

A importância da formulação estratégica como fator de melhoria dos serviços judiciários

Walteres Verônica Saldanha Fernandes (UFRN) veron@digi.com.br

Miguel Eduardo Moreno Añez (Prof Dr UFRN) anez21@hotmail.com

Resumo

O presente trabalho tem por fim propor o estudo do planejamento estratégico como fator de suma importância dentro do que tange o debate atual sobre a necessária reforma judiciária. Discute-se a responsabilidade dos magistrados como estrategistas frente aos elementos básicos que conduz a uma eficiente administração das unidades judiciárias, através do gerenciamento adequado de processos e reformas administrativas.

Palavras chave: Poder Judiciário, Administração da Justiça, Magistrados.

1. Introdução

Examinando a tão proclamada Reforma do Judiciário, busca-se com este trabalho averiguar o planejamento estratégico aplicado a gestão judiciária, realizando uma análise das funções do magistrado como estrategista frente à prestação de serviços judiciários, gerando discussões em torno da formação, atribuições, influência, interferência e do poder do juiz como agente transformador da Justiça. Faz-se, ainda, neste estudo um retrospecto das premissas inerentes ao planejamento estratégico aplicado ao exercício da Magistratura e aos desafios materiais e humanos do Poder Judiciário. Acreditando-se que a ênfase da verdadeira reforma da Justiça é conferida ao protagonismo individual do magistrado, entre as tradicionais concepções de agente da soberania estatal e de servo da lei, propõe-se uma atuação judicial à luz dos preceitos estratégicos como alternativa à excelência na prestação jurisdicional. O aprimoramento das atividades do judiciário está centrado na conduta ética, social e administrativa do magistrado; neste aspecto, pondera-se, com o presente estudo, os valores e os perfis que devem ser assinalados nas ações de um magistrado, abordando a visão estratégica, formalizado um estilo totalmente novo para a administração da Justiça.

2. Planejamento na administração da justiça

Quando se planeja, nenhuma manobra deverá ser inútil; na estratégia, nenhum passo em vão (Sun tzu, 2000).

O mundo encontra-se em profundas mudanças, nada permanece como está e dentro deste contexto encontra-se o Poder Judiciário imóvel, inerte por dogma. O judiciário não tem estabelecido um futuro pautado num planejamento, talvez como afirma o Juiz de Direito da Justiça Paulista Dr. José Renato Nalini na “*ingênua*” crença de que tudo permanecerá igual, o judiciário não tem mostrado condições para oferecer alternativa à comunidade no debate esvaziado em torno à sua reforma. A reforma do Poder Judiciário brasileiro... parece não sensibilizar o povo à necessidade de reformulação desse Poder que, em instância última, é o garante de seus direitos, da democracia e do ideal que se convencionou chamar Estado de Direito.

A reforma judiciária deve ser vista primordialmente como um período de grandes mudanças e ajustes e estas recentes mudanças devem causar um repensar do papel da Justiça. Sublinha-se nesta seara questões como formas de administração e celeridades nos atos jurídicos, as quais estão mútua e fortemente ligadas ao papel do magistrado na prestação jurisdicional.

Planejar é pensar no futuro, controlar o futuro e tomar decisões. *O planejamento aumenta a capacidade de comunicação na organização* (Robbins, 2000), como afirma Henri Fayol um mestre da administração clássica o *Plano... constrói unidade e confiança mútua* (Maximiano, 2004).

A estratégia deve ser planejada sempre, nunca apenas planejada ou ainda planejada ocasionalmente. E a principal razão proposta para se engajar em planejamento é que ele é simplesmente uma forma superior de administração (Mintzberg, 2004). Os magistrados devem considerar continuamente as propostas formais do planejamento, observando a diferença existente entre uma *estratégia* e um *planejamento estratégico*. O magistrado deve ter em mente que a estratégia não se planeja o que se planeja são suas conseqüências. O planejamento dar ordem à visão administrativa, considerando a estrutura organizacional e o ambiente que se propõe os serviços judiciários.

A estratégia é um plano, uma direção, um guia, um curso de ação para o futuro, um caminho a ser seguido, é posicionar-se dentro de seu contexto, é a maneira certa de fazer as coisas, é ter uma perspectiva. Estratégia é um padrão, mas só será consistente se desenvolver planos para seu futuro considerando e extraindo padrões de seu passado (Mintzberg, 2001).

A Poder Judiciário precisa adotar o planejamento e saber a importância de sua aplicação, saber os benefícios a ganhar por meio de um processo explícito de formulação de estratégia, para garantir que pelo menos as políticas das unidades jurisdicionais sejam coordenadas e dirigidas a algum conjunto comum de metas.

3. A importância do planejamento

Aquele que se revela superior na resolução de dificuldades, fá-lo antes de elas surgirem. Aquele que se revela superior no vencer os inimigos, triunfa antes de as ameaças começarem (Sun Tzu, 2000).

O planejamento é concebido para ser a maneira de aplicar inteligência a problemas sociais. Os esforços dos planejadores são presumivelmente melhores que os das outras pessoas porque resultam em propostas de políticas que são sistemáticas, eficientes, coordenadas, consistentes e racionais (Mintzberg, 2004).

Em um legado, e uma frase, herdado de Frederick Taylor, que desenvolveu a prática inicial de “administração científica” e a aprimorou por meio século de abordagens cada vez mais racionalistas de administração, o planejamento se consagrou como “*a melhor maneira*”. Desta forma, devem estar incultos na perspectiva administrativa dos magistrados que (1) a Justiça deve planejar para coordenar suas atividades; (2) a Justiça deve planejar para assegurar que o futuro seja levado em consideração, haja vista que as implicações futuras serão conseqüências das decisões presentes. A de se considerar ainda que (3) a Justiça deve planejar para ser “racional”. (4) a Justiça deve, também, planejar para controlar; o planejamento destina-se a controlar outros na organização, isto é, aqueles cujo trabalho é “coordenado”. Controla-se não só aqueles em posição inferior na hierarquia cujo trabalho é “monitorado” – como os auxiliares da justiça; se o planejamento formaliza a elaboração de estratégia, ele também controla um pouco do trabalho da alta administração, dos magistrados,

o planejamento também significa controlar o futuro da organização e, portanto, o ambiente dentro e fora da Justiça.

Em recente pronunciamento do Ministro do Supremo Tribunal Federal Nelson Jobim *cabe aos Tribunais (Federais e Estaduais) a administração das tarefas rotineiras, e cabe ao planejamento a importância e a prática de operacionalizar a estratégia.*

4. Armadilhas do Planejamento

O planejamento, apesar de muito bem vindo, tem seus espinhos. O planejamento estratégico é um plano a ser seguido considerando que a organização possui sua estratégia, no entanto, a organização não deve restringir-se apenas a ele. É necessário fundamentalmente que o executor deste plano, o magistrado na sua função de gestor, estude a si mesmo, haja vista que o planejamento é apenas uma ferramenta gerencial. O planejamento como um plano formulado tem pouca habilidade como método de solucionar problemas. O planejamento permite o registro dos atos, mas não possui a resposta para lidar com todas as crises, ou até mesmo para solucionar problemas. O planejamento se gerido de forma a basear-se unicamente nele pode intimidar inovações importantes em potencial, podendo até dirigir mal a alocação de recursos materiais e humanos. O planejamento pode tornar as unidades jurisdicionais burocratizadas, prendendo-se apenas no remoer de planos anuais, em vez de dar ênfase em grupos catalisadores que intervenham adequadamente nos processos incrementais que determinam a melhor estratégia. No entanto, segundo o investigador de planejamento James Brian Quinn (Mintzberg, 2004) *o planejamento ajuda a codificar, bem como a formalizar e calibrar metas de comum acordo, padrões de compromisso e seqüências de ações, além de criar uma rede de informações, alargando a perspectiva dos gestores, reduzindo incertezas sobre o futuro e estimulando estudos especiais a longo prazo.*

Compilando estudos de diversos autores como Jacques Sarrazin, Hakan Gomer, James Brian Quinn, o respeitável professor de administração da McGill University, de Montreal/Canadá e de Organização do Insead, de Fontainebleau/França, Henry Mintzberg em sua obra “Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico” afirma que *o planejamento apesar de seu valor e importância clama por uma investigação profunda, haja vista que não é um único instrumento de gerenciamento*, a organização não possui em um único centro de tomada de decisões, os auxiliares da justiça fazem maior uso de suas visões estratégia do órgão do que a real estratégia formulada e imaginada pelos magistrados. O planejamento deve assim não ser um plano de conflitos e sim ser um plano para recuperar o controle da tomada de decisões, obtendo-se um mínimo de coerência entre as decisões e a estratégia do órgão.

Conclui-se então, respaldando-se pelas palavras do mestre Mintzberg (2004) que *o planejamento não cria uma estratégia, simplesmente ela programa uma estratégia, ou seja, não se planeja uma estratégia, mas as suas conseqüências.* O planejamento põe ordem na visão e lhe dá forma em consideração à estrutura formalizada e expectativa ambiental. Pode-se dizer que o planejamento operacionaliza a estratégia.

5. Soluções nas ciências administrativas

Nada mais motivador há do que analisar e estudar a trajetória e as lições de vida dos afamados líderes das grandes organizações, nada mais instigante que buscar nas ciências administrativas o consistente amparo para preparação dos novos quadros que devem inspirar o Judiciário. O juiz moderno será mais um administrador de situações conflituais do que o aplicador inflexível da lei. A lei, cada vez mais, é aquilo que nela conseguem ler os juízes.

Não há como ignorar a contribuição e o valor da ciência da administração para se criar mudanças nos rumos da Justiça, deve-se então buscar a adequação de suas premissas para as especificidades da carreira judicial.

É necessário que o Poder Judiciário resgate o mais rápido e urgente possível o tempo que se perdeu e deixa passar. O poder Judiciário sofre o impacto das críticas e a administração da justiça necessita ser analisada como uma das áreas mais importantes da atualidade. Não há despreparo técnico, o que há é a incapacidade de vislumbrar os cenários que surgem, de modo a se vencer os conflitos de demanda.

6. Planejamento e Comprometimento

Para o planejamento funcionar é necessário que haja apoio efetivo das pessoas que compõe o quadro do poder judiciário, é preciso um esforço do todo, não apenas dos magistrados, mas de todos os que integram o serviço jurisdicional. É oportuno também observar que *o planejamento não pode sobreviver em climas hostis à sua prática* (Mintzberg, 2004).

A armadilha mais conhecida do planejamento diz respeito ao comprometimento. O planejamento sempre teve uma relação peculiar com a alta administração. O planejamento aceita uma alta administração toda-poderosa e centralizada, mas a direciona para que se juntem os esforços em busca de que os atos aconteçam. O planejamento por sua própria natureza reduz grande parte do poder centralizado das decisões, isso é fundamentalmente importante, a fim de não ser concentrado o poder na figura apenas do magistrado, isso pode ser visto como um ponto negativo aos olhos dos juízes, como cita José Renato Nalini (2004) *é um conceito desestabilizante e ameaçador para o status quo...o juiz é treinado a mandar e a ser servido, não tem sido chamado a se conduzir como líder*. No entanto, a figura do juiz líder insere-se como o estrategista-chefe do órgão – *a pessoa essencialmente responsável pela definição dos objetivos organizacionais e da finalidade da organização e pelo estabelecimento dos meios para se chegar a essas metas* (Porter,1998). O juiz deve ter em mente que a natureza de suas atribuições já lhe confere uma honorabilidade e uma autoridade indiscutível e imensurável. Desta forma, cabe ao magistrado dispor de tamanho poder catalisador para coordenar, conduzir sua gestão por meio da reunião de esforços mútuos em prol de uma melhoria nos serviços judiciários. O magistrado não precisa impor seu poder, ele já é naturalmente assimilado e percebido pelos integrantes da casa, e por todos os jurisdicionados. O magistrado precisa então usar de seu poder para promover e acelerar melhorias sociais, poderá propulsionar grandes transformações positivas na comunidade e nas unidades jurisdicionais. O magistrado como um líder, tem a capacidade inerente de despertar a clara visão de como as coisas podem ser feitas de uma forma melhor, estimulando o bom e acelerado andamento das rotinas judiciais e desbravando canais para uma melhor relação com seus auxiliares, transmitindo a eles suas visões, fazendo-os alcançar níveis de desempenho que os próprios servidores não achavam ser possíveis. O magistrado precisa entender que ele é um agente de transformações positivas, mas também é um agente sujeito a transformações. Desta forma, é fundamental que o planejamento seja implementado com grande empenho, e não visto a olhos leigos como um “ceifador de poder”, mas sobretudo como um “equilibrador de poder”.

Obviamente, o planejamento não quer eliminar inteiramente a alta administração. Os modelos de planejamento sempre têm o cuidado de deixar um papel de fundamental importância para os gestores seniores.

No entanto, é necessário que haja comprometimento de toda a organização. O juiz como planejador isolado entregando todos os planos para a cúpula da administração, bem como repassando seus planos para seus auxiliares, permite tão somente aos seus superiores e subordinados que fiquem apenas reduzidos a meros implementadores. E isso abala o compromisso com o processo de formação de estratégia e também com as estratégias resultantes.

Ao admitir a descentralização do planejamento estratégico não significa ao magistrado que as tomadas de suas decisões, como responsáveis pelas unidades jurisdicionais, serão descentralizadas. A descentralização permite apenas a adesão ao apelo óbvio do planejamento, o processo de planejamento deve ser democrático, isto é, baseado em iniciativa descentralizada e síntese centralizada. Sabe-se, no entanto, que a síntese centralizada, as decisões centralizadas, corroem a criatividade. Então o magistrado deve agir com bom senso, apoiando e facilitando o fluir das atividades dos gestores de linha, ou seja, de seus diretores judiciários, auxiliares e agentes da justiça envolvidos no processo de melhoria do serviço, que recebe, que lida, que é o intercomunicador do sistema judiciário com a sociedade.

7. Planejamento e Mudança

O planejamento é proposto para garantir que as organizações coordenem e controlem suas atividades, considerem o futuro e atuem “racionalmente”. *Por alguma razão, essas características estão implicitamente ligadas às afirmações a respeito de o planejamento estimular à criatividade, bem como prover um meio de lidar com a mudança, em geral, e com condições “turbulentas”, em particular* (Mintzberg, 2004).

É necessário que o planejamento não torne a organização inflexível, mediante uma postura de sentir o planejador, o magistrado, seguro demais, por possuir diferencialmente um plano estratégico e torna-se desatento a mudanças. É preciso após ter preparado um plano, de fazê-lo dar certo, livrar-se da resistência psicológica devido ao estabelecimento de idéia fixa e medo de perder o prestígio.

Os planejadores raramente têm autoridade para gerar estratégia, os magistrados como planejadores não são as pessoas mais indicadas para realização detalhada do planejamento estratégico e o controle do processo, o juiz em geral poderia não ter tempo ou temperamento para fazer isso. O magistrado é o designer do sistema, deve agir numa unidade judiciária por controle remoto. O juiz também não é a pessoa mais indicada dentro do contexto organizacional para obter informações informais, as quais são tão necessárias para o conhecimento e formulação de estratégia, tanto quanto as factuais; além do mais o magistrado na maioria das vezes não tem a ligação necessária aos servidores na obtenção destas tão imprescindíveis informações. São os diretores e auxiliares da justiça que as têm, assim como a flexibilidade para reagir a questões estratégicas de forma dinâmica. *A natureza do trabalho gerencial dos diretores ou dos auxiliares comprometidos com a estratégia prefere a ação à reflexão, o curto prazo ao longo, os dados intangíveis aos factuais, o oral ao escrito, obter informações rapidamente a obtê-las burocraticamente. Essas tendências são inevitáveis e mesmo necessárias no trabalho dos diretores e auxiliares, mas os levam a negligenciar insumos analíticos, que também têm um importante papel a desempenhar no processo da estratégia* (Mintzberg, 2004). Em decorrência desta interdependência de ações vê-se que é muito importante que o magistrado, o servidor, o jurisdicionado, enfim os atores da Justiça componham o processo administrativo judiciário desempenhado cada um a sua parcela de contribuição neste sistema democrático e fundamental para a vida da organização.

Como disse José Renato Nalini, em arquivo publicado sob o título de “Dez recados ao juiz do III milênio” *ninguém dispõe de condições para prever com certeza o futuro. A certeza única é que o próximo milênio terá cenários muito diversos daqueles em que o julgador tem atuado. E que não se tem observado preocupação evidente com isso, ao menos exteriorizada de maneira conseqüente pelos detentores de comando da Instituição Judiciária.*

8. O magistrado e sua formação

José Renato Nalini discursa que *o juiz é o produto da Faculdade de Direito à antiga, dogmática e discursiva, levado a enfrentar condições diárias sem paridade de armas.* E endossando este pensamento o psiquiatra, psicoterapeuta, escritor e cientista Augusto Cury (2003) afirma que *a universidade deforma os alunos, contrai a criatividade, sufoca a arte da dúvida, destrói a ousadia e a simplicidade, furta o que eles têm de melhor. Os jovens são treinados a usar a memória como depósitos de informações, mas não a pensar, a ter sutileza, perspicácia, segurança, ousadia. Têm diplomas, mas não sabedoria. Sabem falar de assuntos lógicos, mas tropeçam nas pequenas dificuldades emocionais.*

O modelo de formação do juiz já não corresponde às necessidades da sociedade atual. São nobres seus ensinamentos, mas se limitam a uma perspectiva de reforço dos conhecimentos técnico-jurídicos adquiridos pelos formandos no seu percurso universitário. É pressuposto que a formação de um juiz não se detenha, apenas, no essencial da dogmática jurídica, mas que englobe, numa perspectiva transdisciplinar, outras áreas, como a administração, a economia, a psicologia e a sociologia, que ajudem a compreender e a, conseqüentemente, ter em conta a realidade social efetiva.

Os jurisdicionados vêem o perfil do magistrado ainda por uma ótica secular. Por mais respeito que a sociedade tenha pela figura do juiz, o magistrado ainda não é visto como um administrador impessoal. Calamandrei (2000) cita em sua obra que *os advogados ao em vez de estudar a causa, precisam saber estudar os homens que devem decidi-la; em vez de procurar a solução nos códigos, onde só há fórmulas abstratas, é preciso procurá-la nos juízes, analisando-os amorosamente um a um, na sua vida, nas suas dores, nas suas esperanças; examiná-los contra a luz, para descobrir em cada um deles a passagem secreta: amizades, ambições, doenças, manias até – o bilhete inocente do político, a recordação do amigo de infância, as conversas à mesa de um café, a partida de cartas, o círculo da esposa (marido), uma poltrona para o teatro, eventualmente o conselho autorizado de um alto prelado, e assim por diante. E a causa está vencida, sem necessidade de perder as noites a folhear os repertórios de jurisprudência.* Não se deve crer que este é o modelo da atual gestão judiciária, não se deve admitir que a administração da justiça seja uma extensão da vida pessoal do juiz, não se deve colocar nos aspectos pessoais de um magistrado o destino da Justiça. A ciência da administração evolui, as pessoas evoluem, a vida evolui, a Justiça também tem que evoluir.

O magistrado é chamado a julgar, e antes de se decidir, necessita de força de caráter, precisa ter coragem de exercer a função de julgar, que é “quase divina”, apesar de sentir dentro de si todas as fraquezas e, talvez, todas as baixezas do homem; deve saber intimar o silêncio a uma voz irrequieta que lhe pergunta o que teria feito sua fragilidade humana, se ele se visse nas mesmas condições em que encontrou o réu; deve estar tão seguro do seu dever que esqueça, cada vez que pronuncia a sentença, a admoestação eterna que lhe vem da Montanha: “Não Julgarás” (Calamandrei, 2000). Muitos dos nobres juízes revestem-se da “soberba”, que os fazem sentir-se como semideuses, homens sobre-humanos, incapazes de errar ou de serem imperfeitos, valorizando sempre *status quo* e encontrando prazer em ser servido. O magistrado revestindo-se da áurea do *status quo* e não pensando como homem

falível, veste uma postura que o torna inflexível, incapaz de quebrar paradigmas, um profissional fechado às mudanças e as capacitações que lhe são necessárias para uma gestão judiciária pautada na eficiência e eficácia.

Em artigo publicado no Portugal Diário em 30/05/04, titulado por “*magistrados querem outra formação*”, Cláudia Rosenbusch defende que antes de mais nada um magistrado deve ser colocado num gabinete de gestão pessoal de uma empresa, numa instituição financeira, num sindicato, proporcionando-lhe assim o conhecimento de diferentes realidades que podem revelar-se úteis no desempenho cabal da sua profissão. Retirar o monopólio da formação aos magistrados e abri-la a outras profissões, pode revelar-se muito útil na avaliação de desempenho de um juiz ante ao gerenciamento jurisdicional.

O conteúdo programático de uma boa formação dos magistrados deveria ser voltado menos para o ensino do Direito, pois se subentende que esse conhecimento os juízes já possuem, haja vista já terem passado por um processo seletivo de provas de Direitos, desta forma, a condução deve-se então se voltar para a ética, a hermenêutica, o inter-relacionamento pessoal, o raciocínio lógico, a arte de liderança, a administração de pessoas e coisas, aproximando de ensinamentos práticos de como conduzir os ritos necessários em suas atividades laborais, abranger matérias gerais submetidos a toda a magistratura, pontos relacionados a funções específicas, incluindo técnicas de gerenciamento de Cortes e de processos e capacidade de tratar com novos direitos e preocupações sociais emergentes, não desprezando discussões de temas econômicos, políticos e sociais. Deve-se objetivar dar uma maior formação holística ao futuro magistrado, pois não basta ter uma boa formação técnica para o exercício da judicatura, além do preparo intelectual, exige-se experiências do mundo e das pessoas, equilíbrio, serenidade, perspicácia, agudeza de espírito, além de capacidade de administrar e de liderança.

É preciso se investir na formação de novos juízes, e no treinamento dos atuais magistrados, já que as reformas somente serão bem sucedidas se a magistratura, em exercício, estiver convencida das necessidades de mudanças. O magistrado deve está afinado com o seu tempo, apto a interagir com a comunidade, capaz de responder, satisfatoriamente, aos grandes desafios da contemporaneidade, deve saber fluir o relacionamento com as secretarias judiciárias tendo em vista que elas são o maior suporte para suas atividades laborais, deve, ainda, está antenado às necessidades dos funcionários, o magistrado deve fomentar o legítimo interesse pelo desempenho funcional, ousadamente pode-se até ressaltar que o eficaz gerenciamento jurisdicional tem a habilidade até de influenciar o ordenamento e inspirar os demais serventuários, colegas e unidades da justiça, inclusive na vocação bandeirante de ampliar o seus espaços de influência. Não é utópico se falar que um magistrado eficazmente gerenciando tem até a capacidade de disseminar as reais virtudes da Magistratura.

Segundo o Desembargador Álvaro Lazzarini, da justiça paulista, a administração da justiça é tentacular. Para enfrentá-la poucos têm sido preparados. A justiça precisa realmente de talentos postos a serviço, no campo da *organização & métodos*, nos *recursos humanos*, na *informática*, nas *comunicações*, na elaboração de *planos de carreiras*, no dimensionamento das *necessidades das comarcas*, na *otimização dos recursos*, na *remodelação de paradigmas*, na *regionalização administrativa da justiça*.

O judiciário possui sem dúvida um cabedal de pessoas de reconhecida experiência em inúmeras atividades, cada qual com singular talento, unindo e consolidando estes valores os magistrados terão uma grande força produtiva em favor de uma melhoria dos serviços. Cabe, ao juiz, então, focar seu gerenciamento na obtenção favorável destes talentos individuais. Rodeando-se de pessoas certas, observando seus pontos fortes e aplicando-os no benefício da organização. Como cita o sábio filósofo chinês Sun Tzu (2000) em sua obra do século III a.C.

– A arte da guerra, um soberano rodeado de pessoas certas prospera. Aquele que não conseguir essa condição cairá em ruína.

Faz-se preciso outrossim que o magistrado reconheça suas inaptidões a fim de desenvolve-las, concentrando meios para não serem apenas meros “ditadores” de um sistema. Não se deve buscar culpas nem culpados, deve-se sim assumir mudanças e estar sempre flexível aos aspectos que norteiam a estrutura organizacional e administrativa do órgão no qual exerce jurisdição.

As críticas sofridas pelo Poder Judiciário não decorrem do despreparo técnico de seus integrantes, mas da incapacidade de vencer os desafios da demanda, levando cada vez mais o judiciário a um estado de insulamento ante a busca de novas ações gestoras.

9. Postura inovada do magistrado

Em artigo de grande contribuição para os estudos da nova gestão judiciária, José Renato Nalini cita atitudes necessárias a um novo juiz. (1) *É necessário inovar para sobreviver.* Ninguém tolera mais a morosidade, a lentidão, a falta de resposta em tempo hábil. A sociedade não é mais a mesma, a ciência da administração muda, evolui, se modela. O próprio Estado modifica-se, não mantém mais a fiel identidade com o seu *design* antigo. A estratégia primeira do judiciário deve ser a busca por meios e fins para prestar um atendimento satisfatório a crescente demanda por justiça. (2) *O juiz ainda deve ter um talento para utilizar dos recursos disponíveis em sua unidade judiciária a fim de criar valor para o serviço que presta.* Esses recursos que podem ser nominados como “ativos estratégicos” estão modulados em diversas naturezas sejam elas materiais, financeiras e humanas. As organizações eficazes têm sabido mover seus recursos para explorar adequadamente os talentos de seu pessoal. O servidor motivado trará mais retorno prático quando focaliza seus esforços ao êxito da empresa. Os servidores desanimam-se com as soluções pessoais dos magistrados, seus princípios empíricos baseados muitas vezes apenas em suas necessidades próprias e tomando atitudes administrativas amparando-se em nepotismo, tirando dos funcionários o brilho de suas motivações. Cabe mais uma vez reportar-se ao memorável Sun Tzu (2000), ao observa que *a estação do ano apropriada é menos importante do que as vantagens do terreno, e estas não tão importantes como relações humanas harmoniosas.* (3) *O maior problema hoje do judiciário assenta-se na lentidão de seu serviço.* É tempo então de corrigir este aspecto, já que é um ângulo conhecido, observado e apontado por todos os atores da justiça, bem como os usuários deste serviço. As práticas judiciais precisam ser revistas, precisam ser racionalizadas. O judiciário pode ser enquadrado numa organização formal burocrática, como assinala o cientista Max Weber, mas ela pode e deve ser moderna, podendo se não no todo, mas em parte aplicar qualidade na execução e prestação do serviço judiciário. Segundo José Roberto Nalini *a ninguém mais satisfaz dizer que o Judiciário é a expressão da Soberania Estatal, cuja invocação pouca ou nenhuma emoção hoje causa.* A sociedade convive diariamente com a elevação na qualidade dos serviços disponíveis e já não se conforma com o atendimento medíocre ou até mesmo sem compromisso do judiciário. (4) *Toda organização deve ter uma vantagem competitiva, e a maior delas e mais duradoura é o conhecimento.* Não se reclama neste contexto da capacidade técnica dos magistrados, esse não é com certeza um ponto a ser observado, o que se reclama é a capacidade dos magistrados em enxergarem que além de seus conhecimentos técnicos devem estar dispostos a reciclarem-se, a serem abertos ao conhecimento de outras profissões, a buscarem os conhecimentos administrativos, a conhecerem as escolas da administração, seus precursores, as teorias, os estudos, de modo a aplicarem com propriedade ao mundo jurídico.

Direito e Administração são duas ciências distintas, não se deve negligenciar suas diferenças, suas contribuições, suas premissas, suas técnicas. A magistratura deve ter a preocupação de conhecer as duas ciências. Em matéria da revista VEJA (no. 38 -22/09/04) enfatiza a necessidade de profissionais que tenham formação ampla e visão global, e demonstra claramente como o Curso de Direito se completa com a formação em administração, Finanças e Mercados de Capitais. Naline em suas afirmações diz que *juízes e demais servidores devem-se imbuir da consciência de que não são meros dígitos, mas continuam seres educandos, que podem e devem se aprimorar a cada dia*. O objetivo permanente de toda a equipe é habilitar-se por meio de aprendizagem e atingir o limite de suas potencialidades até a plenitude possível.

É oportuno ter em mente que o Judiciário não deve viver do passado, mas apenas aprender com o passado. O judiciário deve enxergar o futuro de maneira diferente, não apenas como uma fonte inextinguível de conflitos e pendências, onde sempre haverá mais contendas e demandas judiciais. O Judiciário deve vislumbrar o futuro, não ignorar os novos cenários, caso contrário, ficará e continuará insulado, dentro de uma sociedade que repensa a cada novo dia seus conceitos, num mundo em constante mudança, apto à quebra de paradigmas. Os magistrados como protagonistas deste cenário de mudanças e como vértice do sistema judiciário, sendo ainda a figura de maior vulto deste sistema judiciário precisa compreender que, sem a colaboração entusiasta dos demais envolvidos, produzirá ou poderá mobilizar-se menos do que suas potencialidades o permitem. O magistrado deve buscar taxas de inovação, de crescimento da sua base do capital intelectual e de seus auxiliares, deve trilhar novos caminhos em busca da satisfação dos usuários do sistema, da motivação dos funcionários, da harmonia no ambiente de trabalho, da integração entre os servidores, e até de um certo marketing da Justiça.

Há, ainda, que se falar na ética, (5) *o juiz comprometido eticamente com a missão do órgão judiciário, a ele outorgada pela nacionalidade, não precisa de comandos normativos, nem de mandamentos, nem de recados, menos ainda de admoestações. O melhor corregedor para o juiz é uma consciência ética, afinada com os valores sem os quais não haverá Estado de Direito, nem harmonia, nem democracia, nem vida digna de ser vivida*. Neste rumo o magistrado deve seguir, colocando-se como um líder visionário, sabendo-se armar dos instrumentos certos para enfrentar com qualidade uma gestão judiciária inovada, estando preparado para as intempéries e trilhando um caminho sem arrogância, mas com liderança. Sun Tzu (2000) prega *confiar nos incultos e não se preparar é o maior dos crimes. Preparar-se de antemão para todas as contingências é a maior das virtudes*.

10. A grande empresa chamada: Poder Judiciário

Considerado como organização, o Judiciário não se distingue das funções de uma grande empresa. A instituição judiciária possui setores de recursos humanos, financeiro, departamento de licitações, planejamento, relacionamento de usuários, atendimento ao público, logística, material, staff, informática, suporte técnico, transporte, marketing enfim todos os possíveis setores de uma grande organização, então não se pode continuar a gerir o judiciário de forma empírica, atribuindo ao magistrado a gestão judiciária sem nem mesmo prepará-lo para ser um gestor público. Como afirma Nalini *o judiciário precisa de “perito em administração judicial”*, e se o magistrado imbuir-se de tal visão, em breve o judiciário terá sido descartado como um serviço lento, caro e ineficiente. Parafraseando Edward Lawler, cientista administrativo, o judiciário do futuro *não pode ser um elefante branco corporativo, cheio de hierarquias, burocrática, funcional e operada apenas com base na autorização*.

O Judiciário não deve ficar preso aos sistemas primários de avaliação do desempenho, vigentes no século XIX, mas deve sim assumir uma nova postura buscando sempre e continuamente estar apto ao processo estratégico proposto no século XXI.

Referências

- BURCHKHARDT, Eduardo. Carreiras Combinadas. *Revista Veja*, São Paulo: 1872^a. ed., n.38, p. 122, 22 set. 2004.
- CALAMANDREI, Piero. Eduardo Brandão (trad.). *Eles, os juízes, vistos por um advogado*. 5^a. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000
- CURY, Augusto. *O Mestre Inesquecível*. 22^a. ed. São Paulo: Academia da Inteligência, 2003.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5^a. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1999.
- HÜBNER, Maria Martha. *Guiapara elaboração de Monografias e Projetos de Dissertação de Mestrado e Doutorado*. São Paulo: Mackenzie, 1998.
- LAZZARINI, Álvaro. O Tribunal de Justiça no Biênio 2002/2003 – Proposta do Desembargador Álvaro Lazzarini, candidato ao cargo de Presidente. *Instituto Paulista de Magistratura*. São Paulo. Disponível na internet: <http://www.ipam.com.br/artigos/tribunal2002-2003.html>. [26/08/04].
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração*. 4^a. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2004.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. *O Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. *O processo da Estratégia*. 3^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- NALINI, José Renato. *Perspectivas do Juiz e do Poder Judiciário no Limiar do Século XXI*. 2000. 1v. 207p. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade de São Paulo.
- PORTER, Michel E. (org.) MONTGOMERY, Cynthia A. (org.). *Estratégia – A busca da vantagem competitiva*. *Havard Business Review Book*. 8^a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração – Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROSENBUSCH, Cláudia. Magistrados querem outra formação. *Portugal Diário*. Disponível na internet: <http://www.portugaldiario.iol.pt>. [25/08/04]
- SANTOS, Larissa Medeiros. *Súmula Vinculante: solução para crise do Poder Judiciário*. 1997. 1v. 102p. Tese (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Pernambuco .
- SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. 19^a. ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- TZU, Sun. *A Arte da Guerra*. São Paulo: Martin Claret, 2004.