gabinete de Magistrado da 3ª Câmara Especial Cível do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul**, através do presente termo, adere ao **PLANO DE GESTÃO PELA QUALIDADE DO JUDICIÁRIO**, assumindo formalmente o compromisso de:

1. Contribuir para o alcance dos objetivos do Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário.
2. Promover a capacitação de toda a equipe atuante no Gabinete, a fim de permitir a implantação do gerenciamento da rotina, dentro de um cronograma a ser estabelecido.
3. Implantar o gerenciamento da rotina de seus principais produtos e serviços em tempo a ser determinado pela equipe, utilizando a metodologia da Qualidade Total.
4. Definir facilitadores setoriais, responsáveis pela condução da implantação.
5. Contribuir com a avaliação do PGQJ quando este se submeter perante o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, dentro dos critérios definidos pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e pelo Programa de Qualidade e Produtividade do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, 27 de agosto de 2008.

  
**Dr. Sandro Luz Portal,**  
Juiz-Corregedor e Secretário Executivo do PGQJ.

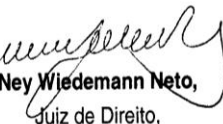
  
**Ney Wiedemann Neto,**  
Juiz de Direito,  
Gabinete de Magistrado da 3ª Câmara Especial Cível.

Figura 3: Termo de adesão do Gabinete do Dr. Ney Wiedemann Neto ao PGQJ .

A notícia foi divulgada no Informativo do TJRS nº 20, de agosto de 2008, em matéria com o seguinte teor:



## Gabinete do Juiz Ney Wiedemann Neto adere ao PGQJ

**E**m 27/8 foi realizada cerimônia que marcou a adesão do gabinete do Juiz-Convocado Ney Wiedemann Neto ao Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário (PGQJ). A solenidade contou com a presença do Juiz-Corregedor e Secretário Executivo do PGQJ, Sandro Luz Portal.

Segundo o compromisso assumido por meio do Termo de Ade-

são, o Gabinete deverá contribuir para o alcance dos objetivos traçados e promover a capacitação de toda a equipe, permitindo a implantação do gerenciamento da rotina. Para o magistrado, já colabora como consultor interno do Escritório da Qualidade desde 1998, é muito importante levar também para o 2º Grau as boas práticas de gestão de processos de trabalho que já se encontram mais desenvolvidas e disseminadas no 1º Grau.



Juiz-Corregedor oficializou a adesão no gabinete do Juiz Ney Wiedemann Neto

O Juiz integra o grupo de julgadores que são alunos do Curso de Mestrado em Poder Judiciário da FGV Direito Rio, em convênio com o TJ. Explicou que a sua dissertação, ainda em desenvolvimento, estuda as rotinas de trabalho em gabinetes de magistrados do 2º Grau que buscam melhorar a prestação jurisdicional, em termos de eficiência, a partir do aperfeiçoamento das rotinas administrativas usando a metodologia da Qualidade Total.

Figura 4: Notícia de adesão do Gabinete do Dr. Ney Wiedemann Neto ao PGQJ. Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Informativo do TJRS n° 20**. Disponível em: <www.tjrs.gov.br> (página no TJRS na *Intranet*, acesso restrito).

No caso da adesão de nosso gabinete ao PGQJ, podemos destacar que a equipe recebeu treinamento por meio de explicações do consultor designado, que abordou os seguintes tópicos da Gestão pela Qualidade:

- Objetivos do treinamento.
- Ferramentas da qualidade.
- Gerência tradicional e gerência pela qualidade.
- Gerenciamento de processos.
- Tarefas e atividades.

- Administração do tempo.
- Exercício de revisão.

Atualmente, a equipe encontra-se em fase de capacitação, porque, decorridos alguns meses, houve substituições de estagiários e de servidores. Mantidos dois servidores que receberam o treinamento, os dois novos funcionários e os dois novos estagiários receberão as instruções, a fim de ser implantado o gerenciamento da rotina.

Também será definido o facilitador setorial, responsável pela condução da implantação e que será o elo de comunicação com o Escritório da Qualidade. Esse papel pode ser desempenhado pelo secretário do gabinete, porque as atribuições de seu cargo estão relacionadas, também, com o cuidado das rotinas administrativas do setor.

O objetivo dessa adesão é criar uma padronização no julgamento dos processos no gabinete, para que ocorram com o menor número de erros e da forma mais célere possível. Além de a padronização tornar o trabalho mais célere, permite o mapeamento dos processos de trabalho do gabinete para que qualquer novo integrante possa executar as rotinas mantendo a eficiência e a celeridade esperadas.

Houve de parte da equipe do gabinete muita receptividade às idéias apresentadas pela Gestão da Qualidade, pois se sentiram valorizados e estimulados a usar a criatividade e a inovação para a melhoria dos processos de trabalho. A aplicação dessa ferramenta de gestão pressupõe a horizontalização das relações de trabalho, com reuniões e diálogo, em que os funcionários e o magistrado interagem com a troca de idéias e a participação efetiva de todos.

Os resultados desse trabalho serão mais bem explicados no quinto capítulo, que trata das padronizações dos processos de trabalho. Além disso, também foi levada em consideração a experiência dos demais gabinetes, pela pesquisa apresentada no quarto capítulo.

### 3.4 UNIDADES COM E SEM ADESÃO AO PGQJ

Mary Biancamano<sup>128</sup> comparou unidades do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul com e sem a adesão ao PGQJ, com base nos seguintes aspectos:

---

<sup>128</sup> BIANCAMANO, Mary. **O Poder Judiciário e o Movimento da Qualidade Total**: aspectos determinantes na implantação do PGQJ em um estudo exploratório. 1999. 226 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

- quanto à estrutura da tarefa;
- quanto às relações interpessoais e de liderança;
- quanto ao processo decisório;
- quanto ao comprometimento com a organização.

Valendo-se de sua análise de percepções, fruto de entrevistas e visitas às diversas unidades estudadas, podemos relacionar os aspectos determinantes e suas características, bem como as diferenças entre as unidades com e sem adesão ao PGQJ. Ao final da análise, resta evidente a relevância do plano para uma mudança dos paradigmas no modelo de gestão do Poder Judiciário.

### 3.4.1 Quanto à estrutura da tarefa

Características das unidades com adesão ao PGQJ: a) sensibilização em “fazer certo”; b) dados usados para decidir; c) equipes; d) criatividade; e) inovação.

Características das unidades sem adesão ao PGQJ: a) centralização; b) dados controlam pessoas; c) iniciativa individual em padronizar.

**Quadro 15 – Comparativo entre as unidades com e sem implantação do PGQJ**

ESTRUTURA DA TAREFA	UNIDADE <u>COM</u> IMPLANTAÇÃO DO PGQJ	UNIDADE <u>SEM</u> IMPLANTAÇÃO DO PGQJ
1. PROCEDIMENTO-PADRÃO E MANUAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerados essenciais à melhoria dos processos.</li> <li>- Meio de facilitação do trabalho, de simplificação de rotinas.</li> <li>- Meio de evitar erro e insegurança.</li> <li>- Todos participam na elaboração do manual e do procedimento-padrão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimentos obedecem à prática individual.</li> <li>- Existência de tentativa de “escrever algo” sobre o processo.</li> <li>- Existe a consciência da necessidade do padrão para evitar o erro.</li> </ul>
2. DADOS ESTATÍSTICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coleta de dados sistemática por todos os envolvidos.</li> <li>- Usados como instrumento de fundamentação do processo decisório.</li> <li>- Utilizados no planejamento de melhoria.</li> <li>- É meio de evitar intervenção do juízo de valor sobre o processo.</li> <li>- É meio de informação atualizada sobre o processo.</li> <li>- É meio de atendimento das expectativas do cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É resultado de iniciativas individuais.</li> <li>- A coleta objetiva localizar processo tão-somente.</li> <li>- É meio de controle de pessoas e processos.</li> <li>- Os dados não são mais relevantes do que a prestação jurisdicional; coletar dados pode prejudicar a prestação jurisdicional</li> </ul>
3. ERROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não-aceitação dos níveis de erro de forma geral nas Unidades.</li> <li>- Utilização do ciclo PDSA para correção de erros.</li> <li>- Ações corretivas são implementadas por todos.</li> <li>- Atenção à variabilidade do processo é constante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São corrigidos com treinamento na execução da tarefa.</li> <li>- São evitados com enquadramento do indivíduo, segundo instrumentos das relações informais.</li> <li>- São difíceis de administrar.</li> <li>- Acarretam prejuízo à organização, constrangimento àquele que erra.</li> </ul>
4. EQUIPES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há constante formação de equipes e de equipes de projeto.</li> <li>- Existe flexibilidade nas funções.</li> <li>- O autocontrole dos processos é prática comum.</li> <li>- A autodistribuição de tarefas é exercida em algumas Unidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há pouca flexibilidade e disponibilidade dos indivíduos.</li> <li>- Há desconhecimento sobre o que é equipe de trabalho.</li> <li>- Indagação presente: o servidor competente deve ajudar o vagaroso?</li> </ul>

Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa

Figura 5: Estrutura da tarefa.

Fonte: BIANCAMANO, Mary. **O Poder Judiciário e o Movimento da Qualidade Total**: aspectos determinantes na implantação do PGQJ em um estudo exploratório. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999, p. 129.

### 3.4.2 Quanto às relações interpessoais e de liderança

Características das unidades com adesão ao PGQJ: a) formação de equipe; b) formalidades restritas às normas; c) consciência do papel de cada um.

Características das unidades sem adesão ao PGQJ: a) regras definem comunicação horizontal e vertical; b) definição de quem está no comando.

Quadro 16 - Comparativo entre as unidades com e sem implantação do PGQJ

RELAÇÕES INTERPESSOAIS E LIDERANÇA	UNIDADES <u>COM</u> IMPLANTAÇÃO DO PGQJ	UNIDADES <u>SEM</u> IMPLANTAÇÃO DO PGQJ
1. COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INFORMAIS	-Relações interpessoais e comunicação a partir de iniciativas individuais. - Existe a necessidade de boas relações entre os integrantes.	- Relações interpessoais e comunicação a partir de iniciativas individuais. - As relações são decorrência da convivência diária.
2. CONFLITO	- É encarado como necessário para o crescimento do grupo. - Há preocupação com a busca do que está acontecendo, com análise de impressões pessoais.	- A solução existe a partir de iniciativas individuais. - Existe necessidade de contornar essas situações de conflito.
3. COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES FORMAIS	- Existe a preocupação com a modificação do que é passível de ser simplificado.	- Não há cogitação de alteração nas comunicações formais – existe a “necessidade de recibo”.
4. LIDERANÇA E CRESCIMENTO	- Existe a preocupação em conduzir todos à compreensão do sistema em que estão inseridos e sua importância. - Existe transparência na atuação dos atores em suas expectativas. - O líder otimiza habilidades individuais. - O líder estimula o preenchimento das necessidades sociais e de realização pessoal.	- Existe receio e medo inspirado pela Alta Administração, que se situa distante das Unidades. - É incipiente a formulação de crescimento organizacional. - As habilidades ficam restritas ao conhecimento de quem está próximo, dentro da Unidade.
5. LIDERANÇA E PODER	- O líder tem sentimento de pertencer à equipe que lidera.	- Existe obrigação de cumprir ordens. - Há preocupação com a definição de quem está no comando e quem não está. - Não existe perspectiva de acesso a outros níveis hierárquicos. - A chefia é a mais competente. - Existe aplausos ao chefe e críticas a quem erra.
6. LIDERANÇA E SITUAÇÃO FUNCIONAL	- O líder busca comprometimento do servidor para execução da tarefa independentemente do regime jurídico.	- O chefe não consegue instrumentos que minimizem o descaso decorrente de uma situação de total segurança funcional.

Figura 06: Relações interpessoais e liderança.

Fonte: BIANCAMANO, Mary. **O Poder Judiciário e o Movimento da Qualidade Total**: aspectos determinantes na implantação do PGQJ em um estudo exploratório. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999, p. 142.

### 3.4.3 Quanto ao processo decisório

Características das unidades com adesão ao PGQJ: a) delegação e responsabilidade sobre processo; b) juiz orientador do processo.

Características das unidades sem adesão ao PGQJ: a) consulta permanente ao chefe; b) juiz orientador; c) iniciativa inibida; d) regras “top-down” (de cima para baixo).

**Quadro 17 - Comparativo entre unidades com e sem implantação do PGQJ**

PROCESSO DECISÓRIO	UNIDADES <u>COM</u> IMPLANTAÇÃO DO PGQJ	UNIDADES <u>SEM</u> IMPLANTAÇÃO DO PGQJ
1. FLUXO DE DECISÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe manutenção dos níveis hierárquicos.</li> <li>- Há busca de consenso para a tomada de decisões.</li> <li>- Há planejamento de ações com delegação de autoridade sobre processo.</li> <li>- Os dados e fatos fundamentam as decisões.</li> <li>- As ações têm como pressuposto aplicação do PDSA.</li> <li>- Há implantação de itens de verificação e itens de controle nos processos críticos.</li> <li>- Busca-se a discussão franca sobre dados e fatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há aceitação de sugestão desde que em conformidade com chefia.</li> <li>- Há grande distância entre quem estabelece e quem cumpre.</li> <li>- Existem premissas para a ação: cobrar, proteger, estabelecer.</li> <li>- Existe consulta permanente à chefia imediata.</li> <li>- Existe delegação à função, e não controle do processo.</li> <li>- As iniciativas são inibidas pelo próprio fluxo decisório.</li> <li>- A organização (chefia) é quem comanda.</li> <li>- Existe receio de perder “poder” sobre o processo.</li> <li>- A participação no processo é limitada por regras “top-down”.</li> </ul>
2. RELAÇÃO CHEFIA/SUBORDINADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe autoridade na função e no cargo.</li> <li>- Juiz tem poder; servidor diz que tem</li> <li>- Existe consciência de que a organização é extremamente conservadora e de que seus integrantes também o são.</li> <li>- Existe delegação de autoridade sobre o processo.</li> <li>- Há disseminação da visão sistêmica como base das relações chefia/subordinado</li> <li>- Há atuação democrática e participativa dos líderes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe autoridade na função e no cargo.</li> <li>- Há uma relação peculiar em virtude da estabilidade do servidor público: não há medo de ser demitido, nem da chefia.</li> </ul>

Figura 07: Processo decisório.

Fonte: BIANCAMANO, Mary. **O Poder Judiciário e o Movimento da Qualidade Total**: aspectos determinantes na implantação do PGQJ em um estudo exploratório. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999, p. 152.

### 3.4.4 Quanto ao comprometimento com a organização

Características das unidades com adesão ao PGQJ: a) visão sistêmica; b) motivação intrínseca e extrínseca; c) administração consultiva; d) difusão do conhecimento; e) melhores condições de trabalho.

Características das unidades sem adesão ao PGQJ: a) comprometimento com o resultado; b) motivação extrínseca; c) participação no processo define comprometimento.

**Quadro 18 - Comparativo entre Unidades com e sem implantação do PGQJ**

COMPROMETIMENTO	UNIDADE <u>COM</u> IMPLANTAÇÃO DO PGQJ	UNIDADE <u>SEM</u> IMPLANTAÇÃO DO PGQJ
1. COMPROMETIMENTO CULTURA ORGANIZACIONAL	E <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe comprometimento com repercussão dos atos.</li> <li>- É percebida a necessidade de visão sistêmica, isto é, conhecimento completo do processo em que está envolvido.</li> <li>- Há comprometimento com cliente externo e interno.</li> <li>- Há comprometimento com o resultado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe preocupação com repercussão dos atos.</li> <li>- Compromisso informal com receio de punição.</li> <li>- Conhecimento parcial do processo em que está envolvido – somente a sua parte.</li> <li>- Não há comprometimento com o resultado.</li> <li>- O ser humano tem sentimentos de solidariedade, fraternidade que levam ao comprometimento.</li> </ul>
2. COMPROMETIMENTO SITUAÇÃO FUNCIONAL	E <ul style="list-style-type: none"> <li>- A situação funcional não é determinante do comprometimento do servidor.</li> <li>- A perda da segurança no emprego pode influir negativamente por medo.</li> <li>- A privatização proporciona maior controle por parte do escrivão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A qualidade do servidor está no caráter, não no regime jurídico de trabalho.</li> <li>- O regime jurídico influi na segurança do servidor.</li> <li>- O servidor não tem desprendimento em relação às tarefas.</li> <li>- A estabilidade leva ao comodismo do servidor e do magistrado.</li> </ul>
3. COMPROMETIMENTO E VALORIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há busca de motivação intrínseca e auto-estima.</li> <li>- Há busca de motivação extrínseca por intermédio de otimização dos processos.</li> <li>- A avaliação desempenho é refutada na forma existente.</li> <li>- Há implantação de administração participativa como meio de valorização das pessoas.</li> <li>- Há busca de melhores condições de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há busca de motivação extrínseca.</li> <li>- Não há empenho em melhoria das condições de trabalho.</li> <li>- Há necessidade de premiação é elogios.</li> <li>- A avaliação desempenho existente é encarada como imutável.</li> <li>- Existe autodefesa e medo.</li> <li>- Não há desenvolvimento de participação como instrumento de valorização.</li> </ul>
4. COMPROMETIMENTO E APRENDIZAGEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há busca de inovação e realinhamento de processos.</li> <li>- Existe difusão do conhecimento como rotina.</li> <li>- Existe difusão das experiências setoriais</li> <li>- Existe permanente busca de mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há busca de treinamento operacional de necessidade imediata.</li> <li>- Não há preocupação com a criatividade – há bitolação.</li> <li>- É necessária a mudança do outro, e não a sua.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados nas entrevistas

Figura 08: Comprometimento.

Fonte: BIANCAMANO, Mary. **O Poder Judiciário e o Movimento da Qualidade Total**: aspectos determinantes na implantação do PGQJ em um estudo exploratório. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999, p. 174.

### 3.5 DESENVOLVIMENTO DO PGQJ

Desde 1996, houve a adesão de 108 das 165 comarcas que integram o Poder Judiciário estadual. Cumpre esclarecer que a adesão de uma comarca não importa, necessariamente, na adesão de todas as unidades que a integram. Assim, é comum que em uma comarca haja a adesão de uma ou mais varas, mas não de todas. O mesmo acontece na comarca da capital, onde há unidades adesas no primeiro grau e no Tribunal de Justiça, tanto de setores jurisdicionais quanto administrativos.

Por outro lado, é importante destacar que o desenvolvimento do programa de adesão, de um modo ideal, importaria na manutenção das rotinas de gerenciamento da qualidade propostas. Além disso, espera-se que as unidades desenvolvam trabalhos para a melhoria de suas rotinas de trabalho, com as ferramentas utilizadas na metodologia da qualidade, como, por exemplo, o “Método de Análise e Solução de Problemas – MASP”.

Algumas vezes, em razão de alterações na composição das equipes de trabalho, ocorre a estagnação desses processos de implantação do plano. Há casos em que o motivador da equipe é o magistrado, outros em que é o escrivão ou outro funcionário do cartório que, quando deixam de integrar aquela unidade, acarretam uma paralisação temporária das atividades relacionadas com o gerenciamento da qualidade. Nesses casos, cabe ao Escritório da Qualidade, mediante contatos e visitas de apoio, também mediante a Consultoria, estimular a retomada desse processo.

### 3.5.1 Adesões de unidades ao PGQJ

O quadro abaixo apresenta a relação histórica de todas as adesões do PGQJ desde a criação do plano até o final de 2008. Há casos de adesões formalmente suspensas e outros de extinção da própria unidade que havia aderido ao plano.

Data	Unidade	Comarca
18/07/1996	Juizado Regional da Infância e da Juventude	Caxias do Sul
09/08/1996	Vara de Falências e Concordatas - 2º Juizado	Porto Alegre
16/05/1997	12ª Vara Cível	Porto Alegre
14/07/1997	Setor de Segurança do Tribunal de Justiça	Porto Alegre
18/07/1997	3ª Vara Criminal	Rio Grande
18/07/1997	1ª Vara de Família	Pelotas
18/07/1997	2ª Vara Cível	Pelotas
18/07/1997	5ª Vara Cível	Pelotas
18/07/1997	Juizado Especial Cível	Pelotas
18/07/1997	Juizado Regional da Infância e da Juventude	Pelotas
18/07/1997	1ª Vara Criminal	Pelotas
30/07/1997	Juizado Especial Cível	Guafba
11/09/1997	5ª Vara Cível	Porto Alegre
20/10/1997	Cartório de Distribuição e Contadoria	Rio Grande
23/10/1997	3º Juizado da Infância e da Juventude	Porto Alegre
23/10/1997	EXTINTO Setor de Supervisão Administrativa dos Juizados da Infância e	Porto Alegre

	da Juventude	
24/10/1997	Juizado Especial Criminal	Caxias do Sul
30/10/1997	1ª Vara	Bento Gonçalves
30/10/1997	2ª Vara	Bento Gonçalves
30/10/1997	3ª Vara	Bento Gonçalves
30/10/1997	Juizado Adjunto de Pequenas Causas	Bento Gonçalves
13/03/1998	Vara Judicial	Feliz
27/03/1998	Vara Judicial	Portão
30/04/1998	Setor de Transportes do Tribunal de Justiça	Porto Alegre
30/04/1998	Setor de Portaria do Tribunal de Justiça	Porto Alegre
27/05/1998	2ª Vara de Família	Pelotas
13/05/1998	Vara Judicial	Nova Prata
13/05/1998	Cartório da Distribuição e Contadoria	Nova Prata
29/06/1998	4ª Vara de Família e Sucessões	Porto Alegre
05/08/1998	8ª Vara Cível	Porto Alegre
30/09/1998	Vara Judicial	Encruzilhada do Sul
11/03/1999	Direção do Foro	São Borja
11/03/1999	1ª Vara Cível	São Borja
11/03/1999	2ª Vara Cível	São Borja
11/03/1999	1ª Vara Criminal	São Borja
11/03/1999	Juizado Especial Cível	São Borja
12/03/1999	Direção do Foro	Cruz Alta
12/03/1999	1ª Vara Cível	Cruz Alta
12/03/1999	2ª Vara Cível	Cruz Alta
12/03/1999	1ª Vara Criminal, Júri e Execuções Criminais	Cruz Alta
12/03/1999	2ª Vara Criminal e Juizado da Infância e da Juventude	Cruz Alta
12/03/1999	Juizado Especial Criminal	Cruz Alta
12/03/1999	Cartório da Distribuição e Contadoria	Cruz Alta
12/03/1999	Juizado Especial Cível	Cruz Alta
12/03/1999	Assistente Social, Oficial de Proteção da Infância e da Juventude e Oficiais de Justiça	Cruz Alta
19/03/1999	Direção do Foro	Santo Antônio da Patrulha
19/03/1999	1ª Vara	Santo Antônio da Patrulha
19/03/1999	2ª Vara	Santo Antônio da Patrulha



19/03/1999	Juizado Especial Cível	Santo Antônio da Patrulha
19/03/1999	Cartório da Distribuição e Contadoria	Santo Antônio da Patrulha
05/04/1999	21ª Câmara Cível	Porto Alegre
31/03/1999	Direção do Foro, Vara Judicial, Cartório da Distribuição e Contadoria e Oficiais de Justiça	Butiá
08/04/1999	Direção do Foro, Vara e Cartório da Distribuição e Contadoria	São Francisco de Assis
15/04/1999	Vara Cível do Foro Regional Alto Petrópolis	Porto Alegre
15/04/1999	Vara de Família e Sucessões do Foro Regional Alto Petrópolis	Porto Alegre
29/04/1999	SUSPENSA TEMPORARIAMENTE Juiz. Regional da Infância e da Juventude	Passo Fundo
21/05/1999	1ª Vara Judicial, Vara do Júri e Execuções Criminais e Juizado Especial Cível	Farroupilha
21/05/1999	2ª Vara Judicial, Juizado Especial Criminal e Juizado da Infância e da Juventude	Farroupilha
21/05/1999	Cartório da Distribuição e Contadoria	Farroupilha
08/06/1999	1ª Vara de Família	Canoas
15/06/1999	Direção do Foro, 2ª Vara Judicial, Cartório da Distribuição e Contadoria, Juizado Adjunto Cível e Juizado Adjunto Criminal	Cachoeirinha
29/07/1999	Direção do Foro	Vacaria
29/07/1999	1ª Vara Cível	Vacaria
29/07/1999	2ª Vara Cível	Vacaria
29/07/1999	Cartório da Distribuição e Contadoria	Vacaria
10/08/1999	8ª Vara de Família e Sucessões	Porto Alegre
07/04/2000	Vara Judicial	Jaguarão
07/04/2000	Cartório da Distribuição e Contadoria	Jaguarão
07/04/2000	Oficiais de Justiça	Jaguarão
19/05/2000	Vara Única	Panambi
28/06/2000	Vara Única	Antônio Prado
04/08/2000	Vara Única	Piratini
04/08/2000	Vara Única e Cartório da Distribuição e Contadoria	Pedro Osório
10/08/2000	Corregedoria-Geral de Justiça	Porto Alegre
06/09/2000	7ª Câmara Cível	Porto Alegre
15/09/2000	Direção do Foro, 1ª Vara, 2ª Vara, 3ª Vara e Cartório da Distribuição e Contadoria	Santiago
29/09/2000	Direção do Foro, 1ª Vara Criminal, 1ª Vara Cível, 2ª Vara Cível, 3ª Vara Cível, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça, Assistente Social e Oficial de Proteção da	Santa Rosa

	Infância e da Juventude	
29/09/2000	Direção do Foro, Vara Única, Cartório da Distribuição e Contadoria e Oficiais de Justiça	Santo Cristo
11/10/2000	Direção do Foro, 1ª Vara Judicial, 2ª Vara Judicial, 3ª Vara Judicial e Cartório da Distribuição e Contadoria	Camaquã
11/10/2000	Direção do Foro, Vara Judicial, Cartório da Distribuição e Contadoria e Oficiais de Justiça	Tapes
11/10/2000	Direção do Foro, Vara Judicial e Oficiais de Justiça	Barra do Ribeiro
19/10/2000	Direção do Foro, 1ª Vara Cível e Juizado Especial Cível, 2ª Vara Cível, 1ª Vara Criminal, 2ª Vara Criminal e Juizado Especial Criminal e Oficiais de Justiça	Tramandaí
20/10/2000	Direção do Foro, 1ª Vara Cível, 2ª Vara Cível, 3ª Vara Cível, 1ª Vara Criminal, 2ª Vara Criminal, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria e Oficiais de Justiça	Bagé
20/10/2000	Direção do Foro, Vara Judicial e Oficiais de Justiça	Lavras do Sul
26/10/2000	Direção do Foro, Vara Única, Cartório da Distribuição e Contadoria e Oficiais de Justiça	Arroio do Meio
27/10/2000	Direção do Foro, Vara Única, Cartório da Distribuição e Contadoria e Oficiais de Justiça	São Marcos
10/11/2000	Direção do Foro, 1ª, 2ª e 3ª Varas Cíveis, Vara Criminal, Juiz. Esp. Cível, Juiz. Esp. Criminal, Juiz. Inf. e Juventude, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficial de Proteção e Oficiais de Justiça.	Carazinho
16/11/2000	Direção do Foro, 1ª Vara Cível, 2ª Vara Cível, 1ª Vara Criminal e Execuções Criminais, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficial de Proteção e Oficiais de Justiça	Cachoeira do Sul
17/11/2000	Direção do Foro, 1ª Vara Judicial, 2ª Vara Judicial, Cartório da Distribuição e Contadoria e Oficial de Justiça	Venâncio Aires
17/11/2000	Direção do Foro, 1ª Vara Judicial, 2ª Vara Judicial e Cartório da Distribuição e Contadoria	Rio Pardo
30/11/2000	Direção do Foro, 1ª, 2ª e 3ª Varas Cíveis, 1ª e 2ª Varas Criminais, JEC, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça, Oficial de Proteção e Assistente Social.	Ijuí
01/12/2000	2ª Câmara Criminal – TJ	Porto Alegre
07/12/2000	Direção, Vara Única, Juizado Especial Cível, Cartório da Distribuição e Contadoria e os Oficiais de Justiça	Sarandi
12/12/2000	5ª Câmara Cível	Porto Alegre
13/12/2000	Direção, Vara Cível, Vara Criminal, 8º Juizado Especial Cível e o Cartório da Distribuição e Contadoria	Foro Regional da Restinga – Porto Alegre
14/12/2000	Direção, Vara Única, Cartório da Distribuição e Contadoria e os Oficiais de Justiça	Triunfo

15/12/2000	1ª Vara Criminal, 3ª Vara Cível	Viamão
22/12/2000	Direção, Vara Única, cartório da Distribuição e Contadoria e Oficiais de Justiça	Tupanciretã
16/02/2001	Direção do Foro, 1ª Vara Judicial, 2ª Vara Judicial, 3ª Vara Judicial, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria, Assistente Social, Oficiais de Justiça e Oficial de Proteção.	Soledade
02/03/2001	Direção do Foro, Vara Judicial, Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Taquari
12/03/2001	Direção do Foro, 1ª Vara Cível, 2ª Vara Cível, 3ª Vara Cível, 1ª Vara Criminal, 2ª Vara Criminal, Juizado Especial Criminal, Juizado Especial Cível, Juizado Regional da Infância e da Juventude, Distribuidor-Contador, Psicóloga Judiciária, Assistentes Sociais Judiciárias, Oficial de Justiça e Oficial de Proteção.	Santa Cruz do Sul
30/03/01	Direção do Foro, 1ª Vara Judicial, 2ª Vara Judicial, Vara do Júri, Vara da Infância e da Juventude, Juizado Especial Cível, 3ª Vara Judicial, Vara das Execuções Criminais, Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria, Assistente Social Judiciária, Oficiais de Justiça, Oficial de Proteção da Infância e da Juventude.	Palmeira das Missões
20/04/01	Direção do Foro, Vara do Júri, 1ª Vara Judicial, Juizado Especial Cível, 2ª Vara Judicial, Juizado da Infância e da Juventude, 3ª Vara Judicial, Vara das Execuções Criminais Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Sapiranga
26/04/01	Direção do Foro, Vara do Júri, Vara Regional da Infância e da Juventude, 1ª Vara Judicial, Juizado Especial Cível, 2ª Vara Judicial, 3ª Vara Judicial, Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria, Assistente Social Judiciária, Oficiais de Justiça, Oficial de Proteção.	Osório
27/04/01	Direção do Foro, Vara Única, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Charqueadas
08/05/01	17ª Câmara Cível	Tribunal de Justiça
10/05/01	3ª Câmara Cível	Tribunal de Justiça
11/05/01	Direção do Foro, Vara Única, Vara do Júri, Vara das Execuções Criminais, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Canguçu
18/05/01	Direção do Foro, 1ª Vara Cível, 2ª Vara Cível, Vara Criminal, Vara do Júri, Vara das Execuções Criminais, Vara da Infância e da Juventude, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça, Oficial de Proteção da Infância e da Juventude.	Alegrete
24/05/01	Direção do Foro, Vara do Júri, Vara das Execuções Criminais,	Santa Vitória do Palmar

	1ª Vara Judicial, 2ª Vara Judicial, 3ª Vara Judicial, Vara da infância e da Juventude, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Distribuição e Contadoria e Oficiais de Justiça.	
01/06/01	Direção do Foro, Vara Única, Vara do Júri, Vara das Execuções Criminais, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Arroio Grande
08/06/01	Direção do Foro, Vara Única, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça	Caçapava do Sul
15/06/01	Direção do Foro, Vara Judicial, Vara do Júri, Vara das Execuções Criminais, Vara da Infância e da Juventude, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Arroio do Tigre
15/06/01	Direção do Foro, Vara Judicial, Vara do Júri, Vara das Execuções Criminais, Vara da Infância e da Juventude, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Sobradinho
29/06/01	Direção do Foro, Vara Judicial, Vara do Júri, Vara das Execuções Criminais, Vara da Infância e da Juventude, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Nonoai
03/08/01	Direção do Foro, 1ª Vara Judicial Cível e Criminal, 2ª Vara Judicial Cível e Criminal, 3ª Vara Judicial Cível e Criminal, Vara do Júri, Vara das Execuções Criminais, Vara da Infância e da Juventude, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria, Assistente Social Judiciária, Oficial de Proteção da Infância e da Juventude, Oficiais de Justiça.	Montenegro
09/08/01	Direção do Foro, 1ª Vara Cível, 2ª Vara Cível e Vara da Infância e da Juventude, 1ª Vara Criminal, Juizado Especial Criminal, Vara das Execuções Criminais, Vara do Júri, Juizado Especial Cível, Cartório da Distribuição e Contadoria, Assistente Social Judiciária, Oficial de Proteção da Infância e da Juventude, Oficiais de Justiça.	Santana do Livramento
17/08/01	Direção do Foro, Vara Judicial Cível e Criminal, Vara do Júri, Vara das Execuções Criminais, Vara da Infância e da Juventude, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Guaporé
23/08/01	Vara de Execução das Penas e Medidas Alternativas.	Foro Central
24/08/01	Direção do Foro, 1ª Vara Judicial Cível e Criminal, 2ª Vara Judicial Cível e Criminal, 3ª Vara Judicial Cível e Criminal, Vara do Júri, Vara das Execuções Criminais, Vara da Infância e da Juventude, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Lagoa Vermelha

24/08/01	5ª Vara Cível	Passo Fundo
30/08/01	Direção do Foro, 1ª Vara Cível, 2ª Vara Cível, 1ª Vara Criminal, 2ª Vara Criminal, Vara do Júri, Vara das Execuções Criminais, Vara da Infância e da Juventude, Juizado Especial Cível, Juizado Especial Criminal, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Gravataí
31/08/01	Direção do Foro, Vara Cível, Vara Criminal, Vara do Júri, Vara das Execuções Criminais, Vara de Família e Sucessões, Juizado Especial Cível, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Santa Bárbara do sul
06/09/01	2ª Vara Cível	Foro Regional do Partenon.
14/09/01	Direção do Foro, Vara Única, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	São José do Ouro
14/09/01	Direção do Foro, Vara Única, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Sananduva
21/09/01	Direção do Foro, 1ª Vara Judicial, 2ª Vara Judicial, 3ª Vara Judicial, Cartório da Distribuição e Contadoria, Assistente Social, Oficiala de Proteção, Oficiais de Justiça.	Sapucaia do Sul
27/09/01	Direção do Foro, Vara Judicial, Oficial de Justiça.	Horizontina
18/10/01	Direção do Foro, 1ª Vara Judicial, 2ª Vara Judicial, Cartório da Distribuição e Contadoria.	Itaqui
19/10/01	Direção do Foro, 1ª Vara Cível, 2ª Vara Cível, 1ª Vara Criminal, 2ª Vara Criminal.	Uruguaiana
25/10/01	Direção do Foro, Vara Judicial, Vara das Execuções Criminais, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficial de Justiça.	Três Passos
26/10/01	Direção do Foro, Vara Judicial, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficial de Justiça.	Campo Novo
26/10/01	Direção do Foro, Vara Judicial, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficial de Justiça.	Coronel Bicaco
08/11/01	1ª Vara de Família	Caxias do Sul
09/11/01	Vara Judicial, Oficiais de Justiça.	Júlio de Castilhos
09/11/01	Direção do Foro, Vara Judicial.	São Sepé
23/11/01	1ª Vara Judicial, 2ª Vara Judicial, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Rosário do Sul
30/11/01	Direção do Foro, Vara Judicial, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Encantado
30/11/01	Direção do Foro, 1ª Vara Judicial, 2ª Vara Judicial, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça, Assistente Social, Oficial de Proteção.	Estrela
06/12/01	Direção do Foro, Vara Judicial, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Vera Cruz

13/12/01	Direção do Foro, Vara Judicial, Cartório da Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Cerro Largo
14/12/01	Direção do Foro, Vara Judicial, Oficiais de Justiça.	Guarani das Missões
20/05/02	Todas as unidades (dez)	DRH
07/06/02	2ª Vara Judicial	Campo Bom
06/09/02	Vara Judicial	São Lourenço
21/11/02	GELIC – Grupo Executivo de Licitações e Contratos	Tribunal de Justiça
22/11/02	1ª Vara Cível 2ª Vara Cível Vara Criminal Vara de Família Juizado da Infância e da Juventude Juizado Especial Cível Cartório da Distribuição e Contadoria	Lajeado
26/06/03	Comarca de Marcelino Ramos	Marcelino Ramos
26/06/03	Comarca de Gaurama	Gaurama
29/08/03	Vara Única	Parobé
29/08/03	3ª Vara	Taquara
27/08/03	3ª Câmara Criminal do Tribunal de Justiça	Porto Alegre
04/09/03	Direção do Foro, 1ª Vara Cível, 2ª Vara Cível, 3ª Vara Cível, 4ª Vara Cível, JECIVEL, JECRIM, JIJ, 1ª Vara Criminal e Vara do Júri, 3ª Vara Criminal e Execuções, 4ª Vara Criminal, 1ª Vara de Família, 2ª Vara de Família e Sucessões, Distribuição e Contadoria, Oficiais de Justiça.	Santa Maria
03/10/03	Vara Única	Espumoso
08/10/03	3ª Vara Criminal	Canoas
08/10/03	Depto. Médico Judiciário do Tribunal de Justiça	Porto Alegre
08/10/03	Projeto Justiça Instantânea	Porto Alegre
27/10/03	Direção do Foro 1ª Vara Cível Juizado Especial Cível 2ª Vara Cível Vara Criminal Juizado Especial Criminal Cartório da Distribuição e Contadoria	Alvorada
19/11/03	Vara Única	São Vicente do Sul
4/12/03	1ª Vara Cível, 3ª Vara Cível Direção do Foro, 5ª Vara Cível 6ª Vara Cível, 2ª Vara de Família 1ª Vara Criminal, 2ª Vara Criminal, 3ª Vara Criminal Juizado da Infância e Juventude	Caxias do Sul
16/12/03	Vara Única	Faxinal do Soturno
16/12/03	Vara Única	Restinga Seca

17/12/03	Vara Única	Cacequi
18/12/03	Vara Única	Santo Augusto
26/01/04	Primeira Vara Criminal, Vara do Júri, Vara de Execuções Criminais, Juizado Especial Criminal, Juizado Especial Cível, Primeira Vara Cível, Segunda Vara Cível, Juizado da Infância e da Juventude, Terceira Vara Cível, Cartório da Distribuição e Contadoria	Guaíba
06/08/04	Vara Única	São Pedro do Sul
13/08/04	2ª Vara Judicial	Três Passos
13/08/04	Vara Única	Ronda Alta
14/09/04	Vara Única	Casca
03/12/04	1ª Vara Cível, 3ª Vara Cível, 4ª Vara Cível, 1ª Vara Criminal	Rio Grande
03/12/04	Vara Única	São José do Norte
14/12/04	1ª Vara e 2ª Vara	Panambi
25/05/05	1ª Vara Criminal	Erechim
16/09/05	3ª Vara Judicial	Farroupilha
30/11/05	Vara JECA e Jecrima	São Valentim
13/04/06	Vara única	Catuípe
26/04/06	Vara única	Mostardas
04/05/06	2ª Vara Cível	Santo Ângelo
30/05/06	Vara Judicial	Crissiumal
15/06/07	1º e 2º Juizado da 6ª Vara da Fazenda Pública	Porto Alegre
15/06/07	1º e 2º Juizado da 3ª Vara da Fazenda Pública	Porto Alegre
15/06/07	2ª Relatoria da 1ª Turma Recursal Cível	Porto Alegre
15/06/07	1º Juizado e o 2º Juizado da 2ª Vara Cível	Porto Alegre
27/08/08	Gabinete de Magistrado da 3ª Câmara Especial Cível	Porto Alegre
29/08/08	1ª Vara Cível	Pelotas
29/08/08	6ª Vara Cível	Pelotas
04/09/08	8ª Vara da Fazenda pública	Porto Alegre
12/09/08	Unidade de Imprensa	Porto Alegre

Quadro 5: Unidades do Poder Judiciário aderentes do PGQJ.

Fonte: RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Adesões ao PGQJ**. Disponível em: <<http://www.tjrs.jus.br/institu/qualidade/adesoes.php>>. Acesso em: 19 maio 2009.

### 3.5.2 Adesões de comarcas ao PGQJ

Desde 1996, já houve a adesão de 108 das 165 comarcas do estado, no âmbito da Justiça Estadual, que estão relacionadas no quadro abaixo:

Comarca		Ano	Subtotais
Caxias do Sul		1996	01
Bento Gonçalves Caxias do Sul* (JECrim) Guafba	Pelotas Rio Grande	1997	04
Encruzilhada do Sul Feliz	Nova Prata Portão	1998	04
Butiá Cachoeirinha Canoas Cruz Alta Farroupilha	Passo Fundo Santo Antônio da Patrulha São Borja São Francisco de Assis Vacaria	1999	10
Antônio Prado Arroio do Meio Bagé Barra do Ribeiro Cachoeira do Sul Camaquã Carazinho Ijuí Jaguarão Lavras do Sul Panambi Pedro Osório Piratini	Rio Pardo Santa Rosa Santiago Santo Cristo São Marcos Sarandi Tapes Tramandaí Triunfo Tupanciretã Venâncio Aires Viamão	2000	25



Alegrete	Cerro Largo		
Arroio do Tigre	Encantado		
Arroio Grande	Estrela		
Caçapava do Sul	Guarani das Missões		
Campo Novo	Rosário do Sul		
Canguçu	Sananduva		
<b>Caxias do Sul (*)</b>	Santa Bárbara do Sul		
Charqueadas	Santa Cruz do Sul		
Coronel Bicaco	Santa Vitória do Palmar		
Gravataí	Santana do Livramento		
Guaporé	São José do Ouro		
Horizontina	São Sepé	<b>2001</b>	<b>38</b>
Itaqui	Sapiranga		
Júlio de Castilhos	Sapucaia do Sul		
Lagoa Vermelha	Sobradinho		
Montenegro	Soledade		
Nonoai	Taquari		
Osório	Três Passos		
Palmeira das Missões	Urugaiana		
<b>Passo Fundo (*)</b>	Vera Cruz		
<b><i>Campo Bom</i></b>	<b><i>Lajeado</i></b>	<b>2002</b>	<b>03</b>
São Lourenço do Sul			
Alvorada	Marcelino Ramos		
Cacequi	Parobé		
<b>Canoas*</b>	Restinga Seca		
<b>Caxias do Sul*</b>	Santa Maria	<b>2003</b>	<b>12</b>
Espumoso	Santo Augusto		
Faxinal do Soturno	São Vicente do Sul		
<i>Gaurama</i>	Taquara		

Casca  <i>Guaíba*</i> Ronda Alta	<b>Panambi*</b>  <i>São Pedro do Sul Rio Grande*</i>  <b>Três Passos*</b> São José Norte	<b>2004</b>	<b>04</b>
Erechim (1ª V. Criminal)  <b>Farroupilha*</b>	<i>São Valentim</i>	<b>2005</b>	<b>02</b>
<i>Catuípe</i>  <i>Crissiumal</i>  <i>Mostardas</i>	<i>Santo Ângelo (2ª Cível)</i>	<b>2006</b>	<b>04</b>
6ª Vara da Fazenda Pública – Foro Central  3ª Vara da Fazenda Pública – Foro Central  2ª Relatoria da 1ª Turma Recursal Cível – Foro Central  2ª Vara Cível – Foro Central		<b>2007</b>	
8ª Vara da Fazenda Pública – Foro Central  Oficiais de Justiça – Farroupilha  1ª Vara Cível - Pelotas  6ª Vara Cível – Pelotas  8ª Vara da Fazenda Pública – Foro Central		<b>2008</b>	
<b>Total</b>			<b>108</b>

Quadro 6: Comarcas aderentes do PGQJ.  
Fonte: Escritório da Qualidade.

### 3.5.3 Exemplos de resultados alcançados por unidades em adesão

A seguir, apresentamos alguns resultados de trabalhos realizados com a metodologia da Qualidade. Estes trabalhos foram disponibilizados pelo Escritório da Qualidade e apresentados em *workshops* regionais e/ou em Mostras Nacionais de Trabalhos da Qualidade do Poder Judiciário, por isso se encontram no formato de *power point*.



## Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul



Comarca de Casca:  
um Modelo de Gestão Compartilhada

José Luiz Leal Vieira  
Aracaju – 2006  
VII Mostra

## Objetivos Estratégicos elaborados pela Equipe

- **Formar uma equipe de trabalho comprometida com os fundamentos da gestão pela qualidade do Judiciário**
- **Buscar a celeridade da prestação jurisdicional**
- **Estabelecer um alto padrão de qualidade no atendimento dos jurisdicionados e advogados**
- **Aproximar o Judiciário da comunidade**



Resultados alcançados:  
Celeridade  
AÇÕES CONTRA O ESTADO

Antes da padronização	Meta Redução de 30%	Após padronização
252 dias	= 176 dias	108 dias

## Metas Relativas aos Objetivos Estratégicos

- **Formação da equipe** - alcançar um índice de satisfação interna com a equipe de trabalho de 85% até junho de 2005 e de 90% até junho de 2006.
- **Agilidade da justiça** - mapear e padronizar até junho de 2006 as ações ordinárias cíveis sem necessidade de produção de provas em audiência, diminuindo em 30% o seu prazo de tramitação.
- **Melhora do atendimento** - alcançar um índice de satisfação com o atendimento de 85% em junho de 2005 e de 90% em junho de 2006.
- **Aproximar o Judiciário da comunidade** - colocar ações em prática até junho de 2006.



## Resultados alcançados: Atendimento

Item de Controle	Grau de Satisfação	
	(% Muito Satisfeito + Satisfeito)	
<input type="checkbox"/> Cortesia	99,9	
<input type="checkbox"/> Presteza	99,8	
<input type="checkbox"/> Interesse	99,8	
<input type="checkbox"/> Atendimento personalizado	99,9	
<input type="checkbox"/> Conforto das instalações	99,9	

## Pesquisa com os Advogados

Item de Controle	Grau de Satisfação %		
	Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito
<input type="checkbox"/> Atendimento	76,9	23,1	0
<input type="checkbox"/> Celeridade	53,8	46,2	0



VIII Mostra Nacional de Trabalhos  
da Qualidade  
do Poder Judiciário

Ricardo Hermann  
Vitor Kapustan

**Brasília - Nov. 2008**

**Assunto:**

Implantação do Gerenciamento da  
Rotina de Tramitação dos  
Recursos no Gabinete da 2ª  
Relatoria da 1ª Turma  
Recursal dos Juizados Especiais  
Cíveis.

## Objetivos

- Desenvolvimento de sistema operacional de atividades procedimentais em gabinete, padronização de rotinas e fluxos de trabalho e implementação da nova sistemática organizacional.
- Definição dos procedimentos a serem adotados por todos os integrantes do gabinete, desde o recebimento dos processos para julgamento dos recursos até o efetivo julgamento. Redução do tempo de julgamento dos recursos.

## Meta:

Reduzir o tempo de espera do recurso, entre a distribuição ao Gabinete e a sessão de julgamento, de 8 meses para 4 meses, até dezembro de 2007.

## PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

- Identificação da possibilidade de simplificação das tarefas empregadas na análise dos feitos.
- Elaboração do POP (Procedimento Operacional Padrão), que orientou o funcionário nas suas atividades diárias, relativamente ao impulso dos processos e sua organização.
- A padronização adotada, além de tornar célere o trabalho, possibilitou ‘mapear’ os trâmites essenciais do processo, permitindo que qualquer novo integrante da equipe do gabinete possa manter a continuidade do trabalho com mesma eficiência e celeridade.

## ADOÇÃO DO PROCEDIMENTO PADRÃO

- O gabinete aderiu ao Programa de “Qualidade do Judiciário” objetivando nivelar a bagagem de conhecimentos de toda a equipe e adaptá-los à nova ordem;
- Concluiu-se a partir daí pela necessidade de criação e adoção do Procedimento Operacional Padrão.



## RESULTADOS

- Após a implementação das novas rotinas e fluxos, percebeu-se a melhora sensível no tempo de julgamento dos processos.
- O período entre a distribuição e o julgamento caiu de **8 meses** para **3 meses e meio** em média.
- Se comparado ao período anterior à implantação do programa, o número de processos julgados **uplicou**.

## RESULTADOS

- Hoje é possível informar, logo que o processo é distribuído ao gabinete, a **data em que será julgado**.
- A melhoria da qualidade do serviço prestado ao jurisdicionado repercute não só positivamente em relação aos cidadãos, mas também contribui para **qualidade do ambiente de trabalho** do gabinete.

## **PLANO DE GESTÃO DA 1ª VARA DE SAPUCAIA DO SUL**

**“SOB NOVA DIREÇÃO”**  
**Fábio Vieira Heerd**  
**VIII Mostra**

### **OBJETIVOS**

- **ELIMINAÇÃO** de rotinas inúteis
- **OTIMIZAÇÃO** dos processos de trabalho, por meio de decisões tomadas por toda a equipe, a fim de padronizar práticas
- **REDUÇÃO** do tempo de tramitação dos processos judiciais
- **SATISFAÇÃO** do cliente externo e da equipe, esta em função do alcance das metas, do aumento de poder de decisão no próprio processo de trabalho e da capacitação profissional necessária para o desenvolvimento das ações planejadas



## A MUDANÇA

- QUEBRA de 3 paradigmas:
- 1) existência de duas equipes: Cartório e Gabinete;
- 2) o juiz não pode discutir temas de organização cartorial e o cartório não pode opinar nas práticas do juiz;
- 3) distribuição desigual do volume de trabalho.



## O PLANO

- MÉTODO: **PDCA**

- **PLANEJAMENTO:** etapa de definição dos dados a serem medidos, da padronização de algumas rotinas de trabalho e de metas a serem obtidas (FERRAMENTAS usadas: *brainstorming*, 5W1h e folha de verificação.)

## AÇÕES

- Reuniões Periódicas – café da manhã
- Alteração no Lay Out e na organização Cartorial – quebra do paradigma
- Pesquisa de Satisfação
- Consultoria do Escritório da Qualidade – capacitação



## ...AÇÕES

### **GERENCIAMENTO COMPARTILHADO:**

- A) Gestor de social, Lay Out e de Satisfação Externa
- B) Gestor de Mutirões
- C) Gestor de Otimização de Rotinas de Cartório
- D) Gestor de Otimização de Rotinas de Gabinete
- E) Gestor de Dados e Metas
- F) Gestor do Banco de Folgas

## RESULTADOS E BENEFÍCIOS ALCANÇADOS

### PESQUISA DE SATISFAÇÃO EXTERNA:

- ▶ revelou dados positivos;
- ▶ indicou pontos críticos a serem trabalhados;

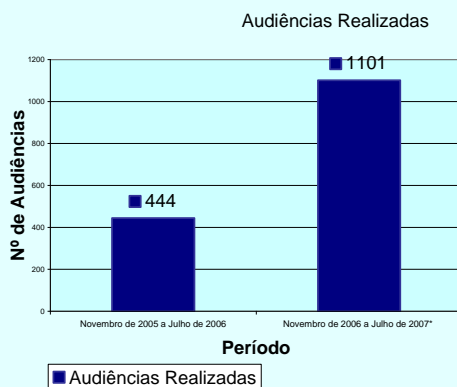
### REVISÃO DE ROTINAS INÚTEIS E REALIZAÇÃO DE REUNIÕES PERIÓDICAS, nas quais eram discutidos os processos de trabalho:

- ▶ redundaram no aumento do número de atos processuais e conseqüente redução do número de processos judiciais

### CAFÉS DA MANHÃ E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES

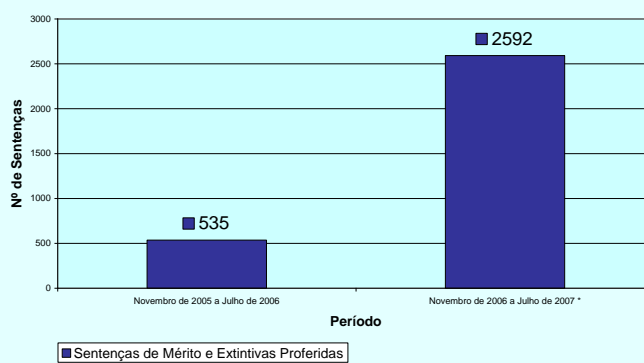
- ▶ aumentaram a auto-estima da equipe, que passou a ter maior comprometimento com os processos de trabalho e resultados, em razão de seu maior poder de decisão

## RESULTADOS



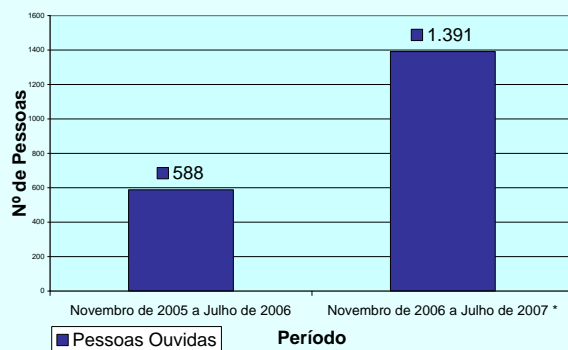
## ...RESULTADOS

Sentenças de Mérito e Extintivas Proferidas



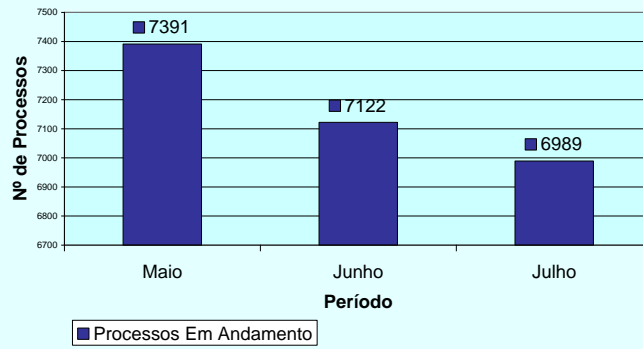
## ...RESULTADOS

Pessoas Ouvidas



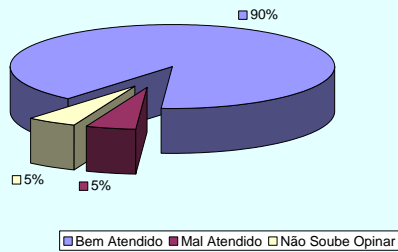
## ...RESULTADOS

Processos em andamento 2007

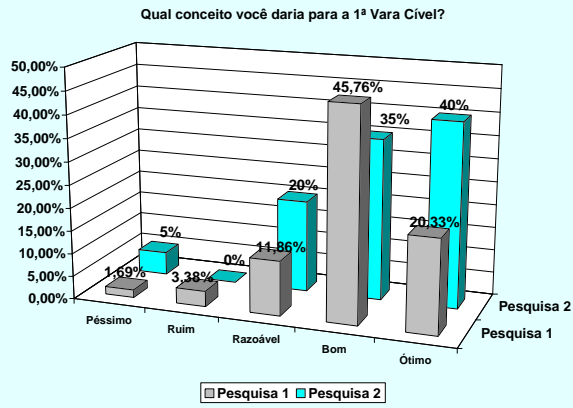


## ...RESULTADOS

Nas oportunidades que estive na 1ª Vara Cível fui:

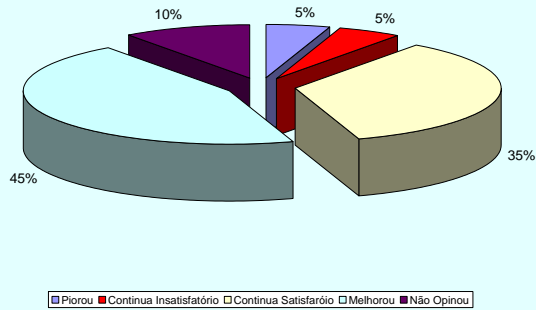


## ...RESULTADOS



## ...RESULTADOS

O serviço prestado pela 1ª Vara Cível, nos últimos 6 meses:





## CONCLUSÕES

- **contigenciamento \$** - soluções criativas e a custo baixo, que envolvam todos que atuam no processo de trabalho chamado prestação jurisdicional
- **juiz** - não apenas prolator de decisões - gestor de pessoas e práticas que visem ao cumprimento dos mandamentos constitucionais da eficiência e da entrega da jurisdição em prazo razoável. Deve quebrar paradigmas, inovar e repensar constantemente a atuação da equipe, traçando metas e elaborando planos de ação
- **gerenciamento compartilhado** - útil p/ juiz, atarefado em seus atos intransferíveis, até como forma de comprometer e envolver o servidor, tornando-o mais consciente e responsável a respeito de seus próprios processos de trabalho.

Teríamos ainda inúmeros outros exemplos de exemplos alcançados por unidades em adesão ao PGQJ. Entretanto apresentamos apenas estes três, para destacar que a metodologia empregada propõe a documentação do trabalho, a definição de metas e o desenvolvimento de um plano de ação. Por fim, as padronizações alcançadas são divulgadas a todos, por meio do banco de melhores práticas, na página do Tribunal de Justiça na *Internet*.

### 3.5.4 Situação atual do PGQJ

Com base nos dados acima expostos, cumpre registrar que se trata de programa antigo, o qual teve início em 1994. Naquela época, o TJRS havia contratado uma fundação (FUNDATEC) para os treinamentos dos magistrados e servidores que se envolveram com o projeto. Foi o primeiro tribunal no Brasil a implantar um programa de qualidade. Em 1995 o Órgão Especial aprovou o PGQJ, mesmo ano em que o Poder Judiciário aderiu ao PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade), alinhado com a metodologia do Prêmio

Nacional da Qualidade. A partir de 1996, estruturado o Escritório da Qualidade, teve início o programa de adesões, já com treinamento interno, desenvolvido pelos consultores.

As unidades que aderiram em tempos mais remotos (1996 e 1997, por exemplo) continuam formalmente vinculadas ao PGQJ, como todas as outras. Muitas seguiram aplicando a metodologia da qualidade em seus processos de trabalho, sem que isso tenha sido de algum modo divulgado ou documentado. Houve casos em que as pessoas que receberam o treinamento deixaram as unidades (transferências ou aposentadorias, por exemplo), o que de certo modo pode ter comprometido a manutenção dos padrões de qualidade dos serviços ou o seu monitoramento.

Durante esse período, o Escritório da Qualidade também passou por transformações. Com as mudanças dos dirigentes do Tribunal de Justiça, o que acontece a cada dois anos, há a renovação dos postos de gestão dos magistrados. Em alguns períodos, por falta de recursos humanos no Escritório da Qualidade, não foi possível o acompanhamento mais próximo das unidades em adesão. Atualmente, houve a reversão desse quadro, havendo a administração lotado no setor mais funcionários, os quais foram treinados na metodologia da qualidade e darão o atendimento devido ao ponto.

Formalmente, o PGQJ teve até hoje duas desistências do programa, das 108 unidades em adesão. Uma desistência na Comarca de Porto Alegre e outra no Tribunal de Justiça. As demais unidades estão inseridas no programa, muito embora, como frisado, tenha transcorrido um lapso temporal sem o devido acompanhamento de suas práticas, o que agora está sendo retomado.

Os quadros apresentados nos itens anteriores demonstram que o período de maior adesão foi de 1999 até 2001 (73 unidades), o que representa cerca de 73% das adesões até hoje. Naquela época, foi coordenador do PGQJ o Desembargador Leo Lima. Cumpre registrar a sua notável liderança e dedicação aos ideais do programa da qualidade. Sempre comparecia aos eventos em que estavam presentes os magistrados, em todo o estado, divulgando e apoiando as propostas do Plano. Por certo isso deve ter motivado a ocorrência de várias das adesões naquela época.

Agora, a busca por adesões deixou de ser o foco do programa, que centrou suas iniciativas no desenvolvimento de planos de ação e de projetos que pudessem beneficiar a todos. Assim foram os programas já listados em itens anteriores, bem como o recente projeto da formulação dos “POPs” (Procedimentos Operacionais Padrão) das rotinas cartorárias. Desse modo, a idéia é disponibilizar a todos no Poder Judiciário as boas práticas de gestão, independente de a unidade ser ou não uma área em adesão.

## 4 A PESQUISA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA

A fim de apresentar uma proposta de gestão de gabinete de magistrado do Tribunal de Justiça, além da base teórico-conceitual posta nos capítulos anteriores, a experiência amalhada ao longo dos anos pelos próprios magistrados afigura-se indispensável. Nesse sentido, as boas práticas de gestão podem muitas vezes existir e não estar sendo divulgadas.

O conhecimento a respeito do modo como os magistrados desenvolvem a gestão de seus gabinetes será de grande utilidade para o aperfeiçoamento da cultura organizacional. O objetivo desta pesquisa é identificar estas boas práticas e inseri-las em um modelo de gestão de gabinete a ser proposto.

Para esse propósito, obtivemos previamente a autorização do Presidente do Tribunal de Justiça, que se manifestou favorável, ressaltando a voluntariedade quanto ao atendimento do questionário pelos magistrados. Além da importância dos dados coletados, acreditamos que a pesquisa servirá para divulgarmos internamente os *Crítérios de Excelência do PNQ*, a fim de despertarmos o interesse pela adoção de medidas que vão ao encontro desse objetivo.

### 4.1 O PNQ COMO BASE CONCEITUAL DA PESQUISA

O Poder Judiciário aderiu ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, o qual, por sua vez, está alinhado com a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, que define os critérios de excelência para a avaliação e o diagnóstico da gestão organizacional através do PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade. Nesse sentido, tais critérios constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por várias organizações, servindo de base conceitual para a obtenção da excelência do desempenho.

Conforme ISNARD MARSHALL JUNIOR *et alli*<sup>129</sup>, a Fundação Nacional da Qualidade pode ser compreendida nos seguintes moldes:

A FQN, entidade privada e sem fins lucrativos, foi instituída no Brasil em outubro de 1991 por 39 organizações privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e representá-lo institucionalmente nos

---

<sup>129</sup> MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da Qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008, p. 45.

fóruns internacionais. Sua missão está associada à promoção da conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços e à facilitação da troca de informações sobre práticas modernas e bem-sucedidas da gestão empresarial.

No entendimento da FNQ, buscar a gestão da qualidade nas organizações é promover ações que visem ao atendimento pleno do modelo de gestão referenciado nos *Crítérios de Excelência (CE)*, um material editado pela FNQ, revisado anualmente por profissionais e acadêmicos de diversas áreas, que buscam atualizá-lo a partir de diversas fontes, por meio de troca de informações com aproximadamente 50 outras fundações internacionais com prêmios similares ao brasileiro. É, indiscutivelmente, um modelo que espelha o estado-da-arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade, o que, em última análise, significa um modelo para a gestão da qualidade.

Por esse motivo, entendemos adequado utilizar esses critérios como referência para uma avaliação da gestão dos gabinetes de magistrados, no âmbito do Tribunal de Justiça. Para esse propósito, a FNQ define o Modelo de Excelência da Gestão valendo-se de oito critérios fundamentais:

1. Liderança
2. Estratégias e Planos
3. Clientes
4. Sociedade
5. Informações e Conhecimento
6. Pessoas
7. Processos
8. Resultados

A respeito desse modelo, ISNARD MARSHALL JUNIOR *et alli*<sup>130</sup> assim se posicionam:

O modelo de excelência do PNQ reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas, do Brasil e do exterior, ao longo de mais de 15 anos de existência da FNQ. Em função de sua flexibilidade, da simplicidade da linguagem utilizada e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas de gestão específicas, o modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de porte pequeno, médio ou grande.

---

<sup>130</sup> MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da Qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008, p. 45.

O diagrama seguinte representa uma visão sistêmica da gestão organizacional, de acordo com o Modelo de Excelência da Gestão proposto pela FQN:

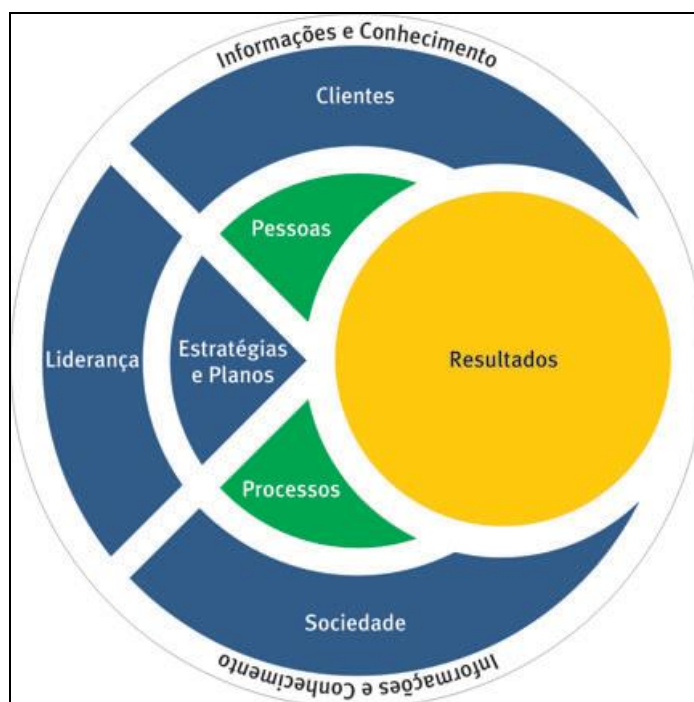


Figura 9: Diagrama do Modelo de Excelência da Gestão da FQN.

Fonte: FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. São Paulo, 2008, p.12.

A respeito da interpretação da figura, a FQN assim propõe<sup>131</sup>:

A figura representativa do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de Resultados.

## 4.2 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E QUESTIONÁRIO

A seguir, passamos a detalhar os aspectos relevantes para a pesquisa de cada um dos oito critérios mencionados, bem como as perguntas que formuladas no respectivo questionário encaminhado aos magistrados.

<sup>131</sup> FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. São Paulo, 2008, p.12.

### **4.2.1 Liderança**

Neste item, cabe examinar o sistema de liderança existente no gabinete e o comprometimento pessoal do magistrado com a disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também analisa como são implantadas as práticas voltadas para alcançar metas estabelecidas e aprimorar o desempenho do gabinete.

Perguntas quanto a esse critério:

- a) Há reuniões de trabalho periódicas entre o magistrado e a sua equipe, com que frequência?
- b) Como se dá o envolvimento do magistrado na implantação de ações visando a melhorar a gestão do gabinete?

### **4.2.2 Estratégias e Planos**

Cuida da formulação das estratégias, seu desdobramento em planos de ação e o envolvimento das pessoas na definição desses planos. Examina, igualmente, o processo de implantação das estratégias, incluindo a definição de indicadores e o desdobramento das metas e planos para aprimorar os processos de trabalho do gabinete.

Perguntas quanto a esse critério:

- a) O gabinete possui um planejamento de suas atividades, e em que consiste?
- b) É feita análise dos dados estatísticos mensais de produtividade, com a definição de metas e indicadores a esse respeito?

### **4.2.3 Clientes**

Esse tópico diz respeito à identificação, pelo gabinete, das necessidades dos usuários dos seus serviços e do estabelecimento dos canais de relacionamento, objetivando atender as

suas necessidades, no cumprimento de sua competência institucional. Aqui devem ser considerados os clientes externos da organização, como advogados, partes e sociedade; e os clientes internos, como os demais gabinetes e a Secretaria da Câmara.

Perguntas quanto a esse critério:

- a) Qual o procedimento do gabinete em face das partes e dos advogados que solicitam reunião com o magistrado ou atendimento pelos funcionários?
- b) Como se estabelece a relação com os outros gabinetes e com a Secretaria da Câmara, a respeito do fluxo dos processos de trabalho entre as unidades?

#### **4.2.4 Sociedade**

O critério está relacionado com a prática de ações para minimizar eventuais impactos sócio-ambientais, preservando os recursos naturais. Promove, também, o princípio institucional da publicidade e transparência, por práticas que estimulem uma imagem favorável do gabinete perante a sociedade.

Perguntas quanto a esse critério:

- a) Há alguma medida de atenção ao consumo racional de insumos e à sua reciclagem?
- b) Há alguma providência associada à publicidade e à transparência das ações do gabinete?

#### **4.2.5 Informações e conhecimento**

Examina a gestão e a utilização das informações da organização. Aborda a obtenção de informações para comparar o desempenho e melhorar os processos de trabalho do gabinete. Ainda, trata das formas de gestão do capital intelectual do gabinete.

Perguntas quanto a esse critério:

- a) Como o magistrado acessa as informações necessárias para apoiar suas decisões e monitorar os processos de trabalho do gabinete?

b) Os dados estatísticos dos demais gabinetes e seus processos de trabalho são comparados, visando à adoção de boas práticas e ao aperfeiçoamento de gestão do gabinete?

#### **4.2.6 Pessoas**

O critério trata do ambiente de trabalho. Examina ações que conduzam à melhoria do desempenho, à efetiva participação e ao crescimento das pessoas da equipe do gabinete. Também aborda os processos relativos à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas.

Perguntas quanto a esse critério:

- a) Os funcionários participam de cursos de atualização, com que frequência?
- b) Existem mecanismos de valorização das pessoas, de que espécie?

#### **4.2.7 Processos**

Examina como o gabinete identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais (atividade-fim) e os processos de apoio (atividade-meio). Ainda, estuda como o gabinete interage com seus fornecedores internos (Secretaria da Câmara e gabinetes) e externos (advogados), considerando o atendimento aos requisitos dos seus processos de trabalho.

Perguntas quanto a esse critério:

- a) O gabinete possui padronizações de procedimentos e planos de ação com a definição de metas e indicadores?
- b) Como é solicitado o atendimento aos requisitos dos processos de trabalho do gabinete aos fornecedores internos (Secretaria da Câmara e gabinetes) e externos (advogados)?



#### 4.2.8 Resultados

Cuida dos resultados relevantes do gabinete, abrangendo o desempenho relativo aos itens anteriores. A avaliação dos resultados inclui a análise do desempenho, pelo atendimento dos requisitos das partes interessadas e pela comparação com o desempenho dos demais gabinetes equivalentes.

Perguntas quanto a esse critério:

- a) Os resultados das atividades do gabinete são medidos e comparados com os gabinetes do mesmo grupo, de que forma?
- b) Os dados apurados são divulgados e são úteis para a adoção de medidas de correção ou de melhoria dos processos de trabalho?

#### 4.3 TOTALIZAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A pesquisa foi dirigida aos magistrados das Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça. A esse respeito, há vinte e duas Câmaras Cíveis, com quatro desembargadores em cada, e mais três Câmaras Especiais Cíveis, com cinco desembargadores em cada uma. São essas câmaras que julgam matérias repetitivas, as chamadas “ações de massa”. Na ocasião da pesquisa havia cem magistrados em atividade.

Houve um retorno de 26%, o que confere uma relevância estatística aceitável, visto que a avaliação da pesquisa é mais qualitativa do que quantitativa. A pesquisa foi realizada no período de 1º de junho até 15 de julho de 2009. Alguns desembargadores estavam em férias durante o mês de julho.

A seguir, apresentamos a totalização das respostas, tanto no aspecto quantitativo, para análise de uma tendência, bem como pela avaliação qualitativa das respostas, no que couber.

### 4.3.1 Totalização do critério “liderança”

a) Há reuniões de trabalho periódicas entre o magistrado e a sua equipe, com que frequência?

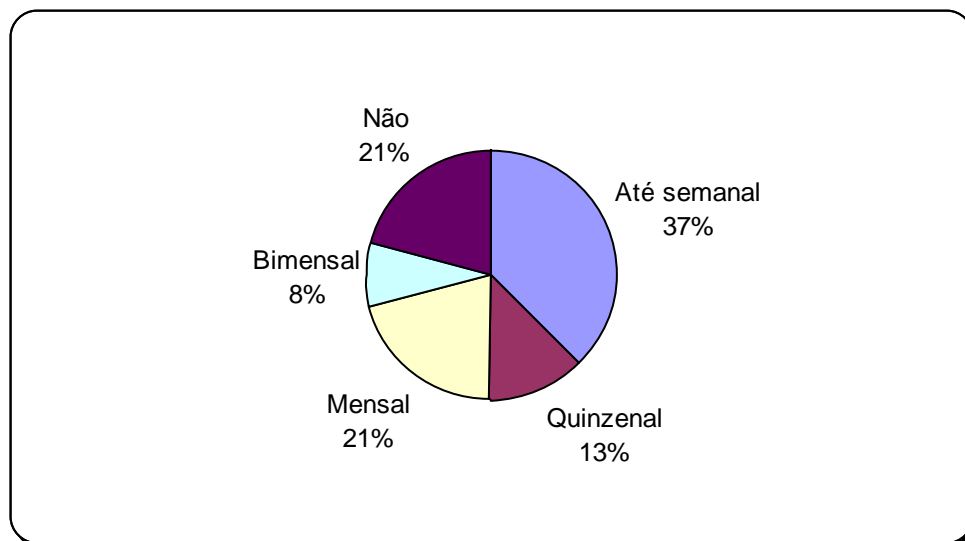


Gráfico 1: Reuniões de trabalho

Fonte: O autor

b) Como se dá o envolvimento do magistrado na implantação de ações visando a melhorar a gestão do gabinete?

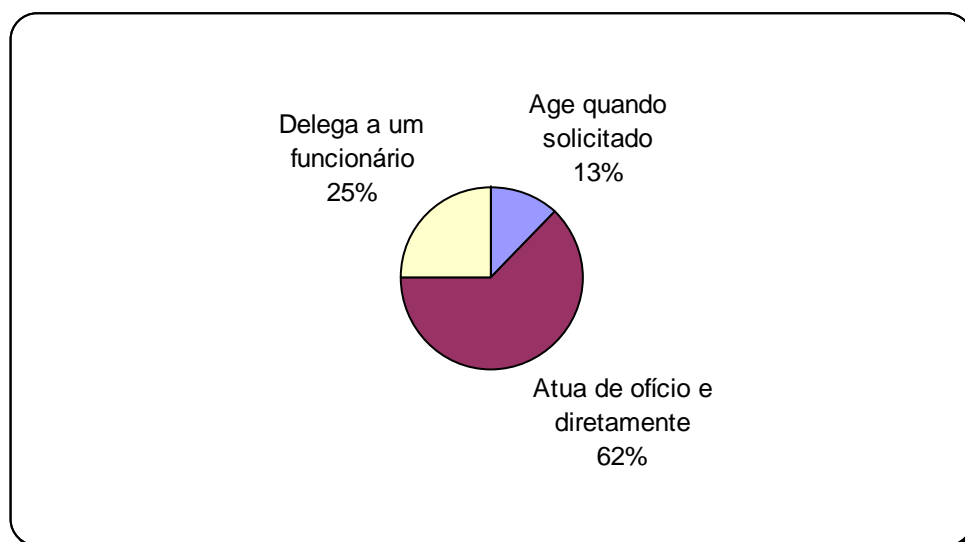


Gráfico 2: Envolvimento do magistrado

Fonte: O autor

### 4.3.2 Totalização do critério “estratégias e planos”

a) O gabinete possui um planejamento de suas atividades, em que consiste?

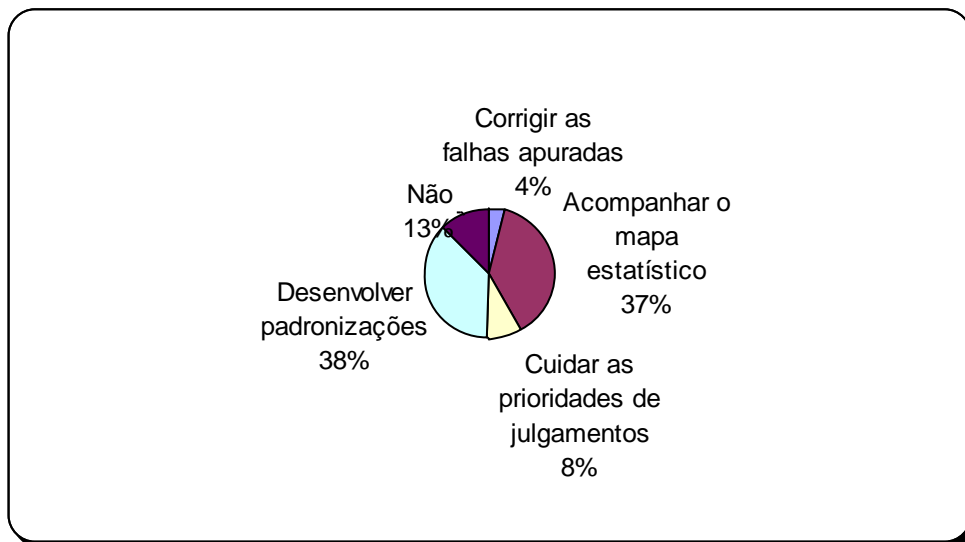


Gráfico 3: Planejamento das atividades

Fonte: O autor

b) É feita análise dos dados estatísticos mensais de produtividade, com a definição de metas e indicadores a esse respeito?

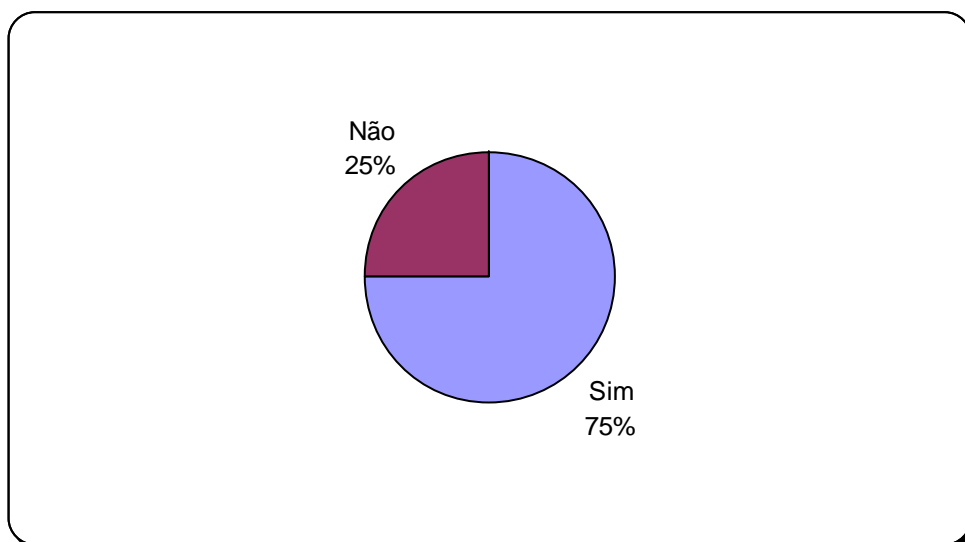


Gráfico 4: Análise dos dados estatísticos

Fonte: O autor

### 4.3.3 Totalização do critério “clientes”

a) Qual o procedimento do gabinete em face das partes e dos advogados que solicitam reunião com o magistrado ou atendimento pelos funcionários?

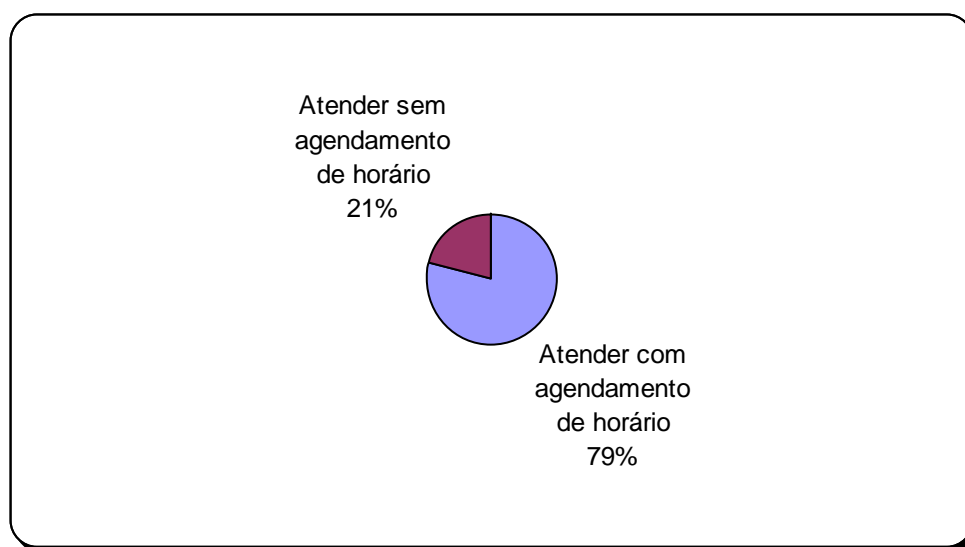


Gráfico 5: Atendimento de partes e de advogados

Fonte: O autor

b) Como se estabelece a relação com os outros gabinetes e com a Secretaria da Câmara, a respeito do fluxo dos processos de trabalho entre as unidades?

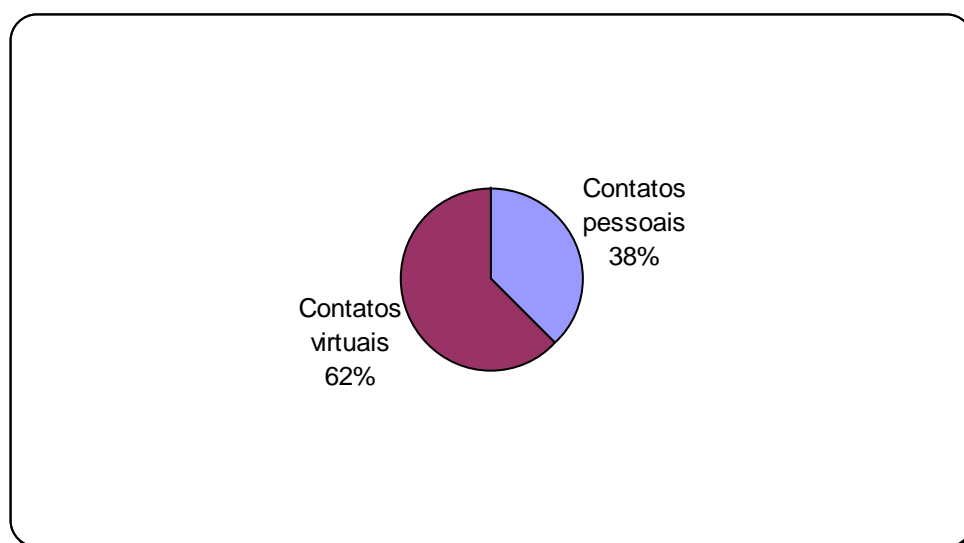


Gráfico 6: Relação com os gabinetes e com a Secretaria

Fonte: O autor

#### 4.3.4 Totalização do critério “sociedade”

a) Há alguma medida de atenção ao consumo racional de insumos e à sua reciclagem?

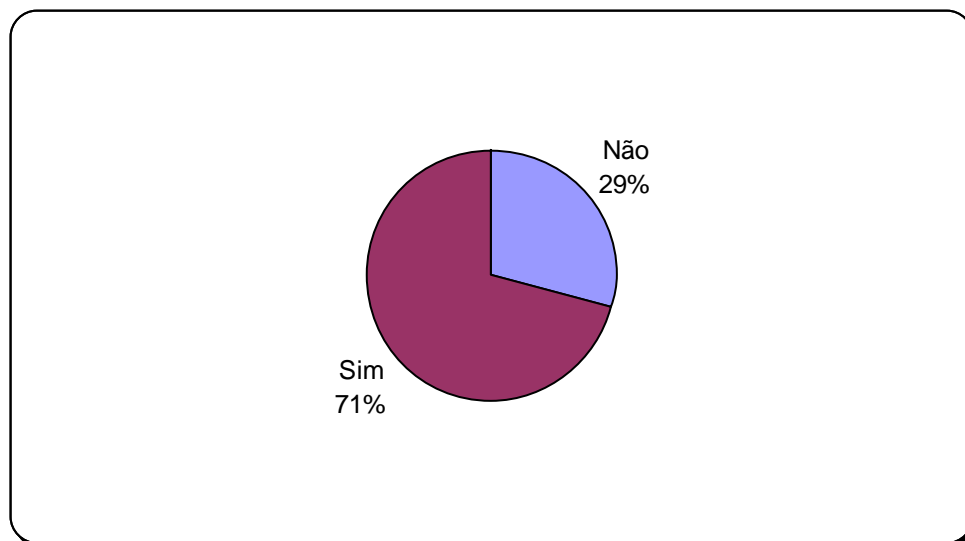


Gráfico 7: Cuidados com os insumos

Fonte: O autor

b) Há alguma providência associada à publicidade e à transparência das ações do gabinete?

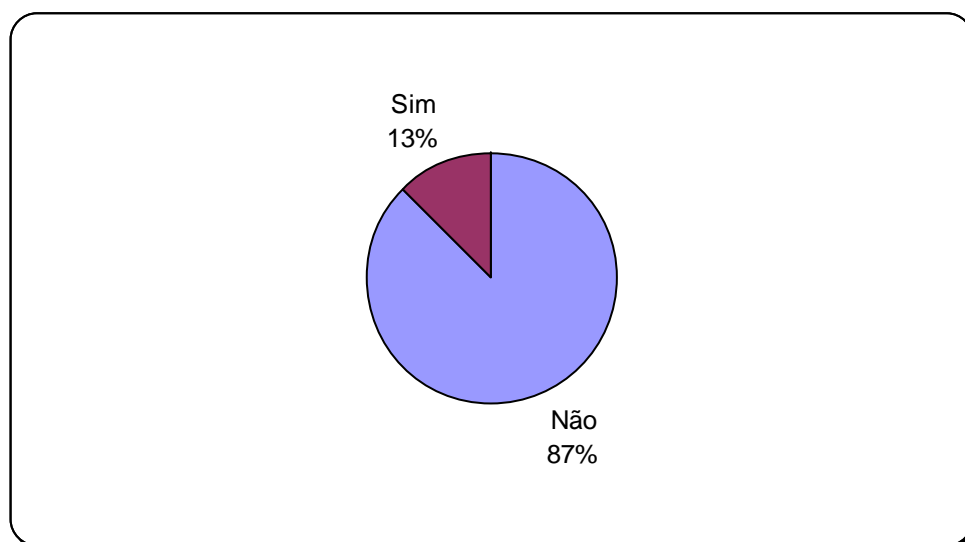


Gráfico 8: Medidas de publicidade e de transparência

Fonte: O autor

#### 4.3.5 Totalização do critério “informações e conhecimento”

a) Como o magistrado acessa as informações necessárias para apoiar suas decisões e monitorar os processos de trabalho do gabinete?

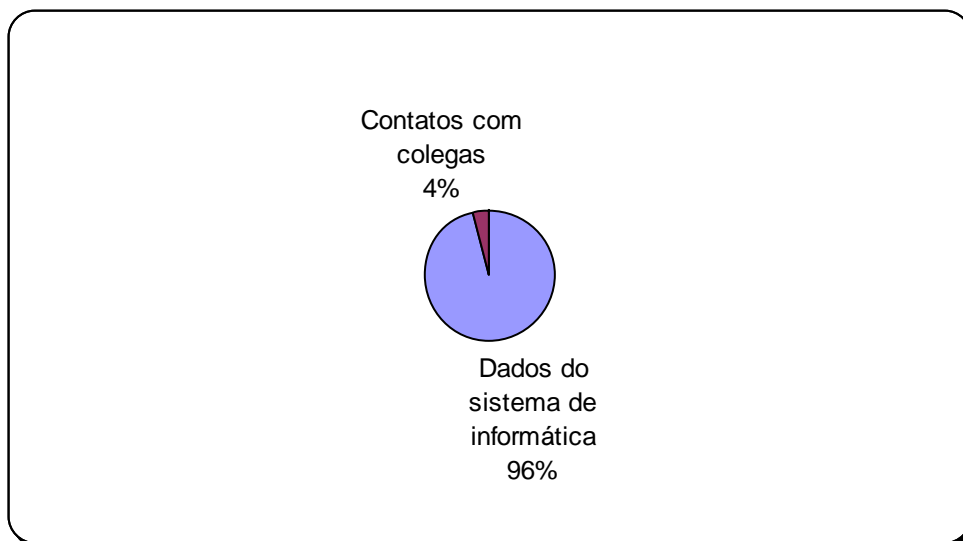


Gráfico 9: Acesso às informações gerenciais

Fonte: O autor

b) Os dados estatísticos dos demais gabinetes e seus processos de trabalho são comparados, visando à adoção de boas práticas e ao aperfeiçoamento de gestão do gabinete?

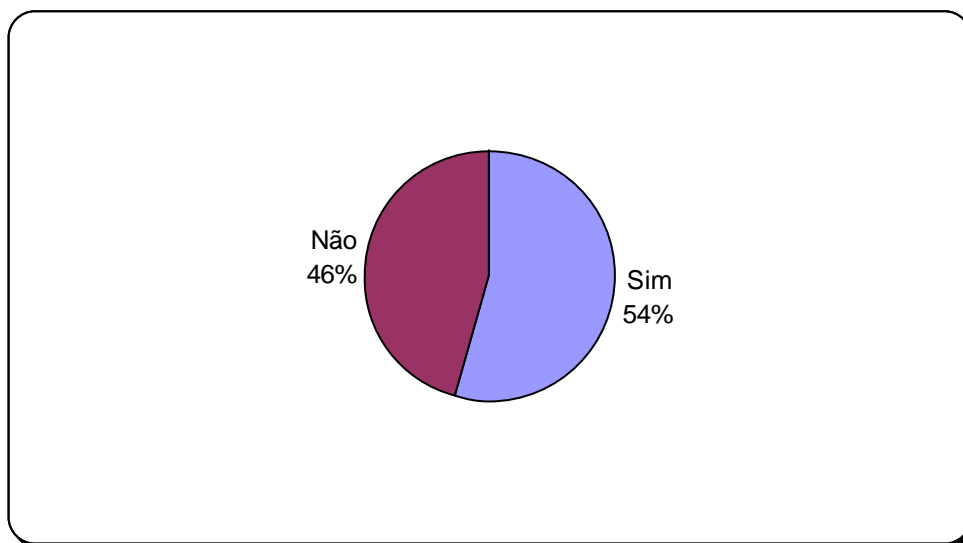


Gráfico 10: Comparação dos dados estatísticos

Fonte: O autor

#### 4.3.6 Totalização do critério “pessoas”

a) Os funcionários participam de cursos de atualização, com que frequência?

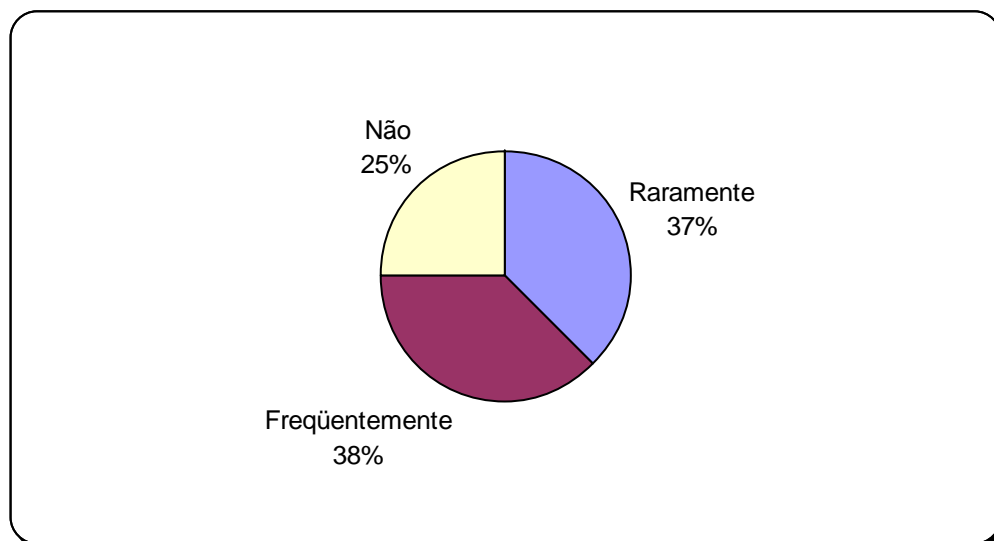


Gráfico 11: Atualização da equipe

Fonte: O autor

b) Existem mecanismos de valorização das pessoas, de que espécie?

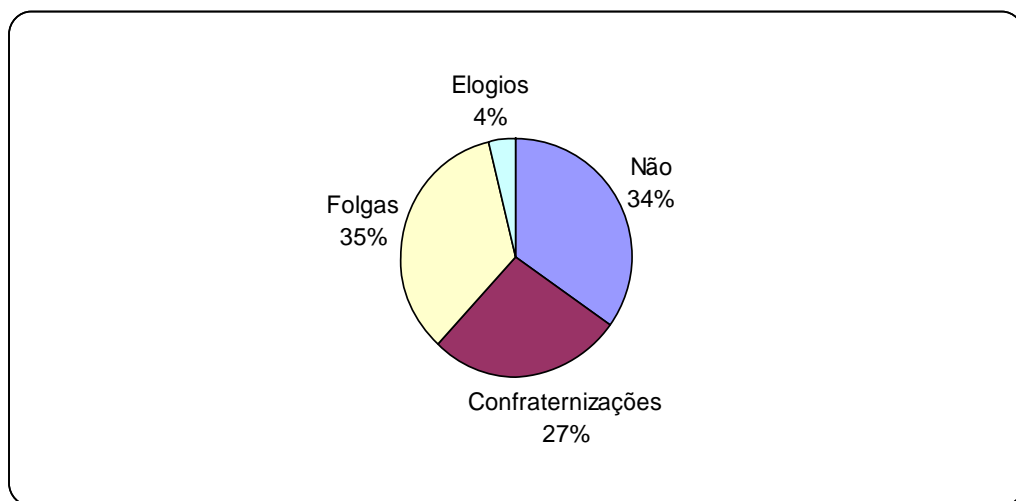


Gráfico 12: Valorização da equipe

Fonte: O autor

#### 4.3.7 Totalização do critério “processos”

a) O gabinete possui padronizações de procedimentos e planos de ação com a definição de metas e indicadores?

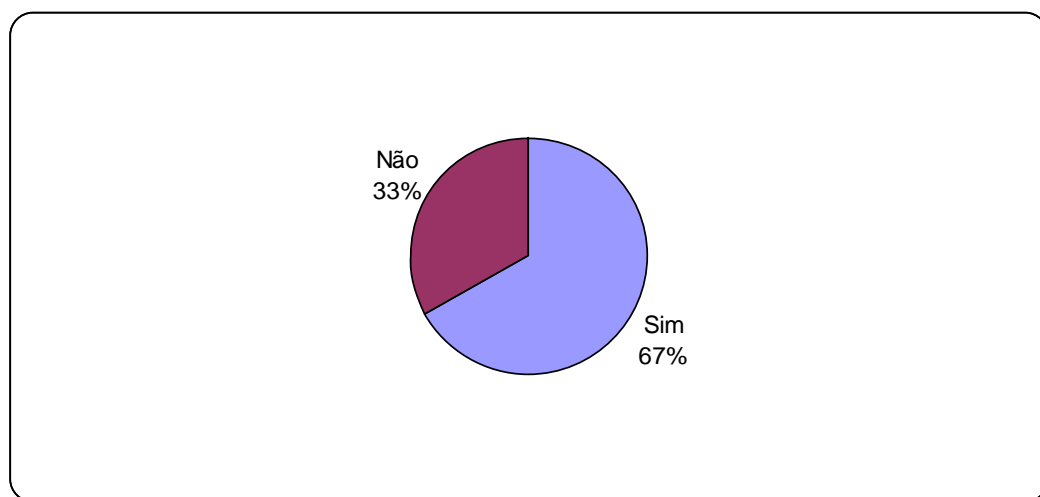


Gráfico 13: Padronização dos processos de trabalho  
Fonte: O autor

b) Como é solicitado o atendimento aos requisitos dos processos de trabalho do gabinete aos fornecedores internos (Secretaria da Câmara e gabinetes) e externos (advogados)?

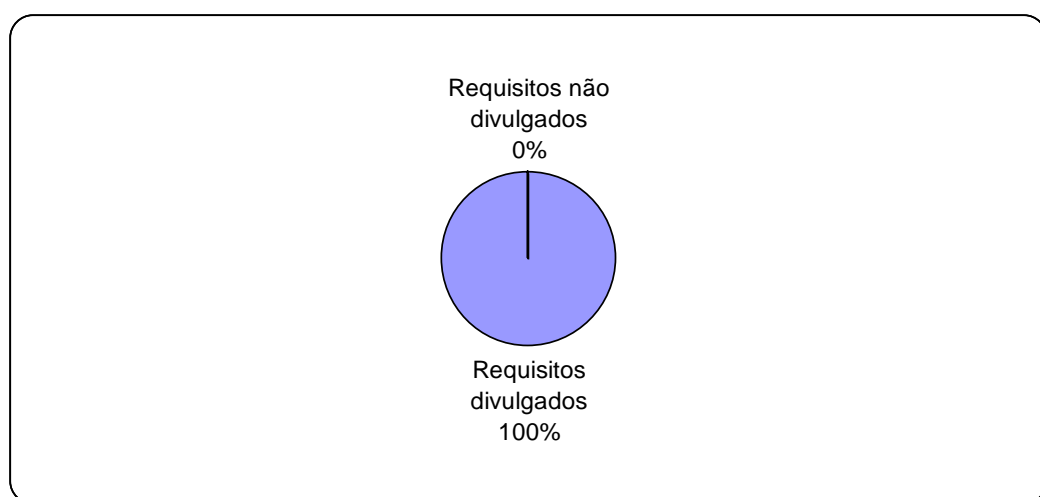


Gráfico 14: Requisitos aos fornecedores dos processos de trabalho  
Fonte: O autor



#### 4.3.8 Totalização do critério “resultados”

a) Os resultados das atividades do gabinete são medidos e comparados com os gabinetes do mesmo grupo, de que forma?

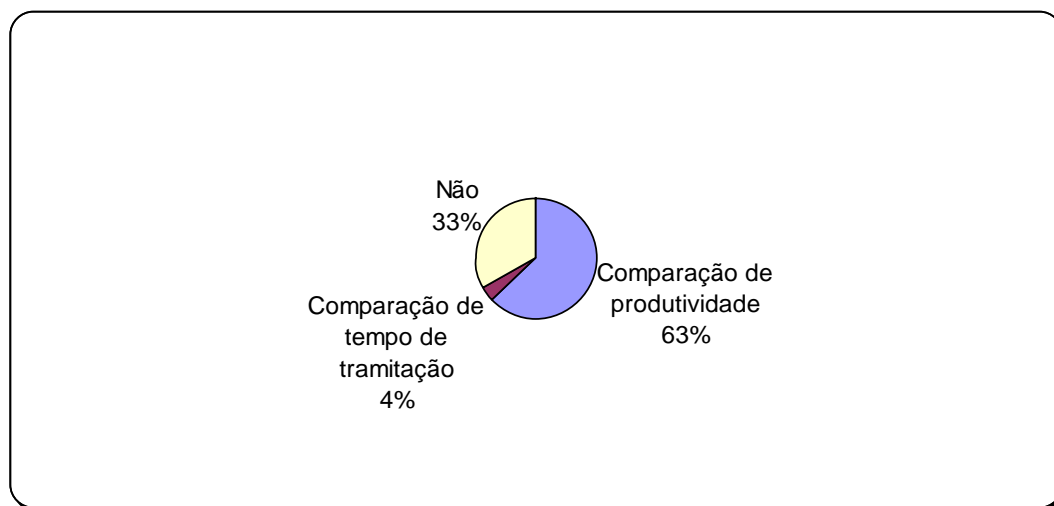


Gráfico 15: Comparação dos resultados

Fonte: O autor

b) Os dados apurados são divulgados e são úteis para a adoção de medidas de correção ou de melhoria dos processos de trabalho?

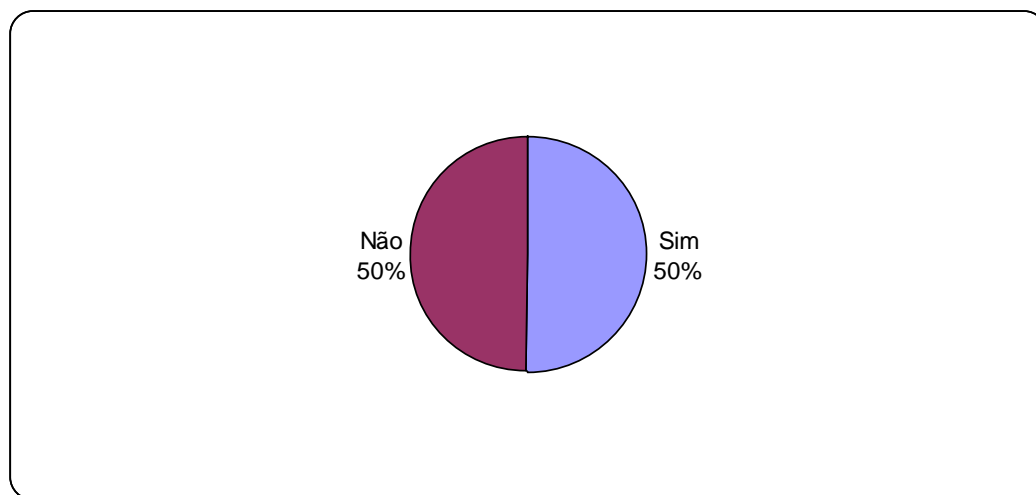


Gráfico 16: Uso dos resultados para ações corretivas

Fonte: O autor

#### 4.4 ANÁLISE DA PESQUISA

Em primeiro lugar, destacamos que as respostas foram bastante heterogêneas, o que indica a ausência de um padrão no que tange ao modo pelo qual os gabinetes são gerenciados por seus magistrados. Vale lembrar, porém, que até agora os desembargadores não receberam, de parte do Tribunal, alguma espécie de curso ou treinamento a respeito do assunto. Cada um, ao seu modo e com a sua experiência, implanta a gestão de sua unidade. Tampouco há um setor da administração que, na prática, coordene e avalie essa gestão, o que justifica a diversidade de práticas e a heterogeneidade dos seus resultados.

A seguir, elencamos abaixo as impressões qualitativas que puderam ser extraídas das respostas discursivas ao questionário, na forma dos oito critérios de avaliação do PNQ, assim como o nono item, atinente a outras práticas de gestão.

##### **4.4.1 Análise do critério “liderança”**

De um modo geral, a maioria dos magistrados realiza reuniões de trabalho com a sua equipe e procura atuar diretamente e por sua iniciativa para implantar ações de gestão. Isso confirma a assertiva posta no capítulo 01 (item 1.3.2.2) de que o gabinete é configurado na forma de uma estrutura simples, segundo a classificação de Henry Mintzberg, onde há poucos assessores, reduzida divisão de trabalho, diferenciação mínima entre as unidades e pequena hierarquia administrativa, o que leva à centralização. A pesquisa aponta que 21% dos magistrados não realizam reuniões de trabalho e que 25% delegam a um funcionário as questões atinentes à gestão do gabinete.

##### **4.4.2 Análise do critério “estratégias e planos”**

Esse critério cuida do aprimoramento dos processos de trabalho do gabinete, pela formulação de estratégias e planos de ação. A maioria dos magistrados (75%) respondeu que analisam os dados estatísticos mensais de produtividade. Entretanto, no tocante à

especificação do planejamento das atividades, as respostas parecem um pouco desencontradas do que, tecnicamente, seria cabível nesse item. De qualquer forma, 38% responderam que desenvolvem padronizações, o que vai ao encontro do esperado. Por outro lado, 25% não analisam dados estatísticos e 13% não planejam as atividades do gabinete e nem desenvolvem planos de ação.

#### **4.4.3 Análise do critério “clientes”**

O item está associado às necessidades dos clientes do gabinete, nos seus processos de trabalho (da Secretaria da Câmara, dos demais gabinetes e dos advogados) e de que maneira o gabinete procura conhecê-las e atendê-las. Nesse tópico, as respostas dissertativas não atingiram de modo específico o que se busca conhecer. A respeito dos advogados, 79% dos magistrados atendem com agendamento prévio e 21% em qualquer horário. Já na relação com os demais gabinetes e com a Secretaria de Câmara, 62% estabelecem contatos pelo sistema de informática ou por telefone e 38% em contatos pessoais. De um modo geral, o agendamento de horários para atendimento é recomendável, com a finalidade de não prejudicar os demais processos de trabalho, salvo casos urgentes. Da mesma forma, o tratamento dos assuntos de trabalho sem a necessidade de reuniões presenciais também os simplifica, o que é positivo. Outras questões, porém, não foram abordadas nesse critério, cuja análise resta parcialmente prejudicada.

#### **4.4.4 Análise do critério “sociedade”**

Aqui, cuida-se de ações relacionadas ao cuidado com o uso dos insumos do gabinete e a sua forma de descarte, revelando preocupação com o meio-ambiente. Ainda, a relação com a sociedade, pelas maneiras como suas ações são divulgadas ou conhecidas. A respeito do primeiro aspecto, 71% dos gabinetes adotam práticas pertinentes. Quanto às medidas para a publicidade ou a transparência das ações, apenas 13% deles afirmam possuí-las. O dado, aqui, está de acordo com as possibilidades colocadas à disposição pela administração. Há um programa de cuidados ecológicos no Tribunal, que cuida da coleta seletiva do lixo e da

reciclagem de materiais aproveitáveis. Já no que toca à publicidade e transparência, apenas é possível ao gabinete divulgar os seus julgamentos pela publicação feita na página do Tribunal na *Internet*. Não existe, de modo institucional, nenhum recurso de divulgação para as ações do gabinete, tocante aos aspectos de sua produtividade, por exemplo.

#### **4.4.5 Análise do critério “informações e conhecimento”**

Trata-se de como os magistrados acessam e utilizam as informações disponíveis para fazer comparações e adotar melhorias nos processos de trabalho do gabinete. Nas respostas, verificamos que 54% dos magistrados buscam conhecer os dados dos demais gabinetes para melhorarem os seus processos de trabalho, e que a maioria das informações é acessada pelo sistema de informática. Porém, nas respostas sobre o modo como as informações eram consultadas, muitos responderam também que faziam pesquisas de doutrina e de jurisprudência, revelando um desencontro no que a pesquisa visava a atingir, ou seja, informações de administração judiciária, e não de conhecimento jurídico. A resposta ao primeiro item, contudo, sobre as comparações de dados entre gabinetes, vai ao encontro do esperado, isto é, de que pelo menos a metade dos gabinetes consulta e utiliza as informações de gestão dos colegas para aprimorar as suas.

#### **4.4.6 Análise do critério “pessoas”**

Esse tópico está associado às ações do magistrado buscando valorizar a equipe de trabalho, tanto no aspecto motivacional quanto no de aperfeiçoamento técnico-cultural. Os funcionários de 75% dos gabinetes recebem cursos ou treinamentos. Da mesma forma, 66% dos magistrados procuram aplicar algum recurso de valorização pessoal, destacando-se a concessão de folgas aos funcionários (35%) ou a realização de confraternizações (27%). De um modo geral, parece que os aspectos relevantes do critério são atendidos pela maioria, em que pese a disponibilização de cursos para servidores do Tribunal, nos últimos anos, não seja expressiva. Talvez com a implantação do sistema de ensino a distância no Tribunal, o que se avizinha, isso possa ser aprimorado.

#### **4.4.7 Análise do critério “processos”**

Acerca dos processos de trabalho do gabinete, importa verificar se são estabelecidas padronizações e a sua monitoração por indicadores. Ainda, na relação do gabinete com os seus fornecedores, que são os advogados, demais gabinetes e Secretaria da Câmara, se esses fornecem os insumos da maneira como é necessária ao gabinete. De um modo geral, 67% dos gabinetes responderam que têm processos de trabalho padronizados, embora não tenham, concretamente, esclarecido os tipos de metas ou indicadores que foram definidos a esse respeito. Quanto aos requisitos dos processos de trabalho do gabinete, em que pese todos tenham respondido afirmativamente, não houve uma explicitação do modo como isso era garantido.

#### **4.4.8 Análise do critério “resultados”**

Para que haja avaliação dos resultados, pelo gabinete, é necessário que os processos de trabalho sejam monitorados, inclusive comparando com os demais gabinetes. Metade dos magistrados considera útil a análise e a comparação de dados estatísticos dos gabinetes, especialmente os de produtividade (nº de processos julgados). A esse respeito, vale registrar que o Tribunal ainda deixa muito a desejar em termos de transparência de informações e em oferta de relatórios gerenciais (Inteligência de Negócios). O relatório previsto na Lei Orgânica da Magistratura Nacional, art. 37, é apresentado de forma parcial e apenas pelo Diário da Justiça, sem sua divulgação direta na página do tribunal na *Internet*, como já mencionamos no capítulo 01 (item 1.3.4.1). O ideal seria que todos os gabinetes tivessem suas estatísticas acessíveis aos demais, de forma rápida e acessível pela rede interna de informática do Tribunal.

## 5 A PROPOSTA DE UM SISTEMA DE GESTÃO

A gestão do gabinete é atividade de administração judiciária fundamental para o aprimoramento da própria prestação jurisdicional. Uma boa organização das rotinas de trabalho e a correta distribuição das tarefas à equipe poderão contribuir para que os julgamentos se produzam de forma mais célere e adequada. Uma política de valorização das pessoas e a liderança do magistrado, como líder dessa equipe, serão de importância vital para manter a motivação do grupo e o foco nos objetivos propostos, visando a alcançar metas de alto desempenho.

Valendo-nos a revisão dos capítulos anteriores, pretendemos apresentar um modelo de gabinete de magistrado, em sua perspectiva gerencial. Cabe registrar que há várias práticas de gestão que apresentam bons resultados (como já mencionado). A intenção é, portanto, relacionar as principais linhas de atuação que possam conduzir a uma gestão eficiente e eficaz, e que sirvam de inspiração aos magistrados, sem prejuízo de suas próprias práticas já consolidadas.

A fim desse propósito, seguiremos os tópicos relevantes apontados, na seqüência em que foram apresentados, para a formulação dessa proposta. Apontamos na forma de sugestões de ações, dirigidas ao magistrado, como gerente do seu gabinete.

O aprofundamento dos tópicos poderá ser feito, no que interessar, pela releitura dos capítulos anteriores nas quais as ações foram pormenorizadas e documentadas com a normatização existente. Apenas desenvolvemos, de maneira mais pormenorizada, alguns itens que não foram contemplados nos capítulos precedentes.

### 5.1 AGIR COMO ADMINISTRADOR PÚBLICO

O magistrado, para prestar a jurisdição, depende de uma estrutura de recursos humanos e materiais que darão suporte e sustentação a sua atividade-fim. Por essa razão, compete ao magistrado praticar atos de gestão para obter o melhor desempenho dessa estrutura, agindo como administrador da própria prestação jurisdicional.

Em sendo o magistrado um agente político que pratica atos de gestão, está sujeito à observância dos princípios norteadores da administração pública, especialmente aqueles

insculpido no art. 37 da CF: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Daí a relevância de o magistrado estudar esses princípios e procurar pautar a sua conduta profissional conforme os seus ditames. Esse fundamento constitucional está na base de sustentação de todas as ações de gestão a serem praticadas, que não poderão dele se afastar.

Nesse sentido, a própria constituição do gabinete, pelo recrutamento e pela seleção dos assessores, secretário e estagiários, deve atender para isso. O magistrado deve escolher os membros da sua equipe visando, de modo impessoal, à eficiência de seu trabalho. Também deve atender para a transparência de suas ações, no sentido de a sociedade ter acesso aos dados estatísticos de sua atuação jurisdicional (produtividade) e com ela permitir uma interlocução, viabilizando o diálogo, em especial com as partes e os advogados.

Enfim, trata-se de uma postura a ser adotada pelo ocupante desse cargo público, que procura antes servir à sociedade, e não utilizar a função apenas para auferir uma remuneração, sem um maior comprometimento com a própria finalidade a que se destina o Poder Judiciário e com o papel que na sociedade deve o juiz – como agente político - desempenhar.

## 5.2 PLANEJAR AS ATIVIDADES

O gabinete trabalha o tempo todo com um fluxo de processos, que entram (para serem julgados) e saem (com as decisões). Essa atividade básica deve ser bem planejada, para que se obtenha o melhor desempenho, evitando-se a formação do chamado “resíduo”, que é o acúmulo de processos a serem julgados em número superior ao do ingresso mensal. Assim, é importante que sejam definidas as ações (planos) tanto para eliminar o resíduo, buscando resolver situações do passado, como olhando para o futuro, ou seja, planejando de que maneira os processos serão julgados.

O planejamento cuida, por exemplo, de estabelecer metas juntamente com a equipe para o julgamento dos processos. É possível, ainda, o planejamento em conjunto com os demais magistrados integrantes da Câmara, definindo metas comuns aos gabinetes.

Ao ser elaborado um plano de ação, o magistrado pode usar a ferramenta conhecida como “5W1H” (o que, quando, quem, por que, onde e como) e executá-lo pela técnica do “PDCA” (planejar, executar, medir e agir). A identificação dos problemas pode ser obtida por meio da análise de dados que mostrem processos com excessivo prazo aguardando

juízo, acúmulo de processos, etc. As razões dos problemas e a definição de qual será o foco de atuação podem ser apuradas pelas técnicas como *brainstorming* (tempestade de idéias) e Diagrama de Ishikawa (diagrama “espinha-de-peixe”), nos quais são listados os fatores por espécie (método, matéria-prima, mão-de-obra, medida, meio ambiente e máquina) e definidos quais os aspectos relevantes que podem ser tratados por meio de planos.

Enfim, o que importa destacar é a importância de o magistrado envolver-se diretamente com essa atividade, através das diversas técnicas e ferramentas que a literatura especializada coloca à sua disposição. Não se pode trabalhar sem critérios, ou deixar ao alvedrio dos funcionários esse poder, por mais confiáveis e qualificados que sejam. Compete ao magistrado, como gestor, estabelecer as prioridades, definir as metas e agir, trabalhando diretamente e fiscalizando o trabalho da equipe, a fim de que os objetivos sejam alcançados.

### 5.3 ORGANIZAR AS TAREFAS

Como já visto, o gabinete de desembargador de Câmara Cível conta com quatro cargos de provimento efetivo, sendo um de secretário e três de assessores. Além disso, pode dispor de dois estagiários (acadêmicos de Direito). Assim, é necessário que as tarefas sejam distribuídas entre os membros da equipe, conforme as suas capacidades e os seus conhecimentos, para a obtenção dos melhores resultados.

Com base nos processos que o gabinete aprecia (em razão das matérias), definidos pelo Regimento Interno do Tribunal, bem como pelas espécies de julgamentos (tipos de ações ou de recursos), o magistrado deve distribuir as tarefas entre os integrantes de sua equipe. Isso permite o controle e o acompanhamento do desempenho e da produtividade individual.

Além disso, não podem ser ignoradas as tarefas administrativas, relacionadas aos controles dos processos de trabalho do gabinete, a verificação dos indicadores associados aos planos de ação, etc. Também para essa atividade-meio, isto é, atividade de gestão, devem ser distribuídas as tarefas entre os funcionários mais capacitados a dar esse suporte à atuação do magistrado como gestor do gabinete.



#### 5.4 LIDERAR A EQUIPE

O magistrado, como gerente do seu gabinete, é quem coordena a equipe de funcionários e estagiários. Ao motivá-los adequadamente, os resultados propostos serão alcançados de modo mais eficiente. Cada situação ou pessoa, segundo suas capacidades e competências, demanda uma abordagem específica, um tipo de liderança que possibilitará maior sucesso. A liderança situacional, como já foi dito, viabiliza a combinação de estilos de liderança aplicados aos níveis de maturidade dos subordinados, mas sempre considerando cada situação, cada tarefa específica.

Vale lembrar que os papéis de administrador e de líder não se confundem. O fato de o magistrado gerir o gabinete não implica, automaticamente, que seja o líder de sua equipe. Não obstante a literatura tenha revelado que as características de liderança podem ser desenvolvidas pelo esforço e pelo estudo, mesmo àqueles para quem isso não é algo nato. Assim, é importante que seja um bom observador, para aferir a situação de modo apropriado para agir conforme for necessário em cada caso.

Logo, é a atitude do magistrado em sua relação com a equipe de trabalho: a confiança nela depositada; a inspiração e a motivação para o estudo; a dedicação às tarefas; e a valorização pelo esforço que lograrão alcançar os bons resultados. Entendemos que a liderança é uma poderosa ferramenta de gestão, na vertente humana da Gestão pela Qualidade, tão importante quanto são as ferramentas da vertente técnica, e que tem o poder de produzir grandes resultados.

#### 5.5 CONTROLAR OS PROCESSOS DE TRABALHO

Trata-se aqui de monitorar as atividades dos funcionários, mantendo o gabinete de acordo com o planejado, para que as metas definidas sejam alcançadas, fazendo os ajustes quando necessários. Portanto é uma atividade que pressupõe um prévio planejamento do que deve ser feito, pois agora é o momento de acompanhar a execução das tarefas.

Por processos de trabalho, entendemos as atividades desenvolvidas no gabinete que agregam valor aos processos judiciais levados a julgamento, que saem com acórdãos, decisões monocráticas, despachos, etc. Então, para que seja possível controlar essas atividades,

afigura-se fundamental o acesso e a análise de dados estatísticos e de indicadores (itens de controle e itens de verificação) dos processos.

Basicamente, os processos de trabalho podem ser avaliados sob a ótica do Tribunal de Justiça como um todo (volume total de processos por ano, por exemplo, comparando-se a taxa de congestionamento com os demais tribunais estaduais); sob a ótica dos gabinetes (produtividade de cada gabinete, comparando-se alguns dados estatísticos); e sob a ótica interna, dos integrantes da equipe (avaliando-se a produtividade de seus integrantes, a formação de resíduos e os tipos de processos mais frequentes e que podem receber algum plano de ação).

## 5.6 PADRONIZAR AS ATIVIDADES BÁSICAS

No gabinete, há sempre processos básicos de trabalho, que são as ações realizadas que agregam valor e produzem uma transformação nos insumos recebidos, isto é, nos processos judiciais que aguardam julgamento. Essas rotinas devem ser acompanhadas pelo magistrado, de modo a definir algumas padronizações a respeito de quem executará as tarefas e de que maneira. A uniformidade permitirá que os resultados sejam mais previsíveis e que apresentem menor possibilidade de erros.

Nesse universo, podemos relacionar, pelos menos, as seguintes rotinas básicas do gabinete, no trato dos processos judiciais: verificação da competência; juízo de admissibilidade recursal; análise da regularidade formal; confecção dos relatórios dos julgamentos; redação das minutas das decisões (monocráticas ou projetos de votos); e revisão dos projetos dos demais relatores (em acórdãos).

Nesses casos, sempre será possível estabelecer alguns padrões, designando funcionários específicos para a confecção dos relatórios, pelos tipos de processos, e dos votos, pelas matérias. Há alguns aspectos prévios, que sempre devem ser resolvidos quando do ingresso dos autos no gabinete, imediatamente: verificação da competência, regularidade formal, tempestividade, preparo e admissibilidade recursal. Caso o processo não tenha condições de julgamento de mérito, por necessidade de ser convertido em diligência, de não ser conhecido o recurso, ou redistribuído o processo, por exemplo, a providência deverá ser adotada prontamente, para evitar a morosidade na solução de tais situações.

## 5.7 COORDENAR AS ATIVIDADES DE SUPORTE

Os processos de suporte decorrem da necessidade de monitoramento dos processos básicos de trabalho, valendo-se de práticas de gestão e de controle, a fim de que as metas estabelecidas sejam alcançadas. Pela sua relevância, a coordenação do gabinete é tarefa que não pode ser delegada, cabendo ao magistrado proceder na atribuição das responsabilidades na divisão das tarefas e no zelo para que a equipe disponha dos recursos materiais, tecnológicos e de conhecimento necessários para o cumprimento da sua missão.

A esse respeito, destacam-se as seguintes ações:

- capacitar os funcionários e estagiários para as tarefas, oportunizando-lhes cursos e treinamentos e estabelecendo um rodízio nas atividades que desempenham;
- organizar os autos no gabinete, definindo regras para facilitar sua localização nos scaninhos, seja por tipo de processo, seja por data de ingresso, ou outro critério;
- planejar as sessões de julgamentos, pautando os processos quando os projetos já estiverem prontos, sendo liberados para consulta aos demais magistrados com a devida antecedência;
- definir as atribuições, direitos e deveres de cada integrante da equipe, conforme a normatização aplicável e de acordo a organização interna do gabinete, zelando que cumpram com suas obrigações funcionais;
- controlar a produtividade de cada integrante da equipe, por relatórios estatísticos gerados no sistema informatizado, estimulando o bom desempenho e adotando ações corretivas quando necessário;
- cuidar que os integrantes da equipe mantenham adequação ao ambiente de trabalho, por seu comportamento e apresentação, bem como pelo uso dos recursos e materiais de trabalho, como uso da *Internet* e do correio eletrônico;
- utilizar o *e-mail* setorial, como ferramenta de trabalho, para as comunicações com o tribunal, com o primeiro grau de jurisdição e com os advogados, sempre que não for impositiva a comunicação por ofícios;
- adotar textos padronizados em julgamentos idênticos e repetitivos de matéria de direito, compartilhados por toda a equipe;

- estabelecer relações de cooperação e interação com os demais gabinetes e com a Secretaria da Câmara, para aperfeiçoar as rotinas de trabalho que se comunicam.

## 5.8 ADOTAR BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

A FNQ - Fundação Nacional da Qualidade - avalia as organizações para os fins do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade – com base em oito critérios de excelência. As boas práticas de gestão, nesse modelo sistêmico, servem de base conceitual para a obtenção da excelência do desempenho. Assim, esses oito elementos relacionam-se entre si, de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados.

Das próprias perguntas formuladas no questionário da pesquisa, conforme postas no Capítulo 04, estabelecemos elementos de boas práticas de gestão, cuja existência integra o processo de avaliação do PNQ. Passamos a relacioná-los, com base nos oito critérios referidos.

### 5.8.1 Práticas de “liderança”

Realizar reuniões de trabalho periódicas entre o magistrado e a sua equipe. Tais encontros podem ser semanais, quinzenais ou mensais, conforme a necessidade, de acordo com os planos de ação. Nessas reuniões, o magistrado agirá com o propósito de melhorar a gestão do gabinete. É importante “dar voz” aos funcionários e estagiários, ouvindo suas sugestões e impressões sobre o trabalho, a fim de adotar as providências de manutenção ou mudança dos planos, levando isso sempre em consideração. Apresentar e discutir os dados estatísticos de períodos definidos, para que se acompanhem as metas estabelecidas e a ocorrência de fatos novos que possam reclamar a adoção de outras providências. É importante a participação de todos, a fim de que o magistrado tenha conhecimento das situações que ocorrem com cada um, e evite que algum dos integrantes da equipe não tenha acesso a ele. Aqui também é o momento de valorização, mediante o reconhecimento pelo magistrado do bom desempenho dos funcionários e estagiários, de acordo com a avaliação feita pelos

relatórios de produtividade ou outros meios, buscando motivá-los no sentido do próprio crescimento profissional e do aperfeiçoamento dos padrões de desempenho do gabinete.

### 5.8.2 Práticas de “estratégias e planos”

Definir estratégias e planos de ação. O gabinete deve ter um planejamento de suas atividades. Pode ser feita a análise dos dados estatísticos mensais de produtividade, com a definição de metas e indicadores a esse respeito. Se houver no gabinete acúmulo de processos para julgamento, por exemplo, deve ser feito um plano para o seu julgamento, priorizando-se pelo tipo de processo, pela matéria, pela antiguidade, etc. Aliás, em 16 de fevereiro de 2009, no 2º Encontro Nacional do Judiciário, ocorrido em Belo Horizonte, o CNJ – Conselho Nacional de Justiça – estabeleceu as dez metas que deveriam ser cumpridas pelos tribunais até o final de 2009, entre as quais se destaca a segunda meta: “2. Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2009 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores)<sup>132</sup>”. Além disso, também estratégias podem ser adotadas em caráter permanente, a fim de aperfeiçoar os resultados das atividades básicas. Por exemplo, da análise de dados estatísticos fornecidos pela Secretaria da Câmara, constatamos que 80% das decisões monocráticas em agravos de instrumento foi objeto de agravos internos, o que importava, na prática, em verdadeiro retrabalho. O gabinete adotou a estratégia de julgar os agravos de instrumento em colegiado, por acórdão, evitando o duplo recurso e abreviando a prestação jurisdicional.

### 5.8.3 Práticas de “clientes”

Podem ser considerados clientes do gabinete as outras unidades (gabinetes ou Secretaria da Câmara) que recebem seus processos de trabalho (processos com decisões) ou,

---

<sup>132</sup> BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Poder Judiciário nacional terá que cumprir 10 metas até o final do ano. **Agência CNJ de notícias.** Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6601:poder-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=169](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6601:poder-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=169)> Acesso em: 03 jul. 2009.

ainda, as partes e advogados, que também aguardam esses julgamentos, embora externos ao Poder Judiciário.

Para ambos (clientes externos e internos) é necessário definir ações que aprimorem o atendimento, de acordo com suas expectativas, dentro do que for possível e razoável. Acerca das demais unidades, o magistrado deve orientar a equipe de como se dará o fluxo dos processos de trabalho entre elas. Para tanto, cabível que haja reuniões de trabalho com esses parceiros, a fim de que essas questões sejam bem definidas. Há algumas rotinas de trabalho em que pode se estabelecer uma confusão de atribuições, acerca do que caberia à Secretaria da Câmara executar e o que seria da alçada do próprio gabinete, por exemplo. Por outro lado, o prazo com que os projetos de acórdãos são liberados pelo relator para os demais colegas que integrarão o julgamento é assunto que sempre interessa e deve ser com eles ajustado.

Os clientes externos (partes e advogados) são credores de especial atenção, pois são aqueles que efetivamente aguardam a prestação jurisdicional e constituem, de certa maneira, a própria razão de existência do Poder Judiciário. Em que pese não tenha sido feita uma pesquisa formal por questionário, logramos entrevistar alguns advogados que atuam mais intensamente no Tribunal de Justiça, de cujas ponderações listamos algumas práticas de gestão que poderão aperfeiçoar a relação do gabinete nesse tópico:

#### 5.8.3.1 Marcação de audiência com o magistrado

Poderia haver um funcionário responsável pela marcação das audiências solicitadas pelos advogados (para entrega de memoriais, exposição de algum ponto, etc.), já com a disponibilidade dos horários designados pelo magistrado para esse fim. O ideal seria constar na página na Internet (*site* ou *blog*) do magistrado quais são as datas e horários disponíveis e fazer ali o agendamento, por meio eletrônico, por telefone ou via *e-mail*. Isso seria muito útil, especialmente aos advogados que vêm do interior do Estado.

### 5.8.3.2 Recepção das partes e dos advogados

É importante sempre haver um funcionário responsável pela pronta recepção das partes e advogados que vão ao gabinete, evitando algum constrangimento quanto a quem se dirigir. Esse funcionário, por sua vez, deve estar capacitado para resolver certas situações e encaminhar os casos mais complexos para o conhecimento e decisão do magistrado. Quando se fizer indispensável ou for solicitado, conduzirá as partes ou os advogados para audiência com o magistrado.

### 5.8.3.3 Uso do correio eletrônico do gabinete para recebimento de peças

A divulgação do *e-mail* setorial do gabinete facilitaria muito o trabalho dos advogados, para o envio de memoriais, por exemplo. Embora isso possa demandar alteração do Regimento Interno do tribunal, é inovação que se recomenda, dispensando o deslocamento do advogado ao tribunal e eventual audiência com o magistrado apenas para a sua entrega. Outras petições poderiam ser enviadas por esse recurso, como pedidos de prioridade de julgamento (idosos e deficientes), de preferência de julgamento ou de sustentação oral na sessão.

### 5.8.3.4 Aviso de retirada de pauta

Eventualmente, pode o gabinete incluir na pauta de julgamento processos cujos votos não ficaram prontos, ou que não poderão ser julgados por qualquer outra razão. Quando um processo é retirado da pauta de julgamento, após a publicação do edital no Diário da Justiça, os advogados devem ser avisados por qualquer meio expedido (por *e-mail* ou por telefone) ou pela página do magistrado na Internet, evitando o deslocamento desnecessário para o tribunal. Essa medida foi recomendada pelo Presidente do Tribunal de Justiça, no Ofício-Circular nº 01/2008-COMAG (vide item 2.2.2.4).

#### 5.8.3.5 Aviso de julgamento de processos não pautados

Em alguns casos, é possível o magistrado levar para julgamento processos com embargos declaratórios ou com voto-vista, sem que tenham constado na pauta de julgamento. Deve ser feita a prévia divulgação da inclusão em sessão de julgamento, por meio informal (na página do magistrado na *Internet* ou por *e-mail*), salvo quando os processos constarem expressamente na pauta publicada no Diário da Justiça, o que não é obrigatório.

#### 5.8.3.6 Carga rápida de autos para fotocópias

A designação de um funcionário do gabinete para acompanhar o advogado ou o estagiário para fotocópias rápidas (sem levar os autos em carga) dispensaria a necessidade de devolução dos autos para a Secretaria da Câmara para esse fim, com o preenchimento de guias de remessa, lavratura de termos, etc. Poderia haver um livro de carga rápida no próprio gabinete, por exemplo, se o acompanhamento de um funcionário não for possível.

### 5.8.4 Práticas de “sociedade”

Do ponto de vista da sociedade, podem ser adotadas práticas que visem à preservação dos recursos naturais, do meio-ambiente, assim como medidas que aumentem a transparência das ações do Poder Judiciário.

#### 5.8.4.1 Ações de preservação do meio-ambiente

Quanto ao primeiro aspecto, o gabinete pode adotar medidas de atenção ao consumo racional de insumos e de reciclagem de produtos não perecíveis, como plástico e papel. O



consumo racional de energia elétrica, a separação do lixo (seco, orgânico e materiais para permuta), são todas práticas simples de implantar, mas absolutamente necessárias.

A esse respeito, o Tribunal de Justiça possui projeto específico, em que pese ainda não exista um departamento próprio para cuidar do assunto. Os funcionários que atuam nesse projeto fazem-no de modo voluntário e acumulando suas atribuições ordinárias das funções de seus cargos. Trata-se do “Programa de Gestão Ambiental”, que é coordenado pelo 3º Vice-Presidente, e que possui os seguintes objetivos<sup>133</sup>:

#### OBJETIVOS

Educação Ambiental, conscientizando (através de cursos, palestras, seminários, exposições, oficinas, etc.), Magistrados, Servidores, Estagiários e outros prestadores de serviços terceirizados e também os usuários do sistema de justiça, da necessidade de adoção de práticas ambientalmente adequadas.

Estabelecimento de práticas e meios de ação que visem a redução do uso dos insumos, o reaproveitamento de sobras e o encaminhamento para a reciclagem daquilo que não puder ser reaproveitado nas próprias unidades.

Descarte adequado de resíduos produzidos diariamente, através da adequada separação dos resíduos para a coleta seletiva e o encaminhamento às instituições que utilizem os descartes com finalidade social.

Adoção de práticas que gerem economia dos recursos públicos.

Esse projeto está em execução; inclusive os funcionários dos gabinetes de desembargadores e juízes de direito convocados, em julho de 2009, receberão treinamento para o adequado acondicionamento nas unidades de lixo seco (sacaria azul), lixo orgânico (sacaria preta) e materiais para permuta, venda ou reciclagem (caixa coletora de papelão). Haverá palestras de conscientização a respeito da importância do uso racional e moderado dos recursos naturais, da reciclagem e do reaproveitamento dos materiais.

Além disso, o gabinete pode adotar medidas simples para evitar o desperdício de papel para impressão, tais como: imprimir as folhas na frente e no verso (as impressoras do Tribunal de Justiça têm essa funcionalidade); evitar a impressão de arquivos que possam ser arquivados apenas por meio eletrônico, aumentando o uso do correio eletrônico também; e não imprimir os projetos de acórdão para a sessão de julgamento, fazendo inclusive a revisão

---

<sup>133</sup> RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Programa de gestão ambiental do TJRS**. Disponível em : <[http://www.tjrs.jus.br/institu/projetos/Programa\\_Gestao\\_Ambiental.pdf](http://www.tjrs.jus.br/institu/projetos/Programa_Gestao_Ambiental.pdf)>. Acesso em: 03 jul. 2009.

e conferência dos projetos de acórdãos dos outros magistrados somente pela tela do computador.

#### 5.8.4.2 Ações de comunicação e transparência

Quanto ao segundo aspecto, o gabinete deve adotar alguma providência associada à publicidade e à transparência das suas ações. Considerando que se trata de relevante serviço público prestado pelo Poder Judiciário, nada mais adequado do que os seus agentes políticos - os magistrados - abrirem canal de diálogo e de interlocução com a sociedade. Trata-se de prestação de contas de suas ações, com a divulgação do resultado de seu trabalho, mediante dados estatísticos, notícias, sínteses de julgamentos e outras informações.

Para atingir esse objetivo, sem prejuízo das próprias atividades do gabinete, entendemos que a maneira mais interessante é pela *Internet*, meio de comunicação democrático e acessível a todos. Por essa via, publicando as informações em um *site* ou *blog*, o gabinete pode, com facilidade, cumprir o desiderato. Foi com esse propósito que desenvolvemos em nosso gabinete um *blog*, o qual está funcionando desde maio de 2009.

No “Blog do Gabinete”, - <http://gabnwneto.blogspot.com> - divulgamos as atividades realizadas, tais como a pauta e os resultados de julgamentos, além de dados estatísticos e demais informações. O propósito foi aumentar a transparência de suas ações, para conhecimento da sociedade em geral. Buscamos a interação com a comunidade jurídica, oportunizando o diálogo a respeito de temas relacionados com a jurisdição e com a administração judiciária, a fim de aperfeiçoar os resultados do serviço prestado.

Abrimos a possibilidade de pedidos de preferências de julgamentos ou de sustentação oral pelo *blog*. Há a divulgação dos resultados dos julgamentos no mesmo dia da sessão. Os advogados podem solicitar audiência, agendando o horário pelo *e-mail* ou pelo número de telefone direto do gabinete. Também podem enviar memoriais, sem necessidade de comparecimento pessoal ou telefonemas para tanto. Por isso, o *blog*, na verdade, simplifica algumas rotinas de trabalho. É uma ferramenta que, além de aumentar a transparência das ações do Judiciário, funciona como canal de diálogo com a sociedade.

A sua manutenção não é tarefa complexa. No gabinete, há um funcionário designado para tanto, o qual não necessitou de prévio treinamento. A prática não tem nenhum custo financeiro, pois utiliza programa e hospedagem gratuitos na *Internet*. Trata-se de projeto

experimental, não oficial do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Com base no sucesso e na receptividade dessa experiência, acreditamos que a medida poderá ser adotada pelo Tribunal, de modo institucional, ou informalmente, por outros colegas.

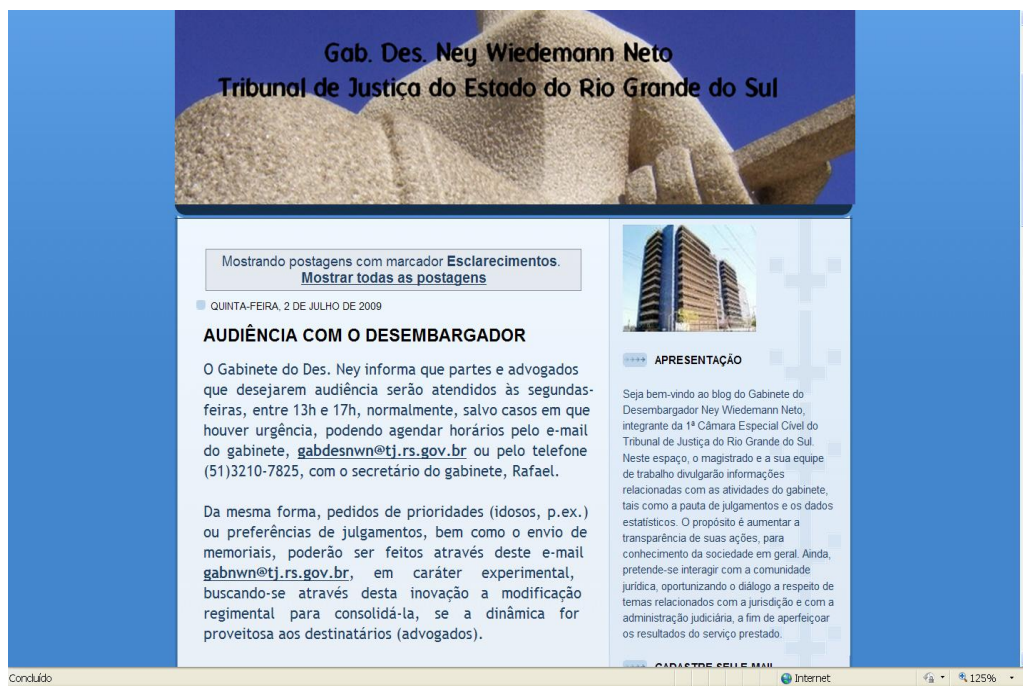


Figura 10: Página do *blog* do Desembargador Ney Wiedemann Neto.  
 Fonte: BLOG DO GABINETE DO DES. NEY WIEDEMANN NETO. Disponível em:  
 <<http://gabnwneto.blogspot.com/>>. Acesso em: 03 jul. 2009.

### 5.8.5 Práticas de “informações e conhecimento”

O magistrado deve dispor das informações necessárias para apoiar suas decisões e monitorar os processos de trabalho do gabinete. Valendo-se dos dados estatísticos já fornecidos pelo sistema de informática do Tribunal, o magistrado pode conhecer o volume de processos distribuídos para o seu gabinete e suas espécies. Isso permite a tomada de decisões estratégicas, adotando-se planos para os julgamentos. Da mesma forma, há como avaliar o desempenho individual dos integrantes da equipe, pelos relatórios de produtividade interna.

Os dados estatísticos dos demais gabinetes e os seus processos de trabalho podem ser comparados, visando à adoção de boas práticas e ao aperfeiçoamento de gestão do gabinete. Ainda não há no sistema do tribunal um banco de dados de boas práticas de gestão. Temos conhecimento que essa medida será implantada no primeiro grau de jurisdição, motivo pelo

qual entendemos possível e desejável que seja estendida ao segundo grau, em razão dos benefícios que poderá trazer.

Além disso, o CNJ – Conselho Nacional de Justiça – definiu uma série de indicadores que deverão ser medidos e divulgados pelos tribunais, e que serão úteis para a formulação das estratégias e para a gestão do Poder Judiciário. Transcrevemos, a seguir, os “Indicadores do Sistema de Estatística do Poder Judiciário - Justiça Estadual<sup>134</sup>”, anexos à Resolução nº 76 somente os que tocam ao segundo grau de jurisdição:

#### CH<sub>2</sub>° - CASOS NOVOS POR 100.000 HABITANTES NO 2º GRAU

Fórmula:  $Ch_2^\circ = CN_2^\circ / h_2$

Finalidade: Indicar o número de casos novos que foram protocolados e ingressaram no 2º Grau da Justiça Estadual para cada 100.000 habitantes do estado no período-base (semestre).

Definição das Variáveis:

CN<sub>2</sub>° - Casos Novos de 2º Grau: Os processos originários e os em grau de recurso oriundos de instância inferior que foram protocolados e interpostos para julgamento na Justiça Estadual de 2º Grau no período-base (semestre). Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração, embargos infringentes, bem como os agravos), as cartas precatórias, de ordem e rogatórias recebidas, precatórios judiciais e RPV's, recursos aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente.

h<sub>2</sub> - Número de Habitantes dividido por 100.000: Número de habitantes baseado nas estimativas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística dividido por 100.000 (Fonte: IBGE).

#### CM<sub>2</sub>° - CASOS NOVOS POR MAGISTRADO NO 2º GRAU

Fórmula:  $Cm_2^\circ = CN_2^\circ / Magc_2^\circ$

Finalidade: Indicar o número de casos novos que foram protocolados e ingressaram na Justiça Estadual de 2º Grau, para cada cargo de magistrado criado nos Tribunais Estaduais no período-base (semestre).

Definição das Variáveis:

CN<sub>2</sub>° - Casos Novos de 2º Grau: Os processos originários e os em grau de recurso oriundos de instância inferior que foram protocolados e interpostos para julgamento na Justiça Estadual de 2º Grau no período-base (semestre). Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração, embargos infringentes, bem como os agravos), as cartas precatórias, de ordem e rogatórias recebidas, precatórios judiciais e requisições de pequeno valor (RPV's), recursos aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente.

Magc<sub>2</sub>° - Número de Cargos de Magistrados de 2º Grau Criados: Número de cargos criados de Magistrados nos Tribunais (2º Grau) até o final do período-base (semestre).

#### K<sub>2</sub>° - CARGA DE TRABALHO DOS MAGISTRADOS NO 2º GRAU

<sup>134</sup> BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Indicadores do sistema de estatística do Poder Judiciário - Justiça Estadual.** Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/resolucao/indicadoresje.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/indicadoresje.pdf)>. Acesso em: 07 jul. 2009.

Fórmula:  $K_{2^{\circ}} = (CN_{2^{\circ}} + Cp_{2^{\circ}} + Rint_{2^{\circ}} + Rintp_{2^{\circ}}) / Magp_{2^{\circ}}$

Finalidade: Indicar a carga de trabalho dos Magistrados da Justiça Estadual de 2º Grau no período-base (semestre).

Definição das Variáveis:

CN<sup>2º</sup> - Casos Novos de 2º Grau: Os processos originários e os em grau de recurso oriundos de instância inferior que foram protocolados e interpostos para julgamento na Justiça de 2º Grau no período-base (semestre). Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração, embargos infringentes, bem como os agravos), as cartas precatórias, de ordem e rogatórias recebidas, precatórios judiciais e RPV's, recursos aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente.

Cp<sup>2º</sup> - Casos Pendentes no 2º Grau: Saldo residual de processos originários e os em grau de recurso oriundos de instância inferior que foram protocolados e interpostos na Justiça Estadual de 2º Grau até o final do período anterior ao período base (semestre) e que não foram baixados no final do período anterior ao período-base (semestre). Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração e infringentes, bem como os agravos), as cartas precatórias e de ordem e rogatórias recebidas, precatórios judiciais e RPV's, recursos aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente.

Rint<sup>2º</sup> - Recursos internos no 2º Grau: Os recursos interpostos de decisão de 2º Grau para julgamento no mesmo grau de jurisdição, no período-base (semestre), abrangendo os embargos de declaração e infringentes, bem como os agravos.

Rintp<sup>2º</sup> - Recursos internos no 2º Grau pendentes: Saldo residual de recursos interpostos de decisão de 2º Grau até o final do período anterior ao período-base (semestre), para julgamento no mesmo grau de jurisdição, abrangendo os recursos de embargos de declaração e infringentes, bem como os agravos, e que não foram decididos na Justiça Estadual de 2º Grau no final do período anterior ao período-base (semestre).

Magp<sup>2º</sup> - Número de Cargos Providos de Magistrados de 2º Grau: Número de cargos providos de magistrado nos Tribunais Estaduais até o final do período-base (semestre). Em ocorrendo eventual vacância, com preenchimento temporário da vaga por membro da instância inferior, deve ser equiparado o número de cargos providos com o de criados.

#### TC<sup>2º</sup> - TAXA DE CONGESTIONAMENTO NO 2º GRAU

Fórmula:  $TC_{2^{\circ}} = 1 - (Tbaix_{2^{\circ}} / (CN_{2^{\circ}} + Cp_{2^{\circ}}))$

Finalidade: Indicar a taxa de congestionamento no 2º Grau da Justiça Estadual no período-base (semestre).

Definição das Variáveis:

Tbaix<sup>2º</sup> - Total de Processos Baixados no 2º Grau: Os processos originários e os em grau de recurso oriundos de instância inferior que foram baixados pela Justiça Estadual de 2º Grau (remessas para outros órgãos competentes, para instância inferior ou superior, para exame de admissibilidade de recursos aos Tribunais Superiores e arquivamentos, à exceção de diligências) no período-base (semestre). Excluem-se os recursos internos, os precatórios judiciais, as RPV's (Requisições de Pequeno Valor), recursos aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente.

CN<sup>2º</sup> - Casos Novos de 2º Grau: Os processos originários e os em grau de recurso oriundos de instância inferior que foram protocolados e interpostos para julgamento na Justiça Estadual de 2º Grau no período-base (semestre). Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração e infringentes, bem como os agravos), as cartas precatórias, de ordem e rogatórias

recebidas, os precatórios judiciais e as requisições de pequeno valor (RPV's), os recursos destinados aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente.

Cp<sup>2º</sup> - Casos Pendentes no 2º Grau: Saldo residual de processos originários e os em grau de recurso oriundos de instância inferior que foram protocolados e interpostos na Justiça Estadual de 2º Grau até o final do período anterior ao período base (semestre) e que não foram baixados no final do período anterior ao período-base (semestre). Excluem-se os recursos internos (embargos de declaração e infringentes, bem como os agravos) as cartas precatórias e de ordem e rogatórias recebidas, precatórios judiciais e as requisições de pequeno valor (RPV's), recursos aos Tribunais Superiores e outros procedimentos passíveis de solução por despacho de mero expediente.

#### RX<sup>2º</sup> – RECORRIBILIDADE EXTERNA DE 2º GRAU

Fórmula:  $Rx^{2º} = Rsup^{2º} / Apublic^{2º}$

Finalidade: Indicar a Recorribilidade Externa de 2º Grau. Ou seja, o número de recursos endereçados aos Tribunais Superiores em relação ao número de acórdãos publicados pelos Tribunais Estaduais passíveis de recurso no período-base (semestre).

Definição das Variáveis:

Rsup<sup>2º</sup> - Recursos à Instância Superior no 2º Grau: Os recursos interpostos de acórdãos em processos judiciais dos Tribunais Estaduais e endereçados aos Tribunais Superiores no período-base (semestre).

Apublic<sup>2º</sup> - Acórdãos Publicados no 2º Grau: Os acórdãos em processos judiciais publicados pelos Tribunais Estaduais passíveis de recurso para os Tribunais Superiores no período-base (semestre), excluídos os acórdãos proferidos em embargos de declaração.

#### RIN<sup>2º</sup> - RECORRIBILIDADE INTERNA DE 2º GRAU

Fórmula:  $Rin^{2º} = Rint^{2º} / Dec^{2º}$

Finalidade: Indicar a Recorribilidade Interna de 2º Grau. Ou seja, o número de recursos internos interpostos nos Tribunais Estaduais em relação ao número de decisões proferidas no 2º Grau da Justiça Estadual no período-base (semestre).

Definição das Variáveis:

Rint<sup>2º</sup> - Recursos internos no 2º Grau: Os recursos interpostos em decisão de 2º Grau para julgamento no mesmo grau de jurisdição, no período-base (semestre), abrangendo os embargos de declaração e os infringentes, bem como os agravos.

Dec<sup>2º</sup> - Decisões no 2º Grau: As decisões, colegiadas e monocráticas, proferidas no âmbito da Justiça Estadual de 2º Grau, das quais caiba recurso para o próprio Tribunal, no período-base (semestre), excluídos os agravos regimentais e os agravos do art. 557 do CPC.

#### RD<sup>2º</sup> - REFORMA DE DECISÃO NO 2º GRAU

Fórmula:  $Rd^{2º} = (RpAI^{2º} + RpEsp^{2º} + RpExt^{2º}) / (RjAI^{2º} + RjEsp^{2º} + RjExt^{2º})$

Finalidade: Indicar a reforma de decisão do 2º Grau. Ou seja, a proporção de recursos interpostos contra decisões da Justiça Estadual de 2º grau e providos pelo STJ e pelo STF, ainda que parcialmente, em relação ao número de recursos interpostos contra decisões da Justiça Estadual de 2º grau, no período-base (semestre).

Definição das Variáveis:

RpAI<sup>2º</sup> - Recursos das decisões de 2º Grau providos pelo STJ em Agravos de Instrumento (ainda que parcialmente): Todos os acórdãos e decisões

monocráticas referentes aos recursos de Agravos de Instrumento julgados providos pelo STJ, ainda que parcialmente, no período-base (semestre).

RpEsp2° - Recursos das decisões de 2° Grau providos pelo STJ em Recurso Especial (ainda que parcialmente): Todos os acórdãos e decisões monocráticas referentes aos Recursos Especiais julgados providos pelo STJ, ainda que parcialmente, no período-base (semestre).

RpExt2° - Recursos das decisões de 2° Grau providos pelo STF em Recurso Extraordinário (ainda que parcialmente): Todos os acórdãos e decisões monocráticas referentes aos Recursos Extraordinários julgados providos pelo STF, ainda que parcialmente, no período-base (semestre).

RjAI2° - Recursos de Agravos de Instrumento julgados pelo STJ: Todos os acórdãos e decisões monocráticas referentes aos recursos de Agravos de Instrumento julgados pelo STJ no período-base (semestre).

RjEsp2° - Recursos Especiais julgados pelo STJ: Todos os acórdãos e decisões monocráticas referentes aos Recursos Especiais julgados pelo STJ, no período-base (semestre).

RjExt2° - Recursos Extraordinários julgados pelo STF: Todos os acórdãos e decisões monocráticas referentes aos Recursos Extraordinários julgados pelo STF, no período-base (semestre).

Alguns desses indicadores deveriam ser individuados pelo tribunal para fornecer aos magistrados dados úteis à administração de seu trabalho. Entre eles, poderíamos destacar a taxa de congestionamento, a carga de trabalho e a taxa de recorribilidade (interna e externa).

Outro dado importante, por exemplo, seria o da quantidade e o da proporção de decisões monocráticas que são objeto de novo recurso (agravo interno). Isso poderia permitir uma reflexão crítica a respeito da conveniência ou não de o gabinete adotar essa maneira de julgar (monocrática) em determinados processos ou circunstâncias.

Importa destacar que a tomada de decisões de gestão do gabinete deve sempre estar amparada em dados e fatos, não apenas na intuição do magistrado ou mera opinião sobre o que está acontecendo. Esses dados, às vezes, já são disponibilizados com algum indicador. Outras vezes, não há o indicador calculado pelo tribunal, mas os números permitem que seja feita a devida análise e valoração dos dados, como a própria taxa de congestionamento do gabinete, por exemplo, a amparar a tomada de decisões sobre o que fazer.

Por oportuno, um indicador seria aquele que informasse o acervo do gabinete, expressando o número de meses necessário para “zerar” a quantidade de processos (se não houvesse mais ingressos). Esse indicador seria constituído da seguinte equação:

$$\text{TAXA DE ACERVO (mês)} = (\text{estoque} + \text{entradas do mês}) / \text{saídas do mês}$$

Por exemplo, imagine-se um gabinete que tinha até março de 2009 a quantidade de 2.500 processos para julgamento. No mês de abril de 2009 ingressaram mais 400 processos e, nesse mês, foram julgados 300 processos.

O indicador do acervo do gabinete (número de meses necessários para “zerar” os processos) ficaria assim constituído:

$$\text{TAXA DE ACERVO} = (2.500 + 400) / 300 = 9,66 \text{ meses}$$

Nesse exemplo, o gabinete precisaria de aproximadamente nove meses e meio para julgar todos os processos existentes (sem considerar o ingresso de novos). A análise desse indicador permite a comparação do acervo do gabinete com o acervo dos demais gabinetes semelhantes. Se o resultado for muito elevado, pode demandar a adoção de ações corretivas, como um regime de exceção, ou um plano especial de trabalho interno, como um mutirão, por exemplo, para diminuir essa quantidade de meses para “zerar” o acervo.

### **5.8.6 Práticas de “pessoas”**

A respeito da gestão de pessoas, o magistrado deve adotar medidas que valorizem a sua equipe de trabalho. Isso pode ser obtido mediante oportunidade do crescimento, pela participação em cursos de atualização e pela valorização pessoal, com recompensas possíveis e adequadas à dedicação e ao esforço demonstrado no trabalho.

#### **5.8.6.1 Ações de crescimento intelectual**

A qualificação intelectual da equipe é muito importante para a própria atividade-fim, a saber, os julgamentos dos processos. Periodicamente, o tribunal disponibiliza aos funcionários cursos de treinamento e atualização em diversas áreas. Recomenda-se que os funcionários participem desses cursos, principalmente, quando os temas abordados estiverem relacionados com a área de atuação do gabinete, em razão da matéria. Há casos de magistrados que também são professores de direito, os quais poderiam até mesmo ensinar os funcionários



acerca de tópicos jurídicos relacionados com os julgamentos dos processos, em especial, quando há modificações legislativas, o que implica a atualização a seu respeito.

Portanto, seria possível manter no gabinete um grupo de estudos, do magistrado com os funcionários (ou apenas os funcionários, se o magistrado não desejasse participar), com reuniões periódicas para a apresentação e debate acerca de temas jurídicos. Ou, ainda, os colaboradores do gabinete poderiam participar de um ou mais grupos de estudos mantidos pela Escola Superior da Magistratura, nos mais variados ramos do Direito. Além disso, o próprio Tribunal deu início ao sistema de ensino a distância, tanto para magistrados quanto para servidores. Trata-se de outra forma de os funcionários manterem-se atualizados, inclusive com maior flexibilidade de horários.

#### 5.8.6.2 Ações de valorização pessoal

O magistrado deve utilizar, na gestão do gabinete, mecanismos de valorização das pessoas. É importante reconhecer a dedicação e o esforço dos funcionários e dos estagiários, elogiando-os, quando as coisas vão bem. Normalmente, costumamos reclamar ou criticar quando algo está errado, mas nem sempre nos lembramos de nos manifestar quando tudo está correto. As ações de reconhecimento funcionam como catalisadores, para estimular que as pessoas mantenham ou ampliem as ações corretas, porque elas são percebidas e apreciadas pelo chefe.

Além disso, algumas medidas simples podem ser praticadas, como recompensa pelo alcance de uma meta ou objetivo, por exemplo. Nesse sentido, podem ser feitas no gabinete confraternizações, recompensas por desempenho ou dia de folga, por exemplo, nos limites do que o bom senso e a moralidade permitem, em se tratando de Administração Pública. Aliás, na iniciativa privada há muito mais facilidade para a adoção de boas práticas de gestão de pessoas e concessão de recompensas, inclusive em dinheiro, o que se afigura incompatível no serviço público.

A esse respeito, vale transcrever a lição de Andréa Rezende Russo<sup>135</sup>, inclusive com a citação de Idalberto Chiavenato, acerca do tema:

---

<sup>135</sup> RUSSO, Andréa Rezende. A gestão de pessoas como forma de alcance da inovação e da efetividade na condução do processo. **Revista da Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul - AJURIS**, Porto Alegre, v. 36, n. 113, p. 13-29, mar. 2009, p. 24.

Na condição de parceiras, as pessoas investem na organização com a expectativa de retorno do investimento.

Com esse mesmo entendimento transcrevo Chiavenato:

“Ninguém trabalha de graça. Ninguém investe sem esperar algum retorno. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. (...) o engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade recebido por elas: na medida em que o trabalho produz os resultados esperados, maior será esse engajamento. Daí, a importância de projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização.”

[...]

A recompensa nada mais é do que um prêmio, um reconhecimento pela dedicação de alguém. Traz incentivo e motivação aos funcionários da organização, pois satisfazem seus objetivos individuais tão logo atinjam os objetivos da organização.

Assim, poderíamos relacionar como recompensas não financeiras as portarias de louvor, a folga, a flexibilidade de horário para estudo e outras necessidades, o oferecimento de cursos de aperfeiçoamento, por exemplo. Além disso, as confraternizações em datas especiais, os elogios, as reuniões de trabalho com práticas de gestão compartilhada, oportunizando-se aos funcionários participar da tomada de decisões na gestão do gabinete, são medidas viáveis e simples que muito poderão contribuir com esse propósito.

### **5.8.7 Práticas de “processos”**

Aqui, cuida-se dos processos de trabalho do gabinete, em que pode o magistrado desenvolver ações para padronizá-los, no que for possível, além de desenvolver planos de ação, com metas e indicadores, para resolver situações concretas que reclamem medidas corretivas. Ainda, dentro dos processos de trabalho, o gabinete recebe os chamados “insumos” de seus fornecedores, tais como os demais gabinetes, a Secretaria da Câmara e dos advogados. É necessário que esses colaboradores tenham conhecimento da maneira como o gabinete espera que atuem, para maximizar os resultados desse processo produtivo.

### 5.8.7.1 Planos de ação e padronizações

O gabinete pode desenvolver planos de ação, com a definição de metas e indicadores, e padronizar os seus procedimentos mais relevantes. Aqui, cuida-se de medidas visando aprimorar a atividade-fim, mediante definição de algumas regras de como julgar determinados processos, por exemplo, por uma espécie de “plano”.

Esse plano, como já mencionamos, pode ser documentado por meio de uma das ferramentas da qualidade, e testado, pelo ciclo do “PDCA”, para a conferência do alcance ou não dos objetivos propostos (metas). Ao final, o êxito na maneira de julgar determinados processos, por exemplo, por meio de uma rotina eficiente, pode ser documentado por um fluxograma, definindo-se um POP – Procedimento Operacional Padrão.

Entendemos que as padronizações e os planos de ação devem ser divulgados de modo institucional, por um banco de boas práticas do segundo grau de jurisdição, no *site* do tribunal, à disposição de todos os colegas, para consulta e adoção. Destacamos, ainda, que o próprio Escritório da Qualidade pode fornecer o apoio técnico aos magistrados, para o desenvolvimento dessas padronizações e planos de ação, independente de ser ou não uma unidade em adesão ao PGQJ. Nesse sentido, a posição de Eliane Garcia Nogueira<sup>136</sup>, juíza-corregedora e secretária executiva do PGQJ:

A partir da estruturação do Escritório e da importância que vem sendo dada à Administração Judiciária nos últimos anos, desenvolvemos um planejamento para 2009, visando ao preenchimento das necessidades de magistrados e servidores. Destacamos as seguintes ações:

[...]

#### 2. SERVIÇO DE ASSESSORIA EM GESTÃO A MAGISTRADOS:

- a) Assessoria em demandas relacionadas ao ambiente de trabalho e que impactam nos resultados individuais e organizacionais: organização cartorária, conflitos interpessoais na equipe do cartório.
- b) Assessoria em demandas técnicas e operacionais: melhoria do fluxo de atividades gabinete/cartório, subsídios técnicos para melhoria do trabalho em equipe, para elaboração de pesquisas de atendimento.
- c) Assessoria na formatação e desenvolvimento de um sistema de gestão para a Comarca.
- d) Assessoria na formação de COMISSÕES MISTAS.

3. ATUALIZAÇÃO e APLICAÇÃO DOS POPs (Procedimentos Operacionais Padrão) – O Projeto Eficiência, idealizado com o objetivo de unificar, racionalizar e otimizar as rotinas cartorárias, a partir da utilização da ferramenta da Qualidade conhecida como POP, chega nesse ano na sua

<sup>136</sup> 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, p. 31.

fase de aplicação pela Corregedoria-Geral da Justiça, e atualmente os resultados estão sendo monitorados em quarenta comarcas. Alguns POPs necessitam atualização que já está sendo realizada.

Por outro lado, a respeito dos aspectos técnicos para o desenvolvimento de planos de ação e de padronizações, destaca-se o estudo de Rosane Wanner da Silva Bordasch<sup>137</sup>, em sua dissertação de Mestrado Profissional em Poder Judiciário pela FGV, publicada pelo TJRS, onde há análise detalhada das ferramentas da qualidade aplicáveis para esses fins. As explicações complementares sobre o gerenciamento da rotina, o gerenciamento por processos e a gestão judiciária são relevantes e transbordam o objeto do presente estudo, constituindo mesmo uma dissertação específica sobre o tema, cuja leitura ora se recomenda. Vale citar, contudo, a sua conclusão, pela relevância e pertinência:

O controle e a melhoria dos processos e das rotinas cartorárias envolve inafastável mudança cultural na organização: todos devem desenvolver a visão sistêmica, entendendo e observando o encadeamento dos atos, onde operadores e setores se sucedem como fornecedores-clientes, pelo que não basta a “transferência” do gargalo ou problema, pois todos buscam o resultado.

Vale sintetizar:

- a) a organização é um sistema e todas as pessoas, assim, estão vinculadas por relações “fornecedor-cliente” na busca pelo resultado;
- b) a qualidade é tarefa de todos;
- c) o aperfeiçoamento e o aprendizado devem ser contínuos, a fim de que sejam obtidas melhorias e inovações nos processos de trabalho;
- d) é tarefa dos líderes a promoção da mudança e o entendimento de todos acerca do sistema que integram.

Trata-se de metodologia de simples apreensão e de fácil aplicação, cuja implantação é cabível em qualquer nível ou setor da organização.

O gerenciamento dos processos e rotinas com a utilização do PDCA constitui alternativa de baixo custo, caso comparada às perdas que as anomalias estão a produzir. A demora na tramitação do processo impõe pesado ônus à sociedade.

#### 5.8.7.2 Especificação dos requisitos aos fornecedores

O gabinete deve solicitar o atendimento dos requisitos dos seus processos de trabalho aos fornecedores internos (Secretaria da Câmara e gabinetes) e externos (advogados). Para

---

<sup>137</sup> BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. **Gestão cartorária: controle e melhoria para a razoável duração dos processos**. Porto Alegre: Departamento de Artes Gráficas do TJRS, 2009, p. 104-105.

esse propósito, é necessário que o magistrado mantenha canais abertos de interlocução com tais fornecedores, por meio de reuniões, divulgação dos requisitos ou outros meios.

Trata-se de fator importante, que esses interlocutores tenham conhecimento de como o gabinete espera que forneçam os seus insumos, a fim de procurar atender, desde que seja algo adequado.

Pode-se definir, por exemplo:

- com a Secretaria da Câmara: os horários e o modo como os processos devem ser entregues e recolhidos da maneira mais eficiente;
- com os advogados: os horários e o modo como serão recebidos e atendidos, inclusive pela *Internet*, para que também forneçam seus insumos (memoriais, petições, etc.) sem comprometer outros processos de trabalho do gabinete;
- com os gabinetes da Câmara ou do Grupo Cível: a forma e o prazo com que devem enviar os autos para exame e liberar os projetos de voto, pelo sistema de informática, para análise, nos processos de suas relatorias.

### 5.8.8 Práticas de “resultados”

Os resultados das atividades do gabinete podem ser medidos e comparados com os dados de produtividade dos outros gabinetes da Câmara ou do Grupo Cível. Lembramos que em razão de a distribuição dos processos no tribunal ser feita por matérias, a comparação entre gabinetes de diferentes grupos não se presta para a análise, já que o volume de processos oscila muito por isso. Câmaras especializadas em matéria de direito de família, por exemplo, têm menor quantidade de processos do que aquelas especializadas em contratos bancários. A complexidade para os julgamentos muda em função do assunto.

Os dados apurados podem ser úteis para a adoção de medidas de correção ou de melhoria dos processos de trabalho. A esse respeito, lembramos uma ferramenta de gestão conhecida como *benchmarking*, que consiste na observação daqueles que desempenham processos de trabalho similares, e apresentam ótimos resultados, para extrair algum aprendizado ou para melhorar os próprios padrões de desempenho.

Conforme ISNARD MARSHALL JUNIOR *et alli*<sup>138</sup>, podemos compreender a ferramenta no contexto interno do tribunal, nos seguintes termos:

*O benchmarking* interno ocorre quando se comparam atividades semelhantes dentro da própria organização. Muitas organizações têm mais de uma filial, departamento ou local, o que permite comparações sobre desempenho e processos entre as unidades. Presume-se, nesse caso, que a empresa irá buscar as suas melhores práticas, internamente, e compartilhá-las com as demais unidades.

Por esse motivo, destaca-se a importância de serem desenvolvidos mecanismos de captura de dados, por meio de geração de relatórios estatísticos mensais sobre produtividade, tipos de processos distribuídos, resultados de julgamentos, e outros, com a devida divulgação a todos os gabinetes. É a chamada *Business Intelligence*, já mencionada em capítulo anterior, que muito necessita ainda ser aprimorada no tribunal.

Além disso, ressaltamos a importância do compartilhamento dos dados, como um estímulo e um motivador de melhorias. Assim sucede, porque os demais gabinetes tomarem conhecimento desses dados, funcionará como um catalisador, para desejem atingir melhores resultados.

## 5.9 INSTITUCIONALIZAR A GESTÃO DE GABINETES

Apesar de essas proposições serem adotáveis por qualquer gabinete, entendemos que muito melhor seria se a gestão fosse institucionalizada pelo Tribunal de Justiça, por uma sistematização. Os resultados da pesquisa apresentada no capítulo 04 levam à conclusão de que as práticas de gestão são ausentes ou muito heterogêneas entre muitos dos que responderam. E, ainda, considere-se o significado da ausência de resposta por parte dos 74% restantes dos desembargadores. É possível inferir-se, em princípio, a ausência de modernas práticas de gestão como uma das razões dessa omissão.

Assim, afigura-se recomendável que a Administração desenvolva os mecanismos necessários, em termos de normatização e treinamento, para que todos os gabinetes possam estar capacitados a gerenciar seus processos de trabalho com as ferramentas da qualidade.

---

<sup>138</sup> MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da Qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008, p. 148.

Com esse propósito, apresentamos, a seguir, algumas idéias no sentido de viabilizar que seja implantado e avaliado um sistema de gestão no tribunal.

### 5.9.1 Implantar o sistema de gestão

Mauriti Maranhão<sup>139</sup>, em artigo no qual discute qual é a prioridade em prover sistemas de gestão nas unidades organizacionais do Judiciário, pondera que isso poderia parecer, no início, “falta de foco, desperdício ou sonho de teóricos”, em face de tantas questões urgentes e importantes no dia-a-dia. Porém, depois de a questão ser estudada e ser superado o desconhecimento do assunto, afirma que a resposta pode ser surpreendente, no sentido de que um sistema de gestão pode contribuir em muito para aprimorar a prestação jurisdicional. Para tanto, procura explicar em linguagem simples, aos leigos, o que é um sistema de gestão:

Para tentar responder à questão apresentada, veja-se inicialmente o que significa sistema de gestão para os não-iniciados. De forma simples, pode ser conceituada como um "conjunto de elementos para dirigir e controlar uma organização". Nesse caso, dirigir tem o sentido de conduzir a organização, todavia sem qualificar o resultado obtido; a direção pode ser, *in extremis*, competente ou desastrosa. Similarmente, controlar tem o sentido de, mediante a disponibilidade de informações adequadas ou indicadores, conduzir a organização conscientemente a um rumo desejado e previamente planejado.

E, adiante, apresenta as bases de um sistema de gestão, desdobrado nos seus cinco elementos-chave:

- **Alicerce:** o Manual de Gestão, Manual da Qualidade ou Documento Estratégico (o nome não é relevante), legislação, jurisprudência, normas etc.
- **Estratégia,** responsabilidade, autoridade e comunicação: missão, visão, objetivos e metas, organograma e atribuições, método de decisão e de comunicação com a equipe.
- **Recursos:** pessoas capacitadas, instalações, computadores, sistemas, serviços indispensáveis etc.
- **Transformações:** métodos estabelecidos para as diferentes atividades realizadas (autuar, processar, atender ao público no balcão etc.).

---

<sup>139</sup> MARANHÃO. Mauriti. **Sistemas de gestão:** são necessários ao Judiciário? Disponível em: <[http://www.direitorio.fgv.br/view\\_pub.asp?section\\_id=49&sub\\_section=40&category\\_id=&id=245](http://www.direitorio.fgv.br/view_pub.asp?section_id=49&sub_section=40&category_id=&id=245)>. Acesso em: 20 jul. 2009.

- **Medição, análise e melhorias:** dispor de indicadores necessários e suficientes ao conhecimento preciso do que está acontecendo e que permitam subsidiar a tomada de decisões consistentes.

A fim de melhor compreender a estrutura acima proposta de um sistema de gestão para unidades do Poder Judiciário, transcrevemos do artigo citado um quadro explicativo da finalidade de cada um desses cinco elementos integrativos:

ELEMENTO	FINALIDADE
1. Alicerce ou esqueleto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• esclarecer e documentar a visão de conjunto, o arcabouço da gestão;</li> <li>• estabelecer as fronteiras ou a abrangência do sistema, bem como os cuidados essenciais com a documentação (controle de documentos e de registros).</li> </ul>
2. Estratégia, responsabilidade, autoridade e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estabelecer as intenções de futuro da organização (política, objetivos, indicadores e metas de natureza estratégica);</li> <li>• estabelecer as relações de poder e de autoridade;</li> <li>• estabelecer o processo de comunicação interna;</li> <li>• estabelecer o arranjo de decisões.</li> </ul>
3. Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prever a capacitação das pessoas, necessidades de instalações, equipamentos, ferramentas e ambiente de trabalho.</li> </ul>
4. Transformações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pormenorizar a forma de execução das atividades (processos de trabalho);</li> <li>• definir as interfaces entre as atividades;</li> <li>• documentar o que for essencial.</li> </ul>
5. Medição, análise e melhorias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obter os números que representam os resultados de todas as atividades;</li> <li>• realizar as análise decorrentes e prepará-las para a tomada de decisão consistente.</li> </ul>

Quadro 7: Sistema de gestão.

Fonte: MARANHÃO. Mauriti. **Sistemas de gestão:** são necessários ao Judiciário? Disponível em: <[http://www.direitorio.fgv.br/view\\_pub.asp?section\\_id=49&sub\\_section=40&category\\_id=&id=245](http://www.direitorio.fgv.br/view_pub.asp?section_id=49&sub_section=40&category_id=&id=245)>. Acesso em: 20 jul. 2009, p. 05.

Com base nessa orientação, podemos implantar a abordagem por processos de trabalho na gestão dos gabinetes pela seguinte seqüência operacional:



- **Identificar os processos de trabalho:** selecionar as atividades relevantes realizadas no gabinete.
- **Mapear os processos de trabalho:** compreender os processos de trabalho, adotando padronizações, por diagramas e fluxogramas.
- **Modelar os processos de trabalho:** redesenhar os processos, eliminando os desnecessários ou redundantes, incluindo os necessários, introduzindo os indicadores, implantando as normas e definindo os registros.
- **Avaliar os processos de trabalho:** analisar os resultados dos processos de trabalho, identificando pontos críticos e estabelecendo prioridades de atuação.
- **Melhorar os processos de trabalho:** aplicar as ferramentas da qualidade para eliminar as causas de resultados indesejáveis, redefinindo os processos quando necessário e avaliando novamente.

Como já acentuamos, somente haverá resultados relevantes na melhoria da prestação jurisdicional se a gestão dos gabinetes for uniforme e de acordo com as melhores práticas de Administração Judiciária. Não importa, em termos de Poder Judiciário, que haja apenas algumas “ilhas de excelência”, em meio a um turbilhão de problemas relacionados à morosidade, acúmulo de resíduos e erros na prestação jurisdicional.

Para a consecução desse objetivo, não se afigura viável, porém, esperar que cada gabinete, ao seu tempo e ao seu modo, faça uma reengenharia de seus processos de trabalho, procurando oferecer um serviço mais eficaz e mais eficiente. É preciso que a Alta Direção assuma esse compromisso, apontando ser algo importante e prioritário, e de acordo com os objetivos estratégicos a serem definidos no seu planejamento, de modo institucional.

Como bem coloca Mauriti Maranhão<sup>140</sup>, acerca da responsabilidade da Alta Direção, em termos do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implantação do sistema de gestão da qualidade, ela deve sair do plano retórico e atuar concretamente:

Todos sabemos das dificuldades de engajamento da alta administração na implementação dos sistemas, particularmente quando se trata de Qualidade. A Alta Direção normalmente quer resultados (o que é sempre bom e adequado), mas não se preocupa em como consegui-los, nem com os recursos necessários, diretrizes claras ou autonomia para decisões.

---

<sup>140</sup> MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000**: manual de implementação. 7. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, p. 62.

E, mais adiante, complementa o citado mestre<sup>141</sup>:

Apenas em algumas poucas empresas, as ações da Qualidade são geradas pela Alta Direção. A situação mais comum é encontrar a fonte de tais ações em colaboradores entusiastas e abnegados, mas que não possuem a delegação de autoridade suficiente para viabilizar de maneira adequada a Função Qualidade.

Para fazer Qualidade, dentre outras condições, é necessário haver método, vontade, disciplina e persistência. A literatura especializada (Deming, Juran, Ishikawa, Peter Drucker e outros) retrata, freqüentemente, situações nas quais os diretores são os primeiros a violar os princípios estabelecidos: as regras são seguidas até que provoquem incômodo em quem tem poder (no chefe). A partir daí se estabelecem incertezas, confusões e desconfianças. E foi-se a Qualidade...

Essa questão é relevante, levando-se em conta que é universalmente aceito serem ações da Qualidade mais eficazes quando são exercidas de modo vertical, do topo para a base da pirâmide organizacional (*top down*). Exemplos oriundos da direção são os mais poderosos estímulos para a base. Bons ou maus.

Quando as ações para obter Qualidade são tentadas no sentido inverso, da base para o topo da pirâmide organizacional, normalmente os resultados são limitados. Em contrapartida, os desgastes e atritos pessoais são muito grandes. Não vale a pena desnecessariamente sacrificar colaboradores. É preferível não começar; “se você não sabe nadar, não faça marolas”.

A adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade representa, para a maioria das organizações, uma fonte de mudança cultural. Usualmente, tais mudanças provocam conflitos. Se não houver uma firme e clara disposição de apoiar as mudanças, as resistências à implementação podem se tornar insuperáveis. Portanto, só inicie um processo de implementação ISO 9000 se a direção da organização (falamos de quem tem o poder de decisão) estiver e se mostrar satisfatoriamente convencida e engajada no processo. Afinal de contas, qualquer mudança começa na cabeça das pessoas.

E todos sabemos: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Para a consecução desse objetivo, entendemos que poderia ser estabelecida a seguinte seqüência de atos, por parte da Alta Direção:

- Comprometimento da Alta Direção com a idéia de um sistema de gestão de gabinetes de magistrados.
- Elaboração de um plano de ação, estabelecendo o modo operacional de implantar o novo sistema, com organograma, atribuições, autoridade responsável, etc.
- Desenvolvimento do Manual de Gestão, com a normatização a ser aplicada pelo novo sistema de gestão, para os processos de trabalho dos gabinetes (atividade-meio).
- Implantação do novo sistema de gestão, com treinamento das equipes dos gabinetes, com base nos novos métodos estabelecidos para as atividades realizadas.

---

<sup>141</sup> MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000**: manual de implementação. 7. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, p. 89-90.

- Monitoramento, com indicadores para acompanhar os resultados da reengenharia dos processos de trabalho, adotando ações corretivas quando necessário.

Para o propósito de implantar e monitorar o sistema de gestão é necessário haver um setor responsável, integrado por desembargadores e funcionários designados pela Alta Direção. A esse respeito, lembramos o Conselho de Monitoramento e Correição da Jurisdição de 2º Grau, analisado no Capítulo 01 (item 1.3.4.1) desativado desde abril de 2006. Afinal, mesmo tendo a responsabilidade correcional direta sobre os desembargadores (Regimento Interno do TJRS, art. 42, inciso XX), em face do volume de suas responsabilidades e atribuições, ao presidente do tribunal seria impossível cuidar sozinho desse assunto.

É bem verdade que esse setor, na época, não atingiu a sua finalidade, não apresentando resultados relevantes, em termos de melhorias nos processos de trabalho ou na produtividade dos desembargadores. Agora, porém, com a proposta de atuação pró-ativa e preventiva, no sentido de atuar no auxílio e na orientação dos gabinetes, visando à reengenharia dos processos de trabalho e à implantação de indicadores de desempenho, a situação é outra.

Por isso, adotamos essa idéia de reativação do referido conselho, apenas propondo a mudança de sua nomenclatura, que poderia ser “Conselho de Gestão de Gabinetes do TJRS”. A palavra “gestão” engloba os outros termos (correição e monitoramento) e tem um sentido mais amplo. Além disso, não se pode falar em monitoramento e controle da jurisdição (atividade-fim), pois os magistrados têm independência e liberdade para julgar. Podemos controlar e monitorar os processos de trabalho (atividade-meio) dos gabinetes. Não se deseja frear o “livre convencimento” e sim a “livre gestão”.

### **5.9.2 Avaliar o sistema de gestão**

Mauriti Maranhão<sup>142</sup>, ao discorrer acerca dos conceitos mais importantes da Norma ISO 9000:2000, fornece as seguintes informações da avaliação de sistemas de gestão da qualidade e dos seus desdobramentos:

---

<sup>142</sup> MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000**: manual de implementação. 7. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, p. 45.

Avaliação de sistemas de gestão da Qualidade.

Somente podemos gerenciar aquilo que medimos. O monitoramento, as medidas e as avaliações podem ser:

- de satisfação dos clientes;
- de processos;
- de auditorias internas;
- de fornecedores; e
- outras (por exemplo mercado, concorrência, etc.).

As medidas e avaliações podem ter conseqüências nas áreas (por exemplo, desencadeando as ações gerenciais) ou sistêmicas (por exemplo, as análises críticas do SGQ).

Genericamente, na avaliação de Sistemas de Gestão da Qualidade, para cada processo é importante verificar se:

- o processo está identificado e adequadamente definido (o que);
- as responsabilidades estão atribuídas (quem);
- os procedimentos estão implementados e mantidos (quando, onde e como); e se
- o processo é eficaz para atender aos resultados requeridos (cliente satisfeito?).

Além disso, nos termos do item 5.6 da Norma ISO 9001, que estabelece os requisitos para análise crítica do sistema de gestão, a Alta Direção deve analisar criticamente o sistema de gestão da qualidade da organização, a intervalos planejados, para assegurar sua contínua pertinência, adequação e eficácia. Essa análise crítica deve incluir a avaliação de oportunidades para melhoria e necessidade de mudanças no sistema de gestão da qualidade, incluindo a política da qualidade e os objetivos da qualidade.

A esse respeito, Mauriti Maranhão<sup>143</sup> reforça a importância da análise crítica do SQQ, nos seguintes termos:

A análise crítica do SGQ pela Alta Direção é uma das atividades-chave para o sucesso de qualquer organização. O processo consiste em analisar os dados coletados das diferentes medidas realizadas (satisfação dos clientes, processo, produto e auditorias internas da Qualidade) e fazer as correções de rumo que a análise recomendar (estratégias, planos, objetivos, metas e indicadores).

[...]

A análise crítica do SGQ é, portanto, o grande instrumento de gestão, o centro nervoso e inteligente com capacidade para tornar a organização mais competitiva, como resultado do adequado gerenciamento do capital humano e material disponíveis.

---

<sup>143</sup> MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000: manual de implementação**. 7. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, p. 65.

Ainda, outra possibilidade de avaliação do sistema de gestão é pelo Processo de Análise e Melhoria, também previsto na Norma ISO 9001:2000, que determina e sistematiza as medições, análises e melhorias. Mauriti Maranhão<sup>144</sup> apresenta um diagrama do processo de análise de melhoria, para explicar o fluxo das atividades, e explica nos seguintes termos a finalidade de cada passo do diagrama:

O lado esquerdo do diagrama representa o conjunto de processos de trabalho da organização. Os processos deverão ter indicadores de desempenho nos seus pontos críticos, cujas medidas comporão os registros. Observaremos os resultados de registros de:

- a) medidas/monitoramento da satisfação dos clientes.
- b) auditorias da qualidade.
- c) medidas/monitoramento dos processos.
- d) medidas/monitoramento dos produtos.
- e) medidas do desempenho de fornecedores.

O responsável por cada um dos processos envolvidos estará permanentemente realizando análise crítica detalhada dos registros obtidos (nível operacional ou nível tático), indicado no diagrama como “análises críticas/decisões locais”. Em caso de anomalias, não-conformidades ou tendências indesejáveis, ele deverá desencadear ações corretivas ou ações preventivas (RACP – Relatório de Ação Corretiva ou Ação Preventiva), conforme a necessidade específica de cada situação. O tratamento dos produtos não-conformes eventualmente identificados (produtos NC) impede o seu uso inadvertido, além de gerar as respectivas ações corretivas ou preventivas.

Adicionalmente às suas ações locais, o gestor de processos deverá selecionar e priorizar informações que devam subsidiar análises de nível hierárquico superior, isto é, táticas ou estratégias. A consolidação de informações de resultados de todos os processos da organização é usualmente feita pelo órgão responsável pelo planejamento da qualidade.

Pode ser que, mesmo que a situação de cada processo seja satisfatória, a situação sistêmica pode não ser aquela planejada. Nesse caso, o órgão de planejamento da qualidade poderá desencadear novos RAPCs.

Em qualquer caso, as informações consolidadas são levadas à consideração da Alta Direção, atividade designada pela Norma ISO 9001 como *análise crítica do SGQ* (item 5.6). A frequência e o arranjo dessas reuniões são características de cada negócio, mas sempre tendo como agenda mínima os requisitos especificados na ISO 9001.

---

<sup>144</sup> MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000**: manual de implementação. 7. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, p. 111.

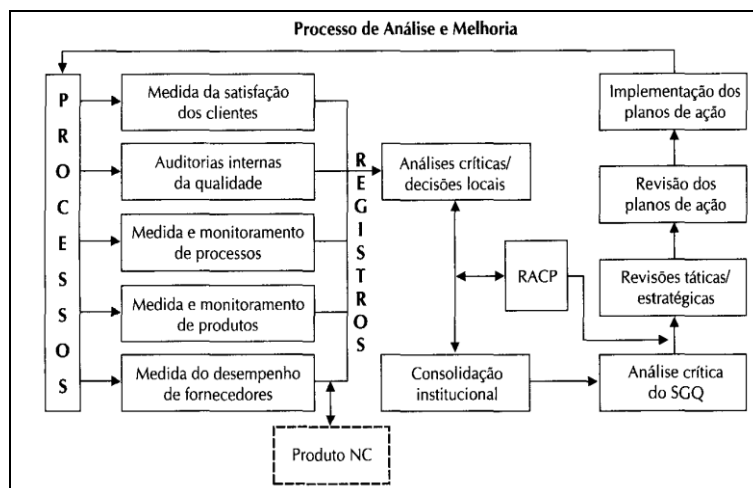


Figura 11: Processo de Análise e Melhoria

Fonte: MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000**: manual de implementação. 7. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, p. 112.

Com base nessas orientações, resta claro que, para que um sistema de gestão seja viável, a sua periódica avaliação é essencial, sob pena de ele ficar descontrolado ou sem êxito, se ignoramos o seu desempenho. A avaliação interna de cada gabinete já está proposta na sugestão do item atinente à análise dos resultados (5.8.8). Aqui, importa tratar da avaliação maior, ou seja, do próprio sistema de gestão, que incumbe à Alta Direção, nos seguintes termos:

- Uma equipe de trabalho vinculada ao Conselho de Gestão de Gabinetes do TJRS deve realizar coleta de dados de desempenho dos gabinetes a cada três meses, gerando um relatório de auditoria interna, encaminhando a esse setor. As auditorias podem ser por amostragem, sempre alternando os gabinetes a serem examinados.

- O Conselho de Gestão de Gabinetes do TJRS deve realizar análise crítica semestralmente, com base em dados coletados pelas auditorias internas, fazendo os ajustes necessários, com revisões táticas ou estratégicas e revisão dos planos de ação, implantando mudanças quando necessárias.

- A Alta Direção, a cada dois anos, na revisão do seu planejamento estratégico, deve validar o sistema, conferindo o alcance ou não das metas estabelecidas, conforme os objetivos estratégicos, fazendo os ajustes na revisão do seu plano plurianual.

Portanto acreditamos ser viável implantar um sistema de gestão de gabinetes no âmbito do Tribunal de Justiça, desde que isso seja o compromisso da própria Corte, como um objetivo aprovado no seu Planejamento Estratégico. Do contrário, como há a cada dois anos a

alternância do poder, pela mudança dos ocupantes dos cargos da Alta Direção, o projeto poderia sofrer solução de continuidade.

Finalmente, ainda que isso não se torne realidade em curto espaço de tempo, as práticas inovadoras não podem ser desestimuladas. Algumas iniciativas individuais criativas, aliadas aos bons resultados de gestão, aos poucos, poderão concretizar a chamada “reforma silenciosa da Justiça”.

## CONCLUSÃO

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul passa por um momento de transição. Em que pese haja deflagrado há uma década o movimento pela Qualidade Total, percebe-se que muito ainda deve avançar para o cumprimento de seus propósitos constitucionalmente postos, a fim de prestar um serviço satisfatório à sociedade, na distribuição da Justiça no tempo certo.

Da mesma forma, nota-se uma grande evolução da iniciativa privada na busca pela excelência dos seus produtos e serviços, em razão de atuarem sob uma estrutura bem menos burocratizada e dotada de maior agilidade para acompanhar as inovações tecnológicas e mudanças de expectativas dos cidadãos.

Ademais, em sendo limitados os recursos orçamentários, mas ilimitadas as necessidades e as expectativas da sociedade quanto aos serviços públicos de que necessita, devem-se buscar os conhecimentos, as experiências e as melhores práticas para dotar o Poder Judiciário das ferramentas da qualidade, para atender essa justa e urgente demanda popular.

Diuturnamente se vêem os reclamos da sociedade, por intermédio da opinião pública externada pelos meios de comunicação, cobrando uma atuação mais firme, rigorosa, objetiva e, principalmente, mais rápida do Poder Judiciário. A morosidade é indiscutível obstáculo à eficiência da prestação jurisdicional, o que há décadas já fora afirmado, inclusive por Rui Barbosa.

Por isso, é legítimo o anseio da sociedade brasileira por transparência, por celeridade, por compromisso com os resultados e com fim do descaso com a “coisa pública”. Nesse ambiente, no qual se exige cada vez mais a correção dos rumos da Administração Pública, é que se passou a adotar técnicas de qualidade, planejamento e gestão, avaliação e controle. Uma administração mais eficiente é a resposta possível, ante as expectativas da sociedade em face do Poder Público.

Nesse ambiente, a Administração Pública deve se apropriar dos conceitos, da experiência e do referencial, que há décadas já está incorporado à iniciativa privada, quanto ao planejamento, que deve constituir atividade usual no cumprimento das funções de governo, como instrumento da racionalização administrativa. Dentro desse contexto é que se justifica a presente reflexão sobre o quanto já avançou o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e o quanto ainda é possível avançar.

É evidente a necessidade de qualificar e modernizar o Poder Judiciário. A observação coloquial revela que vários tribunais no Brasil estão trabalhando nesse sentido, apesar de as



iniciativas serem isoladas e com diferentes abordagens. Como conseqüência, muitas ferramentas têm sido introduzidas na administração do Judiciário, várias originadas do setor privado.

O planejamento estratégico começa a ser adotado no âmbito dos tribunais como instrumento capaz de orientar o administrador na busca dos melhores resultados da gestão pública. Não obstante os tribunais, e o tribunal rio-grandense não é exceção, apresentam uma estrutura piramidal sob forma de uma burocracia profissional. Esse modelo, em face de o conhecimento estar especializado e individualizado, dificulta a visão do problema como um todo.

Por esse motivo, é um processo que tende a sofrer resistências, exigindo paciência e cautela em sua implantação, que deve ser projetada e controlada. É indispensável o comprometimento e a participação de todos os níveis gerenciais. O planejamento deve ser contínuo e sistemático, deixando-se de lado a centralização, a improvisação e o empirismo na tomada de decisões.

A esse respeito, já disse o CNJ<sup>145</sup>:

**Poder Judiciário nacional terá que cumprir 10 metas até o final do ano**

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) apresentou nesta segunda-feira (16/02), durante o 2º Encontro Nacional do Judiciário, realizado em Belo Horizonte, um conjunto de dez metas que deverão ser cumpridas por todos os Tribunais do país até o final do ano e que deverão começar a ser implantadas já a partir desta terça-feira.

Entre as metas anunciadas pelo presidente do CNJ, ministro Gilmar Mendes, os presidentes dos tribunais deverão identificar e julgar todos os processos judiciais distribuídos até o dia 31 de dezembro de 2005, em 1º e 2º graus ou tribunais superiores. De 67 milhões de processos existentes na Justiça, o CNJ espera que entre 40 e 50 milhões sejam julgados.

O ministro reconheceu que esse item e o que causa maior preocupação “mas devemos envidar esforços e fazer mutirões institucionais para superar esse desafio”. Ele justificou essa proposta alegando a necessidade de “concretização do comando constitucional da duração razoável do processo e de priorização dos mais antigos de forma a fomentar uma política de redução do tempo de tramitação”.

As metas foram aprovadas pelo plenário composto dos presidentes dos Tribunais da Justiça Federal, Estadual, Eleitoral, do Trabalho, Militar e dos Tribunais Superiores, além de representantes de associações de magistrados. “Essas metas são para serem implementadas a partir de agora e serão monitoradas durante o ano para que ao final de 2009 possamos cumpri-las em parte ou no seu todo”, explicou o ministro.

---

<sup>145</sup> BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Poder Judiciário nacional terá que cumprir 10 metas até o final do ano. **Agência CNJ de notícias.** Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6601:poder-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=675](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6601:poder-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=675)>. Acesso em: 03 jul. 2009.

Para que isso seja possível, o ministro Gilmar Mendes disse que o CNJ irá propor nos próximos dias uma Resolução em que irá definir prazos e condições mínimas de planejamento para que cada Tribunal possa alcançar as metas nacionais estabelecidas pelo CNJ durante o encontro. “O alcance dessas metas certamente nos dará sustentabilidade para os próximos passos dessa caminhada”.

Embora estejam definidas, o ministro Gilmar Mendes não descartou a possibilidade de elas serem revistas, caso haja dificuldade significativas na sua implantação. O ministro também propôs que, a partir de agora, os presidentes adotem em cada Tribunal um plano plurianual que deve ser cumprido a cada cinco anos para evitar processo de descontinuidade. Ao final do Encontro, o ministro Gilmar Mendes enfatizou o compromisso da magistratura para aprimorar o Judiciário “que nós, unidos, tenhamos a força para enfrentar os grandes desafios da prestação da Justiça, por meio de ações concretas”.

Confira as 10 metas nacionais de nivelamento a serem alcançadas pelo judiciário no ano de 2009:

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.
2. Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores).
3. Informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (internet).
4. Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos.
5. Implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias.
6. Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas.
7. Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça.
8. Cadastrar todos os magistrados como usuários dos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud, Renajud).
9. Implantar núcleo de controle interno.
10. Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias.

Em suma, esse estudo teve a intenção de apresentar um modelo de gestão de gabinete de magistrado, focado nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, focado no papel do magistrado como administrador da prestação jurisdicional e o desafio proposto pelo princípio da eficiência. Para esse efeito, focou a prestação jurisdicional como função da Administração Pública e norteadas pelos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

Nesse sentido, abordou ainda os fundamentos da gestão à luz da ciência da administração e de conformidade com os pilares básicos do planejamento, da organização, da liderança e do controle. Na sua dimensão empírica, o estudo incluiu uma pesquisa, com a

coleta de dados e informações dos gabinetes dos magistrados desse tribunal. A análise dos diferentes modos de execução dos processos e rotinas de trabalho buscou as melhores práticas, visando à eficiência da gestão.

Ao final, o estudo apresentou uma síntese, na dimensão teórica e na dimensão prática, de proposições de boas práticas de gestão que podem ser adotadas no dia-a-dia no gabinete do magistrado. Não temos a pretensão de considerá-las as únicas ou as melhores, mas as que, nesse momento, se apresentam como viáveis e com comprovada possibilidade de êxito, à luz dos fundamentos já estudados.

Aproveitamos o ensejo para expressar nosso agradecimento aos desembargadores que responderam nossa pesquisa, com dezesseis perguntas dissertativas, o que sem dúvida lhes tomou tempo e demandou reflexão. Destacamos as manifestações recebidas de alguns desembargadores, que, ao atentarem para o questionário, concluíram que não valorizavam esses aspectos de Administração Judiciária e se sentiram motivados a rever essa posição, adotando algumas práticas de gestão.

De qualquer sorte, não podemos mais focar a nossa atenção, como magistrados, apenas na atividade jurisdicional, sem uma preocupação maior com o modo como prestamos esse trabalho à sociedade, a fim de que ele seja realmente eficiente. Num exemplo rudimentar, imagine-se um magistrado que tivesse trinta processos para julgar e que despendesse um mês para julgar apenas um deles, apresentando uma sentença longa, prolixa, bem fundamentada, repleta de citações, etc. Ao mesmo tempo, os outros vinte e nove processos não teriam sido julgados, causando enorme prejuízo para os jurisdicionados que aguardam uma solução.

Valendo-nos desse exemplo, acreditamos que para a atividade de administração do gabinete vale o mesmo raciocínio. Em se tratando de relevante serviço público, a legitimação do Poder Judiciário perante a sociedade dependerá da sua capacidade de resposta eficiente, despendendo os menores custos e no menor tempo possível, com o maior volume de julgamentos, e pequena quantidade de erros nesse processo de trabalho. A esse respeito, vale a reflexão de Marcos Mairton da Silva<sup>146</sup>, que coloca exatamente nossa posição acerca do assunto, mais não sendo desnecessário dizer:

É da característica do Poder Judiciário Brasileiro que os juízes cumulem atividades jurisdicionais com atividades administrativas. O juiz não é apenas responsável pelo julgamento dos casos que lhe são confiados, mas também pela gestão dos recursos humanos e materiais que utiliza para esse fim. No

---

<sup>146</sup> SILVA, Marcos Mairton da. **O dilema do juiz-gestor**. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=25>>. Acesso em: 11 jul. 2009.

passado, isso talvez não tivesse muita importância, pois o juiz desenvolvia sua atividade ouvindo as partes e proferindo sua decisão, conforme seus conceitos de equidade e Justiça. Sem metas de produtividade, sem sistemas de controle de processos, o trabalho era desenvolvido, digamos, artesanalmente. Com a evolução da sociedade, porém, veio o aumento da complexidade das causas, as questões envolvendo múltiplos interesses ou matéria excessivamente técnica. O crescimento do Estado, e, bem assim, sua intervenção na sociedade, dentre outros fatores, fizeram com que o Judiciário enfrentasse uma explosão de demandas. Grandes quantidades de processos, com número sempre insuficiente de juízes, geraram o congestionamento dos processos. A estrutura do Poder Judiciário mostrou-se despreparada para essa realidade. Só recentemente começaram a surgir iniciativas voltadas para dar aos órgãos jurisdicionais mais eficiência. Hoje, há um amplo movimento em busca do aumento da produtividade dos órgãos jurisdicionais e da satisfação dos seus clientes. E qual a importância do juiz em todo esse processo, no Brasil? Imensa. É ele o gestor da atividade jurisdicional, não apenas no que diz respeito aos procedimentos judiciais, mas da unidade judiciária como um todo. Ele, cuja formação é eminentemente jurídica, e não administrativa. Ele, que se preparou para o ingresso no cargo estudando o Direito, as normas jurídicas, os princípios e regras que devem conduzi-lo na solução dos conflitos a partir de um ideal de justiça. Em nenhum item do programa de seu concurso exigiam-se conhecimentos na ciência de conduzir os destinos de uma equipe de servidores, de formular políticas de atendimento ao público, de ser um chefe, e um líder.

[...]

As dificuldades do juiz, portanto, no aprendizado da gestão, não são muito maiores que as dificuldades de outros técnicos que se vêem na posição de gestor. Mesmo porque, assim como a atividade jurisdicional, a gerência é “a arte de pensar, de decidir e de agir”. Sem dúvida que os critérios que o juiz utiliza na tomada de decisões dentro do processo judicial são diversos daqueles que utilizará na gestão. É certo também que um acaba influenciando o outro. Afinal, se o juiz-gestor souber utilizar bem os recursos à sua disposição, exercendo uma liderança eficiente sobre sua equipe, certamente melhorará as suas condições de se dedicar à atividade jurisdicional. Cabe ao juiz, portanto, conciliar essas atividades, organizando o seu próprio tempo, delegando tarefas e responsabilidades e incentivando a iniciativa e a criatividade dos servidores na condução dos processos de trabalho.

Por outro lado, entendemos que a gestão do gabinete do magistrado, para avançar mais, depende da sinalização da alta administração do tribunal, no sentido de se tornar uma prática necessária e recomendada. Mais que isso, deve a administração, no nosso entender, aperfeiçoar os mecanismos de controle do segundo grau de jurisdição, tocante à prestação jurisdicional e à produtividade dos gabinetes. Embora exista de modo formal, como já visto, na prática é algo que não se concretiza, nos moldes com que isso se observa no primeiro grau de jurisdição, por intermédio da Corregedoria-Geral da Justiça.

Outro aspecto fundamental, a nosso sentir, e que ainda não foi alcançado, diz respeito ao planejamento estratégico do Poder Judiciário. Apesar de o Plano de Gestão pela Qualidade

do Judiciário existir, ele não substitui o planejamento global da organização. Aliás, trata-se da primeira meta definida pelo Conselho Nacional de Justiça, acima transcrita, que os tribunais desenvolvam o planejamento estratégico, o que está detalhado nos termos da sua Resolução nº 70. Será por meio desse planejamento, com a definição dos objetivos estratégicos e das metas, que os gabinetes dos magistrados poderão definir os seus planos de ação, alinhando-se com ele.

Ainda, consideramos indispensável para a gestão do gabinete que o magistrado disponha das informações e dos dados necessários para a tomada de decisões. A esse respeito, a Alta Direção deve oferecer mais, pelo seu Departamento de Informática, a fim de disponibilizar novos dados estatísticos e relatórios gerenciais, aperfeiçoando a sua “inteligência de negócios”. Pode, também, ser desenvolvido, a exemplo do que se pretende para o primeiro grau de jurisdição, um banco de dados de boas práticas de gestão, à medida que isso evoluir e restar consolidado.

Mais que isso, acreditamos que a transparência e a publicidade dos dados, alguns internamente, e outros à sociedade, ampliarão o sentimento de responsabilidade de todos, para prestarem um serviço mais eficiente à comunidade. Não apenas o tribunal pode disponibilizar, entre os gabinetes, os seus dados estatísticos e de produtividade, mas os próprios gabinetes podem interagir com a sociedade, pela *Internet*, como já proposto, por um *blog* ou *site*, para divulgarem suas ações, estatísticas, julgamentos, e permitir uma interlocução.

Reiteramos e grifamos a sexta meta definida pelo Conselho Nacional de Justiça, em razão de sua enorme relevância e adequação ao que propomos: **“Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas”**.

Agora, em respondendo ao problema da pesquisa, apresentado na introdução, a gestão de gabinetes de magistrados no tribunal rio-grandense é heterogênea e desfocada das ferramentas da Qualidade. A hipótese confirmada é de que o tribunal não possui um sistema de gestão implantado, e nem planejamento estratégico. Apesar de manter um Programa de Qualidade, a adesão a ele é voluntária, não apresentando relevância ou repercussão nas unidades jurisdicionais do tribunal. Logo, não há um sistema homogêneo implantado, e tampouco a possibilidade de controle e avaliação do desempenho dos gabinetes.

A par de soluções individuais, pelo esforço e dedicação de magistrados mais abnegados e comprometidos com a Administração Judiciária, entusiastas da qualidade, afigura-se possível a reversão desse quadro com a realização do planejamento estratégico pelo Tribunal, adotando-se como um dos objetivos a implantação de um sistema de gestão de

gabinetes. Para esse efeito, poderia ser estruturado um setor, como, por exemplo, o “Conselho de Gestão de Gabinetes do TJRS”, a fim de executar esse plano.

Dessa maneira, acreditamos que haveria um ganho de escala na melhoria da prestação jurisdicional, mais eficaz e mais eficiente, porque a padronização na gestão dos gabinetes, com a adoção de indicadores de desempenho, permitiria à Alta Direção monitorar o sistema de modo real, e não apenas no plano formal.

Com base no acima exposto, esperamos haver despertado a reflexão para o tema, no sentido de a atividade jurisdicional poder ser aperfeiçoada, à luz dos conhecimentos da área da Administração Judiciária. Com isso, sem jamais descurar o foco na relevante razão de ser do Poder Judiciário – realizar a Justiça - poderemos fazê-lo de uma maneira melhor, atingindo efetivamente essa finalidade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico**. Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, H.I. et al. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BADARACCO JR., Joseph L. **O sucesso dos líderes: um guia não ortodoxo para fazer a coisa certa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BELINKEVICIUS, Juciane. **O magistrado como administrador da prestação jurisdicional e o desafio proposto pelo princípio da eficiência**. 2007. 175 f. Monografia (Graduação) – Faculdade de Direito, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Erechim, 2007.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BIANCAMANO, Mary. **O Poder Judiciário e o Movimento da Qualidade Total: aspectos determinantes na implantação do PGQJ em um estudo exploratório**. 1999. 226 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

BLOG DO GABINETE DO DES. NEY WIEDEMANN NETO. Disponível em: <<http://gabnwneto.blogspot.com/>>. Acesso em: 03 jul. 2009.

BOMBARDA, Marcelo A. **Inteligência em negócios**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/tec-de-informacao-artigos/business-intelligence-bi-inteligencia-em-negocios-535676.html>>. Acesso em: 11 mar. 2009.

BORDASCH, Rosane Wanner da Silva. **Gestão cartorária: controle e melhoria para a razoável duração dos processos**. Porto Alegre: Departamento de Artes Gráficas do TJRS, 2009.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Corregedoria**. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34&Itemid=87](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=87)>. Acesso em: 18 fev. 2009.

\_\_\_\_\_. Ex-presidente do TJ de Rondônia é punido com aposentadoria compulsória.

**Agência CNJ de notícias.** Disponível em:

<[http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=1%3Anotas&id=3811%3Aex-presidente-do-tj-de-rond-unido-com-aposentadoria-compuls&Itemid=675](http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&catid=1%3Anotas&id=3811%3Aex-presidente-do-tj-de-rond-unido-com-aposentadoria-compuls&Itemid=675)>.

Acesso em: 18 fev. 2009.

\_\_\_\_\_. Pesquisa do CNJ revela dados sobre o Judiciário brasileiro. **Agência CNJ de notícias.** Disponível em:

<[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6631:pesquisa-do-cnj-revela-dados-sobre-o-judiciario-brasileiro&catid=1:notas&Itemid=169](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6631:pesquisa-do-cnj-revela-dados-sobre-o-judiciario-brasileiro&catid=1:notas&Itemid=169)>. Acesso em: 20 fev. 2009.

\_\_\_\_\_. Poder Judiciário nacional terá que cumprir 10 metas até o final do ano.

**Agência CNJ de notícias.** Disponível em:

<[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6601:poder-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=169](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6601:poder-judiciario-nacional-tera-que-cumprir-10-metas-ate-o-final-do-ano&catid=1:notas&Itemid=169)>. Acesso em: 03 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **Indicadores do sistema de estatística do Poder Judiciário - Justiça Estadual.** Disponível em:

<[http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/resolucao/indicadoresje.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/indicadoresje.pdf)>. Acesso em: 07 jul. 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). 6. ed. Belo Horizonte: Boch., 1992.

CENTRO DE JUSTIÇA E SOCIEDADE DA ESCOLA DE DIREITO DO RIO DE JANEIRO DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (org.). **A reforma silenciosa da Justiça.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação.** São Paulo: Atlas, 2006.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios.** Rio de Janeiro: Campus, 2002. Prefácio.

DAFT, Richard L. **Administração.** Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



FREITAS, Vladimir Passos de. **Justiça Federal: histórico e evolução no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2003.

\_\_\_\_\_ (coord.). **Direito e administração da justiça**. Curitiba: Juruá, 2006.

FRITZEN, Silvino J. **Treinamento de líderes voluntários**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2005.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência**. São Paulo, 2008.

GAYOTTO, Maria Leonor Cunha; DOMINGUES, Ideli. **Liderança: aprenda a mudar em grupo**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GRAMSTRUP, Erik Frederico. Conselho Nacional de Justiça e controle externo: roteiro geral. In: WAMBIER, Teresa Arruda Alvim et al (coord.). **Reforma do Judiciário: primeiros ensaios críticos sobre a EC n. 45/2004**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005. p. 191-200.

HERKENHOFF, João Baptista. **Direito e utopia**. São Paulo: Acadêmica, 1990.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Keneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações no terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 15. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INFO ONLINE. **Keynote**. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/download/3680.shtml>>. Acesso em: 26 fev. 2009.

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

\_\_\_\_\_. **Kaplan e Norton na prática**. São Paulo: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **A organização orientada para a estratégia**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

KOUZES, Jim; POSNER, Barry. **Líder-mestre: o verdadeiro líder serve aos outros e se sacrifica por eles**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. A superação das dificuldades técnicas de harmonização entre os conceitos de processo judicial, processo administrativo e processo de trabalho. In: FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2005. p. 93-99.

\_\_\_\_\_. **Estudos de casos e práticas inovadoras**. Apostila do Mestrado Profissional em Poder Judiciário. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

MAFFINI, Rafael. **Direito administrativo**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

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

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000: manual de implementação**. 7. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de gestão: são necessários ao Judiciário?** Disponível em: <[http://www.diretorio.fgv.br/view\\_pub.asp?section\\_id=49&sub\\_section=40&category\\_id=&id=245](http://www.diretorio.fgv.br/view_pub.asp?section_id=49&sub_section=40&category_id=&id=245)>. Acesso em: 20 jul. 2009.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

NALINI, Renato. **A rebelião da toga**. Campinas: Millennium, 2006.

NANUS, Burt; DOBBS, Stephen M. **Liderança para o terceiro setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2000.

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.

OLIVEIRA, Alexandre Nery de. **Ouvidorias judiciárias**. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9783>>. Acesso em: 13 jan. 2009.

PAIVA, Ely. **Planejamento da qualidade: estabelecimento de itens de controle e avaliação de processos**. Apostila do Curso Q105 – CQTE para gerentes e supervisores. Porto Alegre: FUNDATEC, 1995.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei Complementar nº 10.098**, de 03 de fevereiro de 1994. Disponível em: <[http://www.al.rs.gov.br/legiscomp/arquivo.asp?Rotulo=Lei Complementar nº 10098&idNorma=527&tipo=pdf](http://www.al.rs.gov.br/legiscomp/arquivo.asp?Rotulo=Lei%20Complementar%20n%2010098&idNorma=527&tipo=pdf)> . Acesso em: 27 fev. 2009.

\_\_\_\_\_. **Anexo IV da Lei Estadual nº 11.291**, de 23 de dezembro de 1998. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/manual\\_de\\_organizacao\\_consolidado.doc](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/manual_de_organizacao_consolidado.doc)>. Acesso em: 10 dez. 2008.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. **Adesões ao PGQJ**. Disponível em: <<http://www.tjrs.jus.br/institu/qualidade/adesoes.php>>. Acesso em: 19 maio 2009.

\_\_\_\_\_. **Anexo do Ato Regimental nº 01/99**, de 13 de janeiro de 1999. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/manual\\_de\\_organizacao\\_consolidado.doc](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/manual_de_organizacao_consolidado.doc)>. Acesso em: 10 dez. 2008.

\_\_\_\_\_. **Ato nº 12/1995-P**, de 19 de setembro de 1995. Disponível em: <[http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/index.php](http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ_adm_xml/index.php)>. Acesso em: 28 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Ato nº 15/2003-P**, de 15 de outubro de 2003. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/documento1.php?cc=139&ct=1&ap=2003&np=15&sp=1](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/documento1.php?cc=139&ct=1&ap=2003&np=15&sp=1)>. Acesso em: 4 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Ato nº 06/2004-P**, de 29 de março de 2004. Disponível em <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/documento1.php?cc=139&ct=1&ap=2004&np=6&sp=1](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/documento1.php?cc=139&ct=1&ap=2004&np=6&sp=1)> Acesso em: 11 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Ato nº 11/2004-P**, de 29 de abril de 2004. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 26 fev. 2009.

\_\_\_\_\_. **Ato nº 06/2008-P**, de 20 de fevereiro de 2008. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 09 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Ato nº 43/2008-P**, de 05 de dezembro de 2008. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/documento1.php?cc=139&ct=1&ap=2008&np=43&sp=1](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/documento1.php?cc=139&ct=1&ap=2008&np=43&sp=1)>. Acesso em: 13 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Ato regimental nº 01/99**, de 13 de janeiro de 1999. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 28 fev. 2009.

\_\_\_\_\_. **Gerenciador KeyNoteBR**. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/avisos/imagens\\_instala/instalacao\\_KeyNoteBR.php](http://www.tj.rs.gov.br/avisos/imagens_instala/instalacao_KeyNoteBR.php)>. Acesso em: 26 fev. 2009.

\_\_\_\_\_. **Informativo TJRS nº 30**. Disponível em: <[http://www.tj.rs.gov.br/noticias/informa/ed30\\_novembro\\_2003.pdf](http://www.tj.rs.gov.br/noticias/informa/ed30_novembro_2003.pdf)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Loman 12/2008**. Disponível em:  
<[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 09 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. Publicado ato que institui Conselho de Monitoramento e Correição no 2º grau.  
**Notícias TJRS**. Disponível em:  
<[http://www.tjrs.jus.br/site\\_php/noticias/mostranoticia.php?assunto=1&categoria=1&item=22448&voltar=S](http://www.tjrs.jus.br/site_php/noticias/mostranoticia.php?assunto=1&categoria=1&item=22448&voltar=S)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Objetivos do PGQJ**. Disponível em:  
<<http://www.tj.rs.gov.br/institu/qualidade/objetivos.php>>. Acesso em: 13 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **PGQJ: plano de gestão pela qualidade do Judiciário**. Disponível em:  
<<http://www.tjrs.jus.br/institu/qualidade/menu.php>>. Acesso em: 28 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 22/2004-P**, de 09 de junho de 2004. Disponível em:  
<[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/documento1.php?cc=139&ct=2&ap=2004&np=22&sp=2](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/documento1.php?cc=139&ct=2&ap=2004&np=22&sp=2)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 04/2005-P**, de 05 de maio de 2005. Disponível em:  
<[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/documento1.php?cc=139&ct=2&ap=2005&np=4&sp=1](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/documento1.php?cc=139&ct=2&ap=2005&np=4&sp=1)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 25/2006-P**, de 23 de março de 2006. Disponível em:  
<[http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/index.php](http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ_adm_xml/index.php)>. Acesso em: 28 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 28/2006-P**, de 03 de abril de 2006. Disponível em:  
<[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/documento1.php?cc=139&ct=2&ap=2006&np=28&sp=1](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/documento1.php?cc=139&ct=2&ap=2006&np=28&sp=1)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 21/2008-P**, de 21 de fevereiro de 2008. Disponível em:  
<[http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/index.php](http://www.tjrs.jus.br/legisla/publ_adm_xml/index.php)>. Acesso em: 28 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. **Programa de gestão ambiental do TJRS**. Disponível em:  
<[http://www.tjrs.jus.br/institu/projetos/Programa\\_Gestao\\_Ambiental.pdf](http://www.tjrs.jus.br/institu/projetos/Programa_Gestao_Ambiental.pdf)>. Acesso em: 03 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório anual de 2003**. Disponível em:  
<[http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r\\_anual/rel2003/rel\\_2003.php](http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r_anual/rel2003/rel_2003.php)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório anual de 2004.** Disponível em:  
<[http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r\\_anual/rel2004/rel\\_2004.php](http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r_anual/rel2004/rel_2004.php)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório anual de 2005.** Disponível em:  
<[http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r\\_anual/rel2005/rel\\_2005.php](http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r_anual/rel2005/rel_2005.php)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório anual de 2006.** Disponível em:  
<[http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r\\_anual/rel2006/index.htm](http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r_anual/rel2006/index.htm)>. Acesso em: 11 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório estatístico de 2007.** Disponível em:  
<[http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r\\_anual/rel2007/index.htm](http://www.tj.rs.gov.br/institu/contas/r_anual/rel2007/index.htm)>. Acesso em: 14 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Regimento interno.** Disponível em:  
<<http://www.tj.rs.gov.br/legisla/ritjrs.doc>>. Acesso em: 4 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 343/2000-CM**, de 19 de dezembro de 2000. Disponível em:  
<[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 25 fev. 2009.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 370/2001-CM**, de 19 de outubro de 2001. Disponível em:  
<[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 26 fev. 2009.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 412/2002-CM**, de 16 de outubro de 2002. Disponível em:  
<[http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ\\_adm\\_xml/result.php](http://www.tj.rs.gov.br/legisla/publ_adm_xml/result.php)>. Acesso em: 26 fev. 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2002.

ROCHE, F. P. **Gestão desportiva.** Planejamento estratégico nas organizações esportivas. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

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

SELEM, Lara Cristina de Alencar. **Gestão judiciária estratégica: o Judiciário em busca da eficiência.** Natal: Esmarn, 2004.

SILVA, Marcos Mairton da. **O dilema do juiz-gestor**. Disponível em:  
<<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=25>>. Acesso em: 11 jul. 2009.

TONI, Jackson de. Cenários e análise estratégica: questões metodológicas. **Revista espaço acadêmico**, n. 59, abril 2006. Disponível em:  
<<http://www.espacoacademico.com.br/059/59toni.htm>>. Acesso em: 14. set. 2007.

TORRES, Jasson Ayres. **O acesso à justiça e soluções alternativas**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2005.

VIEIRA, José Luiz Leal. **Roteiro de consultoria de magistrado**. Escritório da Qualidade do TJRS (documento interno).

WATSON, Lucinda. **Trajetórias de grandes líderes: carreira e vida de pessoas que fizeram diferença**. São Paulo: Negócio, 2001.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)