

**ESCOLA DA MAGISTRATURA DO ESTADO DO PARANÁ
XXXV CURSO DE PREPARAÇÃO À MAGISTRATURA
NÚCLEO CURITIBA**

ADRIANA CRISTINA DE SIQUEIRA GROSSI

**AS TRÊS PERSONALIDADES DO JUIZ
Afinal, qual assumirá o controle?**

**CURITIBA
2018**

ADRIANA CRISTINA DE SIQUEIRA GROSSI

AS TRÊS PERSONALIDADES DO JUIZ
Afinal, qual assumirá o controle?

Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do Curso de Preparação à Magistratura em nível de Especialização. Escola da Magistratura do Paraná.

Orientador: Prof. Ruy Alves Henriques Filho

CURITIBA
2018

TERMO DE APROVAÇÃO

ADRIANA CRISTINA DE SIQUEIRA GROSSI

AS TRÊS PERSONALIDADES DO JUIZ

Monografia aprovada como requisito parcial para conclusão do Curso de Preparação à Magistratura em nível de Especialização, Escola da Magistratura do Paraná, Núcleo de Curitiba, pela seguinte banca examinadora.

Orientador: _____

Avaliador: _____

Curitiba, de de 2018.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu esposo, que gentilmente me apresentou a dinâmica da área empresarial, que serviu de inspiração para a escolha do tema tratado neste estudo. Não poderia deixar de agradecer também ao meu orientador e amigo de longa data, por ser um exemplo a ser seguido na carreira da magistratura estadual, e que ensinou, que o juiz deve ser ativo, mais próximo da sociedade, inovador e destemido, independentemente dos desafios.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8	8
2 A ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO SOB A ÓTICA DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA.....	10	10
2.1 O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA.....	10	
2.2 RELATÓRIO “JUSTIÇA EM NÚMEROS”.....	11	
2.2.1 A Estrutura do Primeiro Grau de Jurisdição.....	12	
2.2.2 Quadro de pessoal.....	14	
2.2.3 Produtividade dos juízes.....	15	
2.2.4 Razoável duração do processo.....	16	
3 AS TRÊS PERSONALIDADES DO JUIZ.....	18	
3.1 EMPREENDEDOR.....	18	
3.2 ADMINISTRADOR.....	19	
3.3 TÉCNICO.....	21	
4 JUIZ EMPREENDEDOR.....	23	
4.1 DESVIO DE FUNÇÃO?.....	24	
4.2 ESTRATÉGIA NACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO 2015-2020.....	25	
4.3 CÓDIGO DE ÉTICA DA MAGISTRATURA NACIONAL.....	27	
4.4 ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (ENFAM).....	28	
4.5 ESCOLA DA MAGISTRATURA NACIONAL.....	31	
5 A PERSONALIDADE DO EMPREENDEDOR ASSUMINDO O CONTROLE..	32	
5.1 PADRONIZAÇÃO.....	32	
5.2 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (P.O.P.)	35	
5.3 <i>EMPOWERMENT</i>	38	
5.4 O JOGO.....	43	
5.4.1 As regras do jogo.....	44	
5.4.2. O jogo com um único participante.....	47	
6 PRESTAÇÃO JURISDICIONAL COMO ATIVIDADE-FIM DO PODER JUDICIÁRIO.....	49	

6.1 O DIREITO DE AÇÃO COMO DIREITO FUNDAMENTAL.....	50
6.2 A GESTÃO JUDICIÁRIA COMO MEIO EFICAZ PARA REALIZAR JUSTIÇA.....	51
7CONCLUSÃO.....	54
REFERÊNCIAS.....	56

RESUMO

O presente trabalho monográfico tem por objetivo demonstrar um panorama atual do Poder Judiciário, baseado no último relatório do Conselho Nacional a Justiça – Justiça em Números – 2017 (ano-base 2016). Pretende expor os desafios do juiz no primeiro grau de jurisdição e a luta das três personalidades que acompanham o magistrado em sua carreira. Por fim, procura-se demonstrar a necessidade do juiz resgatar a personalidade empreendedora, buscando como atividade-fim uma prestação jurisdicional eficaz.

Palavras-chave: CNJ; Justiça em números 2017; as três personalidades; juiz; empreendedor; prestação jurisdicional como atividade-fim do Poder Judiciário.

1. INTRODUÇÃO

É de conhecimento popular que hoje enfrentamos uma crise no Poder Judiciário.

O acesso desenfreado à justiça, a complexidade das causas, o volume de trabalho e pouca mão-de-obra, a falta de estrutura operacional e a deficiência da gestão estratégica e planejamento, entre outros fatores, provam ser capazes de impedir o direito de realizar a justiça.

Estamos diante de conflitos que batem às portas do Judiciário clamando por solução e a pergunta que não quer calar é: Como seria possível ao juiz realizar justiça diante de um cenário completamente fora de controle?

O presente trabalho parte de uma análise sobre a 13ª edição do Relatório Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça, onde serão apresentados dados estatísticos sobre alguns pontos cruciais como: a estrutura do primeiro grau de jurisdição, o quadro de pessoal e a proporção entre processos e mão de obra, e por fim, a produtividade do juiz e seu desafio em relação à conclusão do deslinde processual em tempo razoável.

Diante do cenário apresentado, será levado ao conhecimento do leitor, a existência de três personalidades que nos acompanham em todas as nossas atividades diárias e por toda nossa vida, que são a do **Empreendedor**, do **Administrador** e a do **Técnico**.

Juntamente com a análise de cada uma das personalidades, será feito um paralelo com o dia a dia do magistrado desde o momento que ingressa na carreira. Será indicada a personalidade dominante diante de certas circunstâncias enfrentada pelo juiz, tais como: o otimismo e a sensação de derrota frente à demanda, o excesso de trabalho e a pouca qualidade de vida, a falta de estrutura física e de pessoal e a sensação de impotência, entre outras.

O Objetivo do conhecimento destas personalidades é despertar no leitor a necessidade de identificar qual das personalidades está no comando, entendê-las e provocar mudanças.

Uma vez identificada a personalidade ideal, pauta-se a importância do magistrado ser além de julgador, um empreendedor/gestor. Neste sentido, será objeto de estudo a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020, do Conselho Nacional de Justiça, bem como o papel da Escola Nacional da Magistratura e da Escola

Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM, como fortes aliados na formação a aperfeiçoamento contínuo dos magistrados com o fim de capacitá-los para desempenharem a função como gestores.

Compreendida a importância da capacitação do juiz como empreendedor/gestor, é apresentado ao leitor, noções básicas sobre uma gestão eficiente ligada à organização de trabalho, divisão de funções e tarefas, padronização de atividades e incentivo de equipe.

Após a explanação da crise do Judiciário, a visão do Conselho Nacional de Justiça sobre o assunto, o conhecimento das três personalidades e a decisão por mudança e o direcionamento de como atuar na função de gestor no ambiente de trabalho, concluímos o trabalho monográfico com o objetivo principal de toda essa engrenagem, que nada mais é do que a entrega de uma prestação jurisdicional eficaz ao jurisdicionado.

O direito de ação é um direito fundamental pautado na Constituição Federal, porém não basta a existência deste direito, exige-se que este possa ser realizável.

A realização do direito de ação deve ser uma força tarefa entre o administrador, que possibilita a estrutura e orçamento do Judiciário, o legislador, que cria leis e mecanismos suficientes para que o magistrado tenha amparo legal em suas decisões no decorrer do processo e por fim, o juiz, que fará uso da estrutura, da lei e ainda deverá estar apto a ser mais do que um julgador, aceitando o desafio de ser gestor e buscar capacitação e aperfeiçoamento em cursos que possibilitem uma melhor gestão de suas tarefas, de sua equipe, do seu tempo e como consequência, melhorar sua qualidade de vida.

O presente estudo tem a pretensão de levar o leitor, amante da carreira jurídica e mais precisamente da magistratura, à uma reflexão de que tipo de profissional será. Se permitirá que os impasses e obstáculos da rotina do trabalho exaustivo levem seu tempo, sua saúde e ainda seu otimismo, ou escolherá um caminho diferente, difícil, trabalhoso, porém com sucesso garantido, voltado à necessidade de mudança de mentalidade em exercer uma função de gestor e não somente de julgador.

2. A ESTRUTURA DO PODER JUDICIÁRIO SOB A ÓTICA DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Antes mesmo de adentrar ao tema propriamente dito, se faz necessária uma análise breve sobre a estrutura do Poder Judiciário, bem como do cenário estatístico apresentado pelo Conselho Nacional de Justiça, através do Relatório Justiça em Números, o qual demonstra uma necessidade de mudança voltada à gestão judiciária com o objetivo de se alcançar uma melhor prestação jurisdicional.

2.1 O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é um órgão do Poder Judiciário com atuação em todo o território nacional, que foi criado através da Emenda Constitucional nº. 45, de 2004 e nos termos do artigo 103-B da Constituição Federal¹. Em 14 de junho de 2005, foi instalada sua sede em Brasília/DF.

1 Art. 103-B. O Conselho Nacional de Justiça compõe-se de 15 (quinze) membros com mandato de 2 (dois) anos, admitida 1 (uma) recondução, sendo:

I - o Presidente do Supremo Tribunal Federal; II um Ministro do Superior Tribunal de Justiça, indicado pelo respectivo tribunal; III um Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, indicado pelo respectivo tribunal; IV um desembargador de Tribunal de Justiça, indicado pelo Supremo Tribunal Federal; V um juiz estadual, indicado pelo Supremo Tribunal Federal; VI um juiz de Tribunal Regional Federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça; VII um juiz federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça; VIII um juiz de Tribunal Regional do Trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho; IX um juiz do trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho; X um membro do Ministério Público da União, indicado pelo Procurador-Geral da República; XI um membro do Ministério Público estadual, escolhido pelo Procurador-Geral da República dentre os nomes indicados pelo órgão competente de cada instituição estadual; XII dois advogados, indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil; XIII dois cidadãos, de notável saber jurídico e reputação ilibada, indicados um pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal. § 1º O Conselho será presidido pelo Presidente do Supremo Tribunal Federal e, nas suas ausências e impedimentos, pelo Vice-Presidente do Supremo Tribunal Federal. § 2º Os demais membros do Conselho serão nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal. § 3º Não efetuadas, no prazo legal, as indicações previstas neste artigo, caberá a escolha ao Supremo Tribunal Federal. § 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juizes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura: I - zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências; II - zelar pela observância do art. 37 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; III receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso e determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla

Visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual.²

Nas palavras de Bacellar³, o CNJ é órgão sem poder jurisdicional, para controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres dos magistrados. Tem ainda por incumbência, estabelecer diretrizes, metas e programas estratégicos para uma melhor administração judiciária de todos os tribunais e unidades judiciárias brasileiras.

No ano de 2004 foi criado pelo CNJ, o “Relatório Justiça em Números”, sendo a principal fonte das estatísticas oficiais do Poder Judiciário e será através deste que iremos nos pautar para o desenvolvimento deste trabalho.

2.2 RELATÓRIO “JUSTIÇA EM NÚMEROS”

Em 2017 foi lançada a 13ª edição do Relatório Justiça em Números, com o objetivo de informar à sociedade, através de dados estatísticos, o atual do Panorama do Judiciário e seus desafios.

Este relatório é feito anualmente e divulga a realidade dos tribunais brasileiros, com muitos detalhamentos da estrutura e litigiosidade, além dos indicadores e das análises essenciais para subsidiar a Gestão Judiciária brasileira.

defesa; IV representar ao Ministério Público, no caso de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade; V rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de juízes e membros de tribunais julgados há menos de um ano; VI elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário; VII elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa. § 5º O Ministro do Superior Tribunal de Justiça exercerá a função de Ministro-Corregedor e ficará excluído da distribuição de processos no Tribunal, competindo-lhe, além das atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura, as seguintes: I receber as reclamações e denúncias, de qualquer interessado, relativas aos magistrados e aos serviços judiciários; II exercer funções executivas do Conselho, de inspeção e de correição geral; III requisitar e designar magistrados, delegando-lhes atribuições, e requisitar servidores de juízos ou tribunais, inclusive nos Estados, Distrito Federal e Territórios. § 6º Junto ao Conselho oficialarão o Procurador-Geral da República e o Presidente do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. § 7º A União, inclusive no Distrito Federal e nos Territórios, criará ouvidorias de justiça, competentes para receber reclamações e denúncias de qualquer interessado contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, ou contra seus serviços auxiliares, representando diretamente ao Conselho Nacional de Justiça.

2 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Quem somos.** Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos-visitas-e-contatos>> acesso em 06/03/2018

3 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça.** Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 87.

Segundo Bacellar⁴, com base nos dados do citado relatório, forma-se uma primeira percepção, que emerge indicando incapacidade de dar resposta célere às demandas, e isso decorre da constatação de ter o Poder Judiciário, analisado em sua generalidade, uma estrutura organizacional centenária, inadequada, burocratizada e de baixa aprendizagem.

O relatório “Justiça em Números” trata de vários temas, porém serão pontuados alguns e que fazem parte da construção do raciocínio para o desenvolvimento do tema: a estrutura do primeiro grau de jurisdição, quadro de pessoal e tempo médio da tramitação dos processos.

2.2.1 A Estrutura do Primeiro Grau de Jurisdição

A Justiça delimita a competência para dirimir os conflitos da sociedade e se distingue em Justiça Comum (que pode ser estadual ou federal) e Justiça Especial (que tem competência especializada e se divide em Justiça do Trabalho, Justiça Militar e Justiça Eleitoral).

De forma simples, o Relatório da “Justiça em Números” descreve a organização e estrutura da Justiça Comum:

Cada estado tem a atribuição de organizar a sua justiça. Já o Poder Judiciário do Distrito Federal é organizado e mantido pela União. Hoje, a Justiça Estadual está presente em todas as unidades da federação, reunindo a maior parte dos casos que chega ao Judiciário, encarregando-se das questões mais comuns e variadas, tanto na área cível quanto na criminal.

Do ponto de vista administrativo, a Justiça Estadual é estruturada em duas instâncias ou graus de jurisdição: • 1º grau: composto pelos Juízes de Direito, pelas varas, pelos fóruns, pelos tribunais do júri (encarregado de julgar crimes dolosos contra a vida), pelos juizados especiais e suas turmas recursais. • 2º grau: é representado pelos Tribunais de Justiça (TJs). Nele, os magistrados são desembargadores, que têm entre as principais atribuições o julgamento de demandas de competência originária e de recursos interpostos contra decisões proferidas no primeiro grau.

Os **juizados especiais**. Criados pela Lei n. 9.099, de 26 de setembro de 1995, os juizados especiais têm competência para a conciliação, o processamento, o julgamento e a execução das causas cíveis de menor complexidade (causas cujo valor não exceda a quarenta vezes o salário mínimo, por exemplo) e das infrações penais de menor potencial ofensivo, ou seja, as contravenções penais e os crimes para os quais a lei defina pena máxima não superior a dois anos. As turmas recursais, por sua vez,

4 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 109.

integradas por juízes em exercício no primeiro grau, são encarregadas de julgar recursos apresentados contra decisões dos juizados especiais⁵.

Justiça Federal: De acordo com o disposto nos artigos 92 e 106 da Constituição Federal, a Justiça Federal, ramo integrante da estrutura do Poder Judiciário, é composta pelos Tribunais Regionais Federais e pelos juízes federais. A Justiça Federal compõe, juntamente com a Justiça Estadual, a chamada justiça comum. Compete, especificamente, à Justiça Federal, julgar as causas em que a União, entidades autárquicas ou empresas públicas federais sejam interessadas na condição de autoras, rés, assistentes ou oponentes; as causas que envolvam estados estrangeiros ou tratados internacionais; os crimes políticos ou aqueles praticados contra bens, serviços ou interesses da União; os crimes contra a organização do trabalho; a disputa sobre os direitos indígenas, entre outros. Exclui-se da competência da Justiça Federal as causas de falência, as de acidente de trabalho e as de competência das justiças especializadas. Destaca-se que, em razão de inclusão definida pela Emenda Constitucional n. 45/2004, a Justiça Federal também passou a julgar causas relativas a graves violações de direitos humanos, desde que seja suscitado pelo Procurador-Geral da República ao Superior Tribunal de Justiça incidente de deslocamento de competência⁶.

Conceitua ainda sobre a Justiça Especial:

Justiça do Trabalho: A Justiça do Trabalho concilia e julga as ações judiciais entre empregados e empregadores avulsos e seus tomadores de serviços e outras controvérsias decorrentes da relação do trabalho, além das demandas que tenham origem no cumprimento de suas próprias sentenças, inclusive as coletivas⁷.

Justiça Eleitoral: A Justiça Eleitoral é um ramo especializado do Poder Judiciário brasileiro, as trÊa responsável pela organização e realização de eleições, referendos e plebiscitos, pelo julgamento de questões eleitorais e pela elaboração de normas referentes ao processo eleitoral⁸.

Justiça Militar Estadual: A Justiça Militar Estadual é um ramo especializado do Poder Judiciário brasileiro, responsável por processar e julgar os militares dos estados (polícia militar e corpo de bombeiros militar) nos crimes militares definidos em lei e as ações judiciais contra atos disciplinares militares, ressalvada a competência do júri quando a vítima for civil.⁹

5 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2017 – ano base 2016.** Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>> acesso em 05/03/2018- p. 22.

6 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2017 – ano base 2016.** Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>> acesso em 05/03/2018- p. 24.

7 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2017 – ano base 2016.** Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>> acesso em 05/03/2018 – p. 23.

8 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2017 – ano base 2016.** Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>> acesso em 05/03/2018- p. 25.

9 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2017 – ano base 2016.** Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>> acesso em 05/03/2018- p. 26.

Dentro destas competências da Justiça Comum ou Justiça Especial temos o chamado segundo grau de jurisdição, que nada mais é que a possibilidade de revisão das decisões proferidas por juízes singulares (de primeiro grau) por um colegiado de desembargadores com competência recursal (segundo grau).

Feita esta introdução, podemos agora citar os dados no tocante a estrutura no primeiro grau de jurisdição:

O primeiro grau do Poder Judiciário está estruturado em 16.053 unidades judiciárias, sendo 11.230 varas estaduais, trabalhistas e federais (70%); 1.751 (10,9%) juizados especiais; 3.040 (18,9%) zonas eleitorais; 13 auditorias militares estaduais; e 19 auditorias militares da União. A maioria das unidades judiciárias pertence à Justiça Estadual, que possui 10.433 varas e juizados especiais e 2.740 comarcas, ou seja, 49,2% dos municípios brasileiros são sede do Judiciário. A Justiça do Trabalho está sediada em 624 municípios e a Justiça Federal em 276, isto é, em, respectivamente, 11,2% e em 5% dos municípios¹⁰.

Embora existam, aparentemente, várias unidades judiciárias, é importante salientar que devido à enorme diversidade estrutural em nosso país, os Tribunais de um mesmo ramo possuem realidades muito diferentes entre si, devendo ser levado em conta não somente o número total de unidades, mas sim onde estão e se são suficientes para atender a população local.

Além de ser necessária a análise sobre a quantidade das unidades judiciárias, também deve ser observado se existem funcionários suficientes para atender à demanda da população.

2.2.2 Quadro de Pessoal

Ao final do ano de 2016, conforme estudo realizado pelo CNJ, haviam 18.011 cargos de magistrados providos no Poder Judiciário, de um total de 22.450 cargos criados por lei. Havia, portanto, 4.439 cargos vagos (19,8%).

Outro indicador relevante é a média de magistrados existentes a cada cem mil habitantes: 8,2 magistrados a cada cem mil habitantes em 2016. No período de 2009

10 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2017 – ano base 2016**. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf> acesso em 05/03/2018 – p. 30.

a 2016, esse índice variou pouco: a menor média se deu em 2015 (7,9) e a maior em 2010 (8,6)¹¹.

Ao final de 2016, o Poder Judiciário possuía um total de 279.013 servidores. Entre os que atuam diretamente com a tramitação do processo, 184.383 (83,7%) estão no primeiro grau de jurisdição, que concentra 85,5% dos processos ingressados e 94,2% do acervo processual. Do total de servidores efetivos, cumpre informar a existência de 57.509 cargos criados por lei e ainda não providos. Cerca de 69,6% dos cargos vagos estão na Justiça Estadual¹².

Chama a atenção a estatística que revela a desproporção de haver 8,2 magistrados a cada cem mil habitantes (dado esse de 2016). Sem qualquer esforço, já podemos notar que estamos diante de um desafio no mínimo desumano.

Os números indicam que o magistrado está lutando contra uma demanda devastadora, que somada à falta de estrutura de trabalho, de pessoal, má distribuição de mão-de-obra dentro do Judiciário, inexistência de procedimento operacional padrão em todas as áreas, gestão judiciária pouco difundida, entre outras, podem levar à inevitável exaustão e uma prestação judiciária precária.

2.2.3 Produtividade dos juízes

O Conselho Nacional de Justiça fez uma análise estatística sobre a produtividade dos juízes referente ao ano de 2016:

A taxa de congestionamento permanece em altos patamares e quase sem variação em relação ao ano de 2015, tendo atingido o percentual de 73,0% em 2016. **Isso significa que apenas 27% de todos os processos que tramitaram foram solucionados.** Mesmo se fossem desconsiderados os casos que estão suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório aguardando alguma situação jurídica futura, a taxa de congestionamento líquida é de 69,3% (3,7 pontos percentuais a menos que a taxa bruta). **Isso não significa que os juízes brasileiros produzem pouco. Pelo contrário, o Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM) foi de 1.749 processos. Considerando apenas os dias úteis do ano de 2016, excetuadas as férias, tal valor implica a solução de mais de sete**

11 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2017 – ano base 2016.** Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>> acesso em 05/03/2018 – p. 62.

12 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2017 – ano base 2016.** Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>> acesso em 05/03/2018 – p. 63.

processos ao dia. O Índice de Produtividade dos Servidores da Área Judiciária cresceu 2%, o que significa uma média de dois casos a mais baixados por servidor em relação à 2015. **A alta taxa de produtividade da justiça brasileira fica evidenciada também a partir do índice de atendimento à demanda, que foi de 100,3% em 2016 - ou seja, o Judiciário concluiu quantidade de processos ligeiramente superior à quantidade de casos novos ingressados.**¹³

As lides não param de adentrar às portas do Poder Judiciário.

A população cada vez mais deposita suas expectativas na Justiça como forma de dirimir seus conflitos. Cada dia surge uma nova realidade e uma mutação constante na sociedade. Novos direitos precisam ser regulamentados e conceitos revistos a fim de que o Poder Judiciário esteja apto a responder aos anseios dos que o buscam.

A máquina do judiciário tenta trabalhar com o que tem, com uma estrutura precária e falta de pessoal. Magistrados e servidores trabalham em ritmo frenético para produzirem o máximo possível.

Todos reclamam da demora nas decisões, e os juízes – julgando acima de suas capacidades – não mais suportam o demasiado volume de processos. Ainda que trabalhem muito, os magistrados não conseguem cumprir as metas de julgar os casos em quantidade suficiente para superar os tantos outros que dão entrada nos juízos brasileiros e diminuir o estoque de processos acumulados. [...] Por isso a importância de estudar, pesquisar e planejar a Administração Judiciária.¹⁴

Além do volume de trabalho, os juízes ainda correm contra o tempo, a fim de que a prestação jurisdicional seja entregue em um prazo razoável.

2.2.4 Razoável Duração do Processo

Nossa Constituição Federal, como norma basilar do direito, dispõe e seu artigo 5º, parágrafo LXXVIII, que “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”.

13 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2017 – ano base 2016.** Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>> acesso em 05/03/2018 – p. 182.

14 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça.** Curitiba: Editora InterSaberes, 2016. p. 135.

No mesmo sentido trata o artigo 4º do Código de Processo Civil¹⁵, onde se assegura às partes o direito de obter, em prazo razoável, uma solução de mérito, incluída a atividade satisfativa.

“O número de processos em tramitação não parou de crescer, e, novamente, houve aumento no estoque de processos que aguardam por alguma solução definitiva. **Ao final do ano de 2009 tramitavam no judiciário 60,7 milhões de processos. Em sete anos o quantitativo cresceu para quase 80 milhões de casos pendentes**, variação acumulada no período de 31,2%, ou crescimento médio de 4,5% a cada ano. [...]. **Em 2016, ingressaram na justiça 29,4 milhões de processos - o que representa uma média de 14,3 processos a cada 100 habitantes.**¹⁶

O Poder Judiciário finalizou o ano de 2016 com 79,7 milhões de processos em tramitação, aguardando alguma solução definitiva. [...] Durante o ano de 2016, ingressaram 29,4 milhões de processos e foram baixados 29,4 milhões. [...] Mesmo tendo baixado praticamente o mesmo quantitativo ingressado, com Índice de Atendimento à Demanda na ordem de 100,3%, o estoque de processos cresceu em 2,7 milhões, ou seja, em 3,6%, e chegou ao final do ano de 2016 com 79,7 milhões de processos em tramitação aguardando alguma solução definitiva.[...] Os dados por segmento de Justiça demonstram que o resultado global do Poder Judiciário reflete quase diretamente o desempenho da Justiça Estadual, com 79,2% dos processos pendentes. A Justiça Federal concentra 12,6% dos processos, e a Justiça Trabalhista, 6,8%. Os demais segmentos, juntos, acumulam 1,4% dos casos pendentes¹⁷.

Em média, a cada grupo de 100.000 habitantes, 12.907 ingressaram com uma ação judicial no ano de 2016.¹⁸(o grifo é nosso)

Percebe-se aqui, que por mais que o número de processos ingressados e baixados sejam quantitativamente equivalentes, não é possível suportar o demasiado número de processos em trâmite. Embora todos tenham o direito de obter, em prazo razoável a solução de seu litígio, devem ser levadas em consideração algumas variáveis, as quais são descritas por Bacellar¹⁹:

15 Art. 4º As partes têm o direito de obter em prazo razoável a solução integral do mérito, incluída a atividade satisfativa.

16 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2017 – ano base 2016.** Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>> acesso em 05/03/2018 – p. 182.

17 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2017 – ano base 2016.** Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>> acesso em 05/03/2018 – p. 67.

18 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2017 – ano base 2016.** Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>> acesso em 05/03/2018 – p. 71.

19 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça.** Curitiba: Editora InterSaberes, 2016. p. 148/149.

a) complexidade ou simplicidade da causa; b) valor da causa; c) número de partes (de autores ou réus); d) lealdade ou deslealdade no comportamento processual (das partes e dos advogados); e) atuação do juiz como bom ou mau gestor do processo; f) adequada ou inadequada condução dos trabalhos decorrentes da serventia (servidores públicos e auxiliares da Justiça); g) complexidade das provas a serem produzidas; h) quantidade de execuções, impugnações ou recursos interpostos. De nada adianta, entretanto, sem considerar estas variáveis, haver a previsão de que todos sejam assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.

A crise do Judiciário se instalou pelo fato de não ter sido aproveitada a experiência do passado como forma de prevenir o futuro e ainda pelo fato de não ter havido um despertar antecipado sobre a necessidade de conhecimento nas áreas de administração.

Antes mesmo de analisarmos conceitos de administração e gestão, será feita uma análise de três personalidades que acompanham qualquer pessoa no desenvolver de suas funções.

3. AS TRÊS PERSONALIDADES DO JUIZ

Continuando nesta linha de pensamento sobre a eminente necessidade de despertarmos para os conhecimentos voltados à administração empresarial, ousamos fazer uma aplicação das personalidades dos empresários, citada no *Best-Seller* “O Mito do Empreendedor” de Michael E. Gerber, à realidade do dia a dia dos magistrados.

Inclusive recomenda-se esta obra a todos os profissionais independente da área que atuam, por ser de uma linguagem muito simples, porém rica em informações essenciais para uma boa gestão, iniciando pela gestão do eu.

São três as personalidades que nos acompanham, em todas as nossas atividades diárias: O **Empreendedor**, o **Administrador** e o **Técnico**.

3.1 EMPREENDEDOR

Nas palavras do autor Gerber²⁰, “ao imaginarmos um empreendedor típico, nos virá à mente uma figura hercúlea: um homem ou uma mulher, sós, cabelos ao vento,

20 GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor** [versão brasileira da editora] – 2. ed – São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011 - p. 11.

desafiando bravamente obstáculos insuperáveis, escalando encostas íngremes de rochas perigosas. [...] A lenda vem carregada de nobreza, de esforços sobre-humanos, de um compromisso prodigioso com ideais grandiosas”.

Na definição trazida por Gerber²¹

O Empreendedor é um visionário que existe em nós. Um sonhador. A energia por trás de toda atividade humana. [...] O Empreendedor vive no futuro [...] é nossa personalidade criativa – sempre satisfeito em lidar com o desconhecido, de olho no futuro, transformando possibilidades em probabilidades, fazendo o caos resultar em harmonia.

O juiz por vocação é um sonhador. Um idealista. Corre em suas veias a paixão pela missão de fazer justiça através de suas decisões (não vamos explorar neste trabalho o fato de que, infelizmente, muitos “concurseiros” recorrem à carreira da magistratura mais interessados nas benesses financeiras).

No início da carreira, o pensamento é de “mudar o mundo”. Diante do caos de unidades judiciárias sem estrutura física e de pessoal, ainda assim o olhar é de que “tudo vai dar certo”. Essa é a personalidade empreendedora no controle da situação.

Porém, o problema é que não fomos treinados para sermos empreendedores o tempo todo e logo que a situação nos foge do controle, a segunda personalidade aparece e assume o controle da situação.

3.2 ADMINISTRADOR

A personalidade administradora é aquela obcecada por organização. Tem compulsão por manter as coisas meticulosamente em ordem. O administrador não gosta de mudanças, preferindo *in status quo ante*. Ideia nova é sinônimo de perigo. Porque arriscar, inovar se foi despendido tanto tempo para as coisas estarem em ordem? Não. Deixe como está!

O escritor Gerber²² faz um comparativo entre as personalidades do empreendedor e administrador:

Se o Empreendedor vive no futuro, o Administrador vive no passado. Enquanto o Empreendedor quer o controle, o Administrador quer ordem.

21 GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor** [versão brasileira da editora] – 2. ed – São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011 – p. 22.

22 GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor** [versão brasileira da editora] – 2. ed – São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011 – p. 23.

Enquanto o Empreendedor cresce na mudança, o Administrador se apega compulsivamente ao *status quo*.

Enquanto o Empreendedor invariavelmente percebe a oportunidade dos acontecimentos, o Administrador sempre enxerga os problemas.

O Administrador constrói uma casa e vive nela para sempre. O Empreendedor constrói uma casa e, assim que ela fica pronta, começa a planejar a próxima.

O Administrador organiza os objetos em fileiras certinhas – objetos criados pelo Empreendedor.

A tensão entre a visão do Empreendedor e o pragmatismo do Administrador cria a síntese que dá origem a todo grande trabalho.

A personalidade empreendedora e visão de futuro conduziram à conquista do sonho de ser juiz. Eis o sonho que se tornou realidade. Chegamos na Comarca, nos apresentamos com sorriso no rosto e dizemos: “Meu gabinete estará de portas abertas para recebê-los! “Cheios de ideais, nos deparamos com o caos logo que entramos no gabinete. Sala sem ar condicionado, uma cadeira velha, computador (quando tem) e sem impressora. Se tiver impressora, não tem papel.

O juiz empreendedor pensa: “Vai dar tudo certo! Vou resolver. Compro um ventilador, uma cadeira mais confortável, papel para a impressora e tinta para as paredes. Nada vai me desmotivar”!

Gabinete abarrotado de processos, muitas vezes empilhados no chão por não haver mais lugar nas prateleiras. Em sendo processos virtuais, mal começa o dia e os processos para despacho, decisões e sentenças já ultrapassam a casa de mil e tantos.

Neste momento, sentamos e pensamos: E agora? É aqui que entra em cena a personalidade Administradora.

Começamos a organizar os processos físicos por cores, a conclusão em ordem cronológica de data, separamos os processos por prioridade de tramitação, os urgentes, as liminares, chegamos a etiquetar as prateleiras para manter a ordem. Vamos até o cartório e já mudamos o discurso: “Pessoal, como tenho muitos processos para analisar, vamos marcar um horário diário para que eu possa atender aos advogados, partes e tirar dúvidas? Como está a pauta de audiências? Preciso dos horários...”

Importante neste ponto, o relato de Figueiredo²³

Um juiz em início de carreira na justiça estadual, por exemplo, viverá acumuladamente a experiência de ser juiz da infância e juventude; do meio ambiente; da execução penal; do juizado especial (cível e criminal); juiz corregedor dos cartórios judiciais e extrajudiciais; juiz do cível; das causas tributárias; membro nato do Conselho da Comunidade (previsto na Lei de

23 FIGUEIREDO. Luiza Vieira Sá de. **Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas** – 1 ed. – Curitiba, PR : CRV, 2014. p. 76.

Execução Penal) e possivelmente de outros órgãos comunitário, a depender da realidade do local; em algumas comarcas, também será juiz de causas previdenciárias; o juiz eleitoral; inspecionará delegacias e entidades de acolhimento lançará relatórios de visitas carcerárias e de interceptação telefônica; será responsável pelo cadastro nacional de adoção (CNA); realizará consultas em sistemas informatizados e integrados com outros órgãos, tais como BACENJUD (Banco Central), RENAJUD (Detran), INFOJUD (Receita Federal), SIEL (Cadastro Eleitoral), além de fazer requisições de pagamento de créditos judiciais à Fazenda Pública, também via eletrônica, dentre outras tantas responsabilidades, judiciais e administrativas, colocadas sobre o membro menos experiente do corpo jurídico do Estado. Daí a importância do curso de formação inicial da carreira [...]

O volume de trabalho tão intenso logo é sentido pela personalidade do Administrador que fatalmente percebe que não está pronta para atender à demanda e logo cede para a terceira e mais poderosa das três personalidades: a do Técnico.

3.3 TÉCNICO

A personalidade do técnico está enraizada em todos nós e na maioria das pessoas, é a que se encontra permanentemente no comando.

Acredita que se for para fazer bem feito, ele mesmo faz. É orgulhoso, individualista, não precisa de ninguém. É dedicado e isso não representa um fardo e sim um prazer. O técnico está sempre pronto a cumprir suas “obrigações”. Carrega o mundo nas costas se for necessário. Não tem limite. São dez, doze, catorze horas de trabalho no dia, se deixa consumir até que chega ao fundo do poço de tanta exaustão.

Neste contexto exemplifica Bacellar²⁴:

O juiz de primeiro grau avisa que está sobrecarregado de processos, precisa de assessoramento e auxílio e não tem mais como “dar conta do serviço”, mesmo que trabalhe nos feriados, nos finais de semana e à noite. Apresentam-se argumentos de que cabe ao Poder Executivo atribuir mais verbas e ao Poder Legislativo criar os cargos necessários por lei e, portanto, nada pode ser feito. Resposta: “não há auxiliares, não há assessoria disponível nem outro juiz para auxiliá-lo, vire-se”. **São comuns casos de estresse, depressão, irritabilidade e baixa produtividade decorrente de fatores emocionais.(o grifo é nosso)**

24 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 192/193.

O autor Gerber²⁵descreve o caminho de decadência da personalidade do técnico com o passar do tempo:

Com sorte, tanto esforço, tanta preocupação, tanto empenho, começa a dar frutos. Você trabalha bem, dá frutos.
Então vem a mudança. A princípio de maneira sutil, mas aos poucos, mais claramente. Os serviços não são mais os mesmos. Há mais trabalho do que seria possível fazer.[...] Nada funciona como no início.

Continua a explanação sobre a reação do técnico diante da evidente situação de fracasso²⁶:

Trabalha ainda mais. Dedica mais tempo e energia. Se eram doze horas, passam a ser catorze.
Se eram catorze horas, passam a ser dezesseis.
Se eram dezesseis horas, passam a vinte. [...]
Até que, ao fim de uma semana atarefadíssima, altas horas de sábado, descobrem-se debruçados sobre os livros, tentando entender a confusão de números, pensando no trabalho que ficou por fazer e nas tarefas da semana seguinte. De repente, convencem-se de que simplesmente não vão conseguir. Não há como uma pessoa fazer tanta coisa sozinha! [...] Que tem que mudar se quiser sobreviver.

Ser um técnico é necessário, com tanto que não destrua as outras personalidades. Seguindo a linha de pensamento de GERBER²⁷, percebe-se que quando o Técnico evita o papel do Empreendedor, tão necessário à força vital e o papel do Administrador, de importância decisiva para o equilíbrio operacional, ele se deixa consumir pelo trabalho tático e tem como resultado um serviço complicado, frustrante e muitas vezes exaustivo.

Será que estamos tratando de um perfil no qual o juiz não se encaixa? Se qualquer tipo de afronta, a análise desta personalidade é de suma importância! É necessário ter coragem de olhar para si e se enxergar nesta realidade!

Diante da problemática já apresentada neste trabalho, onde as estatísticas não são nada animadoras e os processos não param de adentrar às portas do Judiciário, qual é a tendência de qualquer magistrado? Sem dúvida é de arregaçar as mangas e nadar loucamente contra a maré!

25 GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor** [versão brasileira da editora] – 2. ed – São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011 – p. 32.

26 GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor** [versão brasileira da editora] – 2. ed – São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011 – p. 33.

27 GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor** [versão brasileira da editora] – 2. ed – São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011 – p. 34.

Em sua obra que trata de Administração Judiciária, Bacellar²⁸ trata a personalidade técnica do juiz como sendo a de um operário:

A falta de assessoria, notadamente nos juízos estaduais de primeiro grau, em muitos tribunais brasileiros, transforma o juiz em um operário que faz tudo: atendimento de telefone, arquivamento de documentos, gerenciamento de processos, controle de provimentos jurisdicionais, organização da pauta de audiências, redação de ofícios, formulação de pedidos de material, expedição de portarias, orientação aos servidores, inspeção permanente nas secretarias. Quando se chega às atividades típicas e fundamentais da presidência das audiências, atendimento aos advogados e julgamento dos processos, percebemos que foi investido muito tempo em outras atividades não essenciais e que **poderiam ter sido desempenhadas por outros servidores. (o grifo é nosso)**

Quantas horas de trabalho sem descanso, dias e dias sem fazer uma boa refeição, sem dormir o suficiente. O dia precisa ter mais de vinte e quatro horas, pois senão não será possível dar conta de tudo. A família, eventualmente filhos, vida social parecem estranhos após um tempo, pois o magistrado se isola em um mundo criado só em função do trabalho: “Trabalho é meu nome”.

Até que se chega num ponto onde o brilho da profissão se ofusca. O ânimo acaba. Há um despertar do sonho, e, acordado, o que se enxerga é somente a tirania do trabalho diário. Você está doente e precisa de ajuda. Alguma coisa tem que mudar e a mudança deve começar por você mesmo.

O predomínio da personalidade do Técnico é chamado de “fase da infância” e deve ser dominada pelo Empreendedor que é caracterizado pela “maturidade”.

4. JUIZ EMPREENDEDOR

“A Perspectiva do Empreendedor começa com a visão e um futuro bem definido e então volta ao presente com a intenção de transformá-lo, para concretizar aquela visão”.²⁹

Esclarece Gerber³⁰que:

A verdade é que todos têm dentro de si um Empreendedor, um Administrador e um Técnico. E, se os três forem bem equilibrados, estaremos diante e um

28 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 161/162.

29 GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor** [versão brasileira da editora] – 2. ed – São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011 – p. 61.

30 GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor** [versão brasileira da editora] – 2. ed – São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011 – p. 26

indivíduo muito competente. O Empreendedor terá a liberdade para avançar rumo a novas áreas de interesse; o Administrador solidificará a base de operações; e o Técnico assumirá a parte técnica. Todos ficarão satisfeitos em realizar o que fazem bem, servido assim, ao resultado final de maneira mais produtiva. (o grifo é nosso)

Cego pela personalidade do técnico, o juiz precisa despertar seu eu empreendedor. Onde foi parar aquele profissional visionário, sonhador, amante de mudanças, inovações e com pensamento positivo de que tudo daria certo?

Olhando ao redor tudo parece sem controle. Não é possível resolver tudo sozinho. Os processos não param de chegar. É chegada a hora da personalidade empreendedora assumir o controle outra vez.

4.1 DESVIO DE FUNÇÃO?

O Jornal Gazeta do Povo publicou na data de 17/07/2014, uma matéria com o seguinte título: “A gestão do cotidiano não deve estar na mão dos juízes, para o bem da magistratura e do povo”.

Foi entrevistado o Professor Fernando Fontainha, o qual defende que as atividades administrativas conferidas ao juiz viriam a prejudicar a função essencial que seria a de jurisdição. Critica o fato dos magistrados não terem treinamento para lidar com atividades de gestão e que fatalmente, a maioria não teria a menor vocação para a área administrativa.

Neste sentido, destaca-se um trecho da entrevista:

Os juízes não têm treinamento em administração. Os bons bacharéis em direito no Brasil não têm noção de administração pública para lidar com os tribunais e o Ministério Público ou de administração empresarial para lidar com escritórios de advocacia. Eles vão aprender na prática. Os grandes escritórios profissionalizam sua administração. E os tribunais? **Vão profissionalizar sua administração ou vão colocar responsabilidades de gestão na mão de pessoas cobradas num concurso como juristas. Será que a administração do trabalho forense cotidiano está sendo entregue para amadores em administração?** Claro que são profissionais do direito, com bacharelado, com três anos de prática jurídica e que passaram por um concurso concorrido, mas seria a melhor opção tirar dessas pessoas competências jurisdicionais e sobrecarregá-las de competências de gestão?³¹.

31 FONTAINHA, Fernando. **A gestão do cotidiano não deve estar na mão dos juízes, para o bem da magistratura e do povo.** Jornal Gazeta do Povo. Publicado em 17/07/2014. Disponível em <http://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/justica-direito/entrevistas/a_gestao-do-cotidiano-

Esta crítica realmente nos faz pensar. Efetivamente nossos juizes não recebem treinamento em administração para exercerem atividades de gestão. Porém, isso não pode ser um pretexto para ser deixada ao léu a administração das unidades judiciárias.

O Poder Judiciário como um todo, tem buscado iniciativas rumo ao treinamento e capacitação de seus membros, com o fim de se esforçarem em favor da organização judiciária, conforme veremos a diante.

4.2 ESTRATÉGIA NACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO 2015-2020

Já foi visto no capítulo 1 do presente trabalho monográfico, o que é o Conselho Nacional de Justiça e como atua no controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e no cumprimento dos deveres funcionais dos magistrados³².

Por meio da Resolução nº. 198/2014 do CNJ foram pautadas premissas importantes para o processo estratégico de todo o Poder Judiciário.

Nas palavras de Figueiredo³³, define-se estratégia:

Na visão organizacional, **estratégia é “uma somatória de planos e ações integradas que, considerando as frequentes variações ambientais, visa assegurar vantagens competitivas contínuas, geradoras de estímulo interno à sua estrutura social e de diferenciações excelentes de seus produtos e/ ou serviços, atingindo plenamente o segmento do mercado desejado”.**

No setor público, estratégia é “definir os objetivos de uma organização e buscar a sintonia com as demandas da população”, levando em consideração as aspirações da sociedade em relação à organização pública.

[...] Nesse contexto, o planejamento “é a busca e antecipar o futuro” e **o planejamento estratégico “é o processo adequado para mobilizar as pessoas, as empresas e os governos para construir e definir claramente o futuro a que espiram”.** (o grifo é nosso)

A Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015-2020 prevê:

São componentes da estratégia do CNJ:

Missão do CNJ - Desenvolver políticas judiciárias que promovam a efetividade e a unidade do Poder Judiciário, orientadas pelos valores de justiça e paz social.

nao-deve-estar-na-mao-dos-juizes-para-o-bem-da-magistratura-e-do-povo-eaz2py9h8qql3dz9spmlkzj2m> acesso em 05/03/2018

³² BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 89.

³³ FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas** – 1 ed. – Curitiba, PR : CRV, 2014. p. 30.

Descrição - Ao longo dos dez anos de existência do Conselho Nacional de Justiça, seu papel institucional evoluiu. No início, o foco era quase que exclusivamente voltado para as funções correccionais e de controle administrativo e financeiro dos órgãos do Poder Judiciário. No entanto, à luz do direito fundamental à razoável duração do processo, do princípio da eficiência e do amplo acesso à Justiça, **o CNJ gradualmente adquiriu um papel empreendedor e estratégico, principalmente para a formulação e a implementação de políticas públicas de Justiça, a partir da análise e solução dos problemas que afetam o Poder Judiciário.**

Visão do CNJ - Ser reconhecido como órgão de excelência em planejamento estratégico, governança e gestão judiciária, a impulsionar a efetividade da Justiça brasileira.

Descrição - A visão de futuro é consoante à missão do CNJ, pois consiste em **superar o desafio de se tornar órgão de excelência e de referência em planejamento e gestão, contribuindo com o diagnóstico cada vez mais preciso dos problemas que acometem o Poder Judiciário, bem como quanto à proposição de soluções efetivas para a melhoria dos serviços prestados à sociedade pela Justiça brasileira.**

Valores do Conselho Nacional de Justiça

Responsabilidade socioambiental: observância aos princípios gerais de sustentabilidade e de responsabilidade socioambiental na atuação do CNJ.

Integração: busca de sinergias e integração permanente entre unidades e colaboradores internos, bem como do CNJ com as instituições e com a sociedade.

Transparência: observância ao princípio constitucional da publicidade em relação à atuação do CNJ.

Comprometimento: **compromisso de todos os colaboradores com a missão e os objetivos institucionais, observável pelo engajamento, esforço e empenho exercido em favor da organização.**

Valorização das pessoas: **reconhecimento de que as pessoas consubstanciam a principal riqueza do CNJ e que o seu trabalho deve ser valorizado.**

Coerência: atuar com observância às próprias diretrizes, normas e orientações técnicas.

Objetivos estratégicos:

I – **aperfeiçoar a gestão das políticas judiciárias e demais instrumentos de governança do CNJ e do Poder Judiciário;**

II – realizar e incentivar pesquisas, estudos e diagnósticos sobre o Poder Judiciário;

III – favorecer a melhoria e a integração dos processos organizacionais do CNJ;

IV – fomentar práticas de sustentabilidade, racionalização dos recursos públicos e redução do passivo ambiental;

V – **incentivar a disseminação de conhecimento e boas práticas no âmbito do Poder Judiciário;**

VI – estimular a comunicação interna, a integração e a colaboração no CNJ e ampliar a divulgação externa das ações institucionais;

VII – promover os direitos de cidadania no âmbito do Poder Judiciário, com vistas ao fortalecimento do Estado Democrático de Direito;

VIII – garantir infraestrutura adequada ao funcionamento do CNJ;

IX – aprimorar o acompanhamento da execução orçamentária e financeira dos órgãos do Poder Judiciário;

X – **implantar ações que promovam a saúde e a qualidade de vida no trabalho, de forma integrada e contínua;**

XI – estimular a integração, a interoperabilidade e o desenvolvimento colaborativo dos sistemas de informação;

XII – articular o aperfeiçoamento da governança e da gestão da tecnologia da informação e comunicação.³⁴ **(o grifo é nosso)**

Queremos frisar aqui, de forma pontual, três objetivos estratégicos estabelecidos acima: processos de gestão das políticas judiciárias, a qualidade de vida no trabalho e o incentivo e propagação de conhecimento e boas práticas.

O Conselho Nacional de Justiça institui que deve haver um comprometimento de todos os colaboradores com a missão e os objetivos institucionais, engajamento, esforço e empenho a serem exercidos em favor da organização.

Sem dúvida, o juiz empreendedor tem papel fundamental nesta missão e alcance destes objetivos. É através da supervisão e gerenciamento do juiz que sua equipe auferirá a efetividade e a unidade do Poder Judiciário, orientadas pelos valores de justiça e paz social, conforme a missão do CNJ.

4.3 CÓDIGO DE ÉTICA DA MAGISTRATURA NACIONAL

O Código de Ética da Magistratura Nacional, aprovado pelo CNJ, prescreve deveres atinentes ao magistrado com o fim de auxiliar na Administração da Justiça:

Art. 35. O magistrado **deve esforçar-se para contribuir** com os seus conhecimentos teóricos e práticos **ao melhor desenvolvimento do Direito e à administração da Justiça.**

Art. 29. A exigência de conhecimento e de capacitação permanente dos magistrados tem como fundamento o direito dos jurisdicionados e da sociedade em geral à **obtenção de um serviço de qualidade na administração de Justiça.**

Art. 31. A obrigação de formação contínua dos magistrados **estende-se tanto às matérias especificamente jurídicas quanto no que se refere aos conhecimentos e técnicas que possam favorecer o melhor cumprimento das funções judiciais.** (o grifo é nosso)

Como bem ensina Bacellar³⁵:

Se, de um lado é dever do magistrado capacitar-se de forma permanente, de outro, é direito da sociedade ter cada vez mais magistrados preparados, qualificados, éticos, independentes, imparciais e humanistas, para que possam prestar os melhores serviços à sociedade.

34 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão e planejamento – Plano Estratégico do CNJ 2015-2020.** Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/2015-2020>> acesso em 13/03/2018.

35 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça.** Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 97/98.

Ainda no mesmo viés, escreve Figueiredo³⁶

Nesse contexto, e enquanto as mudanças estruturais necessárias e almejadas não se concretizam, o magistrado deve não apenas saber utilizar todo o aparato colocado a seu dispor para o fiel cumprimento da sua missão constitucional, mas igualmente utilizar-se de criatividade e parcerias para implementar mudanças necessárias à comunidade em que atua; é preciso saber gerir pessoas e instituições. **A função do juiz não é apenas jurisdicional, embora seja a precípua. Cada vez mais se fala em gestão e administração no âmbito do Poder Judiciário e a cúpula administrativa desse poder tem demonstrado estar atenta e preocupada com a formação do juiz para o enfrentamento dos desafios que a modernidade tem trazido. (O grifo é nosso)**

Cabe neste momento uma reflexão sobre o verdadeiro sentido da missão de um juiz. Dispõe o Código de Ética da Magistratura Nacional:

Art. 3. A atividade judicial deve desenvolver-se de modo a **garantir e fomentar a dignidade da pessoa humana, objetivando assegurar e promover a solidariedade e a justiça na relação entre as pessoas.** (o grifo é nosso)³⁷

No tocante ao conhecimento e capacitação, o Código de Ética da Magistratura Nacional é bem claro:

Art. 31. **A obrigação de formação contínua dos magistrados estende-se tanto às matérias especificamente jurídicas quanto no que se refere aos conhecimentos e técnicas que possam favorecer o melhor cumprimento das funções judiciais.**³⁸ (o grifo é nosso)

A formação contínua do magistrado não é uma opção e sim uma obrigação e não se limita ao conhecimento jurídico, conforme bem preconiza o art. 31 do citado Código de Ética.

Segundo ensinamento de Bacellar³⁹:

36 FIGUEIREDO. Luiza Vieira Sá de. **Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas** – 1 ed. – Curitiba, PR : CRV, 2014. p. 78.

37 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Código de Ética da Magistratura Nacional**. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/publicacoes/codigo-de-etica-da-magistratura>> acesso em 05/03/201

38 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Código de Ética da Magistratura Nacional**. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/publicacoes/codigo-de-etica-da-magistratura>> acesso em 05/03/201

39 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 366.

Alguns vícios da burocracia mecanizada fortalecem a ideia de manter as coisas como estão e continuar a fazer o que sempre se fez, exatamente porque sempre foi assim e é cômodo permanecer na inércia. Na gestão do conhecimento, não se admite “fazer mais do mesmo” e é necessário o ciclo virtuoso do fazer, refletir, teorizar, experimentar, refazer – e assim sucessivamente. (o grifo é nosso)

4.4 ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (ENFAM)

A educação é um patrimônio estratégico do país, uma ferramenta indispensável ao seu desenvolvimento. Essa é uma máxima que deve ser observada em todos os setores da sociedade.⁴⁰

A criação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados deriva da própria Constituição Federal, e tem previsão nos artigos 93, inciso IV e 105, parágrafo único inciso I⁴¹ e foi instituída formalmente em 30 de novembro de 2006, por meio da Resolução n. 3 do STJ⁴².

É de competência da ENFAM:

- definir as diretrizes básicas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados;
- fomentar pesquisas, estudos e debates sobre temas relevantes para o aprimoramento dos serviços judiciários e da prestação jurisdicional;
- promover a cooperação com entidades nacionais e estrangeiras ligadas ao ensino, pesquisa e extensão;
- incentivar o intercâmbio entre a Justiça brasileira e a de outros países;
- promover, diretamente ou mediante convênio, a realização de cursos relacionados com os objetivos da Enfam, dando ênfase à formação humanística;

40 FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas** – 1 ed. – Curitiba, PR : CRV, 2014. p. 115.

41 Art. 93. Lei complementar, de iniciativa do Supremo Tribunal Federal, disporá sobre o Estatuto da Magistratura, observados os seguintes princípios: [...]IV previsão de cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento e promoção de magistrados, constituindo etapa obrigatória do processo de vitaliciamento a participação em curso oficial ou reconhecido por escola nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados; ([Redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004](#)).

Art. 105. Compete ao Superior Tribunal de Justiça: [...] Parágrafo único. Funcionário junto ao Superior Tribunal de Justiça: ([Redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004](#))

I - a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, cabendo-lhe, dentre outras funções, regulamentar os cursos oficiais para o ingresso e promoção na carreira; ([Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004](#))

42 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 96.

- **habilitar e fiscalizar, nos termos dos arts. 93, II, c, e IV, e 105, parágrafo único, I, da Constituição da República, os cursos de formação para ingresso na magistratura e, para fins de vitaliciamento e promoção na carreira, os de aperfeiçoamento;**
- formular sugestões para aperfeiçoar o ordenamento jurídico;
- definir as diretrizes básicas e os requisitos mínimos para a realização dos concursos públicos de ingresso na magistratura estadual e federal, inclusive regulamentar a realização de exames psicotécnicos;
- apoiar, inclusive financeiramente, a participação de magistrados em cursos no Brasil ou no exterior indicados pela Enfam;**(o grifo é nosso)**
- **apoiar, inclusive financeiramente, as escolas da magistratura estaduais e federais na realização de cursos de formação e de aperfeiçoamento.**⁴³ **(o grifo é nosso)**

Os principais objetivos da ENFAM são:

- provocar melhoria na seleção de novos juízes;
- promover a atualização constante dos magistrados;
- proporcionar formação teórica e prática ao operador do Direito;
- aproximar ainda mais o Judiciário da realidade do cidadão;
- **garantir que os magistrados estejam em permanente formação acadêmica e humanística;**
- **cooperar com as escolas federais e estaduais da magistratura no oferecimento e execução de treinamentos e cursos;**
- **contribuir para que todas as escolas da magistratura tenham padronização mínima, respeitando as peculiaridades e necessidades de cada região;**
- **facilitar a troca de experiências entre as escolas da magistratura e entre os magistrados;**
- buscar práticas de gestão que permitam a socialização de experiências e de problemas vivenciados pelos magistrados⁴⁴. **(o grifo é nosso)**

O tripé **missão, visão e valores de uma empresa** são conceitos fundamentais para criação, organização e desenvolvimento de uma organização. O propósito empresarial é criado a partir do planejamento estratégico de seu surgimento e irá definir seus próximos passos.

A missão e visão da ENFAM são os pilares para o Plano Estratégico:

Missão

Promover, regulamentar e fiscalizar, em âmbito nacional, a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados para que a Justiça esteja em sintonia com a demanda social.

Visão

Ser referência nacional para as escolas de magistratura como instituição de excelência em ensino e pesquisa.

Plano Estratégico 2014-2020

43 ENFAM. **Sobre a escola**. Disponível em <<https://www.enfam.jus.br/institucional/sobre-a-escola/>> Acesso em 15/03/2018..

44 ENFAM. **Sobre a escola**. Disponível em <<https://www.enfam.jus.br/institucional/sobre-a-escola/>> Acesso em 15/03/2018..

Para que a missão e a visão de futuro da Enfam sejam cumpridas, o Conselho Superior do órgão aprovou o **Plano Estratégico 2014-2020**. O documento contempla os objetivos estratégicos, as metas e os indicadores que compõem o planejamento da Enfam. Projetado inicialmente para o período 2014-2018, o plano teve seu horizonte estendido até 2020, para que o ciclo de ações estratégicas da Enfam fosse alinhado ao planejamento do Poder Judiciário como um todo.⁴⁵

Nas palavras de Bacellar⁴⁶, a ENFAM tem atuado ativamente na definição de diretrizes para a implantação, no Brasil, de um modelo didático-pedagógico de ensino profissional e humanístico de magistrados, a fim de que tenhamos juízes independentes, éticos, imparciais, bem preparados, com visão interdisciplinar para enfrentar a complexidade e prestar um melhor serviço para a sociedade.

4.5 ESCOLA DA MAGISTRATURA NACIONAL

Com 52 anos de existência, a Escola Nacional da Magistratura (ENM), órgão vinculado à Associação dos Magistrados do Brasil (AMB), desempenha o papel de orientadora da atuação das demais Escolas da Magistratura no País, além de oferecer cursos de especialização e aperfeiçoamento cultural, jurídico e humanístico no Brasil e no exterior. A ENM é uma entidade que busca o aprimoramento dos sistemas de seleção, formação e aperfeiçoamento de magistrados e exerce sua função aliada aos tribunais e outros órgãos e instituições do Poder Judiciário⁴⁷.

A Escola Nacional da Magistratura Nacional lança periodicamente uma revista com artigos escritos por magistrados de todo o país. Em novembro de 2012- revista Ano 7- nº. 6 a magistrada Higyna Josita Simões de Almeida Bezerra da Associação dos Magistrados da Paraíba (AMPB), publicou um artigo que trata sobre a importância da educação continuada do juiz para uma transformação de mentalidade:

Partindo da assertiva de que, na atualidade, a função de juiz pressupõe também a função de administrador e que a educação é um ato de formação de consciência, a transformação do juiz-juiz em juiz-gestor realizar-se-ia através da participação em cursos de gestão jurisdicional a serem ministrados pelas escolas da magistratura. [...]O que mudaria com a transformação do juiz-juiz em juiz-gestor? De posse do conhecimento das técnicas advindas da ciência da Administração, o juiz passaria a estabelecer metas de trabalho para cumpri-las. Preocupar-se-ia mais com a busca da

45 ENFAM. **Missão e visão**. Disponível em <<https://www.enfam.jus.br/institucional/missao-e-visao/>> Acesso em 15/03/2018.

46 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 97.

47 ESCOLA NACIONAL DE MAGISTRADOS. **História**. Disponível em <<http://www.enm.org.br/2018/historia.php>> Acesso em 15/03/2018

excelência nos serviços prestados, na racionalização de material, no modo como o público e os advogados são atendidos em sua unidade judiciária. Essa mudança também traria benefícios para a temática da celeridade processual, como resultado normal do processo de gestão.⁴⁸

Sobre a importância da preparação do magistrado, escrita por Bacellar, concluímos o raciocínio deste capítulo:

A formação e o aperfeiçoamento contínuo de todos os magistrados brasileiros é um dos caminhos para que a Administração Judiciária alcance seu objetivo de promover justiça de maneira efetiva com o melhor e mais adequado atendimento ao cidadão⁴⁹.

5. A PERSONALIDADE DO EMPREENDEDOR NO COMANDO

Vivemos num momento crítico do judiciário conforme já explanado acima e agora é o momento de amadurecer. É chegada a hora de despertar o espírito empreendedor e de determinação – ou melhor dizendo, paixão pela transformação pessoal que o processo exige: novas habilidades, nova compreensão, novo conhecimento, nova profundidade emocional, novo saber.⁵⁰

Nas palavras do Doutor Bacellar:

A Administração do Poder Judiciário necessita urgentemente abandonar o ciclo burocrático e iniciar um ciclo empreendedor de alta aprendizagem, marcado fundamentalmente pelo planejamento estratégico, pela criatividade e pela visualização do futuro.

Ser empreendedor é ser criativo, é inovar em modelos de serviço, é avançar em mudanças necessárias sem medo de errar. É também aceitar os erros e encará-los como parte do processo de desenvolvimento estratégico e da aprendizagem.⁵¹

Não há dúvida que estamos precisando inovar dentro do Poder Judiciário, mas nada se faz sem organização.

48 REVISTA DA ESCOLA NACIONAL DA MAGISTRATURA - **Papel das escolas na formação do magistrado: curso obrigatório de gestão jurisdicional**. Ano VII, ed. no 6- Brasília: Escola Nacional da Magistratura, [2012]. p. 100/101.

49 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 97.

50 GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor** [versão brasileira da editora] – 2. ed – São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011 – p. 53/54.

51 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 395.

Dentro de qualquer unidade de trabalho deve haver um Quadro de Organização, senão a discordância, conflito e confusão irão compor a ordem do dia. Com o quadro, porém, orientação, propósito e estilo ficam equilibrados, interagindo ordenadamente e caminhando com determinação e integridade rumo a um todo coeso e firme⁵².

Ainda tratando sobre a organização, não temos como ir adiante sem falar em padronização.

5.1 PADRONIZAÇÃO

Em qualquer ambiente de trabalho, onde haja rotatividade de pessoas ou funções, a padronização é de suma importância. A padronização é considerada uma das ferramentas gerenciais mais necessárias e está intimamente ligada à organização e qualidade do trabalho.

Campos⁵³ ressalta a importância da padronização inclusive no dia a dia do cidadão:

Uma reflexão mais profunda nos convenceria de que a vida do homem seria hoje muito difícil, talvez inviável, sem a padronização (pense nas próprias palavras que utilizamos, em roupas, calçados, tráfego em ruas e rodovias, tráfego aéreo, materiais de construção, energia, etc)

Sobre a realidade de muitos magistrados no início da carreira, Figueiredo⁵⁴ faz uma valiosa observação:

No modelo existente no Brasil, contudo, **o magistrado é o gerente da serventia e o chefe de cartório ou escrivão ou ainda chefe de secretaria, conforme variações de denominação é igualmente gerente. Alguns realizam atividades de gestão de forma ainda intuitiva. Entretanto, não se pode mais admitir o método tentativa-erro quando já existem práticas de gestão consagradas nas organizações privadas e em outras organizações públicas de vanguarda.** Sob o ponto de vista do jurisdicionado, não se pode mais “contar com a sorte” para regular e eficiente tramitação do processo ou conceber práticas com a de pedir desistência de uma ação para entrar com outra dependendo do cartório ou secretaria da vara para a qual foi distribuída a demanda. **É preciso capacitação e**

52 GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor** [versão brasileira da editora] – 2. ed – São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011 – p. 148.

53 CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas.** – 2. ed. – Nova Lima: FALCONI Editora, 2014 – p. 26.

54 FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas** – 1 ed. – Curitiba, PR : CRV, 2014. p. 87.

padronização. Claro, padronização conforme a realidade de cada unidade judiciária, considerando-se questões de competências e características das demandas locais. **(o grifo é nosso)**

Percebe-se que cada vez mais, a necessidade de padronização é evidente.

A padronização é a base do gerenciamento da rotina e tem fundamental importância no que se refere ao controle das atividades a serem desenvolvidas.

O ato de gerenciar é definido por Figueiredo⁵⁵:

Gerenciar é “o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de atingir uma meta (fim_, estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, executar e padronizar em caso de sucesso. O método para a prática do gerenciamento é o PDCA.

Com o fim de facilitar o entendimento do processo de gerenciamento, foi desenvolvido o método PDCA:⁵⁶

O PDCA é conceituado por Figueiredo⁵⁷:

O ciclo PDCA é uma ferramenta muito utilizada nas organizações privadas e tem sido transportada com sucesso para as organizações públicas. **A**

55 FIGUEIREDO. Luiza Vieira Sá de. **Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas** – 1 ed. – Curitiba, PR : CRV, 2014. P. 100.

56 CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas.** – 2. ed. – Nova Lima: FALCONI Editora, 2014 – p. 29.

57 FIGUEIREDO. Luiza Vieira Sá de. **Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas** – 1 ed. – Curitiba, PR : CRV, 2014. P. 100.

designação PDCA vem do inglês e significa: plan (P), do (D), check (C), act (A), ou seja, planejar, fazer, chegar e agir. Diz-se ciclo porque essas ações não são estanques, mas se retroalimentam. Após a avaliação dos processos e resultados em um ciclo, outro tem início. Se não houve falhas e o resultado está a contento, deve-se padronizar a atividade tal como proposta; se houve, tem-se início novo ciclo, elaborado de modo a corrigir as imperfeições. [...] **Nesse contexto, o PDCA é uma ferramenta que pode ser usada como caminho para se atingir as metas de nivelamento do Poder Judiciário.** (o grifo é nosso)

Segundo Campos, a padronização é tarefa de todos e não de um departamento específico da empresa:

Um dos grandes erros que se tem cometido no Brasil é considerar que a tarefa da padronização de toda empresa possa ser delegada a um departamento especializado, que seria responsável pela padronização. No entanto, na qualidade total a padronização é tarefa de todos [...]. Na qualidade total todos controlam, portanto, todos utilizam os padrões. É necessário, pois, estabelecer um clima propício à padronização, por meio da conscientização dos diretores, gerentes e operadores para a necessidade de utilizar os padrões.⁵⁸(o grifo é nosso)

Não se deve almejar a perfeição logo no início da padronização, já que estará em constante adaptação para melhor atender à qualidade e eficiência no processo de execução:

Não se deve buscar a perfeição logo no início da padronização, pois isso poderá comprometer o processo. A perfeição só será atingida ao longo dos meses e anos pelo gerenciamento por meio do modelo de ciclo PDCA, em que os padrões são revistos pela solução de problemas. Portanto a perfeição só será atingida por um trabalho contínuo e paciente de ir melhorando a empresa passo a passo, com base no estabelecimento e na revisão os padrões⁵⁹.

O padrão deve ter um objetivo definido, bem como a consciência de sua necessidade para que funcione.

Conforme ensinamento de Campos⁶⁰ as etapas básicas para a padronização são:

- a) Elaboração de fluxograma;
- b) Descrição do procedimento;
- c) Registro em formato padrão.

58 CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas.** – 2. ed. – Nova Lima: FALCONI Editora, 2014 – p. 41.

59 CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas.** – 2. ed. – Nova Lima: FALCONI Editora, 2014 – p. 48.

60 CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas.** – 2. ed. – Nova Lima: FALCONI Editora, 2014 – p. 50.

Em sua obra sobre Gestão no Poder Judiciário, Figueiredo exemplifica o que é fluxograma:

O fluxograma é uma técnica utilizada no mapeamento de processo que permite a visão das atividades, objetivando a identificação de ponto que requerem uma ação de melhoria⁶¹.

As etapas de descrição do procedimento e registro são realizadas por meio do chamado Procedimento Operacional Padrão (POP).

5.2 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (P.O.P.)

Para que um trabalho possa ser executado com excelência, é necessário que haja uma espécie de manual com orientações de todas as atividades a serem desenvolvidas. Sem dúvida, o objetivo de qualquer trabalho é que seja feito com qualidade e para isso é necessário um controle diário das rotinas de trabalho.⁶²

Este “manual” é chamado de Procedimento Operacional Padrão. Vejamos a definição segundo o Wikipédia⁶³:

Procedimento Operacional Padrão (POP) é uma descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização de uma tarefa, ou seja, é um roteiro padronizado para realizar uma atividade.

O POP pode ser aplicado, por exemplo, numa empresa cujos colaboradores trabalhem em três turnos, sem que os trabalhadores desses turnos se encontrem e que, por isso, executem a mesma tarefa de modo diferente. A maioria das empresas que empregam este tipo de formulário possui um Manual de Procedimentos que é originado a partir do fluxograma da organização. **(o grifo é nosso)**

A elaboração do modelo de padronização deve observar os seguintes aspectos básicos:

a) Sempre que for redigido um padrão, pergunte: que é o usuário? A padronização é conduzida para que os padrões sejam utilizados[...]. Utilizar o padrão é gerenciar a rotina pelo método PCDA[...] se o padrão não é alterado em seis meses, é sinal de que não está sendo utilizado. O controle não está sendo exercido.

61 FIGUEIREDO. Luiza Vieira Sá de. **Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas** – 1 ed. – Curitiba, PR : CRV, 2014. P. 102.

62 CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. – 2. ed. – Nova Lima: FALCONI Editora, 2014 – p. 33

63 WIKIPÉDIA. **Procedimento Operacional Padrão**. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Procedimento_operacional_padr%C3%A3o> acesso em 14/03/2018.

- b) Sempre que for redigido um padrão, pergunte: este documento está na forma mais simples possível? O padrão deve ter o menor número de palavras possível e ser colocado em forma simples, sem prolixidade.
- c) O padrão pode ser cumprido? Padrões que não equivalem à situação atual são inúteis.
- d) O padrão está suficientemente concreto? Padrões abstratos e de difícil entendimento também são inúteis.
- e) Incorporação das informações vanguarda. Todo conhecimento técnico da empresa deve fluir para os padrões como forma de ser utilizados pelos operadores para o benefício da comunidade.
- f) Devem ser revistos pelo menos uma vez por anos devido à incorporação de inovações. O padrão é a base do PCDA, portanto deve ser de fácil acesso e revisão.
- g) Não se basear somente na teoria ou ser fruto de idealismos, porém solidamente baseado na prática.
- h) Deve ter a sua elaboração não restrita à delimitação da sequência do trabalho, mas voltada a atendimento das necessidades do trabalho. A própria redação deverá ser conforme o espírito de que o usuário é cliente do redator.
- i) Indicar claramente as datas de emissão e de revisão, o período da validade e as responsabilidades específicas.
- [...]
- l) Um padrão, como parte de um sistema, nunca poderá contradizer o outro.
- m) Deverá ser mantido um controle da manutenção dos padrões e do número de revisões.
- n) Os padrões devem ter seu nome e sua forma padronizados para toda a empresa.
- o) Os padrões devem se direcionar para o futuro a partir de uma situação atual dominada.⁶⁴

São requisito básicos dos padrões: fácil leitura, fácil para a revisão, fácil e conveniente para duplicar, fácil para duplicar, fácil manuseio e poucos erros. Os padrões devem ser feitos em folhas soltas (papel ou cartolina) que sejam convenientes de serem corrigidas, inseridas ou trocadas⁶⁵.

Nas palavras de Campos:

O procedimento operacional é preparado para as pessoas diretamente ligadas à tarefa com o objetivo de atingir de forma eficiente e segura os requisitos da qualidade.[...] O procedimento operacional deve conter, da forma mais simples possível, todas as informações necessárias ao bom desempenho da tarefa. **A forma do procedimento operacional padrão não é o fato importante.** O importante é ser capaz de levar a cada executor todas as informações necessárias. No procedimento operacional é importante observar as atividades críticas, que devem ser resumidas e conter somente aquelas etapas básicas que não podem deixar de ser feitas.⁶⁶

64 CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas.** – 2. ed. – Nova Lima: FALCONI Editora, 2014 – p. 52/53.

65 CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas.** – 2. ed. – Nova Lima: FALCONI Editora, 2014 – p. 53.

66 CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas.** – 2. ed. – Nova Lima: FALCONI Editora, 2014 – p. 87.

O Procedimento Operacional Padrão é desenvolvido com o intuito de que as tarefas possam ser desenvolvidas por qualquer pessoa, com a simples consulta ao manual pré-estabelecido. É uma descrição detalhada de todas as atividades que compõe a função, passo a passo e de tal forma que mesmo quem não tenha a expertise tenha condições de executar a tarefa.

Em 20 de setembro de 2017, foi publicado na página do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, um POP dos Juizados Especiais. O projeto, desenvolvido em parceria com a ESEJE, tem por objetivo a padronização de rotinas, mediante disponibilização de modelos de documentos e de vídeo aulas para formação e aperfeiçoamento dos servidores do Poder Judiciário.

A iniciativa pretende garantir uma maior segurança jurídica aos jurisdicionados, com maior estabilidade na forma de atendimento, evitando as diferenças de procedimentos adotados pelas Serventias. Além disso, também garante proteção ao servidor, que terá parâmetros de conduta a seguir, evitando atuações arbitrárias e minimizando as chances de responsabilização por eventuais danos decorrentes do serviço público.⁶⁷

O POP dos Juizados Especiais do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná é um grande avanço rumo à padronização das atividades do judiciário e deve ser ampliada a proposta às demais competência a fim de que tenhamos uma prestação jurisdicional uníssona.

Pois bem. A personalidade empreendedora do juiz deve ser a que conduz à esta mudança de mentalidade, voltada a criar padrões e organizar as tarefas de seus liderados de tal modo que se perceba o efetivo funcionamento da máquina judiciária.

Um dos mecanismos para a divisão das tarefas é o chamado *empowerment*.

5.3 EMPOWERMENT

As atividades de administração que são atípicas do juiz, se não praticadas por auxiliares e servidores, podem gerar desinteresse e desmotivação. É necessário que o magistrado delegue, de forma planejada e desenvolvida, as atividades relativas a

⁶⁷ TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ – **Projeto POP Juizados**. Disponível em <https://tj-pr.jusbrasil.com.br/noticias/501050692/tribunal-de-justica-lanca-projeto-pop-juizados> acesso em 14/03/2018

assuntos administrativos, porém sem deixar de ser responsável pela gestão das tarefas.

Essa delegação é chamada no ramo da administração como “*empowerment*”.

Conforme estudo de Bacellar⁶⁸:

Por meio da alternância de mecanismos administrativos de coordenação das atividades (por desenvolvimento ou ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos resultados e das entregas, padronização de habilidades e padronização de processos de trabalho) e com uma gestão participativa, os administradores judiciais, depois de definirem os parâmetros, poderão desenvolver habilidades para delegar, “empoderar” e distribuir recursos para alcançar os melhores resultados. **A descentralização e a coordenação das atividades (tarefas) são, nesse contexto, passos de suma importância. (o grifo é nosso)**

Trazemos o conceito de *empowerment*, segundo Bacellar:

O *empowerment* é uma ferramenta para exercer o poder sem perdê-lo, para delegar motivando, energizando, liberando no empregado aquele potencial oculto de realizar e alcançar resultados. É importante compartilhar poder e desencadear o “querer fazer” como potencial humano represado nos corações dos subordinados, que motivados, assumirão a responsabilidade de fazer acontecer. Em tradução livre, é o que se tem denominado *empoderamento*.⁶⁹

A ideia fundamental do “empoderamento” é delegar tarefas sem perder o controle sobre elas. É dividir funções, porém manter segurando o leme e determinando a direção e coordenação das atividades exercidas pelos “empoderados”.

Segundo Gerber: “A liberdade de ação é inimiga da ordem, da padronização e da qualidade.”⁷⁰

Bacellar, tratando sobre como os subordinados devem ser estimulados no exercício de suas atividades, ensina:

- a. Diga às pessoas quais são suas responsabilidades.
- b. Dê-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades.
- c. Estabeleça padrões de excelência.
- d. **Ofereça aos subordinados o treinamento necessário à satisfação dos padrões.**
- e. **Forneça-lhes conhecimento e informação.**
- f. Dê-lhes *feedback* sobre seu desempenho.

68 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 163/164.

69 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 231.

70 GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor** [versão brasileira da editora] – 2. ed – São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011 – p. 102.

- g. Reconheça as pessoas pelas suas realizações.
- h. Confie nas pessoas.
- i. Dê aos seus subordinados permissão de errar.
- j. Trate as pessoas com dignidade e respeito.⁷¹ **(o grifo é nosso)**

Estes dez princípios trazidos pelo Doutor Bacellar são de suma importância!

Em primeiro lugar, é importante ser feita uma observação. O juiz empreendedor, preocupado com sua unidade judiciária, deve ter em mente que não deverá coordenar somente a equipe de gabinete, mas também os colaboradores da secretaria. De que adiantaria ter um gabinete organizado, em dia com os processos e o trabalho “morrer” quando chega para o cumprimento na secretaria?

A experiência do dia a dia possibilita fazer uma crítica.

Infelizmente, vemos existir um verdadeiro abismo entre gabinete e cartório. Não se percebe a necessidade vital de andarem de mãos dadas! Afinal, é a secretaria quem dá “vida” às decisões judiciais através dos cumprimentos, sejam eles de intimação dos advogados dos atos processuais, expedições de modo geral, atendimento de balcão, entre outros.

Pode-se afirmar, que o cartório é a “ponte” entre o juiz e o cidadão. Um relacionamento ruim entre gabinete e secretaria reflete diretamente no atendimento ao público e conseqüentemente, a prestação jurisdicional se torna precária.

Como forma de melhorar a gestão na secretaria, recentemente, a Corregedoria-Geral da Justiça do Estado do Paraná⁷² lançou o curso PROSERVIDOR – CGJ 2017/2018 destinado aos Chefes de Secretaria das Unidades Judiciárias dos Foros Central e Regionais da Comarca da Região Metropolitana de Curitiba, cujo projeto está alinhado ao plano de atenção prioritária ao 1º Grau de Jurisdição (Resoluções 194 e 195/2014, do Conselho Nacional de Justiça), ao Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça do Paraná 2015/2020 e, sobretudo, à Meta Interna nº 7, da Corregedoria-Geral, que visa o aperfeiçoamento de Magistrados e servidores.

71 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 232.

72 A Corregedoria-Geral da Justiça do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná zela pela orientação, correção e inspeção das atividades judiciais e extrajudiciais, com o intuito de buscar a excelência dos serviços prestados à sociedade

O curso realizado na data de 13 e 16 de março deste ano de 2018 objetivou a exposição de métodos de gestão e liderança, com o fim de uniformizar a execução de atos processuais pela Secretaria.⁷³

É oportuno neste momento fazer uma crítica. O treinamento dos chefes de Secretaria ficou limitado à capital. Não foi estendido à todas as Comarcas do Estado do Paraná. Assim, reforça-se mais uma vez a necessidade do juiz ser o gestor de sua unidade, o empreendedor, a fim de ser o “braço” do Poder Judiciário aonde estiver, com ou sem apoio da cúpula diretiva do Tribunal.

Não resta dúvida de que a preparação do chefe de secretaria, encontra-se em foco, uma vez que o mesmo tem papel fundamental no tocante à gestão do cartório e no auxílio ao juiz. Porém, o magistrado não pode ficar de braço cruzado aguardando que o “treinamento” de sua equipe seja fornecido pelo Tribunal, uma vez que a falta de estrutura não possibilita isso.

Ainda sobre a função essencial do chefe de secretaria:

Não raro, o magistrado está atarefado com suas tantas outras atribuições e acaba delegando a fiscalização e controle ao chefe de cartório, escrivão, chefe de secretaria ou diretor de secretaria, conforme variações de nomenclatura. **O chefe de cartório é peça fundamental na gestão da serventia judicial, uma vez que a gestão direta do cartório judicial está a ele conferida**; ele é quem efetivamente exerce as atividades no cartório e conhece, de forma pormenorizada, as rotinas de serviço. **Assim, a parceria entre o magistrado e o chefe de cartório é fundamental para o sucesso do trabalho como um todo**⁷⁴. (o grifo é nosso)

Funcionários insatisfeitos geram um serviço de má qualidade. Falta de estrutura de trabalho, carência de treinamento e informação, ausência de *feedback* das atividades praticadas, não reconhecimento pelo serviço prestado, exigência de perfeição, tratamento desigual e de forma desrespeitosa, entre várias outras situações enfrentadas pelos servidores, gera uma insatisfação tamanha e um verdadeiro

73 TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ – **Chefes de Secretaria participam de curso no auditório da corregedora-geral**. Disponível em <https://www.tjpr.jus.br/noticias/-/asset_publisher/9jZB/content/chefes-de-secretaria-participam-de-curso-no-auditoriodacorregedoriageral/18319?inheritRedirect=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.tjpr.jus.br%2Fnoticias%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_9jZB%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn2%26p_p_col_count%3D1%26_101_INSTANCE_9jZB_advancedSearch%3Dfalse%26_101_INSTANCE_9jZB_keywords%3D%26_101_INSTANCE_9jZB_delta%3D10%26p_r_p_564233524_resetCur%3Dfalse%26_101_INSTANCE_9jZB_cur%3D2%26_101_INSTANCE_9jZB_andOperator%3Dtrue> acesso em 21/03/2018.

74 FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas** – 1 ed. – Curitiba, PR : CRV, 2014. P. 103.

descaso com a prestação jurisdicional. Ir trabalhar deixa de ser algo prazeroso e passa a ser penoso, um fardo pesado demais.

Não seria nem um tipo de pretensão afirmar que esta realidade pode sim ser mudada através de uma gestão eficiente pelo magistrado. A gestão do Poder Judiciário é feita por seus membros, na pessoa do magistrado/gestor e do servidor/gestor⁷⁵.

Segundo bem ensina a magistrada Higyna Josita Simões de Almeida Bezerra da Associação dos Magistrados da Paraíba (AMPB):

O Judiciário precisa de juízes que mudem a realidade existente a partir das ferramentas que têm à disposição deles, sem esperar que a solução parta da cúpula do Poder Judiciário ou de outros poderes.

O primeiro passo a ser dado é no sentido da mudança de mentalidade do juiz, para que ele possa ousar, utilizando, sobretudo, a criatividade no âmbito em que trabalha, vislumbrando o processo sob o ângulo dos “consumidores” da prestação jurisdicional.

Como se dará essa mudança de mentalidade? A educação é a resposta. Através da educação voltada para conhecimentos de gestão, o magistrado poderá saber da existência de métodos e técnicas facilitadoras do exercício da função de juiz-administrador. A transformação do juiz-juiz em juiz-gestor encontra amparo em conceitos e ensinamentos advindos da ciência da Administração⁷⁶.

Cabe ao juiz empreendedor motivar sua equipe, estabelecer padrões de trabalho e rotinas. O juiz não pode esperar que a administração do Tribunal de Justiça consiga dar conta de atender todos os setores e locais de trabalho. Ele é uma extensão da administração do tribunal onde estiver! O juiz deve ser o mentor da sua equipe, por isso a necessidade de capacitação constante, estudo e dedicação.

O autor Gerber trata sobre a capacitação dos “liderados” de forma bastante interessante, senão vejamos:

[...] grandes empresas não são criadas por indivíduos extraordinários, mas por gente comum que faz coisas extraordinárias. No entanto, para gente comum realizar coisas extraordinárias, é absolutamente essencial um sistema – um “modo de fazer” – que compense a disparidade entre a capacidade de seu pessoal e a capacidade de que a sua empresa necessita para produzir resultados consistentes. É tarefa sua – mais precisamente, da sua empresa – desenvolver essas ferramentas e ensinar os funcionários a utilizá-las. É tarefa dos seus funcionários utilizarem as ferramentas

75 FIGUEIREDO. Luiza Vieira Sá de. **Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas** – 1 ed. – Curitiba, PR : CRV, 2014.

76 REVISTA DA ESCOLA NACIONAL DA MAGISTRATURA - **Educação para formação de juízes gestores: um novo paradigma para um Judiciário em crise***. Ano VII, ed. no 6- Brasília: Escola Nacional da Magistratura, [2012]. p. 179.

desenvolvidas por você e recomendar melhorias, com base na experiência⁷⁷. **(o grifo é nosso)**

Como forma de ressaltarmos o pensamento, vamos repetir a frase acima: “Grandes empresas não são criadas por indivíduos extraordinários, mas por gente comum que faz coisas extraordinárias.”

O que buscamos? Mão-de-obra super qualificada? O primeiro grau de jurisdição, onde se concentra o maior número de processos, é composto, em sua maioria por técnicos, cuja exigência do concurso é tão somente o segundo grau completo, independentemente de conhecimento jurídico.

Pois bem. Estamos com uma equipe que foi selecionada através de um concurso público, sem conhecimento jurídico para cumprir as decisões judiciais. Não sabem contar um prazo, a diferença entre citação e intimação, como cumprir as determinações judiciais, o rito processual de cada tipo de ação.

Como podemos usar esse pessoal sem “qualificação” jurídica para movimentarem a máquina judiciária? Eis a questão.

O que vemos no dia a dia do cartório, são as chamadas “heranças”, que nada mais são do que os “modelos” passados de uns para os outros. Ou seja, se lá atrás vá vinha sendo feito errado, o erro se perpetua.

Temos outro problema. Na secretaria se ouve muito a frase: “Se o juiz despachou/decidiu assim, então cumpra”. Espera aí! Até quando vamos nos conformar com uma realidade precária que grita por mudança? Voltamos à questão do distanciamento entre gabinete e funcionários. Os juízes analisam uma infinidade de processos todos os dias. Sem dúvida que em uma situação ou outra, alguns detalhes possam passar despercebidos.

O livre acesso dos funcionários ao juiz é essencial para uma prestação jurisdicional eficiente e de qualidade.

Sobre a qualidade bem define Gerber: “Qualidade não passa de uma palavra vazia se não incluir paixão, harmonia, determinação, equilíbrio e cuidado⁷⁸”.

77 GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor** [versão brasileira da editora] – 2. ed – São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011 – p. 84

78 GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor** [versão brasileira da editora] – 2. ed – São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011 – p. 107.

Feita esta explanação e tendo em mente que o magistrado primeiramente necessita se qualificar para depois gerenciar seus liderados, a seguir, serão tratados de alguns métodos que auxiliarão o juiz em sua gestão.

5.4 O JOGO

Como forma de incentivar os liderados a assumirem o *empowerment*, as atividades devem ser dispostas como em um jogo.

A lógica do jogo é trazida pelo autor Gerber⁷⁹ de uma forma muito profunda, senão vejamos:

Hoje em dia, as pessoas, em sua maioria, não conseguem o que desejam. Nem de seus empregos, nem de suas famílias, nem da religião, nem do governo e, o mais importante, nem delas mesmas. **Falta alguma coisa na vida das pessoas. Em parte falta propósito. Faltam valores, padrões válidos em relação aos quais se possa avaliar a vida. Entre outras coisas, falta um Jogo Que Valha a Pena.** Falta também um senso de relacionamento. As pessoas sofrem isoladas. Em um mundo sem propósito, sem valores significativos, o que temos a compartilhar, senão o vazio, os pedaços carentes da nossa individualidade superficial?(o grifo é nosso)

5.4.1 As regras do jogo

As regras deste jogo são exemplificadas na obra do Mito do Empreendedor e vamos adaptar à realidade do judiciário⁸⁰. Vamos nos ater a sete regras.

1. Nunca pense no que quer que as pessoas façam, para em seguida criar um jogo sobre essa ideia. Para ser considerado sério, o jogo tem que vir primeiro. O que seu pessoal faz vem depois.

Organização está sempre em primeiro lugar antes de qualquer iniciativa. Cabe ao juiz empreendedor criar o jogo: quantos serão os participantes, quais as tarefas que irão desempenhar e como deverão desenvolvê-las.

2. Jamais crie para o pessoal um jogo que você não queira jogar. Eles vão descobrir isso e nunca mais vão esquecer.

79 GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor** [versão brasileira da editora] – 2. ed – São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011 – p. 166.

80 GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor** [versão brasileira da editora] – 2. ed – São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011 – p. 164/166.

O juiz empreendedor estará no comando de todas as atividades de sua equipe e se não agir como quer que seus liderados ajam, não conseguirá fazer com que tudo saia como espera.

3. Certifique-se da existência de meios específicos para ganhar, sem encerrar o jogo.

Neste contexto, incentive sua equipe estabelecendo metas simples de serem atingidas e os gratifique pelo esforço. Isso os manterá animados a continuar se dedicando. São sugestões de estímulos: portarias de elogio pela produtividade, prêmios como inscrições sem custo em cursos ou eventos, brindes como livros, entre outros.

4. Altere o jogo de vez em quando – a tática, e não a estratégia. A estratégia é a ética, a moral que sustenta a lógica do jogo. A ética deve permanecer intocada, pois representa a base do compromisso mútuo assumido entre você e seu pessoal. Mas a mudança é necessária, pois todo jogo pode tornar-se monótono, por mais interessante que pareça no princípio. Para saber quando é a hora de mudar, observe o seu pessoal. Os resultados do trabalho dirão quando o jogo está quase acabando. O truque é perceber isso antes de todo mundo e operar a mudança por ação executiva. A resposta obtida vai dizer se você obteve sucesso. Não de início porém. é de se esperar certa resistência. Mas persista. A sua persistência vai vencer a resistência dos funcionários, levando a um jogo novo e estimulante.

É muito comum chegarmos a certo ponto da rotina do dia a dia que o trabalho se torna monótono. Isso é perceptível pela baixa produtividade do funcionário.

O juiz empreendedor deve usar sua criatividade para tornar o serviço do dia a dia mais atraente. Como dito acima, pode haver resistência por parte dos liderados, pois é comum entre as pessoas se acomodarem à situação que estão e não gostarem de mudanças. Porém o segredo está em convencer sua equipe da importância de inovações.

5. Nunca espere que o jogo seja autossustentável. As pessoas precisam ser lembradas dele constantemente. Pelo menos uma vez por semana crie uma reunião especial sobre o jogo. Pelo menos uma vez por dia mencione uma atitude positiva que não estava prevista no jogo- e cuide para que todo mundo esteja envolvido. Lembre-se que o jogo em si não existe. **As pessoas é que dão vida a ele. No entanto, elas possuem a infalível habilidade de abandonar o que começam e se deixar distrair por pequenas coisas.** A maior parte dos jogos se perde assim. Para garantir que isso não aconteça, de tempos em tempos, faça os empregados se lembrarem do que estão jogando. Lembrar nunca é demais.

Reuniões do juiz empreendedor com seu grupo de colaboradores são fundamentais. Devem ser periódicas. O contato com os liderados gera um elo de confiança e de segurança de que as atividades estão sobre controle. Todos sabem as regras e devem ser cumpridas e supervisionadas para que a organização seja mantida. É muito comum, que pela rotina do dia a dia, estes encontros tenham a tendência de serem colocados em segundo plano. Porém, com o passar do tempo, essa desídia poderá acarretar o desânimo, baixa produtividade e perda do controle sobre a equipe.

6. O jogo tem que fazer sentido. Um jogo sem lógica se desfaz antes de qualquer resultado. Os melhores jogos se baseiam em verdades universalmente verificáveis. Para serem suficientemente atraentes, essas verdades devem ser vistas por todos. O jogo que começa confuso não vai a lugar algum. Conheça o chão onde você pisa e monte o seu armamento. Mais cedo ou mais tarde, você vai precisar dele. Jogo que não é testado não é jogo. Não esqueça: você pode ter a melhor temporada do mundo e sair perdendo, se a lógica não estiver fundamentada em um forte compromisso emocional. Se o compromisso perder a força, é sinal de que eles – e você também, provavelmente – esqueceram a lógica. Cuidem para que todos se lembrem da razão de ser do jogo.

Para que as regras do jogo possam ser repassadas aos liderados, o juiz empreendedor deverá conhecer estas regras e saber colocá-las em prática. Esta regra está intimamente ligada à regra número 2. Se sua equipe perceber que você não conhece o jogo e pior, não quer jogá-lo, você terá perdido completamente o controle da situação. Isso tem muito a ver com o exemplo. Não tem como cobrar de seus colaboradores condutas e atitudes que você mesmo não observa. Muito cuidado com a seguinte frase: “faça o que eu falo, não faça o que eu faço.” Isso não funciona, não passa de tirania.

7. O jogo precisa ser divertido de vez em quando. Repare que eu disse de vez em quando. Nenhum jogo precisa ser divertido o tempo todo. Na verdade, os jogos não costumam ser divertidos. Aprender a lidar com a parte “chata” faz parte da emoção de jogar bem. Ao mesmo tempo, a parte divertida deve ser planejada. Mas certifique-se de que o seu plano seja divertido, e quem define isso é o seu pessoal. Se for divertido para os empregados, vai funcionar. Nada muito frequente – de seis em seis meses, talvez. Algo desejável, mas que não leve a pensar demais no assunto.

Estabeleça algumas metas. Todo jogo envolve certo tipo de competição. O ser humano é competitivo por natureza. Promova entre seus liderados tarefas desafiadoras e possibilite que todos tenham possibilidade de ganho.

Concluindo o raciocínio sobre um ambiente ideal de trabalho, voltado a um bom relacionamento entre líder e liderados, Gerber traça um ideal a ser alcançado pelo empreendedor:

O necessário então, é um lugar onde haja comunhão. Onde haja propósito, ordem e significado. Um lugar onde ser humano represente um pré-requisito, mas agir com humanidade seja essencial. **Um lugar onde o pensamento geralmente desorganizado que toma conta da nossa cultura torne-se organizado e claramente focado em um resultado específico que valha a pena. Um lugar onde a disciplina e a determinação sejam valorizadas pelo que representam: a espinha dorsal do empreendimento e da ação, da nossa possibilidade de sermos o que somos por vontade e não por acaso.** Um lugar que substitua o lar que tantos perderam. Isto a empresa pode fazer: criar um jogo que valha a pena; **tornar-se aquele lugar de comunhão, onde palavras como integralidade, propósito, compromisso, visão e excelência possam ser empregadas como etapas da ação no processo de produção de resultados válidos.**⁸¹ (o grifo é nosso)

Passamos a maior parte de nossas vidas dentro do ambiente de trabalho.

Promova encontros para compartilhar experiências. Incentive. Desperte na equipe um sentimento de amor à causa que vai levá-los a trabalhar felizes, em benefício de algo maior, de um bem social.

Como bem leciona Bacellar⁸²

[...] com engajamento dos servidores e colaboradores nas decisões estratégicas que os afetam, com a explicação de critérios e razões das decisões e com clareza relativamente às regras do jogo, acaba havendo uma cooperação voluntária (atitude), muito diferente do comportamento que leva ao cumprimento mecânico de ordens do gestor.

Quanto mais as pessoas – tanto na atividade-meio quanto na atividade – fim – participam do processo e do resultado, mais elas aceitam o resultado e o processo como justos. Quanto menor a participação das pessoas no processo e no resultado, menor a aceitação delas com o resultado.

Repetindo as palavras de Gerber, este ambiente deve prezar pela comunhão, integridade, propósito, compromisso, visão e excelência. Como pertencentes ao Poder Judiciário, temos que ter como objetivo, realizar a justiça.

81 GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor** [versão brasileira da editora] – 2. ed – São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011 – p. 167.

82 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 358.

A ideia de justiça é bem definida por Bacellar⁸³:

Fazer justiça, nesse caso, é fazer o que precisa ser feito: permitir a participação, explicar, dar conhecimento, ouvir, envolver as pessoas nos projetos, produzir confiança, pertencimento, reconhecimento da liderança e aceitação do resultado.

5.4.2. O jogo com um único participante

Neste capítulo está sendo tratado da importância do juiz empreendedor promover uma espécie de jogo para que seus liderados possam se manter motivados e satisfeitos trabalhando. Mas pode ter surgido uma pergunta. E se o juiz no início de sua carreira não tiver uma equipe para gerenciar?

Aqui está a questão. Já vimos no transcorrer de todo este trabalho monográfico, que embora possa ser uma tarefa um tanto quanto árdua a gestão judiciária por parte do magistrado, não há como fugir dela. Os problemas de gestão administrativa acompanham o juiz por onde quer que vá. Tudo dependerá de uma organização de trabalho, para que seja possível iniciar qualquer atividade! Mas como fazer isso?

Vamos sugerir algumas soluções que servirão de ponto de partida para que o juiz permita que sua personalidade empreendedora assuma o controle.

Como já visto anteriormente, a organização é fundamental. Faça um mapeamento de tudo que tem para ser feito, de todas as atividades. Separe as atividades de jurisdição das atividades administrativas.

No tocante às de jurisdição, separe os processos de acordo com suas prioridades, urgências e data de conclusão, conforme orientação dada pelo próprio Código de Processo Civil⁸⁴:

Art. 12. **Os juízes e os tribunais atenderão, preferencialmente, à ordem cronológica de conclusão para proferir sentença ou acórdão.** [\(Redação dada pela Lei nº 13.256, de 2016\)](#) [\(Vigência\)](#)

§ 1º A lista de processos aptos a julgamento deverá estar permanentemente à disposição para consulta pública em cartório e na rede mundial de computadores.

§ 2º Estão excluídos da regra do caput:

83 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 358.

84 CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/13105.htm > acesso em 06/03/2018

- I - as sentenças proferidas em audiência, homologatórias de acordo ou de improcedência liminar do pedido;
- II - o julgamento de processos em bloco para aplicação de tese jurídica firmada em julgamento de casos repetitivos;
- III - o julgamento de recursos repetitivos ou de incidente de resolução de demandas repetitivas;
- IV - as decisões proferidas com base nos [arts. 485 e 932](#);
- V - o julgamento de embargos de declaração;
- VI - o julgamento de agravo interno;
- VII - as preferências legais e as metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça;
- VIII - os processos criminais, nos órgãos jurisdicionais que tenham competência penal;
- IX - a causa que exija urgência no julgamento, assim reconhecida por decisão fundamentada.

§ 3º Após elaboração de lista própria, respeitar-se-á a ordem cronológica das conclusões entre as preferências legais.

§ 4º Após a inclusão do processo na lista de que trata o § 1º, o requerimento formulado pela parte não altera a ordem cronológica para a decisão, exceto quando implicar a reabertura da instrução ou a conversão do julgamento em diligência.

§ 5º Decidido o requerimento previsto no § 4º, o processo retornará à mesma posição em que anteriormente se encontrava na lista.

§ 6º Ocupará o primeiro lugar na lista prevista no § 1º ou, conforme o caso, no § 3º, o processo que:

I - tiver sua sentença ou acórdão anulado, salvo quando houver necessidade de realização de diligência ou de complementação da instrução;

II - se enquadrar na hipótese do [art. 1.040, inciso II](#).

Faça um levantamento da quantidade de processos a serem analisados durante a semana. Organize o tempo e estabeleça quais são as prioridades. Estabeleça horário para a realização das atividades e siga à risca, abrindo raras exceções. Tenha o controle sobre todas as tarefas desenvolvidas.

Com o tempo, vá escrevendo as regras do jogo, para que mais tarde, o “manual” esteja pronto para ser repassado aos “empoderados”. É neste momento que o erro leva ao acerto. Ouse, teste várias estratégias de como conseguir produzir mais em menor tempo e com a qualidade necessária. Você será seu próprio adversário. Fique tão bom no jogo a ponto de se tornar tão atrativo, que não será possível mais guardar somente para si. Comece pelo gabinete. Traçadas as regras, avance. Leve o conhecimento e experiência adquiridos aos serventuários do cartório, incentivando-os a entrarem no jogo e jogarem com você.

Nas palavras de Bacellar⁸⁵:

É primordial que uma organização que busca atingir sua excelência – e, nessa busca, podemos incluir os tribunais, quando querem melhorar sua

85 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 363.

eficiência – tenha seus olhos voltados aos ativos intangíveis, ou seja, àqueles que não tem existência física, entre eles os capitais humano e intelectual.

6. PRESTAÇÃO JURISDICIONAL COMO ATIVIDADE-FIM DO PODER JUDICIÁRIO

A evolução da sociedade tem propiciado o aparecimento constante de novas razões para demandar.

Por outro lado, temos um direito fundamental posto em nossa Constituição Federal o qual afirma em seu artigo 5º, inciso XXXV que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”.

O direito de ação obriga o Estado a prestar tutela jurisdicional efetiva a todo e qualquer direito que possa ter sido violado ou ameaçado, assim, para que seja satisfatória, não basta a simples resposta do juiz, mas sim o efetivo alcance da tutela prometida⁸⁶. Onde existe um direito exige igualmente direito à sua realização.⁸⁷

6.1 O DIREITO DE AÇÃO COMO DIREITO FUNDAMENTAL

Antigamente chamado de direito de agir, o direito de ação é um direito fundamental não apenas à tutela dos direitos fundamentais, mas à proteção de todos os direitos.

O direito de ação aparece exatamente no momento em que o Estado proíbe a tutela privada ou o uso da força privada para a realização e a proteção dos direitos. Este direito requer uma postura ativa do Estado não somente voltada à supressão dos obstáculos sociais ao seu uso, mas também à sua plena efetividade e tempestividade⁸⁸:

Neste sentido:

86 MARINONI, Luiz Guilherme. **Novo Curso de Processo Civil: tutela dos direitos mediante procedimentos diferenciados**, volume 3 / Luiz Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart, Daniel Mitidiero. – São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 35/36.

87 MARINONI, Luiz Guilherme. **Novo Curso de Processo Civil: teoria do processo civil**, volume 1 / Luiz Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart, Daniel Mitidiero. – São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 257.

88 MARINONI, Luiz Guilherme. **Novo Curso de Processo Civil: teoria do processo civil**, volume 1 / Luiz Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart, Daniel Mitidiero. – São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 237.

Artigo 5º da CF, inciso LXXVIII: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”. (o grifo é nosso)

O direito fundamental de ação incide sobre o Estado, ou seja, sobre o juiz, o legislador e o administrador.

O administrador tem o dever de dotar o Judiciário de orçamento que lhe permita estruturar a administração da justiça de modo a atender aos graves reclamos por tutela jurisdicional efetiva.

Ao legislador cabe a obrigação de traçar as técnicas processuais capazes de permitir a tutela das diversas situações conflitivas. Todas essas técnicas devem poder ser utilizadas pelo juiz conforme as necessidades dos diferentes casos concretos, pois só assim a tutela jurisdicional poderá ser prestada de maneira efetiva⁸⁹.

O legislador tem o dever de dar ao cidadão as ferramentas que lhe permitam construir ou utilizar a ação adequada e idônea à proteção do seu direito material. Isso evidencia que o direito fundamental de ação não se volta somente contra o Estado-juiz⁹⁰.

No que se refere ao papel do juiz, este tem o dever de prestar a adequada tutela jurisdicional aos direitos e para que seja adequada, precisa ser efetiva. A efetividade da tutela jurisdicional diz respeito ao resultado do processo.⁹¹

O direito de ação, além de exigir o julgamento do mérito, requer uma espécie de sentença que, ao reconhecer o direito material, deve permitir a efetividade da tutela jurisdicional, ou seja, a realização concreta da proteção estatal por meio do juiz.⁹²

Através desta breve explanação resta demonstrada a extensão do direito de ação, que é muito mais do que um ato solitário de invocar a jurisdição ou do que um simples direito ao julgamento do mérito. A ação, diante dos seus desdobramentos concretos e em uma perspectiva dinâmica, constitui um complexo de posições

89 MARINONI, Luiz Guilherme. **Novo Curso de Processo Civil: teoria do processo civil**, volume 1 / Luiz Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart, Daniel Mitidiero. – São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 239.

90 MARINONI, Luiz Guilherme. **Novo Curso de Processo Civil: teoria do processo civil**, volume 1 / Luiz Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart, Daniel Mitidiero. – São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 242.

91 MARINONI, Luiz Guilherme. **Novo Curso de Processo Civil: teoria do processo civil**, volume 1 / Luiz Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart, Daniel Mitidiero. – São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 255.

92 MARINONI, Luiz Guilherme. **Novo Curso de Processo Civil: teoria do processo civil**, volume 1 / Luiz Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart, Daniel Mitidiero. – São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 259.

jurídicas e técnicas processuais que objetivam a tutela jurisdicional adequada e efetiva, constituindo, em abstrato, o direito fundamental à tutela jurisdicional adequada e efetiva.⁹³

Temos hoje uma sociedade sedenta por justiça e essa realidade é claramente evidenciada pelo crescente número de demandas judiciais. O Poder Judiciário não pode transparecer ineficiência, insegurança jurídica, morosidade e falta de organização. Com o fim de resgatar a confiança da sociedade, o Judiciário precisa abandonar técnicas e pensamentos ultrapassados e despertar para uma nova realidade multidisciplinar com o intuito de melhor dirimir os conflitos.

6.2 A GESTÃO JUDICIÁRIA COMO MEIO EFICAZ PARA REALIZAR JUSTIÇA

A atividade-fim do Poder judiciário é produzir justiça, porém para que se chegue à justiça é necessária a atividade-meio, que nada mais é do que a administração e gestão.

No tocante à gestão judiciária bem define Figueiredo⁹⁴:

A gestão judiciária é “o grupo ou aparato de medidas postas à disposição dos magistrados para garantir a plena afetação de todos os recursos disponibilizados pelo Judiciário com a finalidade precípua de se alcançar um serviço judiciário de qualidade e, por corolário, uma entrega da prestação jurisdicional célere, eficaz e efetiva”. Para tanto, é necessário aperfeiçoar o funcionamento de todo o aparato judiciário de cada unidade jurisdicional em si considerada e do poder como um todo, de forma coordenada, através da tomada de decisões focadas na sua missão precípua, que é a de realizar justiça. (o grifo é nosso)

Sobre a ideia de realizar a justiça, trata Bacellar⁹⁵

É possível, entretanto, do ponto de vista da gestão administrativa, realizar justiça e satisfazer o usuário, propiciando um atendimento de qualidade (justiça procedimental). A satisfação possível do usuário pode ser alcançada a partir de sua percepção de que recebeu um atendimento adequado, foi respeitado, ouvido, recebeu todas as informações necessárias de forma clara, a duração do processo foi razoável e o juiz agiu com imparcialidade – independente do ganho de causa perante a

93 MARINONI, Luiz Guilherme. **Novo Curso de Processo Civil: teoria do processo civil**, volume 1 / Luiz Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart, Daniel Mitidiero. – São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 2015. p. 259.

94 FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas** – 1 ed. – Curitiba, PR : CRV, 2014. p. 114.

95 BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016 – p. 250.

outra parte. Do ponto de vista da administração, é por meio do processo justo que se concretiza a missão de realizar justiça. (o grifo é nosso)

A missão do Poder Judiciário, que é fazer justiça, somente será alcançada através de uma gestão judiciária eficiente.

Com efeito, o aumento da eficiência do Judiciário; a implantação da cultura de gestão; a geração e tratamento de dados estatísticos; a identificação de oportunidades e tomada de decisão a partir dos dados estatísticos produzidos; e o monitoramento constante são medidas que já vem sendo realizadas pelo Poder Judiciário, em maior ou menor grau, dependendo do Tribunal respectivo.⁹⁶

É preciso investir no Poder Judiciário, que vem empreendendo esforços para aprimorar a prestação jurisdicional, através do fomento a pesquisas, especialmente no âmbito das Escolas Judiciais, bem como atentar para a necessidade de recomposição de seus quadros, adequando seus recursos humanos à realidade processual enfrentada diuturnamente por magistrados e servidores.⁹⁷

Cabe ao magistrado, em primeira mão, buscar inovar, abrindo seus horizontes de conhecimento. As causas do Judiciário se mostram cada vez mais complexas, o que leva à necessidade de que o magistrado tenha um conhecimento amplo multidisciplinar para que possa melhor decidir as demandas que lhe são entregues. O saber jurídico passa a ser cada vez mais insuficiente.

Por outro lado, não há como esperar que a cúpula do Tribunal resolva os problemas administrativos locais. O juiz é sem dúvida a extensão, o braço dos tribunais aonde quer que esteja e deve desempenhar tanto as funções jurisdicionais como as administrativas com o fim de alcançar a atividade fim do Poder Judiciário, que é realizar a Justiça.

96 FIGUEIREDO. Luiza Vieira Sá de. **Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas** – 1 ed. – Curitiba, PR : CRV, 2014. P. 127.

97 FIGUEIREDO. Luiza Vieira Sá de. **Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas** – 1 ed. – Curitiba, PR : CRV, 2014. P. 133.

7. CONCLUSÃO

O acesso desenfreado do acesso à Justiça, sem estrutura para a demanda e Juízes cada vez mais assoberbados de trabalho que “enxugam gelo” todos os dias, é uma realidade evidente no Poder Judiciário brasileiro.

Embora o direito de ação seja um direito fundamental, o judiciário está apto à atender de forma efetiva a demanda?

O jurisdicionado está cada vez mais exigente. A sociedade não se satisfaz mais com uma sentença que coloque diga quem saiu como vencedor. Quer mais do que isso: efetividade da decisão. Mas como tornar esta decisão efetiva? Basta o empenho do legislador em criar mecanismos e técnicas legislativas? Estrutura física e de pessoal do Tribunal de Justiça? Se o juiz não desempenhar suas funções a contento, de nada valerá as iniciativas ditas anteriormente.

As barreiras estruturais, o volume de trabalho, a desmotivação pelo cansaço, levam o magistrado à escravidão diária da personalidade do técnico. As forças se esvaem. Mesmo trabalhando incansavelmente não é possível vencer. A família cobra atenção. Os advogados e tribunal cobram produtividade e qualidade de serviço. A secretaria trabalha desmotivada por não terem seu serviço reconhecido.

Esta realidade se encaixa no seu dia a dia? Então este trabalho foi escrito para você e com toda certeza você já enxergou que a mudança é para ontem.

A proposta deste estudo monográfico, foi demonstrar que mesmo diante deste cenário de caos, há uma luz no fim do túnel.

Areladas às outras iniciativas como informatização, estrutura física e de pessoal e etc, a solução em conjunto é a de capacitar nossos juízes para serem verdadeiros gestores em sua unidade judiciária.

Não se pode mais adiar que a personalidade empreendedora assuma o controle das atividades do magistrado, sob pena de frustrar a missão de se alcançar a justiça, através de uma prestação jurisdicional eficiente e célere.

Embora a mudança de mentalidade e o processo de transição entre o juiz julgador e o juiz empreendedor possa ser lento e trabalhoso, chegou o momento de decidir.

Qual personalidade do juiz assumirá o controle da atividade jurisdicional?

Concluimos nosso estudo com esta reflexão. O juiz deve olhar para si e identificar qual personalidade está no comando da sua vida. Isso pode ser incômodo, pois com toda certeza ensejará uma mudança. Qual é o valor da sua vida, da família, da sua profissão? Talvez a mudança de comportamento já tenha sido adiada por tempo demais...

REFERÊNCIAS

BACELLAR, Roberto Portugal. **Administração Judiciária – com Justiça**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. – 2. ed. – Nova Lima: FALCONI Editora, 2014.

CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm> acesso em 06/03/2018

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2017 – ano base 2016**. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>> acesso em 05/03/2018

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Quem somos**. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos-visitas-e-contatos>> acesso em 06/03/2018

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Código de Ética da Magistratura Nacional**. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/publicacoes/codigo-de-etica-da-magistratura>> acesso em 05/03/2018

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão e planejamento – encontros nacionais**. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/encontros-nacionais>> acesso em 13/03/2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Gestão e planejamento – Plano Estratégico do CNJ 2015-2020**. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/2015-2020>> acesso em 13/03/2018.

DALLARI, Dalmo de Abreu, 1931 – O poder dos Juízes – 3. ed. ver. – São Paulo: Saraiva, 2007.

ENFAM. **Sobre a escola**. Disponível em <<https://www.enfam.jus.br/institucional/sobre-a-escola/>> Acesso em 15/03/2018.

ENFAM. **Missão e visão.** Disponível em <<https://www.enfam.jus.br/institucional/missao-e-visao/>> Acesso em 15/03/2018.

ESCOLA NACIONAL DE MAGISTRADOS. **História.** Disponível em <<http://www.enm.org.br/2018/historia.php>> Acesso em 15/03/2018.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. **Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas** – 1 ed. – Curitiba, PR : CRV, 2014.

FONTAINHA, Fernando. **A gestão do cotidiano não deve estar na mão dos juízes, para o bem da magistratura e do povo.** Jornal Gazeta do Povo. Publicado em 17/07/2014. Disponível em <http://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/justica-direito/entrevistas/a_gestao-do-cotidiano-nao-deve-estar-na-mao-dos-juizes-para-o-bem-da-magistratura-e-do-povo-eaz2py9h8qq13dz9spmlkzj2m> acesso em 05/03/2018

GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor** [versão brasileira da editora] – 2. ed – São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011.

MARINONI, Luiz Guilherme. **Novo Curso de Processo Civil: tutela dos direitos mediante procedimentos diferenciados**, volume 3 / Luiz Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart, Daniel Mitidiero. – São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 2015.

MARINONI, Luiz Guilherme. **Novo Curso de Processo Civil: teoria do processo civil**, volume 1 / Luiz Guilherme Marinoni, Sérgio Cruz Arenhart, Daniel Mitidiero. – São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 2015

REVISTA DA ESCOLA NACIONAL DA MAGISTRATURA - Ano VII, ed. no 6- Brasília: Escola Nacional da Magistratura, [2012].

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ – **Projeto POP Juizados.** Disponível em <https://tj-pr.jusbrasil.com.br/noticias/501050692/tribunal-de-justica-lanca-projeto-pop-juizados> acesso em 14/03/2018.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ – **Chefes de Secretaria participam de curso no auditório da corregedora-geral.** Disponível em <https://www.tjpr.jus.br/noticias/-/asset_publisher/9jZB/content/chefes-de-secretaria-participam-de-curso-no-auditoriodacorregedoriageral/18319?inheritRedirect=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.tjpr.jus.br%2Fnoticias%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_9jZB%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn2%26p_p_col_count%3D1%26_101_INSTANCE_9jZB_advancedSearch%3Dfalse%26_101_INSTANCE_9jZB_keywords%3D%26_101_INSTANCE_9jZB_delta%3D10%26p_r_p_564233524_resetCur%3Dfalse%26_101_INSTANCE_9jZB_cur%3D2%26_101_INSTANCE_9jZB_andOperator%3Dtrue> acesso em 21/03/2018.

WIKIPÉDIA. **Procedimento Operacional Padrão**. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Procedimento_operacional_padr%C3%A3o> acesso em 14/03/2018.