

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA
ESPECIALIZAÇÃO EM DIREITO ADMINISTRATIVO COM FOCO NO JUDICIÁRIO**

**O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA:
APLICAÇÃO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO DE JANEIRO**

NÍLSON ALMEIDA DE ARAÚJO

Rio de Janeiro
2014

NÍLSON ALMEIDA DE ARAÚJO

**O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA:
APLICAÇÃO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Direito Administrativo com Foco no Judiciário – Área Administrativa, da pós-graduação da Escola de Administração Judiciária, do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

Rio de Janeiro
2014

A Deus.

À minha família e a todos que fazem parte da minha vida.

A todos que compartilham para tornar o mundo melhor.

AGRADECIMENTOS

Aos professores, por compartilhar tão vasto conhecimento.
A ESAJ e ao TJRJ, pela oportunidade concedida.

“Indo um passo à frente”
(DES. SIDNEY H. BUARQUE)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar o conceito de eficiência, compreendê-lo como princípio constitucional e verificar a sua aplicabilidade no âmbito do Judiciário Fluminense. Inicialmente são estudadas as diversas vertentes que permitem a expressão, em especial, à visão econômica e administrativa. A partir desta explanação, o tema é abordado como um dos princípios que regem o regime jurídico da administração pública. A pesquisa aborda a visão tradicional do conceito, atrelada ao binômio qualidade nos serviços e racionalidade de gastos e, posteriormente, fornece uma visão alternativa, denominada “Eficiência Dinâmica” que fornece outros parâmetros para o princípio. O princípio da Eficiência foi dividido em diversas subcategorias e compatibilizado com a realidade no âmbito do Judiciário Fluminense. Foi disponibilizado um capítulo com indicações de problemas presentes no Poder Judiciário e sugerido possíveis soluções. A partir de dados estatísticos, é verificado o elevado grau de produtividade e nível de gestão do TJRJ dentro do cenário nacional. Baseado nos dados e no arcabouço teórico, o trabalho faz uma análise dedutiva do nível de eficiência e conclui que somente com a inclusão do princípio da eficiência dinâmica será possível o cumprimento dos direcionadores estratégicos da instituição, em especial, a celeridade e a satisfação do cliente.

PALAVRAS-CHAVE

Princípio da Eficiência, Eficiência Dinâmica, Direcionadores Estratégicos, Judiciário.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the concept of efficiency, understand it as a constitutional principle and verify its applicability in the Judicial Fluminense. Initially we studied the different aspects that allow the expression, in particular the economic and administrative vision. From this explanation, the subject is approached as one of the principles governing the legal regime of public administration. The research addresses the traditional view of the concept, linked to the binomial quality services and reasonableness of expenses and then provides an alternative view, called "Dynamic Efficiency" that provides other parameters to the principle. The principle of efficiency was divided into several subcategories and reconciled with the reality in the Judicial Fluminense. A chapter with indications of problems within the judiciary was available and suggested possible solutions. From statistical data, is verified the high degree of productivity and management level TJRJ within the national scene. Based on the data and the theoretical framework, the work is a deductive analysis of the level of efficiency and concludes that only with the inclusion of the principle of dynamic efficiency will enable the fulfillment of the strategic drivers of the institution, in particular, speed and customer satisfaction .

KEY WORDS

Principle of Efficiency, Dynamic Efficiency, Strategic Drivers, Judiciary.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Organograma.....	46
GRÁFICO 1 – Gestão Estratégica do PJERJ (2013)	82
GRÁFICO 2 – Gestão Estratégica da Justiça Estadual (2012)	84
GRÁFICO 3 – Gestão Estratégica da Justiça Estadual (2013)	84
GRÁFICO 4 – Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM - 2013).....	85
GRÁFICO 5 – Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM - 2012).....	85
GRÁFICO 6 – Índice de Produtividade dos servidores do Judiciário (IPS - 2013)	86
GRÁFICO 7 – Índice de Produtividade dos servidores do Judiciário (IPS - 2012) ...	86
GRÁFICO 8 – Taxa de congestionamento dos tribunais (2013).....	87
GRÁFICO 9 – Índice de Atendimento à Demanda (IAD - 2013).....	88
GRÁFICO 10 – Reclamações de maior incidência (2013)	91
GRÁFICO 11 – Competências mais Reclamadas (2013).....	92
GRÁFICO 12 – Taxa de congestionamento de alguns tribunais (2011-2013)	93

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Problemas e Soluções no TJRJ	79
TABELA 2 – Pesquisa de Gestão Estadual no Brasil (2013)	83
TABELA 3 – Quantidade de processos por servidor e magistrado (2013)	90
TABELA 4 – Taxa de congestionamento de varas cíveis da capital - TJRJ (2012)....	94
TABELA 5 – Taxa de congestionamento de varas cíveis da capital - TJRJ (2012)....	95
TABELA 6 – Taxa de congestionamento de v. criminais da capital - TJRJ (2012)	96
TABELA 7 – Taxa de congestionamento de v. criminais da capital - TJRJ (2012).....	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P	Agenda Ambiental da Administração Pública
BSC	Balanced Scorecard
CCPJ-Rio	Centro Cultural do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
COCIP	Comissão de políticas institucionais para promoção da acessibilidade
COPOM	Comitê de Política Monetária do Banco Central
DEAPE	Departamento de Avaliação e Acompanhamento de Projetos Especiais
DGCON	Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento
DGDIN	Diretoria Geral de Desenvolvimento Institucional
DGPES	Diretoria Geral de Gestão de Pessoas
EAD	Ensino a Distância
EMERJ	Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro
ESAJ	Escola de Administração Judiciária
IP-M	Índice de produtividade do magistrado
IP-S	Índice de produtividade do servidor
ISO	International Organization for Standardization
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NBR	Norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas
PDG	Plano Diretor de Gestão
PE	Projetos Especiais
PJERJ	Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro
PPM	Project Portfolio Management
SIGA	Sistema Integrado de Gestão
TI	Tecnologia da Informação
TJRJ	Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	JUSTIFICATIVA	15
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
4	METODOLOGIA E DELINEAMENTO.....	22
5	O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA.....	24
5.1	O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NAS INSTITUIÇÕES	26
5.2	O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA DINÂMICA	32
5.2.1	A eficiência e o indivíduo	34
5.2.2	A eficiência nas instituições	36
5.2.3	Determinantes da eficiência	36
5.2.4	A eficiência e a ética	37
5.2.5	Eficiência , liberdade e simplicidade	38
5.2.6	A eficiência na comunicação.....	40
5.2.7	A valorização do indivíduo e a eficiência	41
6	O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NO JUDICIÁRIO FLUMINENSE	44
6.1	A EFICIÊNCIA GERENCIAL.....	45
6.1.1	Mapa estratégico do TJRJ.....	46
6.1.2	Direcionadores estratégicos	48
6.1.3	Documento estratégico do TJRJ.....	49
6.2	EFICIÊNCIA FUNCIONAL E MOTIVACIONAL.....	50
6.2.1	A motivação do servidor.....	51
6.2.2	Orgulho no trabalho	52
6.2.3	Reconhecimento.....	54
6.2.4	Desejo de aprender e reciclar.....	56
6.2.5	Metas compartilhadas.....	57
6.2.6	Remuneração	57
6.2.7	Diálogo	58
6.2.8	Motivação	59
6.3	EFICIÊNCIA SOCIAL	59
6.4	EFICIÊNCIA AMBIENTAL	60
6.6	EFICIÊNCIA CULTURAL.....	63
7	A INFLUÊNCIA DO JUDICIÁRIO NA ECONOMIA FLUMINENSE	65
8	PROBLEMAS E SOLUÇÕES NO JUDICIÁRIO.....	69
9	A APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	81

10 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	98
11 CONCLUSÃO	109
REFERÊNCIAS	112
GLOSSÁRIO	114

1 INTRODUÇÃO

O título desta monografia “O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA: Aplicação no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro”, delimita o campo de reflexões que é abordar o tema: Eficiência do Judiciário Fluminense. É de amplo conhecimento a insatisfação da sociedade quanto ao serviço do Poder Judiciário no Brasil, especificamente, quanto à demora no atendimento das demandas que chegam a Justiça. Essa morosidade traz problemas para o cidadão, para as instituições e para a Economia do país.

Nossa análise tem como base o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e o objetivo é explicitar e avaliar como se tem aplicado o Princípio da Eficiência nessa instituição a fim melhorar o desempenho de seus serviços.

Compreende-se que Eficiência para o Poder Judiciário, antes de tudo, é dar uma resposta em tempo adequado à sociedade, dentro da legalidade e do exercício democrático da cidadania nas suas funções pertinentes. Como padrão de eficiência, espera-se que o TJRJ apresente grande quantidade de processos julgados, conjugado com rapidez nas decisões e com alto grau de qualidade jurídica.

Os parâmetros de eficiência são estabelecidos na concretização do que se denomina “Direcionadores Estratégicos” e correspondem aos componentes: Missão, Visão, Valores e Política de Qualidade. Eles apontam para o objetivo principal da instituição e os paradigmas em que se baseiam a conquista desse mesmo objetivo.

Para o TJRJ, ser eficiente é ter o reconhecimento da sociedade de sua atuação competente, amparado por valores morais e de ética, com comprometimento e transparência. Em busca da produtividade, a justiça fluminense tem procurado novos procedimentos para tornar os julgamentos dos processos mais céleres, valendo-se de conhecimento apurado e atualizado, com novas técnicas de solução

de conflitos e julgamentos coerentes. Além disso, tem aprimorado os métodos a fim de torná-los mais objetivos, com o foco no cidadão, o motivo maior da existência do Poder Judiciário.

Formulou-se o seguinte problema a ser respondido: “O que falta ao Judiciário Fluminense para ser eficiente no cumprimento de seus direcionadores estratégicos?”. E como hipótese, é mencionado que “o efetivo cumprimento do Princípio da Eficiência irá modernizar e resolver os problemas de morosidade e confiança do Judiciário Fluminense”.

Para responder ao problema levantado, definiu-se como objetivo geral: Analisar a eficiência do TJRJ no cumprimento dos seus direcionadores estratégicos. Como Objetivos específicos:

- a) propor o conceito de Eficiência Dinâmica para o Judiciário;
- b) mostrar como o princípio da Eficiência pode modernizar o Judiciário;
- c) analisar a influência do TJRJ na economia fluminense;
- d) relacionar os problemas enfrentados pelo Judiciário;
- e) sugerir mudanças para que o TJRJ cumpra sua missão.

Este trabalho foi organizado em quatro fases, a saber, o Desenvolvimento, a Apresentação dos Resultados, a Discussão dos Resultados e a Conclusão.

À primeira fase, denominada “Desenvolvimento”, são mencionadas a Justificativa, a Fundamentação Teórica e a Metodologia empregada na Monografia. Na fundamentação são abordados conceitos econômicos e administrativos do tema proposto onde se procurou mesclar antigos e novos conceitos das duas ciências sociais.

Na segunda fase, o trabalho é desenvolvido através de quatro capítulos, onde se aplicam os conceitos explicitados na fundamentação teórica, mesclados às novas ideias sobre o tema e como se aplicam ao contexto do judiciário. O primeiro capítulo, com o título “O Princípio da Eficiência”, inicia-se com a abordagem do conceito Eficiência dentro da estrutura social contemporânea e, posteriormente, pormenorizam-se as definições designadas para a expressão. Diante dessas informações, o termo foi estudado como parte dos princípios da boa Administração Pública e do seu caráter impositivo a partir da menção constitucional. É apresentado

o conceito de Eficiência Dinâmica e sua viabilidade no ambiente jurídico. No segundo capítulo, com o título “A eficiência do Judiciário Fluminense”, é explicitado como o TJRJ realiza o seu planejamento estratégico e relacionam-se particularidades de sua organização interna. São abordados diversos subitens do conceito de eficiência e as aplicações para a melhora do desempenho da instituição. No terceiro capítulo, com o título de “A influência do Judiciário na economia fluminense”, é realizada uma análise da interferência do TJRJ nas questões econômicas do Estado. No quarto capítulo, intitulado “Problemas presentes no Judiciário”, efetua-se uma análise de diversos problemas relacionados à celeridade e eficiência das demandas do judiciário.

Na terceira fase, denominada “Apresentação dos Resultados”, através de relatórios e estatísticas de eficiência, é exposta a atuação prática da instituição frente aos assuntos abordados.

Na quarta fase, denominada Discussão dos Resultados, a partir do arcabouço teórico e dos dados obtidos, é realizada uma interpretação dos resultados. Averigua-se a aplicabilidade do princípio da eficiência e de sua efetividade, então, propostas e soluções são desenvolvidos para os problemas abordados. Finalmente, na quinta e última fase é verificada a hipótese inicial e apresentadas as conclusões pertinentes.

2 JUSTIFICATIVA

Com o aumento da demanda no Judiciário e da necessidade de melhor atuação, faz-se necessário a melhora de desempenho tendo em vista que ainda é grande a morosidade no andamento dos processos internos e externos, quer sejam administrativos, quer sejam jurídicos. É imperativo encontrarem-se novos métodos em busca de eficiência. A Constituição deixa em aberto como o princípio da eficiência deve ser tratado, tão somente menciona da necessidade do uso adequado dos recursos públicos e na brevidade de atendimento.

Nesse trabalho haverá o enfoque nos conceitos administrativos e econômicos do princípio da eficiência e análise do TJRJ nas questões de eficiência: Gerencial, Jurídica, Econômica, Social, Ambiental e Funcional. Como ineditismo, será introduzido o conceito de Eficiência Dinâmica, uma teoria pelo qual não foi encontrada a abordagem em outros trabalhos acadêmicos direcionados ao Judiciário.

A eficiência do Judiciário tem influencia direta na vida do cidadão e das instituições públicas e privadas, o que torna importante a discussão do tema. O trabalho, através de um arcabouço teórico, visa apresentar e discutir como o princípio da eficiência tem sido aplicado no TJRJ e discutir melhorias a serem implementadas, dentro do princípio constitucional.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ainda que seja um conceito universal, o princípio da Eficiência está ligado de maneira especial às ciências administrativas e econômicas. Para a área econômica, especificamente a visão clássica ortodoxa, o princípio da Eficiência foi desenvolvido a partir dos conceitos do economista italiano Vilfredo Pareto Damaso (1848-1923). Pareto citava que um estado de eficiência é máximo quando um indivíduo não tem como melhorar a sua situação sem piorar a situação de outrem¹ (1909, DAMASO, 1996, p.13). Esse conceito, que pode se estender para uma organização ou mercado, ficou conhecido como “Ótimo de Pareto”. Outro importante conceito é o da Concorrência Perfeita e que se baseia na igualdade entre preço e custo marginal dos produtos dentro do mercado. Condições tais, inerentes para garantir o ótimo de Pareto e a eficiência da Economia. Esse equilíbrio eficiente entre oferta e demanda ficou conhecido como “equilíbrio walrasiano”, em homenagem ao economista Léon Walras (1834-1910). Ele afirmava² que:

O sistema de equações de demandas e ofertas excedentes estará em equilíbrio geral quando a configuração de preços for tal que o equilíbrio de cada agente for compatível com a igualdade entre as quantidades oferecidas e as demandas em todos os mercados. (1936, WALRAS, 1996, p.11).

Quando a igualdade não é obtida, o sistema está sendo ineficiente por problemas das externalidades devido às falhas de mercado. Para os economistas dessa linha de pensamento, o Poder Público deve atuar de modo a corrigir as falhas e retornar ao modo eficiente.

¹ Original em PARETO, Vilfredo. *Manuale di Economia Política con una Introduzione alla Scienza Sociale*. Milão: Società Editrice, 1909.

² Original em WALRAS, Léon. *Études d'Économie Politique Appliquée*. Paris: Leduc, 1936.

Em oposição ao pensamento paretiano de eficiência da ¹*mainstream economics*, tem-se a visão heterodoxa da Escola Austríaca de Economia. Segundo Ludwig Von Mises (1891-1973) e Friedrich Hayek (1899-1992), o equilíbrio paretiano é inconcebível, pois as variáveis que permitiriam um equilíbrio estão sempre fora de sintonia, isto é, sempre defasadas uma das outras. Sobre isso, Mises é categórico: “Esse estado de equilíbrio é uma construção puramente imaginária. No mundo real, cambiante, jamais chega a existir. Não corresponde à situação vigente hoje, nem a qualquer outra situação possível.” ² (1949, MISES, 2010, p.808).

Como não é possível gerar equilíbrios de Pareto, intervenções estatais para corrigir as "falhas de mercado" tornam-se inúteis. Além disso, Mises cita³ que arranjos coercivos para obter ganhos de Pareto ignoram as preferências individuais das pessoas. A resposta da Escola Austríaca para eficiência é baseada na subjetividade das preferências individuais. Tal conceito foi denominado de Eficiência Dinâmica e o princípio trabalha em especial com a singularidade dos indivíduos.

Na área administrativa o princípio da Eficiência foi trabalhado desde os primórdios da Administração Científica. Quando Henri Fayol⁴ definiu as funções básicas do administrador, a saber: prever, organizar, coordenar, comandar e controlar, a ideia central era obter um desejável grau de eficiência nas organizações. Dentro da necessidade de alcançar esse grau de eficiência surgiram diversas abordagens administrativas para a análise das organizações. Todas elas oriundas da teoria clássica como ponto de partida para realizar suas ponderações.

Desenvolveram-se diversas teorias de administração baseada em nomes tais como, Peter F. Drucker, Ernest Dale, Ralph C. Davis, Louis Allen, Willian Newman e George Terry. A modernização da administração deu-se aos poucos, e para

¹ Economia ortodoxa também é conhecida como *mainstream economics* se refere às várias escolas de pensamento econômico predominantemente ensinado nas universidades mais conceituadas e é usada para distinguir certas abordagens e escolas de pensamento na economia das escolas e abordagens heterodoxas, como a escola austríaca, a economia feminista e marxiana (Wikipedia). Disponível em: < http://pt.wikipedia.org/wiki/Economia_ortodoxa>. Acesso em: 09 Out. 2014.

² Original em MISES, Ludwig Von. *Human Action: A Treatise On Economics*. New Haven: Yale University Press, 1949.

³ Mises, Ludwig Von é citado por BARBIERI, Fábio. *A Economia do Intervencionismo*. Instituto Ludwig Von Mises Brasil. Disponível em: < <http://www.mises.org.br/EbookChapter.aspx?id=705>>. Acesso em: 30 Set. 2014.

⁴ Fayol, Jules Henri citado na WIKIPEDIA. *Administração*. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 16 Set. 2014.

contrastar com a teoria clássica, passou-se a ser intitulada com o nome de administração neoclássica. A nova metodologia procurou enfatizar os aspectos práticos e a busca dos resultados, dando uma configuração mais ampla e flexível que antiga administração clássica. Desse modo, a moderna teoria considera os meios na busca da eficiência, mas prioriza fortemente os objetivos e resultados, no alcance da eficiência. A Teoria Neoclássica é uma renovação dos primeiros conceitos válidos e relevantes da Teoria Clássica, removendo itens e distorções e trabalhando outras questões outrora ignoradas.

Peter Drucker - que é considerado o “pai da administração moderna” - cita¹ que são cinco os princípios gerais da eficiência: saber onde gastar o próprio tempo; concentrar esforços em resultados mais do que em trabalho; basear-se nas qualidades pessoais mais fortes; concentrar-se nas tarefas-chave e tomar decisões efetivas. Para Peter Drucker, a eficiência é um hábito, não uma qualidade herdada naturalmente, ela pode ser aprendida. Saber onde gastar seu tempo é importante para ser eficiente: “O suprimento de tempo é absolutamente inelástico” (DRUCKER, 1990, p. 25), isto é, ele não se estende a nosso gosto. É necessário administrá-lo para ser mais produtivo. É necessário avaliar e ordenar as prioridades e compartilhar e delegar tarefas.

Drucker enfatiza a administração por objetivos (APO), baseando-se em dois pressupostos: a primeira hipótese é que se uma pessoa direcionada por metas, ela disporá mais esforços em alcançá-las. A segunda hipótese é conhecida como o “princípio da profecia cumprida”, baseada no pressuposto de que quando prevemos que alguma coisa acontecerá, faremos tudo para que ela de fato aconteça.

O princípio de concentrar esforços em resultados mais do que em trabalho visa tornar o objetivo principal da instituição como o foco das atenções, para onde as ações devem estar orientadas, removendo o que desnecessário que prejudicam o alcance da meta a ser alcançada. É necessário basear-se nas qualidades pessoais mais fortes de cada um. Todos os indivíduos possuem qualidades e defeitos, dons e

¹ DRUCKER, Peter F. é citado por LODI, J. Bosco. Introdução à obra de Peter F. Drucker. 31 Ed. São Paulo: RAE, 2010, p.129. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901968002900006.pdf>. Acesso em: 16 Set. 2014. Em Referência a DRUCKER, Peter F., The Effective Executive, New York, Harper & Row, 1967.

dificuldades. Normalmente é pouco produtivo tentar corrigir limitações, pois o tempo poderia ser destinado a realizar as grandes qualidades potenciais.

Concentrar-se nas áreas-chave é um quarto aspecto da eficiência pois o sucesso advém da concentração nos alvos vitais. Não basta trabalhar-se arduamente quando o foco não está ligado aos resultados. Indo mais além, não se deve perder o tempo tentando resolver problemas: é mais produtivo converter oportunidades em resultados do que resolver problemas, que apenas restitui o equilíbrio de ontem.

O quinto princípio da eficiência é tomar decisões efetivas. Eventos únicos são raros, pois normalmente os fatos se repetem. Toma-se uma decisão quando o evento é único e não se enquadra dentro da eficiência. É necessário organizar e formular políticas de decisões.

Peter Drucker estabeleceu cinco perguntas cuja essência é a filosofia da gestão administrativa (DRUCKER, 2008, p.87): “Qual é a nossa missão? Quem é o nosso cliente? O que valoriza o nosso cliente? Quais são os nossos resultados? Qual é o nosso plano?”.

A primeira questão - Qual é a nossa missão? - serve para definir o propósito da instituição e como atuar de forma perceptível na vida das pessoas e da sociedade como um todo. Sobre a segunda questão - Quem é o nosso cliente? -, o propósito de uma empresa é buscar clientes, sendo assim, é necessário identificar quem ficará satisfeito com os resultados eficientes. Para identificar a terceira questão - O que valoriza o nosso cliente? - é necessário escutá-los e entender as suas necessidades. Quanto aos resultados, devem ser medidos no comportamento das pessoas frente ao que é oferecido. Finalmente o plano, devem englobar missão, visão, metas, medidas, orçamento e avaliação. As mais modernas ferramentas de gestão trabalham com os conceitos citados por Drucker e são conhecidas pela denominação de Direcionadores Estratégicos.

Na atualidade o princípio da Eficiência passou a ser o norteador de qualidade das empresas e uma necessidade de busca constante pelo qual também recebeu a denominação de Melhoria Contínua, passando a fazer parte da moderna administração gerencial através da normatização e da gestão da qualidade. Em especial, tem-se a série de normas ISO 9000 e 1400 desenvolvida pela "International

Organization for Standardization" e o programa de medição e gestão de desempenho "Balanced Scorecard" (BSC) criados por Robert Kaplan e David Norton.

A ISO estabelece um grupo de requisitos para a melhoria dos processos internos através de um processo contínuo que leva em consideração os produtos, processos e serviços. O pressuposto é que no momento em que é obtida maior organização, produtividade e credibilidade, a organização torna-se mais eficiente.

O BSC permite descrever a estratégia através das perspectivas financeiras; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. Juntas, formam uma relação de causa e efeito, cujo objetivo é esclarecer a visão e a estratégia da organização, criar metas, indicadores e realizar o planejamento, tornando toda equipe participativa e inserida nos objetivos traçados.

A administração gerencial que já era uma realidade na iniciativa privada, passou a fazer parte da administração pública através da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1988. O objetivo foi substituir a antiga administração burocrática, por uma administração gerencial, atrelada a mais moderna metodologia administrativa. Um dos principais itens norteadores da emenda foi o princípio da Eficiência aplicado na administração pública.

Ao analisar a inserção do princípio da Eficiência na Constituição, Bandeira de Mello cita que "o princípio da eficiência não parece mais do que uma faceta de um princípio mais amplo já superiormente tratado, de há muito, no Direito italiano: o princípio da boa administração" (MELLO, 2010, p.122). Nesse contexto, ele cita as lições de Guido Falzone, a saber: é necessário desenvolver a atividade administrativa de modo mais congruente e mais adequado, utilizando-se de meios idôneos para alcançar os seus fins.

Di Pietro afirma que o princípio da eficiência é o mais moderno princípio da função administrativa e, que se impõe a todo agente público de realizar as suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional (DI PIETRO, 2012, p.83). Porém, ela julga haver uma oposição entre o princípio da Eficiência e o princípio da legalidade: "Já tivemos oportunidade de realçar a acentuada oposição entre o princípio da eficiência, pregada pela ciência da Administração, e o princípio da legalidade, imposta pela Constituição como inerente ao Estado de Direito" (DI PIETRO, 2012, p.84) e complementa afirmando que o princípio da Eficiência deveria

ser adequar e se modificar de modo a resguardar o princípio da legalidade. Logo, apesar de sua importância, o princípio da Eficiência apenas se somaria aos demais princípios da Administração, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, sob pena de sérios riscos a segurança jurídica. A eficiência atrelada à segurança jurídica é uma condição fundamental para o Estado de Direito. Desde o século VIII a.C. o filósofo grego Hesíodo citava¹ em seus poemas a maneira correta de alcançar a eficiência: conectado ao respeito à justiça e as leis, o que estimula a ordem e a harmonia na sociedade.

¹ HESÍODO citado por CORDATO, Roy. O pensamento econômico na Grécia antiga. Instituto Mises. Disponível em: < <http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=1418>>. Acesso em: 01 Jul. 2014.

4 METODOLOGIA E DELINEAMENTO

A pesquisa em forma de monografia foi desenvolvida através de uma abordagem dedutiva (ad-hoc), combinada com análise teórica e estudo exploratório de dados secundários disponibilizados pelo TJRJ e outras fontes.

Foi analisado como o princípio da Eficiência está sendo utilizado nos procedimentos do TJRJ (sem aprofundamento em temas específicos), fazendo-se valer de três ferramentas:

- arcabouço teórico (definições e deduções) através de amplo material de pesquisa;
- direcionamento específico ao TJRJ através de informações do portal corporativo;
- direcionamento específico ao TJRJ através de revistas de Direito de sua biblioteca física.

O levantamento de dados foi realizado principalmente de forma indireta por meio de pesquisa documental (fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (fontes secundárias). Também se fez valer do uso de informações de pessoas especializadas obtidas em palestras e aulas, ainda que de forma limitada e secundária.

Na pesquisa documental foram utilizados documentos administrativos, jurídicos e fontes estatísticas publicados no site do TJRJ e outros órgãos do Poder Judiciário. Na pesquisa bibliográfica foram empregados informações de revistas jurídicas especializadas, livros, monografias, teses, etc. e sites governamentais e da iniciativa privada.

Na questão de verificabilidade das ideias e dos paradigmas, o procedimento usado foi o método pós-positivista. (Obs.: O procedimento não deve ser confundido com a teoria do pós-positivismo jurídico ou constitucionalismo).

Quanto à revisão da literatura (fundamentação teórica), dentre outros, foram utilizados os conceitos do administrador Peter Drucker e elementos das teorias econômicas de autores das escolas: tradicional clássica (*mainstream economics*) e institucionalista, no tocante ao tratamento do conceito de eficiência. Como oposição à visão tradicional, também foi lançada a heterodoxia da escola austríaca, sobretudo, os conceitos de Eficiência Dinâmica de Jesus H. Soto e estudos do Instituto Ludwig Von Mises, ambos amplamente desenvolvidos neste trabalho. Foram utilizados, ainda, textos reproduzidos nas revistas jurídicas da biblioteca do TJRJ e material do CNJ que tratam do tema.

Quanto aos resultados, o pressuposto inicial a ser verificado é de que a aplicação “efetiva” do princípio da eficiência irá tornar mais célere a atuação do Poder Judiciário Fluminense, culminando com o cumprimento dos direcionadores estratégicos. Tal afirmação é baseada no pressuposto que a simplificação das rotinas de trabalho, a organização interna, a gestão do conhecimento, as reformas administrativas e jurídicas e a criação de uma metodologia inovadora seriam suficientes para tornar possível administrar eficientemente os inúmeros processos administrativos e jurídicos que tramitam no TJRJ.

5 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

“A eficiência consiste em realizar além daquilo que se espera”.

(autor desconhecido)

A palavra eficiência vem do latim *efficientia*, concebido tanto no mundo romano quanto na tradição grega. O sentido etimológico é “sacar algo de”, isto é, obter o resultado de algum empreendimento. Na atualidade, a palavra tornou-se um termo da língua natural denotando a capacidade de realizar uma tarefa de modo satisfatório, trazendo confiança e satisfação do bem trato das coisas. A expressão traz consigo a sensação e a segurança de ter os problemas e conflitos resolvidos e de que as medidas adotadas são as melhores possíveis. Tal percepção é relevante principalmente pelo ritmo acelerado em que a sociedade tem vivido na atualidade.

Vive-se hoje o que os sociólogos denominam de pós-modernidade, caracterizada pelo grande imediatismo, complexidade, incertezas, “boom” de informações e perda de fronteiras no conhecimento com a associação do econômico, político, cultural, social e científico. Nessa universalização que valoriza o relativismo e a indiferença, o novo mundo cada vez mais é percebido de forma virtual através da tecnologia com uso de imagem, som e texto em uma velocidade instantânea. Nessa nova era, tudo são transitório e descartável, inclusive os relacionamentos. Neste sentido, o sociólogo Zygmunt Bauman afirma que:

A modernidade líquida em que vivemos traz consigo uma misteriosa fragilidade dos laços humanos - um amor líquido. A insegurança inspirada por essa condição estimula desejos conflitantes de estreitar esses laços e ao mesmo tempo mantê-los frouxos. (BAUMAN, 2004, p.4).

¹Marcuse menciona que as liberdades e os direitos individuais na sociedade industrial perdem o sentido e o conteúdo tradicionais quando institucionalizados, pois dividem o mesmo destino: a degradação moral e a alienação das pessoas. A liberdade individual na sociedade tecnológica é de ausência de valores. Nesse novo mundo que a sociedade está inserida, Lyotard caracteriza² a pós-modernidade como “uma decorrência da morte das ‘grandes narrativas’ totalizantes, fundadas na crença no progresso e nos ideais iluministas de igualdade, liberdade e fraternidade.”

Passados mais de duzentos anos desde a promulgação dos três ideais da Revolução Francesa, a sociedade ainda é dominada pelo individualismo, o egocentrismo e as desigualdades. Em oposição a essa situação, cabe ao Judiciário fomentar a justiça e a solidariedade, lançando como meta não somente as eficiências administrativa e econômica, mas a proteção dos direitos humanos. Proteger os desprotegidos, não permitir a discriminação pelas ideias e crenças, não consentir que pessoas sejam diferenciadas por questões financeiras, sociais ou religiosas. Da mesma forma, as ideias de liberdade aludem ao direito de expressão, livre pensar, o direito de ir e vir. Por último, a fraternidade relacione-se ao diálogo entre os indivíduos e a convivência pacífica e respeitosa entre todos. O Judiciário está inserido nesse mundo de virtudes e vícios da pós-modernidade e necessita se adequar ao novo contexto, não permitindo que o secularismo destrua valores fundamentais que regem a boa convivência. Como freio a abusos que atentem contra esses ideais, cabe ao Judiciário julgar conforme as leis, princípios e normas pré-estabelecidos na Carta Magna do país, a saber, a Constituição Federal.

Para que os ideais sejam cumpridos com eficiência, é necessário adequar-se à modernidade, sobretudo, à gestão do conhecimento. Dentre as características inerentes da atualidade é o aumento vertiginoso das informações e da quantidade de dados a se trabalhar. Tal fato implica na necessidade de métodos eficientes para sua interpretação e resposta adequada. Saber coletar, armazenar e analisar dados para gerar valor. No contexto do Poder Judiciário, a gestão eficiente dessas informações só se fará com organização, racionalização e sistemas seguros. A celeridade e

¹ MARCUSE, Herbert citado por GABRIEL, Ivan Mussi. Herbert Marcuse: reflexões sobre a sociedade tecnológica. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/5503/herbert-marcuse#ixzz39A3SOwiB>>. Acesso em: 12 Ago. 2014.

² LYOTARD, Jean-François citado por WIKIPEDIA. Pós-modernidade. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/P%C3%B3s-modernidade>>. Acesso em: 01 Jul. 2014.

solução produtiva das lides requerem organização e métodos adequados consonantes à nova realidade sem que haja desrespeito às leis e a segurança jurídica. Em suma, ser eficiente na metodologia de tratamento das informações é uma necessidade real.

5.1 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NAS INSTITUIÇÕES

O princípio da eficiência, denominado “qualidade do serviço prestado”, foi inserido na Constituição Federal através da emenda nº19 de 1998, que ficou conhecida como “reforma administrativa” e buscou substituir os modelos antigos burocráticos por modelos gerenciais de gestão, visando alcançar maior qualidade e melhor uso dos recursos públicos: Cita o caput do art.37:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...]. (BRASIL, 2005).

Ainda que pareça ser um princípio de característica intrínseca para atividade pública, não obstante, os órgãos governamentais demonstravam atuação historicamente ruim na gerência dos recursos e apresentavam serviços de má qualidade à população. Com o objetivo de corrigir essa negligência administrativa, o legislador enfatizou no texto constitucional, a necessidade de atuar com celeridade e transparência e, em especial, atuar com eficiência.

A eficiência outrora já fora mencionada no decreto-lei nº 200 de 25/02/1967, no artigo 26, inciso III. Também citada no regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos de nº 8987 de 13/02/1995, artigo 6º, §, 1º e no artigo 2º da Lei 9.784 de 09/01/1999. Porém, foi só na Carta Magna que ganhou maior ênfase para sua aplicação em toda esfera pública.

Quando foi alçado ao nível de princípio constitucional, a eficiência tornou-se obrigatória a todos os órgãos públicos sob pena de responsabilidade aos agentes que desrespeitá-las. Uma mudança de paradigma, pois o foco deixa de serem os

procedimentos para serem substituídos pelos resultados de metas traçadas. Uma ideologia de características da iniciativa privada, mas que condiz com a moderna gestão das instituições.

É importante relatar que a eficiência relaciona-se à melhor utilização dos recursos para atingir um objetivo traçado. Enquanto na esfera privada, o conceito de eficiência prevalece o interesse financeiro e o lucro, na esfera governamental busca-se o melhor emprego dos recursos visando o interesse público. Essa diferenciação é relevante para garantir-se a dignidade da pessoa e a otimização da aplicação no uso da verba pública. Logo, é vedado ao Judiciário focar na busca do lucro como desculpa na maximização da eficiência.

O Princípio da Eficiência possui grande relação como os outros princípios constitucionais, a saber, a juricidade, a legalidade, a legitimidade, a responsabilidade, a proporcionalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade, a sancionabilidade, a continuidade, etc. Além de diretriz para uma boa gestão pública, possuem função primordial no Direito e resolvem os conflitos com adoção de critérios de ponderação. Na verdade, os princípios são os elos do Direito e criam o próprio Direito, estabelecendo os valores, preceitos e sua estrutura. São eles que possibilitam a estabilidade e a segurança que o Estado deve proporcionar aos indivíduos e as instituições. Os princípios da eficiência impõem a persecução e busca da melhor utilização dos recursos públicos através de forma transparente, imparcial, neutra, eficaz e com a busca de uma melhora contínua dos processos jurídicos e administrativos.

A busca pela qualidade na prestação do serviço ganhou o status de essencialidade para a boa administração. O cidadão então passou a ser visto como o cliente do Poder Público, pelo qual se faz necessário a transparência e a otimização dos serviços e normas de maneira a atendê-lo adequadamente. A etimologia da palavra “Eficiência” traz o significado: ações de modo correto, de maneira mais adequada. A qualidade de fazer com excelência, sem perdas ou desperdícios, isto é, depende de “fazer certas as coisas certas”. Então, o princípio especifica a otimização na realização das tarefas públicas.

O conceito de eficiência relaciona a tarefa a ser executada e metodologia no alcance de um objetivo, fazendo o “certo” e utilizando os recursos adequados na

execução de um trabalho. O objetivo é a execução com qualidade com mínimos erros e o melhor uso dos recursos, fazer bem o que é preciso, reduzindo custos, desperdícios e perdas.

Com a aplicação do princípio, é dada ênfase nos meios, da resolução dos problemas existentes e no cumprimento das obrigações tem em vista a obtenção de resultados positivos. Ao administrador cabe a obtenção de bons produtos e resultados com bom desempenho de produtividade.

O administrador eficiente é aquele que realiza uma tarefa de forma ótima baseado nos parâmetros estabelecidos. Logo, frente aos resultados, a tarefa pode ser mais ou menos eficiente de acordo a meta estabelecida. No entanto, essas metas devem ter como parâmetro atender ao cliente.

É frequente o uso dos termos Eficácia e Efetividade como sinônimos da expressão Eficiência, no entanto há diferenças nos conceitos. Enquanto eficiência trata dos meios utilizados na realização de uma atividade e é considerada máxima quando é utilizado o mínimo de recursos na execução, a eficácia trata da capacidade e do grau de alcance de realizar objetivos. Quanto a Efetividade, diz respeito à aptidão de se promover resultados pretendidos, isto é, realizar a coisa certa para transformar a situação existente.

A expressão Eficácia vem do latim *efficacia* e refere-se à competência de produção de resultados. Sendo assim, Eficácia é qualidade daquilo que é eficaz. Logo, como a própria expressão designa: uma tarefa é eficaz quando cumpre o seu propósito. Medem-se o grau de satisfação e o alcance dos objetivos, face aos resultados obtidos. Quanto mais eficaz for uma tarefa, maior o nível dos resultados e maior a satisfação. A máxima eficácia é atingida com o alcance total dos objetivos pré-estabelecidos.

A eficácia dá-se com a concretização dos objetivos traçados, não sendo levados em consideração os meios e os mecanismos utilizados para tanto. O sentido base é “Fazer a coisa certa”. Enquanto a eficiência envolve a forma com que uma atividade é feita, a eficácia se refere ao resultado da mesma. A eficácia está relacionada ao nível tático (gerencial, logo abaixo do estratégico), pois eficácia é a capacidade de realizar, efetivamente, o que se propõe. A eficiência está relacionada

ao nível operacional (como realizar as operações com menos recursos - menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, etc.).

O administrador Peter Drucker cita que¹ "eficiência é fazer as coisas de maneira correta, eficácia são as coisas certas. O resultado depende de fazer certo, as coisas certas." Pode-se realizar uma tarefa de maneira eficiente, porém sem que ela atenda as necessidades, como exemplo, criar um transatlântico para trafegar em um rio assoreado. Por mais que exista qualidade no trabalho realizado, o que foi produzido não satisfaz a necessidade. Sendo assim, analogamente, a Justiça precisa ser eficiente ao usar bem os recursos e também eficaz nos seus objetivos, fazendo o que tem que ser feito.

Efetividade vem do Latim *effectivus* - que produz ou que tem efeito - e *efficere* - cumprir, obter resultados. A origem etimológica da palavra remete à ideia de produção de efeito, isto é, a uma prática que produz um efeito esperado. O que é efetivo não é necessariamente eficiente ou eficaz. Por conseguinte, pode ser positivo ou negativo. É claro que para a atividade pública é fundamental a efetividade com aspectos positivos e que será tratado nesse trabalho. Salienta-se que efetividade diz respeito à capacidade de se promover resultados pretendidos, realizando "a coisa certa" para transformar a situação existente. Têm-se benefícios advindos das ações certas feitas da maneira certa.

Diante das três expressões podemos resumir que: eficácia é a capacidade de realizar objetivos; eficiência é utilizar produtivamente os recursos e, efetividade, realizar a coisa certa para transformar a situação existente². O que implica que efetividade no seu lado positivo, corresponde à junção dos conceitos: eficiência e eficácia, pois efetividade é a satisfação, o sucesso na prática do que é feito, isto é, o resultado de um trabalho de qualidade. Tal fato leva-nos a crer que, quando os legisladores lançaram o princípio da Eficiência na Constituição, desejavam expor o seu sentido amplo, englobando os conceitos de eficiência, como também a ideia de eficácia e efetividade.

¹ DRUCKER, Peter citado por LOCKNER EDUCAÇÃO CORPORATIVA. Glossário do Mundo Corporativo. Disponível em: <<http://www.klocknerconsultoria.com.br/glossario-do-mundo-corporativo>>. Acesso em: 16 Set. 2014.

² Definição disponível em: <<http://www.efetividade.net/2006/06/about.html>>. Acesso em: 18 Nov. 2014.

Ao aplicar-se o princípio da eficiência do Judiciário pelo seu teor de efetividade, a ênfase deve ser sempre dada ao cliente e na necessidade de atender as expectativas dele por uma resposta. Através de uma ação programada e planejada, a Justiça precisa dar uma resposta (positiva ou negativa) aos litigantes com celeridade e baseado na lei. Logo, efetividade tem teor perceptivo, pois os litigantes podem comprovar resultados alcançados.

A expressão Eficiência tem forte associação com as Ciências Econômicas. Um conceito importante e tradicional é o “Ótimo de Pareto”, muito utilizado pela Escola Neoclássica e pela Escola Institucionalista. Essa expressão designa um estado limite e estático em que não há como tornar melhor a situação de um indivíduo sem que piore para outro indivíduo. Pode-se pensar na situação de duas pessoas trocando bens entre si com satisfação mútua, no entanto, chegará um instante em que o bem-estar de uma delas não melhorará sem que piore a situação da outra. O equilíbrio final chegará sem que nenhuma transação adicional ocorra, chegando ao Ótimo de Pareto. Esse é um conceito muito importante, pois é por ele que se desenvolvem as questões sobre as falhas de Mercado e as justificativas para intervenção governamental para aqueles que apoiam.

Outra forma de pensamento sobre Eficiência é da Escola Austríaca. Ao contrário da *mainstream*, que visualiza o princípio a partir da ideia de maximização de insumos, os austríacos dão um teor humanístico: “Eficiência se refere às pessoas”. Um indivíduo ou instituição serão tão mais eficientes quanto mais impulsionarem a criatividade e a coordenação pessoal ou administrativa. Por ter o caráter de melhoria contínua, essa escola faz-se valer da expressão “Eficiência Dinâmica”, pois o conceito ultrapassa a ideia estática da utilização eficiente de recursos e acrescenta a geração de novos recursos via informação e conhecimento – A eficiência está no indivíduo.

O grau de Eficiência é vinculado ao grau de conhecimento que se possui para alcançar os fins desejados. Isto é, quanto mais conhecimento tem-se sobre determinado assunto, mais eficiente se tornará a realização da tarefa. Logo, essa Eficiência Dinâmica não significa que há a alocação perfeita, sem perdas ou

desperdícios, mas sim, que há eliminação ao máximo de erros com o conhecimento humanamente possível no momento.

Utilizando-se da Praxeologia,¹ os economistas austríacos entendem que a eficiência deve ser analisada em relação ao comportamento dos indivíduos e se ele condiz com a realização dos objetivos almejados. Um modo de ação eficiente seria utilizar os meios que são consistentes com a realização dos objetivos desejados. A ineficiência surge quando os meios escolhidos são inconsistentes com os objetivos desejados. Nesse caso, a natureza específica dos objetivos que estão sendo buscados não é relevante para a análise. Não se está analisando a eficiência dos fins, mas a eficiência dos elementos utilizados para se alcançar esses fins.

Suponha que um indivíduo programe-se para realizar uma tarefa durante todo o dia. Se ele gastar todo o dia, o fato não pode ser visualizado como ineficiente, pois fazia parte de seu objetivo. Ao contrário, se ele usar apenas poucas horas, algo que não previu, nesse caso, pode-se dizer que ele agiu de modo ineficientemente, pois a metodologia escolhida foi incoerente com o objetivo. Logo, o conceito de eficiência é utilizado subjetivamente, isto é, ele advém da realização das metas que foram determinados antecipadamente e não daquilo que outro indivíduo entenda como sucesso. Percebe-se que para essa corrente de pensamento é primordial definir a meta traçada e o que é considerado vantajoso para a administração e para os indivíduos. Logo, no exemplo, a pessoa deveria estabelecer o prazo de um dia como o tempo máximo para cumprir sua tarefa, logo, se ela a cumpriu, seu serviço será considerado eficiente.

Ludwig Von Mises² esclarece que nenhuma proposição sensata e lógica a respeito da ação humana pode ser afirmada sem se fazer referência ao objetivo final

¹ Praxeologia: do grego praxis – ação, hábito, prática – e logia – doutrina, teoria, ciência. É a ciência ou teoria geral da ação humana. Em seu livro “Ações Humanas”, Mises definiu ação como “manifestação da vontade humana”: ação como sendo um “comportamento proposado”. A Praxeologia a partir deste conceito apriorístico da categoria ação analisa as implicações plenas de todas as ações. A Praxeologia busca conhecimento que seja válido sempre que as condições correspondam exatamente àquelas consideradas na hipótese teórica. Sua afirmação e sua proposição não decorrem da experiência: antecedem qualquer compreensão dos fatos históricos.

² MISES, Ludwig Von citado por CORDATO, Roy. A teoria austríaca da eficiência e do papel do governo. Instituto Ludwig Von Mises Brasil. Disponível em: <<http://www.mises.org.br/ArticlePrint.aspx?id=1691>>. Acesso em: 18 Set. 2013.

dos indivíduos atuantes, bem como explicitar o que eles consideram ser um sucesso ou um fracasso, um lucro ou um prejuízo.

Outra questão importante é que a escola austríaca não vê a eficiência da sociedade separada da eficiência dos indivíduos que a compõem. Não se pode definir que as metas da sociedade foram atingidas, se as metas individuais não foram alcançadas, pois cada pessoa é singular e tem os seus próprios ideais e objetivos. Tal fato implica que o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro não pode julgar-se eficiente para a sociedade fluminense como um todo, se os indivíduos de forma individual não se sentirem atendidos por essa Justiça. Logo, não basta o TJRJ julgar que houve melhora na celeridade de atendimento, sem que o cidadão sinta essa melhora de forma individual.

5.2 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA DINÂMICA

O ateniense Xenofonte¹ (430 — 355 a.C.) foi soldado, historiador e discípulo de Sócrates. Ficou conhecido pelos seus escritos sobre a história do seu próprio tempo, inclusive, as campanhas de Ciro da qual participou na vitória contra o líder persa Artaxerxes. Adepto à ordem e à disciplina, escrevia com elegância e buscava a clareza ao expor seus pensamentos. A característica marcante de seus textos eram a praticidade e simplicidade na argumentação. Na sua obra “*Oeconomicus*” que trazia Sócrates como protagonista, Xenofonte tratava da arte de bem administrar as regras da casa (do grego *οικονομία*) em que o casal tinha funções específicas: o homem se ocupava da propriedade e o patrimônio; a mulher, os cuidados com a casa. Para ele Xenofonte havia duas maneiras distintas de se aumentar o patrimônio da família, levando-se a dois conceitos de eficiência.

Soto (2012, p.5) cita que o primeiro conceito de eficiência consistia na administração sensata dos recursos disponíveis, evitando que eles fossem desperdiçados, nos levando ao conceito de eficiência estática já percebida pelos

¹ WIKIPEDIA. Xenofonte. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Xenofonte>>. Acesso em: 01 Jul. 2014.

gregos. Através da dialética,¹ o filósofo Sócrates e um proprietário de nome Critóbulo chegaram à conclusão que quem consegue economizar a partir do pouco que tem, a partir de muito, conseguirá facilmente um superávit. A melhor maneira de se alcançar esta eficiência estática é mantendo o “lar em bom estado”. Além do esforço em se evitar o desperdício dos recursos já disponíveis, Xenofonte percebeu a possibilidade de aumentar o patrimônio por meio da criatividade e do Empreendedorismo. Tal conceito hoje em dia a escola austríaca de economia denomina como Eficiência Dinâmica.

Esta tradição de fazer uma clara distinção entre os dois diferentes conceitos de eficiência, a estática e a dinâmica, perdurou na Idade Média. O padre franciscano Bernardino de Siena (1380-1444) percebia os dois conceitos de eficiência ao relatar que a boa e diligente gestão dos recursos, ou seja, o comportamento tipicamente orientado evitava o desperdício (eficiência estática), por outro lado, seria necessária a verificação dos riscos e perigos derivados de toda a especulação de negócios (eficiência dinâmica).

Com a chegada da Era Moderna e a influência da evolução tecnológica, as mudanças tiveram uma influência negativa sobre o conceito de Eficiência, pois passou a ser percebida como uma cópia das ciências matemáticas - aplicando os mesmos princípios de conservação, maximização do resultado e minimização de perdas. Tal fato erradicou a dimensão criativa e dinâmica que estava implícita na ideia de eficiência econômica desde o início, e tudo o que restou foi o aspecto estático e reducionista, o qual consiste unicamente em minimizar o desperdício dos recursos.

Através dos estudos da Escola Austríaca de Economia no início do século XX, o conceito de Eficiência Dinâmica teve um novo impulso, e houve retorno à análise da criatividade, à inovação e à coordenação. Ao invés do formalismo matemático, a ênfase passa a ser a lógica abstrata dando entrada para o lado subjetivo e a criatividade humana. O que há de singular na nova visão de Eficiência é a valorização do indivíduo. Dá-se ênfase a curiosidade, a imaginação, a liberdade de criação a capacidade empreendedora. Soto cita que “Em um sentido dinâmico, que

¹ Dialética é um método de diálogo cujo foco é a contraposição e contradição de ideias que levam a outras ideias.

pode ser dito que, por exemplo, um ser humano, uma empresa, instituição ou todo um sistema econômico, será muito mais eficiente como mais e melhor promover a criatividade". (SOTO, 2012, p.8, tradução nossa).¹

A palavra "empreendedorismo" é derivada etimologicamente do termo latim *imprehendere*, que significa "descobrir", "ver", "perceber algo", isto é, a capacidade humana de reconhecer as oportunidades e agir apropriadamente para tirar proveito delas. Joseph Schumpeter analisando a criatividade empreendedora, trouxe o conceito de destruição criativa, em que os antigos processos são destruídos ao trazer novos conceitos revolucionários. Douglass North se concentra em outro aspecto, o qual ele chama de "eficiência adaptativa", ou a capacidade coordenadora do empreendedorismo. Com o advento das teorias da Escola austríaca, ambos os conceitos foram unificados. Sendo assim, um indivíduo ou uma instituição será tanto mais eficiente quanto mais eles promoverem a criatividade e a coordenação. E desta perspectiva o objetivo realmente importante não é tanto o de evitar o desperdício de determinados meios considerados como já conhecidos e disponíveis, mas sim o de continuar descobrindo e criando novos meios e fins.

5.2.1 A eficiência e o indivíduo

A teoria clássica concebia a eficiência nas organizações baseadas em métodos e sistemas. As pessoas eram vistas como insumos ou recursos para o sistema e como tal, disponível para o uso. Acreditava-se que os sistemas eficientes e bem ajustados trariam por si só bons resultados. Taylor, Frederick W. afirmava² a necessidade de aperfeiçoar os sistemas de trabalho através da racionalidade para obter a máxima eficiência. Neste sentido, Fayol, Jules H. também propôs princípios da boa administração como planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. No entanto, essas teorias reduziam o indivíduo a um ser simples e previsível, treinado

¹ "En un sentido dinámico, puede afirmarse que, por ejemplo, un ser humano, una empresa, una institución, o todo un sistema económico, serán tanto más eficientes conforme más y mejor impulsen la creatividad".

² TAYLOR, Frederick citado pelo site ADM EM AÇÃO. O indivíduo e a organização. Disponível em: <<http://blogadmemacao.blogspot.com.br/2010/06/o-individuo-e-organizacao.html>>. Acesso em: 16 Set. 2014. Em referência a: MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

para executar tarefas extremamente repetitivas, motivado apenas pela remuneração financeira, mecanizando-o cada vez mais.

O modelo de administração era mecanicista e concebia o homem como um insumo comum para a organização, mas tal concepção não considerava as individualidades e imprevisibilidade das pessoas. Tal fato implicava em perdas de eficiência técnica e econômica. Com os problemas que surgiram, houve o imperativo de novas respostas para a administração e se criou a escola das Relações Humanas. Neste novo modelo o indivíduo ao invés de ser visualizado como um recurso, é percebido como um ser social e que possui necessidades psicológicas.

O conceito de Eficiência Dinâmica advém da abordagem das Relações humanas, porém, com teor mais intensificador, pois um dos seus fundamentos é de ele estar centrado nas individualidades. O ser humano é dotado de personalidade própria e características únicas, com história pessoal e diferenciada conforme a formação social e cultural. Ao diversificar os assuntos, não há duas pessoas de igual pensamento no mundo. A singularidade dos indivíduos é o primeiro pressuposto.

No princípio de Eficiência, a primeira questão é determinar o que é ação eficiente para o indivíduo, especificamente, se foi alcançado as metas determinadas pelas valorações e preferências subjetivas de cada um. Nesse sentido, Kirzner afirma¹ que eficiência para uma sociedade significa a eficiência com a qual ela permite que seus membros atinjam individualmente seus vários objetivos. Analogamente, no âmbito da organização, a eficiência só se concretiza plenamente quando os membros individualmente atingem seus objetivos. A eficiência individual alavanca a instituição no alcance de seus objetivos. As metas da organização passam a ser um objetivo inerente e complementar dos ideais do indivíduo, ganhando uma nova dimensão e impulso.

No conceito de Eficiência Dinâmica, a análise não está no alcance da Eficiência dos fins, mas a eficiência dos meios utilizados para se alcançar esses fins.

¹ Kirzner, Israel citado por CORDATO, Roy. A teoria austríaca da eficiência e do papel do governo. Instituto Mises. Disponível em: <<http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=1691#Parte14>>. Acesso em: 01 Jul. 2014.

Faz-se uma análise racional dos insumos de forma a otimizar a probabilidade de atingir os resultados almejados. Isso tem um papel importante na interpretação em toda a análise, pois o grau em que um indivíduo age eficientemente determinará o sucesso e o fracasso de seus atos. Logo, o sucesso é utilizado subjetivamente, isto é, advém da realização das metas que foram determinados pelo indivíduo.

O novo conceito de eficiência também se desvencilha das ideias positivistas de equilíbrio para um modelo com metodologia subjetiva e abordagem dinâmica para as instituições e para a sociedade, focados na liberdade e na responsabilidade.

5.2.2 A eficiência nas instituições

Partindo-se da compreensão do conceito de eficiência para o indivíduo, pode-se prosseguir para o conceito de eficiência nas instituições. Tanto para o indivíduo quanto para a instituição, o problema está em garantir a eficiência nas ações. Porém, a eficiência da instituição não está separada da eficiência dos indivíduos que a compõem. Em suma, a instituição não deve ter objetivos diferentes daqueles dos membros que a compõem. A eficiência institucional se concretiza com a Eficiência dos indivíduos. Tal fato é possível quando os indivíduos sentem-se bem na realização de suas funções institucionais e elas passam a fazer parte de seus objetivos.

5.2.3 Determinantes da eficiência

Na análise da Eficiência Dinâmica, o efetivo alcance da eficiência tanto para o indivíduo quanto para a instituição é o conhecimento e a coordenação desse conhecimento. O grau com que um indivíduo age eficientemente será apontado pela abundância de conhecimento que ele detém em relação aos elementos necessários para alcançar seus fins desejados. Suponha que um departamento necessite trabalhar com novos conceitos de direito administrativo, porém, devido ao conhecimento limitado, escolhe-se a ação ineficiente no que diz respeito ao objetivo

almejado. Todavia, à medida que se seguem as tentativas entre sucessos e erros, o conhecimento irá melhorar e haverá evolução dos processos, obtendo-se a eficiência das ações.

O alcance de eficiência, tanto para o indivíduo quanto para a instituição, é realizado com o aprimoramento das técnicas empregadas na resolução dos problemas. Esse aprimoramento dá-se com o crescimento do conhecimento do que se está sendo tratado: “O grau com que um indivíduo age eficientemente será apontado pela quantidade de conhecimento que ele detém em relação aos elementos apropriados para alcançar seus fins desejados”.¹

Na busca por soluções, obtêm êxitos e inovações. Essas inovações tornam-se melhores práticas e passam a ser difundidas dentro da organização e para o ambiente externo. Tornam-se *Frameworks* públicos, Padrões, Pesquisas acadêmicas, Treinamento e Educação, Experiência interna.

5.2.4 A eficiência e a ética

A palavra "ética" vem do grego *ethikos*, e significa aquilo que pertence ao *ethos*, que significava "bom costume", "costume superior", ou "portador de caráter" e fundamenta-se na busca das ações morais a partir da razão ². Na antiguidade e no Renascimento viam a Ética como o meio de alcançar a felicidade; na idade média, centralizou-se na moral religiosa. Na atualidade, ela é aplicada na economia, política e outras áreas, como uma filosofia de conduta.

Na relação entre Eficiência Dinâmica e Ética, é salutar que os princípios éticos devam ser critérios para as decisões. Em contrapartida, a eficiência não pode servir de guia para a ética. A ética deve ser sempre a base para quaisquer considerações sobre eficiência. A eficiência não deve sobrepor à ética e a justiça. Com esta preocupação Justen Filho cita: “Quando houver incompatibilidade entre a eficiência

¹ MISES, Ludwig Von citado por CORDATO, Roy. A teoria austríaca da eficiência e do papel do governo. Instituto Ludwig Von Mises Brasil. Disponível em: <<http://www.mises.org.br/ArticlePrint.aspx?id=1691>>. Acesso em: 14 Out. 2014.

² WIKIPEDIA. Ética. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/%C3%89tica>>. Acesso em: 16 Set. 2014.

econômica e certos valores fundamentais, deverá adotar-se a solução que preserve ao máximo todos os valores em conflito, mesmo que implique a redução da eficiência máxima". (FILHO, 2014, p. 223).

5.2.5 Eficiência , liberdade e simplicidade

Guilherme de Ockham (1285-1347) era um frade franciscano nascido em Londres, teólogo e filósofo da escola nominalista¹. Uma das características marcantes era deixar transparecer sua intensa luta pela liberdade e ao longo de anos desenvolveu uma teoria de liberdade baseada no sujeito. O indivíduo seria capaz de escolher e saber o que é certo e errado sem nenhuma intervenção exterior. O homem teria o direito de decidir o seu fim e a sociedade não deveria impor nada a ele. Para a ética, a liberdade é o assunto por excelência.

A liberdade é fundamental para a ética, porque se ocupa do livre arbítrio, da finalidade de nossa vida e existência. Para Ockham, a liberdade apresenta-se como a possibilidade que se tem de escolher entre o sim ou o não, de poder escolher entre o que me convém ou não e decidir e dar conta da decisão tomada ou de simplesmente deixar acontecer.

A dominação do mundo moderno nutre-se da uniformidade do comportamento do indivíduo que, consciente de estar inserido num estilo de vida que acaba por abdicar da capacidade de conduzir-se com autonomia. Quanto a isso, Marcuse afirma que²:

Com o crescimento da conquista tecnológica da natureza, cresce a conquista do homem pelo homem. E essa conquista reduz a liberdade, que é um *a priori* necessário da libertação. Isso é liberdade de pensamento no único sentido em que o pensamento pode ser livre no mundo administrado, como a consciência de sua produtividade repressiva e como a necessidade absoluta de romper para fora desse todo.

¹ O nominalismo foi, uma filosofia que não admitia a existência do universal nem no mundo das coisas, nem no pensamento. O universal seria um puro nome, um *flatus vocis* (pura emissão fonética). Essa filosofia foi fundada por Roscelino de Compiègne - que viveu no século XI.

² MARCUSE, Herbert citado por GABRIEL, Ivan Mussi. Herbert Marcuse: reflexões sobre a sociedade tecnológica. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/5503/herbert-marcuse>> Acesso em 14 Ago. 2014.

Ockham escreveu sua obra cognominada *Ordinatio* que todo conhecimento racional tem base na lógica, de acordo com os dados proporcionados pelos sentidos. Uma vez que nós só conhecemos entidades palpáveis, concretas, os nossos conceitos não passam de meios linguísticos para expressar uma ideia, portanto, precisam da realidade física, para as comprovações.

O ponto de destaque da obra de Ockham foi à teoria que ficou conhecida por Navalha de Ockham, onde menciona que as máximas pluralidades não devem ser postas sem necessidade, isto é, as entidades não devem ser multiplicadas além do necessário, a natureza é por si econômica e não se multiplica em vão. Se existem diversas teorias e não havendo evidências que comprovem se é mais verdadeira alguma em relação a outras, vale a mais simples. Se em tudo o mais for idêntico às várias explicações de um fenômeno, a mais simples é a melhor. O simples é o melhor caminho na solução dos problemas.

Nem sempre a simplicidade é a perfeição, mas a perfeição quase sempre é simples. Muitos autores usam a expressão de que, a simplicidade é a perfeição, quando se lida com experimentos que exigem certo grau de complexidade. Ao utilizar soluções simplistas de análise, poder-se-á incorrer em erros que podem destruir muitas vezes um trabalho de anos. Simplicidade não é sinônimo de facilidade ou simplismo. Em geral obter uma visão ou uma explicação simples para temas complexos exige um esforço maior do que criar visões complexas, mesmo que corretas, sobre o mesmo tema.

Para tornar os serviços nas instituições mais compreensíveis é necessária a simplificação, com a remoção dos excessos. O importante é focar na essência das coisas, tornando o complexo mais maleável e compreensível. Quanto mais claro e objetivo é uma avaliação, melhor é a compreensão e o tratamento. É necessário tornar o simples efetivo e cotidiano. Mudar o paradigma, pois ao contrário do que se pensam, as soluções mais brilhantes são geralmente simples e criativas.

5.2.6 A eficiência na comunicação

O termo Comunicação vem do latim *communicare*. Maranhão e Macieira, citados por Fontes, Djenane Soares (2005, p.9) descrevem que comunicação é “tornar comum entre duas ou mais pessoas de um grupo de interesse uma determinada informação ou conhecimento disponível”.

Fontes (2005, p.11) esclarece a distinção entre informar e comunicar, definindo que:

Informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem uma informação a dar, enquanto que “comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor”. É mais fácil encontrar pessoas e organizações que informam. “Porém, se a informação permanece inerte, não se cria o diálogo e a comunicação não se estabelece”.

Para haver uma comunicação adequada não basta haver a informação, pois o melhor sistema de informação não garante a comunicação. É necessária a predisposição e a busca da mensagem como valor concreto. Valorizar de fato a informação e levar em consideração a relevância da mesma. É importante também que o emissor da mensagem busque o *feedback* do que emitiu.

Informação é dado investido de relevância e propósito (DRUCKER, 2000, p.13). Para que tenha significado e acessibilidade são necessários organização e a gestão do conhecimento, sobretudo, ao crescente aumento da quantidade de informação propiciada pela revolução tecnológica. A criação de filtros eletrônicos é um importante método na busca de informações, pois permitem a coleta de informações nos sites corporativos, nos *Sharepoints* e na base de dados da organização. Os portais de comunicação, juntamente com o correio eletrônico e os softwares de comunicação interna, constituem-se modernas ferramentas de diálogo dentro da instituição.

Além da forma eletrônica, a comunicação pode ser realizada através de meios físicos, tais como murais, folhetos e panfletos. Programas de sugestões e banco de pesquisas, sugestões, críticas e elogios constituem-se também em ótimas ferramentas de comunicação.

O fluxo de informações na instituição é um fator importante para que ela atue de maneira eficiente. É necessário que ela estenda-se na comunicação horizontal entre os setores e a comunicação vertical com as administrações superiores. Novas ideias podem surgir do diálogo e dessa interabilidade. A distância entre os diversos níveis hierárquicos é um dos motivos da pouca eficiência das instituições. A interabilidade pode ser aumentada através de reuniões formais ou mesmo informal. Muitas das soluções de melhoria partem da informalidade e da troca de experiências.

A comunicação com os meios externos à instituição também se constituem como uma ótima e moderna forma de crescimento. Os sites há muito tempo tem sido vistos como ótimas ferramentas de comunicação e aprendizagem. Nos últimos anos também tem se desenvolvido as ferramentas sociais, um importante intercâmbio de *Networking* e de comunicação de informações de grupos de igual interesse.

A organização precisa estar atenta ao fluxo de comunicação no seu ambiente interno e externo. A restrição a livre circulação das informações constituem-se um entrave para o crescimento institucional. Não basta o conhecimento e a informação, é necessário criarem-se estruturas adequadas para que as mensagens sejam compreendidas e absorvidas de forma eficiente. A comunicação em todos os níveis deve sempre ser valorizada.

5.2.7 A valorização do indivíduo e a eficiência

Um ponto de destaque da Eficiência Dinâmica é a valorização do indivíduo. Antes de perceber a eficiência como um todo na organização, é necessário perceber a eficiência da individualidade. A eficiência da instituição não pode ser separada da eficiência dos indivíduos que a compõem. A eficiência é uma conquista do ímpeto descobridor e inovador das pessoas. Nesse novo conceito, a imaginação e curiosidade passam a ser valorizadas como ferramentas de inovação.

Imaginação e empenho foram destacáveis na vida do inventor da lâmpada. Certa vez Edison, Thomas Alva (1974, p.1) afirmou que “Qualquer homem pode alcançar o seu êxito se dirigir os seus pensamentos numa direção e insistir neles até que faça alguma coisa”. Foram inúmeros os fracassos até Edison conseguisse

desenvolver a lâmpada e muitos outros inventos. O exemplo que ele deixou é que não se deve ter medo de cometer erros e nem conter o ímpeto descobridor. Qualidade e conhecimento se obtêm com erros e acertos.

Um fato interessante na história de Thomas Edison é que devido a dificuldades na aprendizagem, ele foi desdenhado pelo seu professor, o que gerou revolta de sua mãe, levando-a a retirá-lo da instituição e a cuidar pessoalmente da instrução do menino. A despeito de suas dificuldades iniciais, Édison era genial e se destacava pela persistência e busca de informações. Já na vida adulta, mandou vir continuamente livros de toda parte do mundo, sobre vários assuntos.

A menção deste fato histórico é para enfatizar a importância de abrir espaços para o lado criativo das pessoas, das capacidades individuais e do ímpeto descobridor. Os grandes avanços são obtidos quando se abre espaço para a participação e para as ideias. Todos são importantes e possuem algo a acrescentar, pois qualquer pessoa é capaz de grandes obras e avanços. Sobre isso, Soto afirma que:

“Segundo essa perspectiva, todo ser humano tem uma capacidade inata e criativa que lhe permite apreciar e descobrir as oportunidades de ganho que surgem em seu ambiente, agindo em conformidade para aproveitá-los. Trata-se, portanto, a capacidade de empreendedorismo normalmente humano criar e continuamente descobrir novos fins e meios.” (SOTO, 2012, p.18, Tradução nossa).¹

O Empreendedorismo e a capacidade de superação são inatos ao ser humano, tão somente faz-se necessário acreditar nas capacidades individuais e incentivar o desenvolvimento dos dons pessoais. Todos são capazes de grandes obras, quanto a isso, um exemplo marcante é o testemunho² da juíza Tania Tereza Medeiros de Carvalho, pelo qual relata sua infância difícil e como fora desprezada e considerada incapaz. Durante longo tempo considerou a afirmação como verdadeira, mas na trajetória de sua vida houve alguém a mostrar-lhe o seu valor e sua capacidade de

¹ “Según esta perspectiva, todo ser humano posee una innata capacidad creativa que le permite apreciar y descubrir las oportunidades de ganancia que surgen en su entorno, actuando en consecuencia para aprovecharse de las mismas. Consiste, por tanto, la empresarialidad en la capacidad típicamente humana para crear y descubrir continuamente nuevos fines y medios.”

² A história da juíza Tania Tereza Medeiros de Carvalho pode ser conhecida no site eletrônico: < <http://www.youtube.com/watch?v=3SeUcsZg3co>>. Acesso em: 15 Out. 2014.

superação. Removido esse bloqueio e os complexos, daquele momento em diante ela esforçou-se em todas as suas ações até alcançar a nobre função de magistrada.

O poeta grego Hesíodo citava a existência de uma ave de nome Fênix que vivia nove vezes o tempo de existência de um corvo. Quando morria, seu corpo entrava em combustão e, passado algum tempo, renascia das próprias cinzas. Ela tinha como característica a força, o poder de superação e a esperança que não tem fim. Analogamente, pode-se dizer que cada pessoa tem um pouco de fênix guardado dentro de si, ainda não percebido. Dificuldades estão sempre presentes, mas o ímpeto diante das adversidades é um dom a ser cultivado. O ser humano possui a capacidade de reverter a mais adversa situação, bastando que ele acredite nisso. Por isso a valorização do indivíduo são virtudes a serem buscada também nas instituições.

6 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NO JUDICIÁRIO FLUMINENSE

“Antes de começar, é preciso um plano, e depois de planejar, é preciso execução imediata”.

(Sêneca)

Ao ser inserido na Constituição Federal através da emenda nº 19 de 1998, o princípio da eficiência passou a exigir a substituição dos antigos modelos burocráticos por modelos gerenciais de gestão, visando alcançar maior qualidade e melhor uso dos recursos públicos. A boa gestão na administração pública ganhou ênfase como caráter inerente a qualquer exercício da função administrativa e obrigatória nos limites estabelecidos pela lei. O art. 74, II da CF , cita:

Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: (...)

II- Comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado. (BRASIL, 2005)

A eficácia e a eficiência tornaram-se qualidades obrigatórias no âmbito administrativo, em qualquer dos poderes, como exigências gerais vinculantes para o administrador público. No âmbito do Judiciário, foi realizada uma reforma através da Emenda Constitucional nº 45, de dezembro de 2004, que acrescentou o inciso LXXVIII ao art. 5º, estabelecendo: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”. Dentro das importantes inovações da emenda para a busca da eficiência, transparência e segurança jurídica, destacam-se a criação do (a):

- Conselho Nacional de Justiça (CNJ),
- Súmula vinculante,
- Requisito de repercussão geral dos recursos extraordinários.

6.1 A EFICIÊNCIA GERENCIAL

O TJRJ com o objetivo de aprimorar sua gestão administrativa e alinhar-se no plano nacional do CNJ, criou um Plano Estratégico, pelo qual aprova para cada biênio, um Plano Diretor de Gestão (PDG). Essas propostas de Gestão utilizam de duas ferramentas de planejamento, a saber, o sistema de normas ISO e o gerenciamento *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* (BSC) - é um Sistema de Gestão e medida para a implementação de estratégia desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em meados de 1990. Ele estabelece o gerenciamento que visa ao cumprimento da missão e da estratégia da Organização em um conjunto compreensível de medidas de desempenho.

Há à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma organização, estabelecendo objetivos estratégicos desdobrados em indicadores com metas claramente definidas.

No TJRJ, este modelo traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos e as medidas internas dos processos estratégicos, oferecendo uma visão de futuro e um caminho para chegar até ele.

O BSC auxilia os gestores a desenvolver bem uma estratégia do princípio ao fim e depois fazer com que cada um na organização esteja envolvido a implementá-la. Ele mede o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas equilibradas e inter-relacionadas: financeira, cliente/mercados, processos internos da empresa e, aprendizado e crescimento (Pessoas e Inovação). Esse modelo é desenvolvido através de um Mapa Estratégico.

6.1.1 Mapa estratégico do TJRJ

Para realizar a gestão estratégica, o TJRJ desenvolveu seu mapa estratégico, englobando os objetivos estratégicos em diversos temas estratégicos, interligados por relações de causa e efeito e gerenciados por indicadores. Tal mapeamento viabiliza os processos gerenciais críticos através de quatro passos:

- Esclarece a visão e a estratégia da organização
- Comunicam e associam objetivos e medidas estratégica
- Planejam, estabelecem metas e alinham iniciativas estratégicas integrando planos financeiros às estratégias
- Melhora o *feedback* e o aprendizado estratégico.

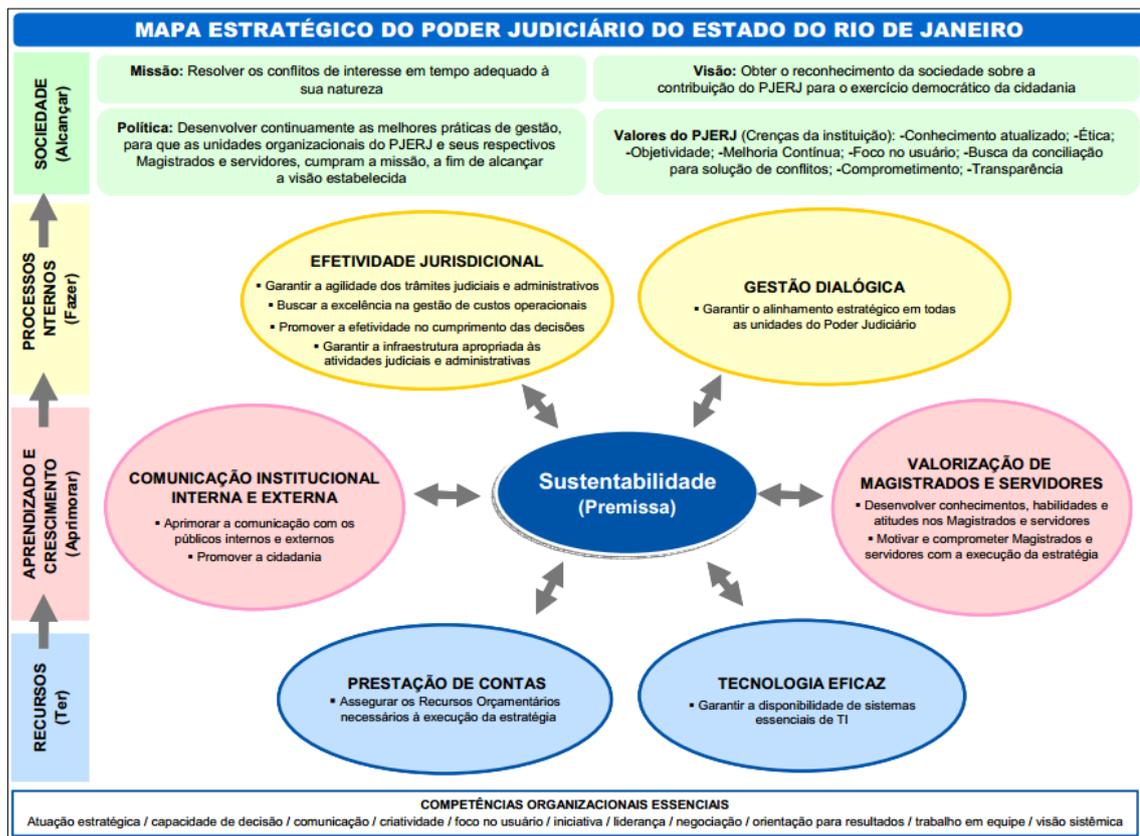


Figura 1 - Organograma
Fonte: TJRJ (2014)¹

¹ Disponível em: < <http://www.tjrj.jus.br/web/guest/intrav2/siga/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-do-pjerj/mapas-estrategicos>>. Acesso em: 18 Nov. 2014.

Para alcançar seus objetivos, O TJRJ passou a implementar a sua Estratégia baseando-se em oito focos ou temas estratégicos alinhados ao CNJ, a saber:

- Efetividade Jurisdicional,
- Gestão Dialógica,
- Valorização de Magistrados e Servidores,
- Comunicação Institucional Interna e Externa,
- Tecnologia Eficaz,
- Prestação de Contas,
- Mapas Estratégicos e
- Reunião de Análise Estratégica (RAE).

Com base nos Focos Estratégicos é coordenado mecanismos de informação e consulta aos níveis hierárquicos inferiores, seguido de integração sucessiva, até à formação das proposições concretas de Objetivos, alinhando os esforços a serem empreendidos com os Focos Estratégicos e, em decorrência, com os Direcionadores Estratégicos.

O TJRJ realiza suas ações em forma de projetos a fim de alcançar seus objetivos e os define no documento "Fichas de Projetos" que define o programa ou portfólio. Definido esses objetivos, foram formuladas as Linhas de Atuação e criado indicadores para avaliar o alcance das metas. Atualmente, o TJRJ possui quinze Objetivos Estratégicos reunidos no documento "Focos e Objetivos Estratégicos do TJRJ". Para alcançar os objetivos são desenvolvidos projetos e definidas metas a serem cumpridas.

Foram criados indicadores estratégicos para avaliar o desempenho dos processos, programas, projetos e da organização em sua totalidade. O TJRJ possui diversos indicadores em sua medição de melhoria da qualidade. Eles são mensurados através de indicadores definidos na "matriz de indicadores" de acordo com a resolução TJE 21/09.

O objetivo fundamental da Gestão Estratégica do TJRJ é atender aos seus Direcionadores Estratégicos, conceitos que englobam os objetivos, valores e política da instituição, todos coerentes e alinhados ao texto Constitucional.

6.1.2 Direcionadores estratégicos

Missão do Poder Judiciário

"Resolver os conflitos de interesses em tempo adequado à sua natureza."

Visão do Poder Judiciário

"Obter o reconhecimento da sociedade sobre a contribuição do TJRJ para o exercício democrático da cidadania."

Valores

Conhecimento atualizado;

Ética;

Objetividade;

Melhoria contínua;

Foco no usuário;

Busca de conciliação para solução de conflitos;

Comprometimento;

Transparência.

Política da Qualidade do TJRJ

"Desenvolver continuamente as melhores práticas de gestão para que as unidades organizacionais do TJRJ e seus respectivos Magistrados e Servidores cumpram a missão, a fim de alcançar a visão estabelecida."

6.1.3 Documento estratégico do TJRJ

Para tornar possível o cumprimento do Mapa estratégico, o TJRJ desenvolveu o Documento estratégico, definindo a política, as estratégias e as estruturais internas e externas do Sistema Integrado de Gestão, utilizando-se como critério e conceitos da norma NBR ISO 9001:

- O planejamento estratégico do TJRJ
- A estrutura organizacional do TJRJ;
- O diagrama de contexto do TJRJ com os processos de trabalhos;
- A correlação com os requisitos da Norma ISO 9001:2000
- A estrutura organizacional do TJRJ e atribuições;
- Fluxograma geral de funcionamento do TJRJ;
- Os direcionadores estratégicos;
- A política da qualidade;
- Os objetivos estratégicos;
- O controle de documentos e registros;
- Assumindo o compromisso da gestão administrativa;
- Foco no cliente ;
- Comunicação interna,
- Análise crítica, etc.

Os órgãos internos jurídicos e administrativos, possuem rotinas administrativas e ferramentas para verificar e corrigir problemas de gestão. Um dos objetivos da Presidência do Judiciário Fluminense é implementar todos os requisitos do Programa de qualidade em toda sua árvore interna. Para isso, o órgão interno Diretoria Geral de Desenvolvimento Institucional (DGDIN) atua dando suporte aos demais órgãos internos do TJRJ no que diz respeito à implementação do Sistema Integrado de Gestão (SIGA).

6.2 EFICIÊNCIA FUNCIONAL E MOTIVACIONAL.

O que se entende por eficiência funcional e motivacional é a associação das condições de seleção e treinamento dos serventuários juntamente com as relações humanas que propiciem o crescimento dos indivíduos na instituição. É indiscutível que a prestação de serviço pelo Poder Judiciário no Brasil é excessivamente lenta. O cidadão, assim como os próprios serventuários da Justiça têm críticas e sugestões para melhoria do sistema. Ainda há perdas consideráveis de celeridade por questões burocráticas, métodos lentos e legislação ineficiente quanto à segurança jurídica, o que contribui para a ineficiência. Na busca de soluções, um dos primeiros itens é a escolha da contratação de pessoal. A Constituição Federal em seu art. 37, inc. II exige o concurso público de provas ou provas e títulos para a contratação de servidores:

“A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.” (BRASIL, 2014).

Nesse quesito, as avaliações exigem que os aprovados tenham uma boa noção legislativa e que posteriormente é complementada através de cursos internos na instituição. Com o objetivo de fornecer treinamento aos serventuários, uma grande inovação foi à previsão de escolas para a formação e aperfeiçoamento dos serventuários da Justiça citada pela Constituição no art. 39, §2º:

“A União, os Estados, e o Distrito Federal manterão escolas de governo para formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos como um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.” (BRASIL, 2014).

O plano infraconstitucional, a Lei nº. 11.416/2006 dispõe sobre a carreira dos servidores do Poder judiciário da União. A resolução nº 192 , de 8 de Maio de 2014 do CNJ dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário.

No Tribunal do Rio de Janeiro há duas unidades organizacionais com o objetivo de capacitação técnico-profissional: a Escola da Magistratura (EMERJ) que atende os magistrados e a Escola de Administração Judiciária (ESAJ), que atende a área administrativa e a área cartorária. Aparentemente, a decisão de separar-se o TJRJ em dois centros de formação foi desenvolver especializações específicas, embora nada impossibilite a unificação, sobretudo, com o objetivo de aproximar a magistratura aos demais serventuários.

ESAJ surgiu a partir da reestruturação do antigo centro de Seleção e Aperfeiçoamento do Pessoal da Justiça (CESAJU), por ato do antigo Estado da Guanabara. Passou por outras denominações até a atual ESAJ. A EMERJ foi criada a partir da Lei nº 1.395, em 08 de dezembro de 1988 e tem um papel muito importante na formação dos juízes.

A DGPEs (Diretoria Geral de Gestão de Pessoas) através do apoio das demais unidades organizacionais internas coordena o mapeamento das competências dos cargos e funções do Judiciário e a DGCON (Diretoria Geral do Conhecimento) coordena a gestão de conhecimento.

Para que haja eficiência motivacional e funcional são necessários alguns requisitos relacionados às relações humanas e a estrutura interna da instituição. Citam-se:

- Motivação
- Satisfação
- Orgulho no trabalho
- Vontade de agir
- Reconhecimento
- Desejo de aprender e reciclar
- Condições de Trabalho
- Estrutura
- Segurança
- Remuneração
- Metas compartilhadas
- Diálogo

6.2.1 A motivação do servidor

É muito comum valorizar-se a organização e pouco se dedicar as vidas que fazem parte dela. No entanto, as instituições são formadas por pessoas e elas são o

bem maior pelo qual deve estar pautada a estrutura organizacional. Essa mudança de paradigma é que torna os serventuários mais dedicados e comprometidos. A nova forma de pensar tem como consequência que os objetivos da instituição tornam-se os objetivos de cada serventuário.

Experimentos de abordagens administrativas humanísticas tem demonstrado que a valorização do empregado resulta em maior produtividade, pelo simples fato dos funcionários sentirem-se prestigiado e que alguém se importa com eles (MEGGINSON *et alii*, 1986, p.66).

6.2.2 Orgulho no trabalho

As conquistas do ser humano são sempre pautadas no orgulho de fazer o melhor. Um fato que exemplifica o potencial das pessoas ocorreu em algumas escolas públicas do Piauí no ano de 2014. Colégios simples de pequenas cidades do interior têm se destacado no ensino no Brasil devido ao empenho dos alunos. Em noticiário do site Globo¹, a diretora da regional - Narjara Benício - esclarece bem o que tem acontecido:

Nós chegamos a ter instantes dentro dessa escola que tínhamos que expulsar os alunos, no bom sentido. Aqui parecia que era o melhor lugar. O menino estudava de manhã, mas ele queria ficar à tarde, queria ficar à noite, queria passar a madrugada estudando, porque aqui ele se sentia bem.

Esse orgulho de jovens do Piauí e desejo de fazer o melhor é que impulsionaram a superar todas as barreiras e dificuldades. A diretora da regional mencionou que “o maior desafio foi fazer os alunos acreditarem nisso”. De fato, no caso citado ocorreu uma melhora generalizada, conquistas de várias medalhas do MEC e houve escola que obteve 100% de aprovação de seus alunos no vestibular.

O que ocorreu no Piauí que derrubou barreiras aparentemente intransponíveis? União e busca dos mesmos objetivos? Seriam possíveis esses

¹ Escola pública de cidade do Piauí tem alunos motivados e ótimos resultados. *Globo.com*. Fantástico. Disponível em: <<http://g1.globo.com/fantastico/noticia/2014/03/escola-publica-de-cidade-do-piaui-tem-alunos-motivados-e-otimos-resultados.html>>. Acesso em: 15 Ago. 2014

mesmos sentimentos dentro de uma instituição governamental? Perguntas de difíceis respostas, mas tudo leva a crer que a busca de um objetivo em comum, o desejo de fazer parte de uma conquista que é de todos, é o caminho de superação e eficiência. O fato serve de exemplo para o Judiciário. Para que os serventuários sintam-se como parte da estrutura e a ela estejam ligados com orgulho e vocação, é necessário que haja desenvolvimento de uma conscientização coletiva. Que sejam eliminadas as grades hierárquicas que separam todo o sistema. Que os objetivos de cada serventuário se unifiquem em um único objetivo de forma natural.

Um ponto de destaque no grande crescimento econômico japonês desde o pós-guerra foi à valorização mútua entre as lideranças e os liderados nas empresas e instituições. Sobre isso, Kio Morita, fundador da empresa Sony, cita “O que produz liderança é a admiração dos subordinados. É a pá de cal no autoritarismo em todos os seguimentos na sociedade” (MORITA, 1986). Vale lembrar que no Japão normalmente o trabalhador é vitalício no emprego, pois ele visto como parte importante da instituição.

A uma união por um objetivo comum é a maior necessidade e estratégia para o Poder Judiciário ser eficiente. O Judiciário não pode estar separado por um grande organograma hierárquico em questões de planejamento estratégico, departamento pessoal ou gestão da qualidade. Não devem existir vários judiciários dentro da instituição, isto é, um Judiciário da primeira instância, outro da segunda instância e outro dos órgãos administrativos e cartórios.

A não correção no modo de proceder faz com que haja um limite de fronteiras. Os serventuários passam a se concentrar exclusivamente com os fatos dentro de seus limites e funções. Tem pouco senso de responsabilidade em relação aos resultados da interação de todos os outros cargos. Não se sente responsável pela ineficiência, pois a propensão é culpar a alguém ou algo, uma razão externa a sua atuação para culpar quando as coisas não dão certo. (SENGE, 2002, p. 53).

Quando nos concentramos apenas no cargo que ocupamos, não conseguimos enxergar como nossas ações se estendem além das fronteiras. Deixa de existir a preocupação de como os serviços afetam a vida dos cidadãos fluminenses. Passam apenas a preocupar-se exclusivamente com o seu espaço e sua realidade. O que economia alavancou a economia japonesa no pós-guerra foi

justamente a união. Sobre isso, bem esclarece o jornalista Coutinho, Dirceu M. (1993, p.19):

Realmente as mudanças de um povo dependem da sua determinação, devotamento e humildade”. No caso japonês foram extintos os privilégios, foi dada ênfase a qualidade, produtividade e o respeito à harmonia entre os indivíduos. O trabalhador japonês que tem característica de ser solidário com seu companheiro passou a ser bonificado pela produtividade.

6.2.3 Reconhecimento

O filme indiano "Como estrelas na terra: toda criança é especial", produzido e dirigido por Aamir Khan, traz como temática o transtorno de aprendizagem. Comparada ao irmão que têm boas notas, uma criança é considerada incapaz e preguiçosa. Na história, um professor percebe o potencial do menino disléxico e, através de apoio, ajuda-o a superar-se e a destacar-se entre as crianças. Apesar de ser ficção, o filme retrata um fato que tem rotineiramente correspondência na vida real.

Tibério Cláudio, imperador de Roma, que viveu do ano 10 A.C. ao ano 54 D.C. foi exemplo de superação. Na juventude fora desprezado e considerado débil recebendo a designação de “Cláudio, o idiota”. As dificuldades que possuía deixavam-no nervoso, o que ocasionava uma disfemia, que lhe coube o apelido depreciativo “Cláudio, o gago”. Não foi levado à escola supostamente por suas deficiências físicas de coxeadura, no entanto, a alegação de pernas fracas foi apenas um pretexto para que a que sua família fosse poupada da vergonha pública¹. O complexo de inferioridade que o atacou era reforçado pela sua própria mãe, que o via como exemplo de estupidez.

Ainda que pertencesse a família real, desde o princípio Cláudio fora considerado uma pessoa inaceitável para o cargo de imperador. Entretanto, no período que ficara ao cuidado de tutores, ele veio a ter grandes progressos. Após a morte de Calígula e na ausência de outro herdeiro adulto, os pretorianos lançaram-

¹ SIQUIER, Maria Luisa O desejo de saber: sobre as vicissitudes da pulsão epistemofílica na infância. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Cl%C3%A1udio>>. Acesso em: 16 Set. 2014.

no como imperador, julgando-se útil para aproveitar-se de suas deficiências.

As dificuldades de Cláudio mostraram-se mais de complexo de inferioridade do que capacidade cognitiva. O jovem dedicou-se aos estudos e destacou-se em matérias como Matemática, Gramática e Geometria. Aprendeu medicina e grego. Ele queria mostrar que era capaz e superar suas deficiências. Posteriormente, deixou vários volumes de escritos relatando sua marginalização e sua superação como imperador. Tornou-se um brilhante governante e estrategista militar, além de ser querido pelo povo. A menção histórica de Cristo: “Dai a César o que é de César” (BÍBLIA, 1999, p.1132), que se refere especificamente a Tibério Cláudio, faz-nos lembrar de que a antiga criança vista como “retardada” tornara-se o mais poderoso governante no início da era cristã.

As referências citadas são para salientar que o potencial das pessoas nunca deve ser desprezado, pois todos possuem capacidades únicas e são especiais. No meio institucional é necessários que os profissionais sintam-se valorizados e reconhecidos. Isso eleva a autoestima e, por sua vez, gera motivação e aumento da produtividade, contribuindo para o comprometimento.

Se valorizar as pessoas e o trabalho elevam a autoestima e a produtividade, o contrário, atua de forma oposta, gerando ineficiências. A desvalorização muitas vezes ocorre através do “assédio moral”, também chamado de humilhação no trabalho ou terror psicológico.

O assédio é um dos tristes problemas que as instituições necessitam corrigir. Ele pode ser vertical, quando se estabelece uma hierarquia superior, ou horizontal, quando realizado por colegas de profissão. Pode incidir também de forma mista, quando ocorre simultaneamente. A situação ocorre muitas vezes em forma de perseguição, onde uma pessoa é escolhida para ser o bode expiatório, no qual passa a ser responsável por tudo o que acontece de errado. Ocorre uma violência psicológica extrema, de forma sistemática e frequente.

Menosprezar alguém é uma prática execrável. O assédio e a prática do *bullying* são práticas deploráveis que devem ser extintas nas instituições. A discriminação, a perseguição somente trazem dor e constrangimento. Barreto, citado por Maeoka, afirma que:

“A vítima é uma pessoa que se caracteriza por ser um profissional que gosta do que faz, apaixonado por seu trabalho, capaz, brilhante, inteligente, criativo e com grande sentimento de justiça. Contudo, quando se tornam vítimas de assédio, adoecem no trabalho, ficam afastadas e perdem sua capacidade produtiva.” (BARRETO *apud* MAEOKA, 2012, p.92)

As consequências físicas e psicológicas nas pessoas que sofrem *bullying* e assédio moral levam a baixa autoestima, depressão, fobias e dificuldades para dormir, estresse, etc. A existência de tais práticas ocasionam que tais pessoas não serão capazes de contribuir com o seu melhor desempenho.

Para esse problema lastimável é necessário dar uma resposta satisfatória. Criar uma política de tolerância zero as tais práticas dentro das instituições. Já existem projetos e leis estaduais e federais que tratam o tema, no entanto, é importante que o Judiciário atue fornecendo momentos de aproximação e diálogos para que os serventuários se conheçam melhor e compartilhem sonhos, desafios e histórias de vida. Todas as pessoas são importantes e merecem ser respeitadas.

6.2.4 Desejo de aprender e reciclar

Sobre a eficiência e valorização dos serventuários, o Desembargador JUNIOR, Jessé Torres Pereira afirmou ¹que “é necessário investir nas pessoas, ‘nos pontos fortes’ das pessoas”. Investir no ser humano e na sua capacidade criativa é chave para as grandes conquistas.

Da mesma forma, também é importante que cada um busque aprimorar suas capacidades e dons naturais. O ganho de aprendizagem dá-se com o desenvolvimento de *networking* e no aprimoramento dos relacionamentos. É importante a socialização para aprender e adquirir conhecimento. Da mesma forma, fazer cursos, ler bastantes livros técnicos e outros de cultura geral, procurando inteirar-se da realidade que o cerca. Esse equilíbrio de desenvolvimento nas competências entre áreas afins enriquecem e desenvolvem habilidades.

¹ JUNIOR, Jessé Torres Pereira. Desembargador palestrante na aula inaugural da primeira turma do curso de pós-graduação em Direito Administrativo da Escola de Administração Judiciária (TJRJ). Realizada no dia 4 de Dezembro de 2013. Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/web/guest/home/-/noticias/visualizar/147002>>. Acesso em: 15 Ago. 2014.

6.2.5 Metas compartilhadas

O compartilhamento das metas no momento da elaboração é de primordial importância para que elas tenham a eficiência desejada. É importante a participação dos gestores no planejamento das estratégias. Por isso o CNJ, criou¹ uma Comissão de Metas através da Portaria 44, de 27 de Maio de 2011 e têm realizado encontros nacionais de Gestores para a elaboração das Metas do Poder Judiciário.

6.2.6 Remuneração

Remunerar é recompensar alguém pela prestação de um serviço. Ainda que o serventuário tenha grande prazer em sua função, ele a exerce por causa da remuneração. Essa remuneração é realizada através de um salário base, benefícios por tempo de serviço e outras gratificações.

A não ser que adquira um cargo de confiança, o serventuário da Justiça não tem a possibilidade de ascensão funcional nas carreiras públicas, bloqueando a capacidade de crescimento pessoal. Esses fatores desestimulam o servidor público. Principalmente, porque o envolvimento com o trabalho relaciona-se a satisfação e ao reconhecimento.

Como exigir comprometimento do serventuário se suas maiores preocupações são com as contas que não consegue pagá-las? A remuneração afeta os serventuários pelo lado psicológico e econômico, pois está diretamente relacionado à satisfação de suas necessidades. Uma política salarial adequada é um ponto fundamental para que o Judiciário alcance uma eficiência desejável em sua missão principal.

Existem meios de melhorar a remuneração dos servidores utilizando-se características da própria Constituição como informa o § 7º do art. 39 da

¹ CNJ. Nova metodologia aumenta participação dos tribunais na formulação de metas. Disponíveis em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/16505-nova-metodologia-aumenta-participacao-dos-tribunais-na-formulacao-de-metas>, <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-2014>>, <<http://www.cnj.jus.br/component/content/article/482-rodape/gestao-planejamento-e-pesquisa/gestao-e-planejamento/14827-comissao-nacional-de-metas>>. Acessos em: 16 Set. 2014.

Constituição da República:

“Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, **inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.**” (grifo nosso). (BRASIL, 2014)

Se a Justiça pode ser analisada pela questão de eficiência, também pode ser analisada pela questão de produtividade. Ainda que o Judiciário não vise o lucro, é fato que a eficiência jurídica demanda novos serviços e novos processos, sobretudo pela melhora da credibilidade e crença de que as lides serão julgadas em tempo adequado. De uma forma ou de outra, essa demanda ocasiona o aumento da arrecadação devido à entrada de custas do processo. Nada mais justo do que o serventuário participe na produtividade do serviço.

6.2.7 Diálogo

O diálogo entre as lideranças e liderados é uma necessidade fundamental para o alcance de eficiência. É no relacionamento e na comunicação em que os resultados positivos são conquistados. Peter Drucker cita que “se quiserem acolher a inovação e o compromisso, as organizações sem fins lucrativos precisam de uma atmosfera saudável que proporcione a discordância. Estas organizações devem encorajar um desacordo honesto e construtivo.” (DRUCKER, 2008, p.6).

O estímulo ao diálogo e a comunicação eficiente é obtido através de interação mútua. Um canal deve ser mantido aberto para que o empregado possa dar sua opinião e participar ativamente na elaboração da gestão estratégica da organização, pois as boas ideias possuem diversas origens e não necessariamente das altas instancias da instituição.

6.2.8 Motivação

A motivação para o trabalho pode ser intrínseca a partir do próprio indivíduo como também de fontes externas. É necessário conciliar os planos das pessoas com os planos e metas da instituição. Os valores da instituição precisam fazer partes dos funcionários, mas isso só é possível com uma ideologia e práticas que orientem esse comprometimento. O sentimento a ser alcançado é fazer com que o funcionário ao trabalhar no Judiciário, sintam-se como trabalhando para si mesmo.

Não existe comprometimento se não há ações institucionais que incentivem a participação. Quando não existem oportunidades de crescimento, os indivíduos sentem-se apenas como máquinas para cumprir um objetivo para depois serem descartadas. O carisma pelo fazer o melhor só é possível quando o servidor sente orgulho do que faz e quando é gratificado pelo seu serviço.

São várias as necessidades do indivíduo: salário e benefícios suficientes para o sustento familiar; ambiente de trabalho adequado; programas de motivação; oportunidades de crescimento profissional; oportunidades de desenvolvimento, valorização do potencial das pessoas, etc. Quando não são atendidas essas necessidades, a eficiência no trabalho é totalmente comprometida.

6.3 EFICIÊNCIA SOCIAL

O comprometimento social é um ponto em destaque que as instituições devem estar envolvidas. Quanto a isso, o TJRJ tem uma medição estatística com projetos bastante louváveis que beneficiam mais de 100.000 pessoas semestralmente, desenvolvendo a promoção da cidadania e inclusão social para as famílias fluminenses. Citam-se: Projeto bem me Quer, Casamento comunitário, Escola de família, Escola de filhos, Jovens Mensageiros, Justiça cidadã, Justiça pelos jovens, Estudar para trabalhar e CPMA (Centrais de Penas Alternativas), etc.

Visando recuperar detentos e devolvê-los a sociedade, o TJRJ realiza mutirões no Sistema Carcerário com o objetivo de agilizar a prestação jurisdicional aos apenados do sistema penitenciário fluminense. O objetivo é propiciar a soltura

de presos que tem direito à mudança de regime, trabalhos extramuros, liberdade condicional e visita periódica ao lar.

6.4 EFICIÊNCIA AMBIENTAL

O TJRJ tornou-se membro da Agenda Ambiental da Administração Pública– A3P, um programa coordenado pelo Ministério do Meio Ambiente, com a finalidade de promover a responsabilidade socioambiental e a adoção de procedimentos, referenciais de sustentabilidade e critérios socioambientais nas atividades do setor público. A A3P é uma iniciativa que demanda o engajamento individual e coletivo, a partir do comprometimento pessoal e da disposição para a incorporação dos conceitos preconizados, para a mudança de hábitos e a difusão do programa.

O eixo temático da A3P é o uso racional dos recursos naturais e bens públicos; gestão adequada dos resíduos gerados; melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho; sensibilização e capacitação dos servidores; contratações de bens e serviços com sustentabilidade e implementação de critérios para construções sustentáveis.

A agenda é composta de uma rede de comunicação (Rede A3P) para a promoção do intercâmbio, um plano de Gestão Socioambiental para implementação, o monitoramento e coordenação da A3P para auxiliar os órgãos públicos no processo de monitoramento e avaliação das ações. As propostas da Agenda têm por base, ainda, o Princípio 8 da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio/92).

Conforme cita o informativo_40/2011 da Revista Interação do TJRJ, o plano de Gestão ambiental do TJRJ focaliza os seguintes aspectos: educação e sensibilização ambiental; capacitação dos servidores; “Cine Ambiental”, oficinas e exposições; eco eficiência; gestão de resíduos sólidos e reciclagem; construções e licitações sustentáveis; reflorestamento em área de preservação da Mata Atlântica, em parceria com o Ministério da Defesa, e elaboração de relatórios de análise das ações preventivas e corretivas. (REVISTA INTERAÇÃO, 2011, p.3)

Há a preparação de um comitê gestor de política ambiental através de cursos

na ESAJ e a proposta integração dos integrantes do Tribunal, de representantes externos, ou seja, do Ministério Público, do Tribunal de Contas, da Procuradoria do Estado, para modelos de licitações sustentáveis conforme a exigência da lei 8.666/1993.

O TJRJ tem realizado obras e serviços levando-se em conta esses valores ambientais. Cita-se como exemplo a preocupação com baixo impacto nos canteiros de obras; reciclagem e controle de resíduos; tratamento da água para reutilização, valorização da luz natural, uso eletrônico na tramitação dos processos, etc.

A fim de levar uma maior conscientização dos serventuários, o TJRJ lançou cursos sobre essa agenda ambiental, tais como: Agente Ambiental, Sinergia Ambiental e Gestão Ambiental em Matrizes de competência.

O que se pode melhorar na questão é introduzir pontos de coletas de informações sobre esse tema específico. Além disso, ampliar essa ideia para o interior e criar curso online a respeito do tema no EAD corporativo.

6.5 EFICIÊNCIA NA ACESSIBILIDADE

Um ponto importante e que requer um trabalho eficiente é a questão de acessibilidade dos portadores de deficiência pelo qual foi tratada na ONU e ratificada pelo Governo Brasileiro. Por isso o tema foi tratado na Constituição Federal de 1988 nos incisos II a VII do art. 92 e em vários decretos leis (Lei 7.853/89, Lei Federal 8213/91, Decreto 3298/99, Decreto 3298/99, Lei 10.048/00, Lei 10.098/00, Decreto 5.296/04, Decreto 5.904/06, – Decreto Legislativo nº 186 de 9 de julho de 2008, – Decreto nº 6949 de 25 de agosto de 2009, etc).

¹O CNJ através da resolução d CNJ nº 27, de 16 de dezembro de 2009 recomenda que se adotem medidas para a remoção de barreiras físicas, arquitetônicas, de comunicação e atitudinais de modo a promover o amplo e irrestrito acesso de pessoas com deficiência às suas dependências, aos serviços que

¹ BRASIL. Conselho Nacional da Justiça. Recomendação nº 27, de 16 de dezembro de 2009. Dispõe sobre medidas para a remoção de barreiras físicas de modo a promover o amplo e irrestrito acesso de pessoas com deficiência. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/322-recomendacoes-do-conselho/12111-recomendacao-no-27>>. Acesso em: 08 Out. 2014.

prestam e às respectivas carreiras, para a conscientização de servidores e jurisdicionados sobre a importância da acessibilidade enquanto garantia ao pleno exercício de direitos, bem como para que instituem comissões de acessibilidade visando ao planejamento, elaboração e acompanhamento de projetos e metas direcionados à promoção da acessibilidade às pessoas com deficiência (BRASIL, 2014).

Alinhado ao CNJ, o TJRJ instituiu vários atos oficiais quanto ao tema:

Ato Normativo Conjunto TJ/CGJ nº8/2005 – Normas para o tratamento prioritário e apropriado no julgamento de processos de portadores de deficiência;

Ato Normativo nº19/2009 – Padrões de acessibilidade dos documentos no portal corporativo.

Ato Normativo nº 27/2011 – Vinculação de dos equipamentos de informática aos deficientes visuais.

Ato Executivo nº 3068/2011 – Institui a Comissão Inter setorial para Promoção da Acessibilidade no âmbito do Poder Judiciário – CIPAC.

Ato executivo do TJRJ nº 1300/2013 que institui a Comissão de Políticas Institucionais para Promoção da Acessibilidade - COCIP.

A COCIP visa instituir políticas e projetos para Promoção da Acessibilidade e trabalhar com os demais órgãos do TJRJ para que as metas sejam alcançadas; estimular a utilização de recursos e tecnologias e instruir os demais servidores nas limitações e virtudes dos portadores de necessidades especiais. Como também, planejar, elaborar e sugerir ações a fim de assegurar a ampla acessibilidade física, arquitetônica, comunicacional e atitudinal. A COCIP tem trabalhado para tornar mais fácil o desempenho dos portadores de necessidades especiais.

Um caminho importante para o TJRJ seria trabalhar-se com encontros coletivos entre deficientes, familiares e serventuários, inclusão de debates, principalmente, associado à apresentação de um filme relacionado ao tema. Nestes encontros para discussão e troca de ideias e experiências, promovendo uma relação de ganho entre todos os participantes. O objetivo seria promover a autoestima, compreensão e aceitação e mostrar que somos capazes de romper barreiras e realizar grandes projetos.

O TJRJ ainda não dispõe de cursos online direcionados aos deficientes: textos escritos para os surdos, cursos sonoros para os deficientes visuais, cursos sobre trato aos deficientes através de ambiente online (EAD). As Bibliotecas do TJRJ deveriam disponibilizar suas revistas e publicações organizadas em um catálogo em PDF para torna-la acessível. Há programas gratuitos que permitem aos deficientes a leitura dos mesmos.

6.6 EFICIÊNCIA CULTURAL

Não se pode falar em eficiência sem relacioná-lo a eventos culturais que fomentem nossa visão artística e nossa criatividade. ¹O Centro Cultural do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro - CCPJ-Rio, em conjunto com a EMERJ, desenvolve diversos eventos culturais com o objetivo de promover a arte e tornar o Judiciário mais próximo da sociedade. O objetivo do CCPJ-Rio é ser um núcleo desenvolvedor de cultura, incitando no cidadão o sentimento de justiça e disseminando esta visão para todo o Poder Judiciário nacional.

Para aperfeiçoamento do centro e melhorar a Eficiência , foi criado pelo Ato Executivo nº 2064/2013, DJERJ DE 16.05.2013 o “Grupo de trabalho para diagnóstico das atividades desenvolvidas pelo Centro Cultural e Museu da Justiça do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro”.

Dentre outros eventos, o Centro desenvolve programa de visitas ao Antigo Palácio da Justiça pelo qual o público pode ouvir narrativas de histórias do Judiciário e peças teatralizadas. Dentre elas, Destaca-se a visita “Por dentro do Palácio”. Cita-se também o programa "Teatro na Justiça" na sala Multiuso do CCPJ-Rio. O programa tem como objetivo refletir, por meio do teatro, valores de justiça e pensar sobre a relação entre direito e teatro. Em seu repertório o "Teatro na Justiça" trabalhou com um leque diversificado de grandes dramaturgos de todos os tempos apresentando tragédias, dramas modernos, comédias e teatro musical.

O programa “Música no Palácio”, realizado em parceria com a Escola de

¹ Informações do Centro Cultural do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/centrocultural>>. Acesso em: 08 Out. 2014.

Música da UFRJ privilegia a música de câmara instrumental, lírica e popular, com o objetivo de estimular, divulgar e aproximar o cidadão da produção musical de boa qualidade. Também são apresentados shows de diversos estilos e cantores, quartetos, bandas, música clássica, etc. Inclui-se também o convênio com a Escola de Comunicação, Música e Belas Artes.

O programa “Cursos Livres” apresenta reflexões e debates sobre diversos temas relacionados à Justiça associados a filósofos e pensadores. O programa “Cinema na Justiça” apresenta filmes sobre diversos temas.

CCPJ-Rio do TJRJ têm oferecido à população programação gratuita, rica e diversificada, com o compromisso de criar e estimular programas especiais que, aos poucos, formem a identidade de um Centro Cultural promovido pela e na Casa da Justiça. Consolida, assim, sua missão: privilegiar o conhecimento e a arte como condições essenciais ao pleno exercício da cidadania. Para isso, além de promoção para o público em geral, o centro promove convênios de visitas com escolas públicas e particulares, Universidades e outras instituições com intuito de promover seus eventos. Há também eventos fora da capital e mesmo fora do ambiente do TJRJ. Para que a população conheça o TJRJ. Eventos com artistas plásticos e pintores.

7 A INFLUÊNCIA DO JUDICIÁRIO NA ECONOMIA FLUMINENSE

“O lucro não esta na quantia que se ganha, e sim na economia que se faz”.

(Autor desconhecido)

Na análise do princípio de eficiência no Poder Judiciário é necessário estabelecer uma interseção entre duas ciências sociais, a saber, o Direito e as Ciências Econômicas. Essa junção de ciências tão diferentes foi apresentada por muitos teóricos antigos visando solucionar conflitos decorrentes da escassez. A Economia na administração de recursos escassos e o Direito como elemento de decisão social de alocação dos mesmos recursos.

Sobre o pressuposto da justiça propiciada pelo livre mercado, Adam Smith citou ¹ que “todo o homem, desde que não viole as leis da justiça, tem direito de lutar pelos seus interesses como melhor entender e entrar em concorrência, com a sua indústria e capital, com os de qualquer outro homem”.

Jeremy Bentham com seus ideais utilitaristas e de política “*laissez-faire, laissez-passer*” confrontavam-se em debates com William Blackstone a respeito das leis inglesas. Cesare Beccaria (1738-1794) - predecessor de Bentham - criticou a legislação penal então existente na época.

David Hume cita ² sobre a necessidade de seguirem-se as regras para o bem comum: “[...] a sociedade é necessária para a satisfação dessas próprias paixões,

¹ SMITH, Adam citado por BRAGANÇA, Wilson. Análise da teoria do estado de Adam Smith. Disponível em: <<http://desenvolvimentostp.blogspot.com.br/2008/02/anlise-da-teoria-do-estado-de-adam.html>>. Acesso em: 16 Set. 2014.

² HUME, David citado pelo site ECONOMIA E POLÍTICA. Como deve ser a economia de uma sociedade justa?. Disponível em: <<http://economiapolitica.tumblr.com/post/6047704365/como-deve-ser-a-economia-de-uma-sociedade-justa>>. Acesso em: 16 Set. 2014.

são naturalmente levados a se submeter à restrição de regras que possam tornar seu comércio mais seguro e cômodo.”

A moderna gestão entende que a Economia pode auxiliar nas decisões jurídicas de sem que haja rompimento com a lógica do Direito. Economia e Direito se entrelaçam nas definições de contrato, direitos de propriedade.

Em alguns pontos Direito e Economia diferem no conceito de Eficiência, pois uma decisão pode ter um teor de justiça no conceito jurídico e por outro lado ser considerado até imoral por desperdiçar recursos em um conceito econômico. Da mesma forma, o Direito através da Justiça pode exercer uma distribuição eficiente no conceito social, no entanto, ineficiente no conceito econômico.

O que é uma decisão eficiente? O conceito pode ser aplicado nas decisões judiciais? O juiz pode aplicar conceitos econômicos além da norma jurídica? O que deve prevalecer quando entra em conflito eficiência e os princípios de justiça e equidade? Uma decisão aparentemente justa para um grupo pode se constituir um problema econômico e social para uma maioria. Cita-se como exemplo, a decisão da construção de uma usina hidrelétrica.

A questão a ser avaliada é se “seria a eficiência um princípio de justiça ou uma regra de ouro, como David Friedman expõe”? Ou seria um objetivo social, um valor a ser seguido pelo sistema jurídico, como apresenta Richard Posner? (CASTRO, 2011, p.29).

O Poder Judiciário tem influência direta na Economia e no desenvolvimento econômico do país. Ele desempenha um papel fundamental na efetivação do Estado Democrático de Direito e na formação dos pilares da segurança jurídica, a saber, a previsibilidade e a estabilidade do ordenamento jurídico e a aplicação positiva dos preceitos gerais da lei.

A segurança fornecida por um judiciário eficiente regula a economia e contribui para um mercado livre de especulação e práticas desleais. Ainda que o juiz tenha liberdade nas suas decisões, os julgamentos precisam ser coerentes e seguindo-se princípios constitucionais e as jurisprudências firmadas.

As decisões variadas em causas semelhantes trazem insegurança jurídicos e impactos nas decisões dos investidores, modificam o mercado de crédito, influencia a taxa de juros do país e reduz os ganhos, devido o aumento nos custos. Por isso, é

necessário que a magistratura mantenha-se firmada na estrita aplicação da lei e nos princípios jurídicos. Sob esse aspecto, a edição de súmulas com efeito vinculante constitui-se uma excelente ferramenta no impedimento de interpretações divergentes ou colidentes.

As questões sobre direito de propriedades necessitam de definições claras tanto na legislação quanto nas decisões jurídicas, a fim de garantir um ambiente estável e que garantam segurança ao investidor. As grandes empresas possuem muitas opções de investimentos e preferem locais que lhe ofereçam o mínimo de risco ao capital investido.

Ao contrário do que cita a teoria Clássica de economia, as instituições legais influenciam o comportamento dos agentes econômicos. No entanto, quando o Judiciário protege o direito constitucional de propriedade, ele reduz os custos de transação. Essa afirmação tem como base o Teorema formulado por Ronald Coase¹ (1960) que cita que se os agentes afetados por externalidades puderem negociar sem custos de transação a partir de direitos de propriedade bem definidos pelo Estado, poderão negociar e chegar a um acordo em que as estas serão internalizadas. Com isso, a quantidade eficiente do bem causador da externalidade é independente da distribuição dos direitos de propriedade.

Do mesmo modo que o desenvolvimento social depende das condições da economia, a decisão de investir ou não é influenciada pela qualidade do judiciário e de sua segurança jurídica. É necessário que as decisões na justiça respeitem os contratos legalmente firmados. Um Judiciário não previsível influenciam preços, taxa de retorno das empresas e no custo de transação.

A morosidade nas decisões trazem prejuízos devido à ausência de respostas em tempo hábil. A demora na tutela jurisdicional ocasiona a falta de credibilidade, à insegurança jurídica; a desconfiança, e a consequência é a ineficiência econômica. Sobre a adaptação do Judiciário para contribuir ao crescimento econômico, Douglass North afirma² que “as instituições, dentre elas o

¹ COASE, Ronald citado pelo site WIKIPEDIA. Teorema de Coase. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Teorema_de_Coase>. Acesso em: 01 Out.2014.

² North, Douglass citado por Flávia Santinoni . Direito e Desenvolvimento. Instituto Brasiliense de Direito Publico, p.46, 2012. Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/senado/institucional/conleg/seminarios-workshops/seminario-federalismo-brasileiro-mesa-4-direito-desenvolvimento-flavia-vera-santinoni-19-10-2012>>. Acesso

Poder Judiciário, evoluem e se modificam para reduzir custos de transação, portanto, é a chave para explicar o desempenho de uma economia”

A teoria do consumidor, uma teoria de caráter econômico, entra na análise da questão jurídica porque a ação de litigar ou não, relaciona-se a uma escala de preferências e custos. O que é mais compensatório para uma empresa: efetuar gastos objetivando corrigir seus serviços e produtos ou indenizar aqueles que recorrem à justiça reivindicando seus direitos? Cabe a justiça o desincentivo a litigância de má fé e ao uso do judiciário como estratégia de gastos.

8 PROBLEMAS E SOLUÇÕES NO JUDICIÁRIO

A causa maior da morosidade no Judiciário não é o excesso de processos, mas são os excessos de processo.

(Nilson A. Araújo)

São muitos os problemas encontrados no Judiciário que dificultam o atendimento eficiente. Não existem fórmulas prontas para sanar as inúmeras dificuldades, mas é necessária uma dedicação diária em busca de corrigir as falhas, sobretudo, para equacionar a celeridade no trâmite dos processos. A Constituição Federal em seu art. 5º, inciso LXXVIII é enfática ao mencionar sobre a razoável duração do processo e os meios para o alcance da celeridade. Tal menção está ligada diretamente ao princípio da eficiência e é um direito de cidadania e de dignidade humana.

Uma decisão tardia por si só é uma decisão injusta. É inadmissível que o cidadão aguarde por cinco, dez ou mais anos para ter seu direito reconhecido. Morosidade ocasiona injustiça, impunidade e instabilidade jurídica. A morosidade normalmente beneficia o réu em detrimento do ofendido. A morosidade contraria o princípio da igualdade, pois beneficia aquele de melhor condição financeira tanto para manter bons advogados, quanto por suporta melhor a longa duração do processo. Muita das causas da morosidade advém de estruturas fora do Poder Judiciário, tais como inquéritos demorados, protelação dos advogados, etc. No entanto, no que é pertinente a Justiça, cabe uma melhor resposta mais incisiva.

A celeridade no trâmite dos processos na justiça é preocupação antiga na tradição jurídica brasileira. Há quase cem anos, o intelectual e notável Rui Barbosa expressava sua preocupação com a tutela jurisdicional no texto do seu discurso “Oração dos Moços”:

¹ Mas justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta. Porque a dilação ilegal nas mãos do julgador contraria o direito escrito das partes, e, assim, as lesa no patrimônio, honra e liberdade. Os juízes tardinheiros são culpados, que a lassidão comum vai tolerando. Mas sua culpa tresdobra com a terrível agravante de que o lesado não tem meio de reagir contra o delinquente poderoso, em cujas mãos jazem a sorte do litígio pendente. Não sejais, pois, desses magistrados, nas mãos de quem os autos penam como as almas do purgatório, ou arrastam sonos esquecidos como as preguiças do mato. Não vos pareçais com esses outros juízes, que, com tabuleta de escrupulosos, imaginam em risco a sua boa fama, se não evitarem o contacto dos pleiteantes, recebendo-os com má sombra, em lugar de os ouvir a todos com desprevenção, doçura e serenidade.” (1921, BARBOSA, 1997, p.40).

No Brasil há uma cultura de atrasos: atraso nos compromissos, atraso para responder questionamentos, atraso para realizar projetos, atraso nas obras públicas, etc. O Poder Judiciário não é exceção dentro dessa triste realidade. No entanto, ainda que sejam grandes as dificuldades na prestação jurisdicional, não é aceitável que um processo perdure por longos e longos anos, gerando a total descrença na justiça. O Judiciário não pode aceitar o problema como uma normalidade.

Nos últimos anos, principalmente com as mudanças efetuadas na Constituição em 1988, o cidadão tem buscado o Judiciário com maior frequência. Tal fato deve-se maior conscientização da população quanto aos seus direitos. Infelizmente o Judiciário não estava preparado para o aumento da demanda. Embora a informática tenha facilitado o serviço, otimizando os processos e tornando mais seguro, a tecnologia não foi suficiente para manter o trâmite dos processos dentro de um prazo aceitável e razoável. Parece de comum percepção que a demanda requer contratação de mais serventuários.

Os andamentos dos processos seguem prazos normatizados, no entanto, eles têm sido desrespeitados sem qualquer justificativa ou esclarecimento. Formou-se a cultura de que os atrasos são fatos normais e que as indicações estabelecidas nos boletos são apenas parâmetros para que as partes tenham uma vaga noção do tempo de espera. No entanto, se existe uma regra temporal de entrega dos serviços, cabe ao Judiciário entregá-lo dentro do prazo estipulado.

Atrasos em andamentos de processos não podem tornar-se um padrão de atendimento. Se existem prazos nas causas, eles devem ser cumpridos. As

¹ Em 1921 Rui Barbosa preparou um discurso intitulado “Oração dos moços” para os formandos da Faculdade de Direito do Largo de São Francisco, em São Paulo.

dificuldades são muitas para a resposta nos tempos estabelecidos, mas não se justificam longas esperas. Cita-se que a morosidade prejudica a saúde dos litigantes devido à longa angústia e aflição por ver o processo em uma espera interminável. O que a sociedade espera do Judiciário é que os julgamentos sejam rápidos e seguros.

Não é quantidade de recursos às instâncias superiores, que acabam por atravancar os processos, que tornaram as decisões melhores ou aperfeiçoadas. A atual forma de tratamento das causas já não mais funciona adequadamente e são necessárias mudanças drásticas e efetivas. Joaquim Barbosa, ex-presidente do STF e CNJ, citou que o Brasil adotou o aumento da máquina judiciária para tentar resolver a lentidão dos processos. No entanto, para ele a solução é a simplicidade, objetividade e eficiência. Na questão da atuação da 1ª instância, ele complementou: ¹ “As soluções às mazelas do Judiciário são priorizar a 1ª instância, além de reduzir o número excessivo de recursos que atualmente permitem que se passe uma década sem que haja solução definitiva do litígio”.

Os melhores resultados para tornar o Judiciário mais célere serão conquistados dando ênfase aos problemas enfrentados pela 1ª instância, atualmente, o maior gargalo na Justiça. Ao citar sobre as dificuldades e garantias dos juízes, o desembargador Dell’ Orto, Cláudio Luís Braga (2014, Informação verbal) expressou bem um fato: ² “O processo começa e termina na primeira instância”. Por conseguinte, a 1ª instância é a ponte entre a Justiça e o cidadão. Fazem-se necessário dar todo apoio aos juízes quanto ao poder de decisões e condições materiais para que a equipe do cartório realizar com eficiência o serviço de apoio.

Os recursos em demasia é uma das principais entraves e causadores da morosidade no Judiciário. Um processo atravessa por vezes várias instâncias antes de ter a sentença final, percorrendo até uma década para a conclusão. Aqueles que

¹ Ministro do STF Joaquim Barbosa citado por BALZA, Guilherme. Em palestra, Barbosa afirma que não há sistema jurídico mais confuso que o brasileiro. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2013/09/30/em-palestra-barbosa-afirma-que-nao-ha-justica-ao-lenta-quanto-a-brasileira.htm>> Acesso em 30 Jan. 2013.

² DELL’ ORTO, Cláudio Luís Braga. Desembargador professor do curso de Pós-graduação da Escola de Administração Judiciária do Estado do Rio de Janeiro. Aula sobre “Garantias da Magistratura na Constituição”, realizada no dia 19 de Fevereiro de 2014.

apoiam esses excessos valem-se da Carta Magna que enfatiza no seu Art. 5º, LV da CF/88 a necessidade do devido processo legal, o direito de ampla defesa e o contraditório para que as partes exerçam seus direitos. O que se tem visto a partir desse princípio são repetições de discussões apenas como meio procrastinatório. A celeridade é lançada em segundo plano, a razoabilidade e o bom-senso são deixados de lado. Ora, ampla defesa não é relatar o mesmo fato diversas vezes. Inúmeros recursos não implica melhor julgamento, além disso, duplo grau de jurisdição não é uma verdade absoluta para o exercício pleno da democracia. A quantidade de recursos necessita ser repensada pelo legislador.

Não é pela falta de leis que o Judiciário é visto como ineficiente, pois a legislação é ampla. No entanto, é necessário avaliar o quanto as leis são atuais para realidade do país. Uma solução inovadora para o Judiciário foi à possibilidade do STF editar súmulas vinculantes de caráter vinculativo para as decisões dos tribunais inferiores. Este instituto desafoga o Poder Judiciário, pois evita que temas amplamente discutidos cheguem às instâncias superiores via recurso. Para que tenham o efeito vinculante, as súmulas devem ser produzidas baseadas na existência de reiteradas decisões sobre matéria analisada. Essa ação uniformizadora promove a celeridade e eficiência no Poder Judiciário. Principalmente, por fornecer uniformidade e segurança jurídica para as decisões. Reduz a fundamentação pormenorizada das instâncias inferiores, além de maximizar recursos e resultados. A súmula vinculante uniformiza as decisões e assegura o cumprimento constitucional da igualdade.

Além da Súmula Vinculante, outra inovação propiciada pela Constituição Federal de 1988, através da Emenda Constitucional 45, foi à inserção de os art. 543-A e 543-B da Lei 5.869/1973 do CPC, com a introdução da Repercussão Geral na clara intenção de reduzir a quantidade de recursos extraordinários que chegam ao STF. Uma vez constatada a existência de Repercussão Geral, o STF analisa o mérito da questão e a decisão proveniente dessa análise será aplicada posteriormente pelas instâncias inferiores, em casos idênticos. Desta forma, evita-se que questões de pouca relevância sejam analisadas pelo Supremo. Como desafoga o supremo, decisões mais importantes e que desencadeiam jurisprudência são analisadas com maior celeridade. Portanto, são evidentes os benefícios para a maior

eficiência do Poder Judiciário.

O sistema jurídico brasileiro é caracterizado pelo exagerado formalismo, valorizando em excesso a forma em detrimento do fim. É perceptível que uma das grandes causas da morosidade da Justiça está no procedimento. Os atos dos processos carecem de maior simplificação, principalmente, pela própria complexidade que se tornou a legislação processual. Ainda que necessária, a segurança jurídica não deve atravancar o processo. O excesso de formalismo de muitos procedimentos atrasa tramitação das causas. As decisões informadas nos processos devem valer-se da simplicidade textual, primordialmente, buscando-se a compreensão através de uma escrita breve e completa, expondo de forma sintética e direta a informação do que se quer expor.

Um conceito importante na área de tecnologia é o *pipeline*. As CPUs dos computadores, para trabalharem mais rápido no processamento das informações - denominadas micro instruções -, realizam-nas de forma paralela, onde cada uma delas passa por uma fase diferente, como fosse uma linha de produção de uma fábrica. Ao transportar-se essa ideia para o ambiente do Judiciário, por analogia percebe-se esse conceito no processamento das lides, pois o TJRJ também trabalha todos os processos de forma paralela, pois, considera como essa forma mais adequada e justa na solução dos conflitos.

Essa forma de trabalhar-se possuem falhas que precisam ser sanadas, do contrário, ao invés de acelerar a demanda, apenas travam a máquina Judiciária. Um juiz para analisar de forma adequada um processo e providenciar o andamento necessário, como não poderia ser diferente, perde um longo tempo. Após sair de suas mãos, ele somente irá realizar outra avaliação meses depois. Considerando que permaneça o mesmo juiz na serventia, ele irá perderá razoável tempo na releitura da causa. Sabendo-se que as serventias têm alterado os seus juízes de quatro a cinco vezes durante todo período de um processo. Logo, um processo transforma-se em cinco ou seis, pelo simples fato de haver repetidas análises de mesmos laudos por diferentes juízes. Dessa forma, um rol de mil processos, na prática eles tornam-se cinco mil. É fácil perceber que essa forma de trabalhar-se é excessivamente improdutiva.

Algumas mudanças poderiam amenizar essa grave falha. Dentre elas, os processos deveriam ser separados em grupos, de acordo com a data de entrada, de forma a agilizar os mesmos. O ideal é fazer com que o mesmo juiz possa deter o processo do começo ao fim, evitando-se releituras por outros magistrados.

Certos processos deveriam ter solução sequencial e andamento totalmente prioritário. Cita-se, por exemplo, a área médica e que deve ter prioridade total. Da mesma forma, os processos que envolvam menores. Nessas situações, um ano deveria ser o limite para a solução das causas. Tempo muito diferentes destes são incompreensíveis e inaceitáveis. Não há justificativa plausível para a falta de eficiência do TJRJ quando se tratam de causa que envolva menores ou saúde do cidadão. Nestes casos, também o Ministério Público precisa ser mais participativo e atuante; e o Judiciário, sempre que possível, providenciar a antecipação de tutela. Não convém colocar em uma mesma fila de prioridade, causas urgentes e outras de menor relevância. Também, não deve ser o clamor público que escalone as prioridades, mas os processos devem ser separados por tema e, em um critério totalmente definido, separados a parte para uma fila de prioridade. Enfim, escalonar prioridades é de extrema relevância e o Judiciário necessita com extrema urgência tratar o tema de forma adequada.

Uma das soluções para atender a demanda de processos no Judiciário seria manter o Judiciário aberto entre 7:00 e 22:00h, através de dois turnos diários. Os custos adicionais com mão-de-obra seriam compensados o aumento da demanda contida. O andamento dos processos tornar-se-ia mais céleres pelo próprio aumento da carga horária, pois às custas dos processos entrariam mais rapidamente fechando o curso de financiamento da estrutura judiciária. No entanto, para que essa estrutura torne-se viável, é necessário que o próprio Poder Judiciário assuma o controle do orçamento de pessoal do seu quadro, ao invés do domínio do Poder Executivo.

A criação do Fundo Especial do Tribunal de Justiça (FETJ) pela lei estadual nº 2.524/1996 permitiu que o Judiciário Fluminense realizasse a própria gestão dos recursos advindos das custas judiciais. Atualmente o fundo destina-se basicamente as obras de engenharia e a informatização, porém, como já se adquiriu um equilíbrio

financeiro, é viável utilizá-lo para outros fins. Para isso, ainda se faz necessário à regulamentação.

Um dos problemas a serem sanados pelo Judiciário é a litigância de má fé. Isto é, através de uma escolha racional, a parte analisa a relação entre ganhos e perdas do processo como uma “teoria de Jogos” e verifica a relação custo/benefício da causa no Judiciário. Muitas vezes é mais vantajoso ter eventuais perdas no Judiciário a resolver problemas da forma adequada com custos maiores. A demanda deve ser sempre para defender direitos. É necessário desestimular empreitadas de jogo de interesse, fazendo-se valer de julgamentos mais céleres e com punições exemplares. Se não houver vantagens econômicas claramente perceptíveis, não será compensador a litigância de má fé. Cabe ao Judiciário impor mecanismos a fim de evitar demandas oportunistas que se valem das vantagens da litigância.

Costumeiramente a Justiça fluminense de segunda instância tem removido ou reduzido às decisões punitivas dos juízes impostas aos réus. Se na justiça americana são altas as indenizações nas causas, no Brasil além de serem excessivamente baixas, as Câmaras têm reduzido ainda mais em três ou quatro vezes os valores. A análise é baseada sobre um suposto enriquecimento da outra parte, uma interpretação bastante questionável e que somente incentiva o réu a usar a máquina judiciária para não cumprir com suas obrigações e deveres.

Um importante expediente e que merece o aprimoramento é o plantão judiciário. Ele tem sido usado para garantir que decisões de cunho urgente possam ser analisadas com celeridade nos horários fora do expediente normal, principalmente, as associadas habeas corpus, mandatos de prisão e apreensão de pessoas, mandados de segurança emergenciais, etc.

A infraestrutura é um ponto relevante para uma eficiente atuação do Judiciário. É necessária uma adequada logística e locais adequados para prestação dos serviços jurídicos. Além disso, não faz sentido na atual conjectura pensar em um Judiciário sem uma moderna informática que facilite a celeridade nos andamento dos processos.

Outra questão relevante são os prazos especiais para o ente público. Todos em tese são iguais perante a lei, no entanto, na prática o Poder Público possui

privilégios para o não cumprimento de suas obrigações quando na condição de réu ou devedor, o que é incoerente ao princípio da igualdade. A administração pública precisa se modernizar e ser eficiente para cumprir suas obrigações como qualquer outra parte dentro de um processo.

A imparcialidade dos juízes é uma necessidade para o julgamento legal. Um dos fatores para a falta de investimentos estrangeiros e a correspondente elevação de juros pelo COPOM é a falta de confiança no judiciário brasileiro. Somente com um Judiciário independente, seguro e tranquilo pode servir de âncora a segurança social.

Muitas falhas de interpretação do processo deve-se a distância entre os advogados e os magistrados. Nem sempre a leitura do processo permite uma análise adequada da causa. A valorização do despacho direto entre juízes e os representantes das partes trariam compreensão melhor do processo e eliminação das obscuridades. O excesso de formalismos muito vezes atrapalham na solução da lide. O magistrado não pode ser somente juiz de “papel”, mas essa interação pessoal com os advogados das partes deveria ser valorizada e agendada.

O TJRJ deveria elaborar um catálogo com regras rígidas e absolutas de competência, a fim de estabelecer os juízos competentes para as diversas ações impetradas, evitando-se invalidações de processos por falhas de competência.

A presença de justiça itinerante nas periferias do estado tem sido um trabalho bastante importante no âmbito do Judiciário. O TJRJ tem se valido de uma estrutura de computadores em um ônibus e tem levado a Justiça em locais de menos acessibilidade da população fluminense. Uma ação bastante positiva.

Um complemento para a otimização da Justiça no Estado, é a existência de um apoio móvel de juízes e serventuários para agilizar o serviço de cartório que tem problema de excesso demanda. Esse apoio temporário é de grande importância para restabelecer o serviço de cartórios com problemas de atraso. Neste sentido, o TJRJ criou o GEAP - Grupo de Apoio Cartorário - que apoia às serventias em dificuldades.

A criação dos Juizados Especiais através da Lei estadual 9099/95 foi um importante passo para tornar o judiciário menos formal. O objetivo foi buscar uma

economia processual, reduzindo procedimentos e tornando mais simples as decisões de menor de valor econômico e penal. A melhora do Judiciário com essas novas serventias só não foi mais aparente devido ao aumento da demanda de processos nas duas últimas décadas, fruto principalmente a maior conscientização da população quanto aos seus direitos.

As decisões formais baseadas em um processo não tem sido eficientes devido a grande morosidade até a sentença final. Sendo assim, é necessário desenvolver soluções alternativas para lidar com os conflitos, evitando-se a longa espera no Judiciário. Com a lei 9.307/96 art. 1º a Justiça deu um grande passo para incentivar o uso de soluções alternativas para resolver os conflitos. Essas soluções não jurisdicionais são divididas nas seguintes formas: autotutela; conciliação; mediação e arbitragem.

A autotutela: é uma medida excepcional e expressamente prevista em lei em que há imposição da vontade de uma das partes sobre a da outra. Na conciliação, as partes reúnem-se na presença de um conciliador para chegar a um acordo, evitando-se a formalidade de um longo e cansativo processo. Na Mediação, as partes envolvidas contam com o auxílio de um mediador para encontrar um ponto de interseção que satisfaçam as partes. Na arbitragem as partes aceitam utiliza-se de um árbitro para decidir sobre a questão. Nesta última solução alternativa, não que não cabe recursos.

Uma tecnologia bastante útil para o Judiciário e que tem gerado controvérsias é o uso de vídeo conferências para a realização de audiências. Discute-se sobre a suposta limitação do direito de defesa. Exageros a parte, o uso dessa tecnologia mostra-se de grande valor na celeridade do processo, eliminando gastos com a locomoção e segurança, além de evitar os desnecessários deslocamentos de presos, juízes e advogados. O uso dessa modalidade de audiência foi sancionado na Lei 11.900/2009. Uma decisão acertada e que muito contribui para a eficiência no judiciário.

Sobre o uso de vídeos, outro uso importante seria a criação de manuais e RAD's interativas. O uso de vídeos seria um modo adequado e eficiente para instruir sobre as rotinas de serviço e as nuances das operações nas serventias. É fato que o excesso de trabalho não favorece a reciclagem de conhecimento, o treinamento e o

aperfeiçoamento. A disponibilização online facilitaria a sincronização do tempo do serventuário e o processo de aprendizagem.

Um importante serviço na gerência da organização são as auditorias. A diretoria administrativa DGDIN realiza auditorias de apoio nos diversos órgãos internos do TJRJ. Tal apoio, ao contrário de uma auditoria padronizada, tem o cunho de amparar e fornecer sugestões de melhoria da organização de gestão. Também a criação de equipes de estudo de melhores práticas e catalogação para os diversos serviços no Judiciário seriam muito bemvindas. Afinal, a indicação dos serviços, a organização e a divulgação das “melhores práticas” são necessidades para realizar mudanças e obter-se a melhoria contínua nas instituições.

A lei 11.419/06 permitiu o uso da tramitação eletrônica do processo desde a sua inicial. Há inúmeras vantagens do uso eletrônico, dentre elas, protocolização via WEB e anexação de documentos através de assinatura digital, transparência, economia de tempo para a Justiça, facilidade na tramitação do serviço cartorário, facilitação na criação de despachos e sentenças, economia de papel, etc.

A legislação determina que os processos em litisconsortes devam ser contados em dobro os prazos para contestar ou para recorrer. A justificativa é de que uma das partes do litisconsórcio poderia ser prejudicada devido à retenção dos autos pela outra parte. De fato, a retenção de autos constitui-se em um grande número de reclamações junto a Ouvidoria. Outra questão, é a perda de documentos pelas partes, um risco sempre possível e de péssimas implicações. O ideal é que tais documentos - importantíssimos! - nem saíssem do cartório. Um simples scanner de mão, “smartfphones” ou celular permitiriam realizar cópias de todo um processo sem a necessidade de que o mesmo seja retirado do cartório. No caso dos litisconsortes, a retenção deveria ser obrigatória. Na atualidade, pensar em tempo dobrado para litisconsortes devido a acesso “a papel” é um atraso de procedimento e que somente torna a tramitação dos processos ainda mais morosa. É importante a modernização dos advogados no uso das novas tecnologias e a cabe ao Judiciário realizar as mudanças necessárias no procedimento.

Tabela 1 - Problemas e Soluções no TJRJ

PROBLEMAS	SOLUÇÕES
Falta de otimização para Causas Repetidas	Súmulas vinculantes, Jurisprudência
Excesso de medidas provisórias e leis Inconstitucionais	Cobrar do Executivo respeito à Constituição
Reduzido número de funcionários frente à demanda	Novos concursos, melhor distribuição do quadro e funções.
Distância entre advogados e juízes	Agendamento de despachos com o juiz
Distância entre 1ª e 2ª instância	Maior diálogo entre 1ª e 2ª instância
Excesso ou leis inadequadas	Revisão das leis e princípio da razoabilidade
Burocracias desnecessárias	Desburocratização, informalidade
Prazos especiais para o Estado	Respeitar as leis e a igualdade
Excesso de recursos, ampla defesa e contraditório	Revisão da legislação
Insegurança e imprevisibilidade jurídica	Respeito aos princípios jurídicos, a jurisprudência e a súmula vinculante.
Politização jurídica	O judiciário necessita respeitar as leis, agir dentro da razoabilidade e ser menos politizado.
Independência e Imparcialidade de juízes	Agir conforme a lei e de forma imparcial
Política salarial e condições de trabalho	Melhoria das condições de trabalho e salarial.
Complexidade do sistema judiciário	Desburocratização
Dificuldade de acesso aos órgãos judiciários	Melhor divulgação, acessibilidade, etc.
Inexistência de uma corte constitucional	A criação de um legislador negativo separado da Suprema Corte.
Deficiência de controle dos prazos judiciais	Cobrança e esforço redobrado
Despreparo dos serventuários e advogados	Cursos de treinamento; Cursos audiovisuais à distância
Deficiência de infraestrutura	Melhoria dos locais de atendimento e da tecnologia
Prejuízo à economia	Coerência e unicidade nos julgamentos em casos similares, respeito aos contratos e ao Direito de Propriedade
A inoperância do Legislativo e do Executivo.	Cobrar maior atuação dos Poderes
Excesso de soluções em Instancias superiores	Prioridade a 1ª instância e alteração das leis
Pouco poder de cobrança da Ouvidoria	Ouvidoria mais atuante nas cobranças
Locais com pouco acesso a Justiça	Justiça Itinerante
Invalidações de processos por falhas de competência.	Catálogo de Competências

Tabela 1 - Problemas e Soluções no TJRJ

PROBLEMAS	SOLUÇÕES
Demora e burocracia na publicação dos acórdãos	Publicação imediata dos acórdãos
Diversas ações semelhantes pleiteando a mesma coisa	Ações coletivas
Falta de treinamento dos serventuários	Escolas de formação
Desorganização e ações improdutivas	Gerência e Planejamento
Litígios simples resolvidos por demorados processos.	Direito alternativo (arbitragem, conciliação, acordos judiciais e extrajudiciais, etc.)
Causas repetidas resolvidas em complexa análise	Súmulas vinculantes e decisões uniformizadoras
Quantidade elevada de recursos extraordinários	Repercussão Geral
Elevados gastos em logística e grande movimentação de juízes, advogados, presos	Videoconferências e Audiência a distancia
Excesso de papelada e deslocamentos	Processo Eletrônico
Autor claramente prejudicado, esquecido na sua urgência	Tutela antecipada
Dificuldades financeiras para melhor atuação	Fundo especial
Decisões urgentes após o horário de expediente	Plantão Judiciário
Falta de discussão dos problemas do judiciário	Centro de Estudos e Debates - CEDES (TJRJ); Equipe de estudo das melhores práticas ; Prêmio Innovare
Demora na solução de causas simples e de pequeno valor	Juizados especiais
Falta de uniformidade no projeto nacional	Alinhamento com o CNJ
Ausência de objetivos claros	Metas como estratégia de eficiência
Muitas ações e pouco tempo disponível	Judiciário em vários turnos
Processos sob análise de diversos juízes e longa espera	Processo com solução sequencial
Órgãos internos sem apoio	Auditoria de apoio
Morosidade	Compromisso com as metas, alteração das leis, mudanças administrativas, otimização dos procedimentos, etc.

Fonte: elaborado pelo autor (2014)

9 A APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A criação do CNJ foi com o objetivo de tornar-se o coordenador da política estratégica do Poder Judiciário como um todo, colocando-se principalmente como instrumento essencial para aumentar o grau de eficiência. Essa maior eficiência visa, sobretudo, reduzir a morosidade processual e fornecer a segurança jurídica e transparência nos processos internos e externos do Judiciário. Dentro desse contexto, o Poder Judiciário Fluminense alinhou-se ao CNJ em sua gestão estratégica e participa nas metas estabelecidas pelo órgão superior administrativo.

Foram levantados dados disponibilizados pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ) no site do CNJ¹ e informações locais no portal do TJRJ. A classificação do CNJ agrupa os tribunais de acordo com o tamanho (grande, médio ou pequeno porte), no entanto, preferiu-se neste trabalho ordenar os tribunais em conjunto para avaliar a gestão e a produtividade. A fim de delimitar a pesquisa e efetuar conclusões pertinentes, foram listadas estatísticas locais do TJRJ de serventias Cíveis e Criminais de 1º grau na Capital Fluminense.

O CNJ realiza sua avaliação baseado nas seguintes resoluções:

- Resolução nº 76, de 12 de maio de 2009 - Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências. Através dessa Resolução foi implementado o “Relatório Justiça em Números”.
- Resolução Nº 4, de 16 de Agosto de 2005 - Criou o Sistema de Estatística do

¹ CNJ. Justiça em Números. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-transparencia/pj-justica-em-numeros/relatorios>>. Acesso em: 16 Set. 2014.

CNJ. Gestão estratégica do Poder Judiciário. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/diagnostico-de-gestao-estrategica>>. Acesso em: 16 Set. 2014.

Poder Judiciário (SIESPJ) e dá outras providências.

O CNJ desenvolveu o Índice de Produtividade Comparada da Justiça - IP-Jus - utilizando-se da Metodologia Análise Envolvória de Dados (DEA). Através da Resolução CNJ nº 184, de dezembro de 2013 foram instituídos os seguintes índices:

- Índice de produtividade do magistrado (IP-M) - Número de processos baixados por ano / Juízes em atividade na Justiça Estadual.
- Índice de produtividade dos servidores do judiciário – (IP-S) - Número de processos baixados por ano / Servidores em atividade na Justiça Estadual.

Outros índices criados:

- Índice de Atendimento à Demanda (IAD) - É um indicador que leva em consideração o total de processos finalizados divididos pelo número de casos novos.
- Taxa de Congestionamento nos Tribunais - É a divisão do total de processos judiciais baixados pelo somatório do total de casos novos e o total de casos pendentes: $TPJB / (TCN+TCP)$

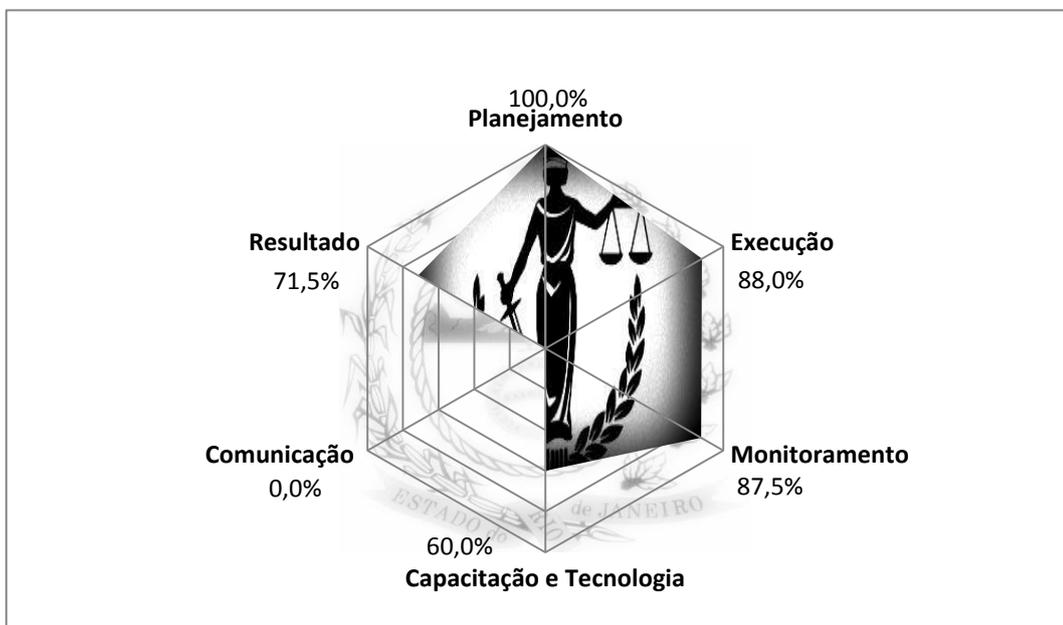


Gráfico 1 – Gestão Estratégica do PJERJ (2013)
Fonte: Adaptado do CNJ¹

¹ Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-cnj/diagnostico2013.pdf>>. Acesso em: 08 Out. 2014.

A gestão estratégica informada no gráfico 1 foi levando-se em consideração: o planejamento, a execução, o monitoramento, a capacitação e a comunicação. Para essa avaliação, dentre outros questionários, foi enviada aos tribunais a pesquisa (Tabela 2) para a avaliação:

Tabela 2 - Pesquisa de Gestão Estadual no Brasil (2013)

PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA		
1.1.1 - O Tribunal possui comissão/comitê de direção estratégica ou instância equivalente, composta por magistrado, com designação formal para elaborar/propor a estratégia?	5%	25%
1.1.2 - A alta administração participa da formulação da estratégia do órgão?	5%	
1.2.1 - Há participação efetiva de serventuários na elaboração das propostas orçamentárias?	2,5%	
1.2.2 - Há participação efetiva de magistrados na elaboração das propostas orçamentárias?	2,5%	
1.2.3 - Há participação efetiva de serventuários na formulação da estratégia?	2,5%	
1.2.4 - Há participação efetiva de magistrados na formulação da estratégia?	2,5%	
1.3.1 - O Tribunal elabora plano de aquisição?	3%	
1.3.1.1 - Em caso afirmativo no item 1.3.1, informe: o plano de aquisição está integrado ao plano orçamentário?	2%	
EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA		
2.1.1 - Existe unidade competente para atuar em gestão de processos, formalmente instituída no Tribunal?	3%	25%
2.1.1.2 - Em caso afirmativo no item 2.1.1, informe: a unidade responsável pela gestão de processos presta consultoria para melhoria de processos de trabalho às unidades do órgão?	1%	
2.1.2 - Existem macroprocessos de trabalho mapeados?	3%	
2.1.4 - Em uma escala de 0 a 10, avalie o grau de implementação da gestão de processo no Tribunal.	3%	
2.2.1 - A unidade responsável pelo gerenciamento de projetos recebe regularmente informações sobre o andamento das iniciativas estratégicas (projetos, programas e ações)?	3%	
2.2.2 - O Tribunal utiliza metodologia de gerenciamento de projetos?	2%	
2.2.3 - Existe metodologia formalmente definida de gerenciamento de projetos, aprovada e publicada?	2%	
2.2.4 - Os gerentes de projetos são formalmente designados?	2%	
2.2.5 - Os gerentes de projetos possuem atribuições específicas formalmente definidas?	2%	
2.2.6 - Os gerentes de projetos possuem remuneração específica ou adicional pelas atribuições designadas?	1%	
2.2.7 - Os gerentes de projetos possuem autonomia para garantir o cumprimento dos compromissos acordados?	3%	
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA		
3.1 - A avaliação da estratégia é liderada pelo presidente ou comitê/comissão composta por magistrado?	4%	20%
3.2 - Qual a periodicidade em que ocorre a avaliação da estratégia?	4%	
3.3 - A avaliação da estratégia contempla o desempenho dos objetivos estratégicos?	2%	
3.4 - A avaliação da estratégia contempla indicadores e metas?	3%	
3.5 - A avaliação da estratégia contempla a situação dos projetos e das ações estratégicas?	4%	
2.1.3 - O Tribunal utiliza indicadores operacionais vinculados a tarefas para acompanhar o desempenho dos processos?	3%	
CAPACITAÇÃO E TECNOLOGIA		
4.1 - A área responsável pela gestão estratégica está preparada para revisão do plano estratégico do Tribunal?	3%	10%
4.2 - O Tribunal dispõe de programa regular de treinamento de servidores e/ou magistrados em gerenciamento de projetos?	1%	
4.3 - A unidade de gestão de processos utiliza software específico para modelagem de processos?	1%	
4.4 - O Tribunal utiliza alguma solução para automação de processos de trabalho?	1%	
4.5 - O Tribunal utiliza software para gerenciamento de projetos?	2%	
4.6 - A área responsável pela gestão estratégica utiliza algum software para monitorar ou apoiar a estratégia?	2%	
COMUNICAÇÃO		
5.1 - O Tribunal possui um plano de comunicação da estratégia?	4%	20%
5.2 - O Tribunal executa um plano de comunicação da estratégia?	3%	
5.3 - Houve algum tipo de pesquisa interna para saber quantos servidores/magistrados compreendem a estratégia do Tribunal?	3%	
5.4 - O plano de comunicação contempla os meios de divulgação a serem utilizados (e-mail, processo administrativo, memorando, notícias na internet e/ou intranet, brindes, workshops, palestras, cartilhas, etc.)?	2%	
5.5 - O plano de comunicação contempla os objetivos da comunicação?	2%	
5.6 - O plano de comunicação contempla a periodicidade das ações de comunicação?	2%	
5.7 - O plano de comunicação contempla o público alvo, conforme o tema da comunicação?	2%	
5.8 - O plano de comunicação contempla a previsão de custos para a execução da comunicação?	2%	

Fonte: CNJ¹

¹ Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/dge/relatorios/Percentuais%20aplicados%20ao%20DIAGNOSTICO%20DE%20GESTO%20ESTRATEGICA.pdf>>. Acesso em: 08 Out. 2014.

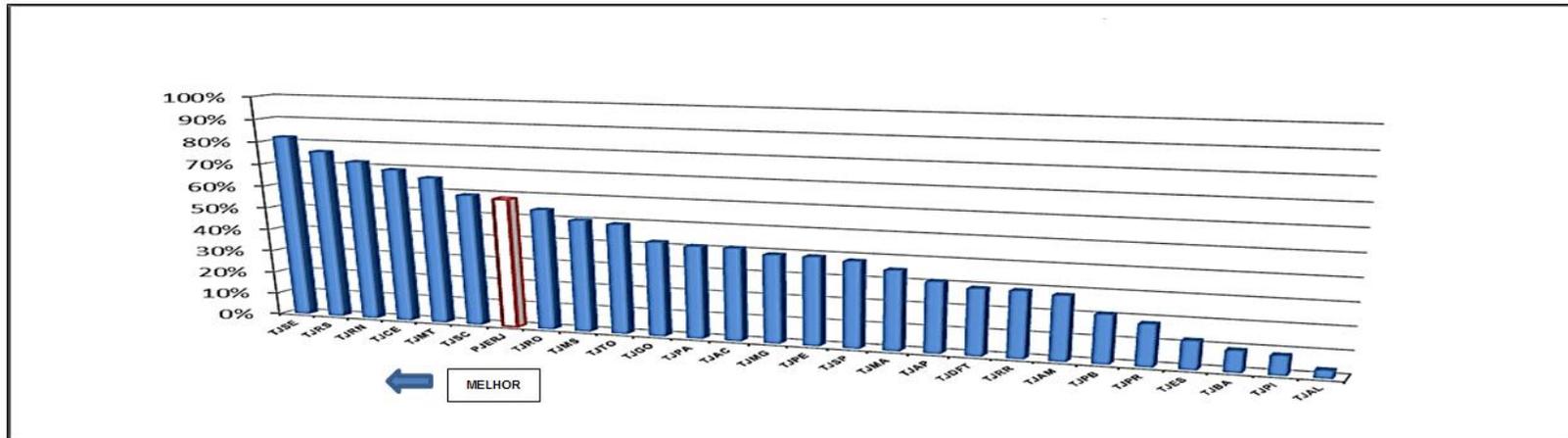


Gráfico 2 – Gestão Estratégica da Justiça Estadual (2012)
Fonte: Dados CNJ¹ (Elaborado pelo Autor)

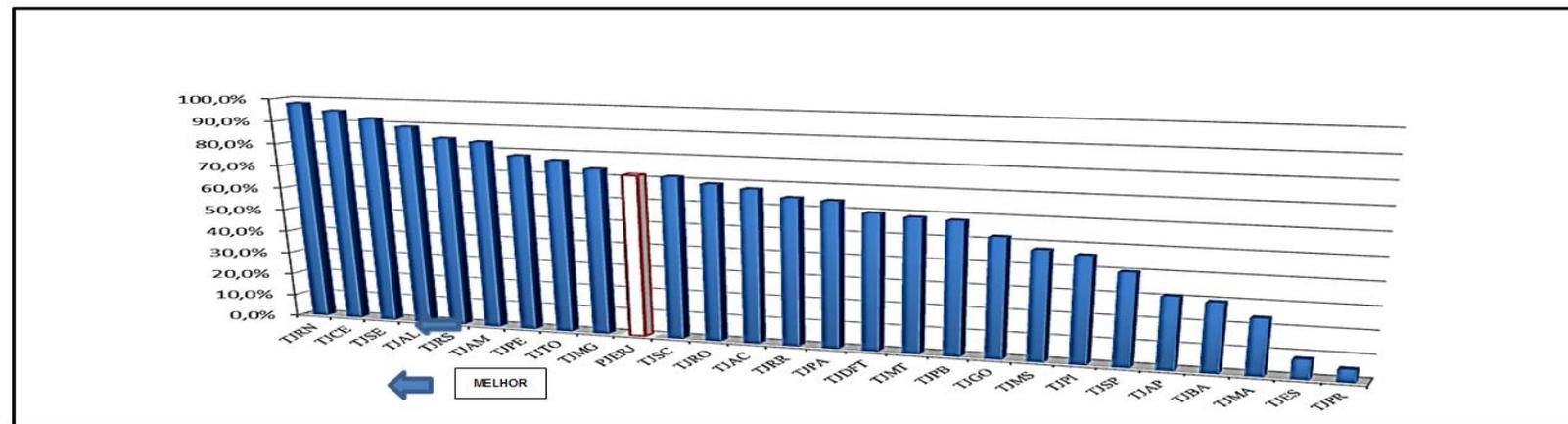


Gráfico 3 – Gestão Estratégica da Justiça Estadual (2013)
Fonte: Dados CNJ² (Elaborado pelo Autor)

¹. Dados disponíveis em:

<http://www.cnj.jus.br/images/eventos/reuniao_preparatorioria_para_o_VI_encontro_nacional_do_poder_judiciario/apresentacao_reuniao_preparatoria_diagnostico.pdf>. p.14. Acesso em: 08 Out. 2014.

². Dados disponíveis em: <<http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-cnj/diagnostico2013.pdf>>. p.6. Acesso em: 08 Out. 2014.

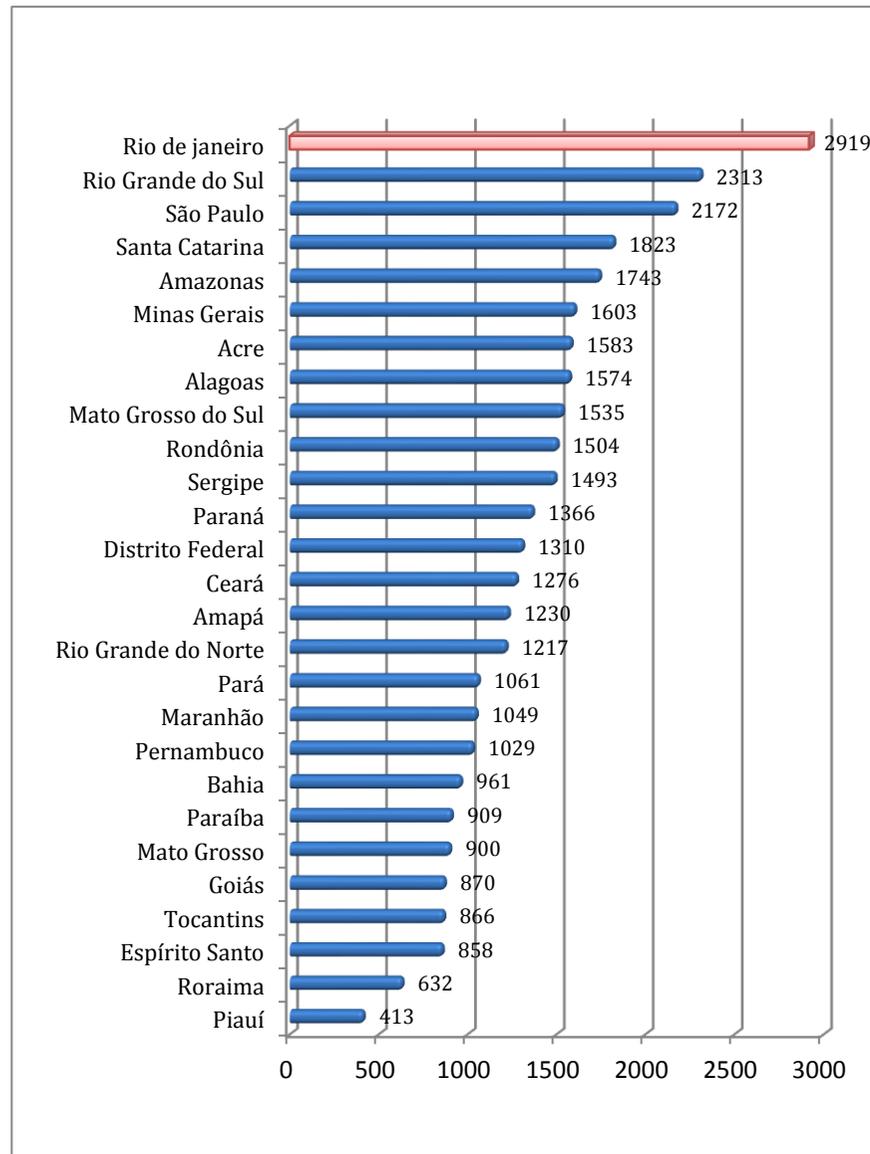


Gráfico 5 – Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM - 2012)
Fonte: CNJ (Adaptado)

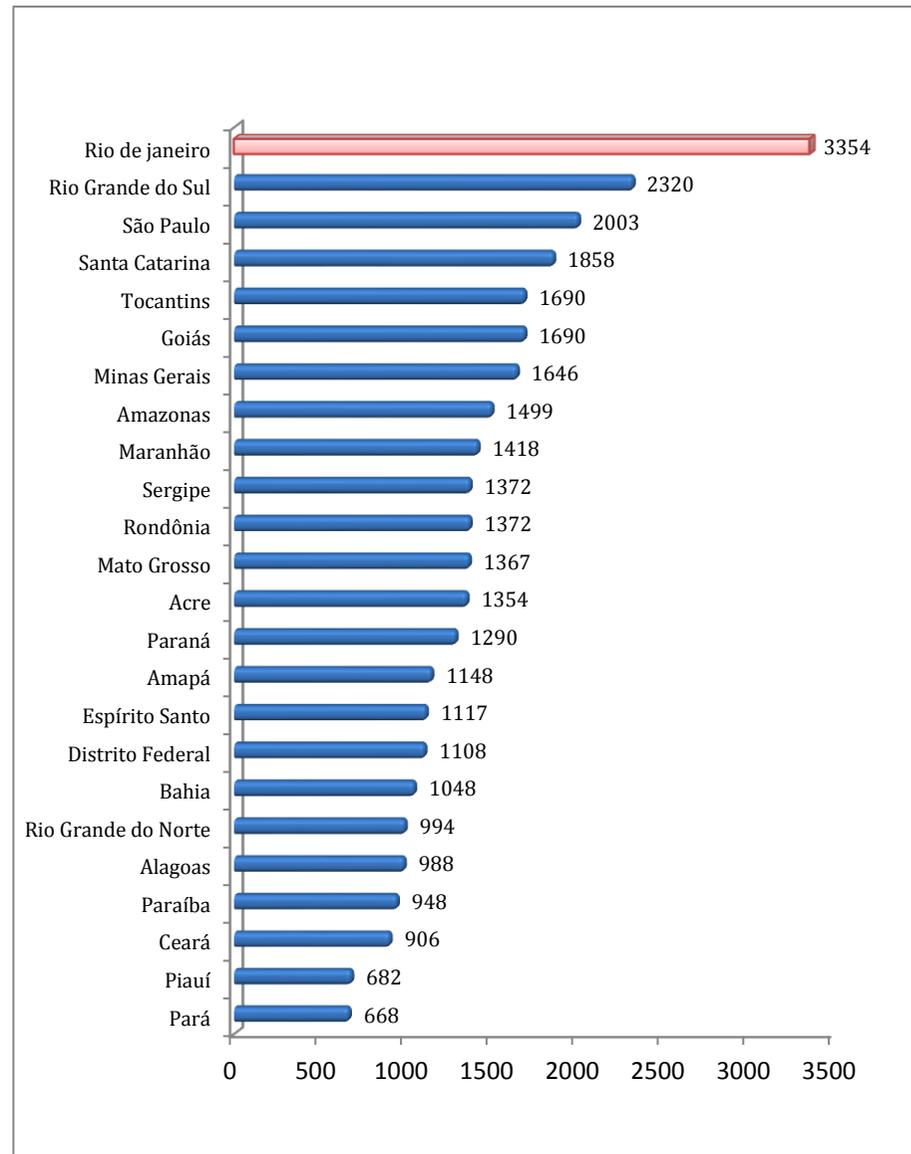


Gráfico 4 - Índice de Produtividade dos Magistrados (IPM - 2013)
Fonte: CNJ (Adaptado)

Os gráficos de IPM foram elaborados a partir de dados do CNJ disponíveis em:
<http://www.cnj.jus.br/images/imprensa/relat_produtividade.pdf>, <http://www.cnj.jus.br/images/imprensa/relat_produtividade.pdf>.
Acesso em: 12 Nov. 2014.

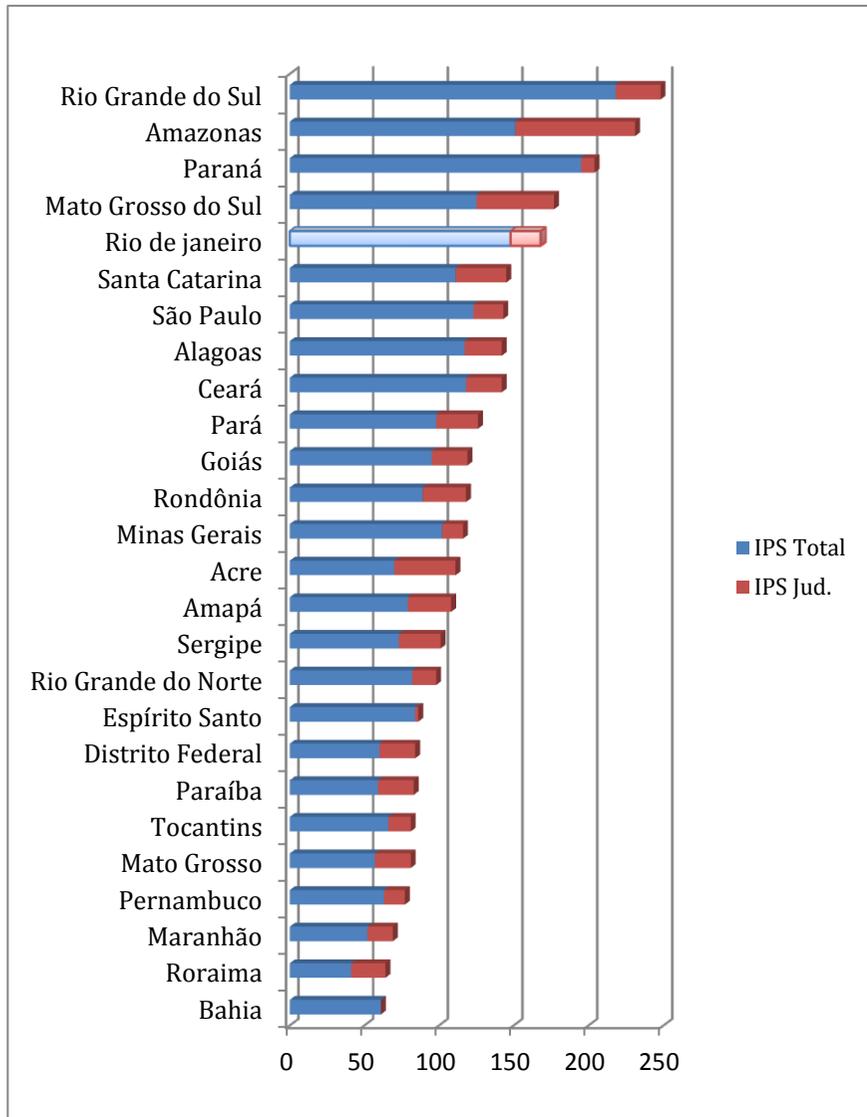


Gráfico 7- Índice de Produtividade dos servidores do Judiciário (IPS - 2012)
Fonte: CNJ (Adaptado)

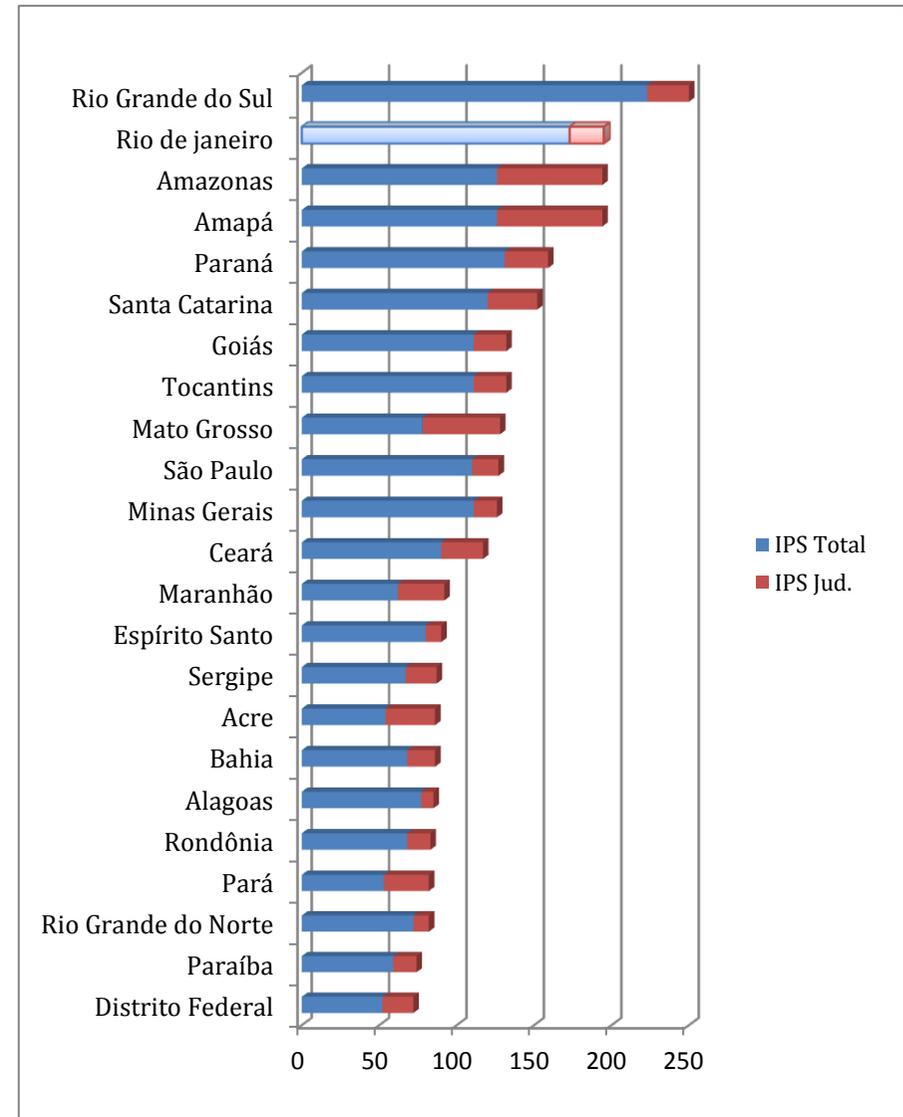


Gráfico 6 - Índice de Produtividade dos servidores do Judiciário (IPS - 2013)
Fonte: CNJ (Adaptado)

Os gráficos de IPS foram elaborados a partir de dados do CNJ disponíveis em:
<http://www.cnj.jus.br/images/imprensa/relat_produtividade.pdf>, <http://www.cnj.jus.br/images/imprensa/relat_produtividade.pdf>.
Acesso em: 12 Nov. 2014.

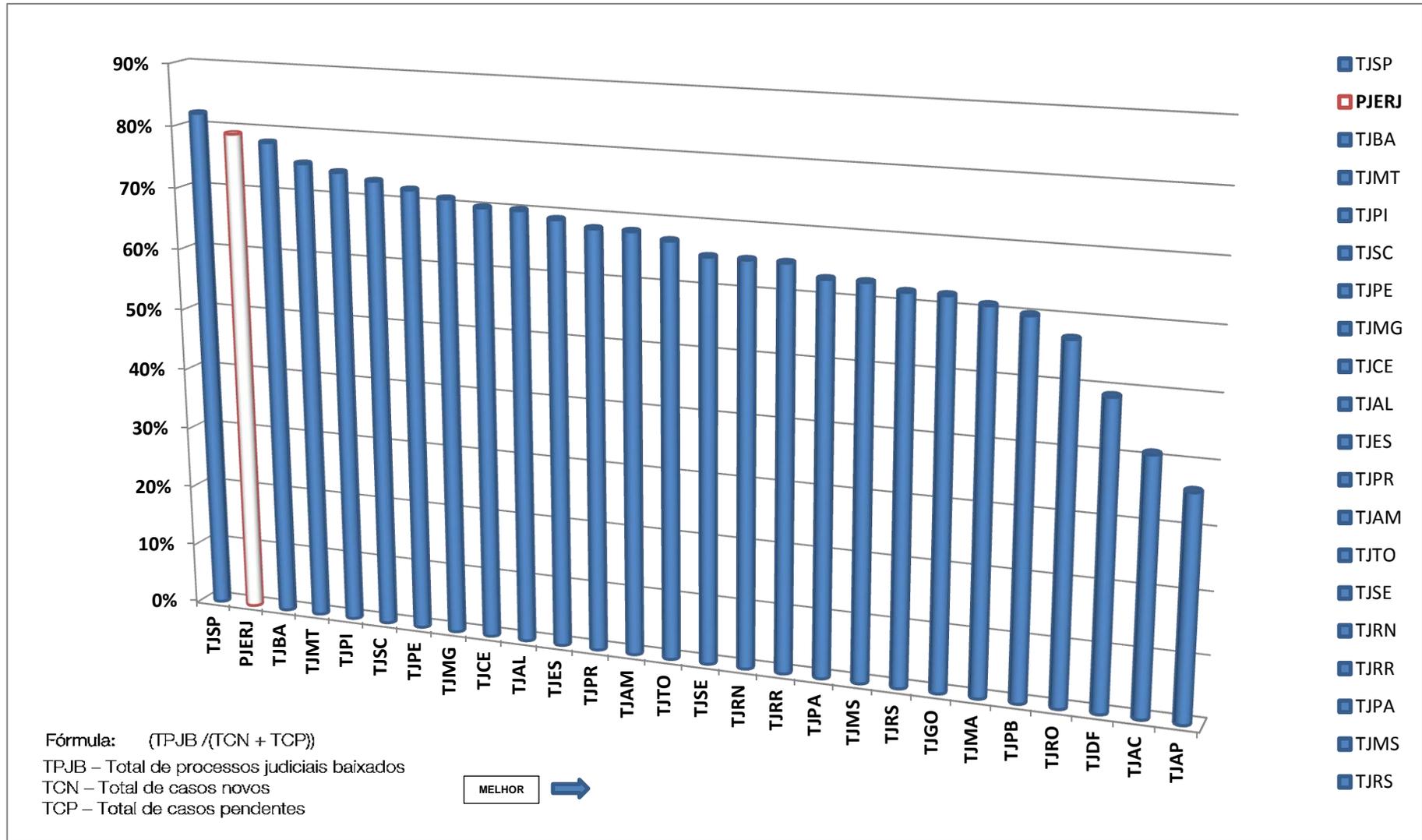


Gráfico 8 - Taxa de congestionamento dos tribunais (2013)
 Fonte: Dados do CNJ¹ (Elaborado pelo autor)

¹ Dados disponíveis em: <<http://www.cnj.jus.br/relatorio-justica-em-numeros/#p=justicaestadual>>. Acesso em: 10 Nov. 2014

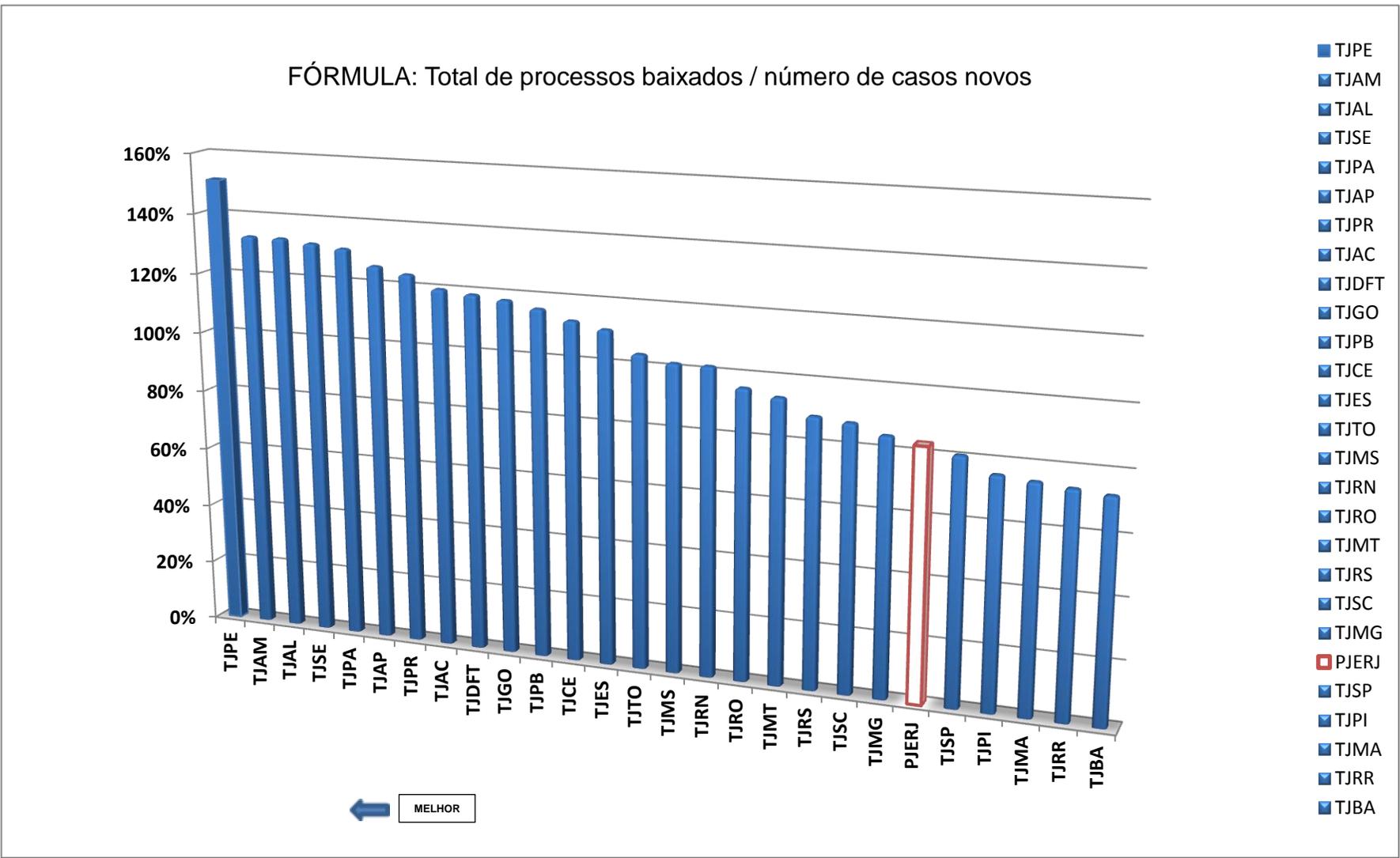


Gráfico 9 – Índice de Atendimento à Demanda (IAD - 2013)
 Fonte: Dados CNJ (Elaborado pelo autor)

¹ Dados disponíveis em: <<http://www.cnj.jus.br/relatorio-justica-em-numeros/#p=justicaestadual>>. Acesso em: 10 Nov. 2014

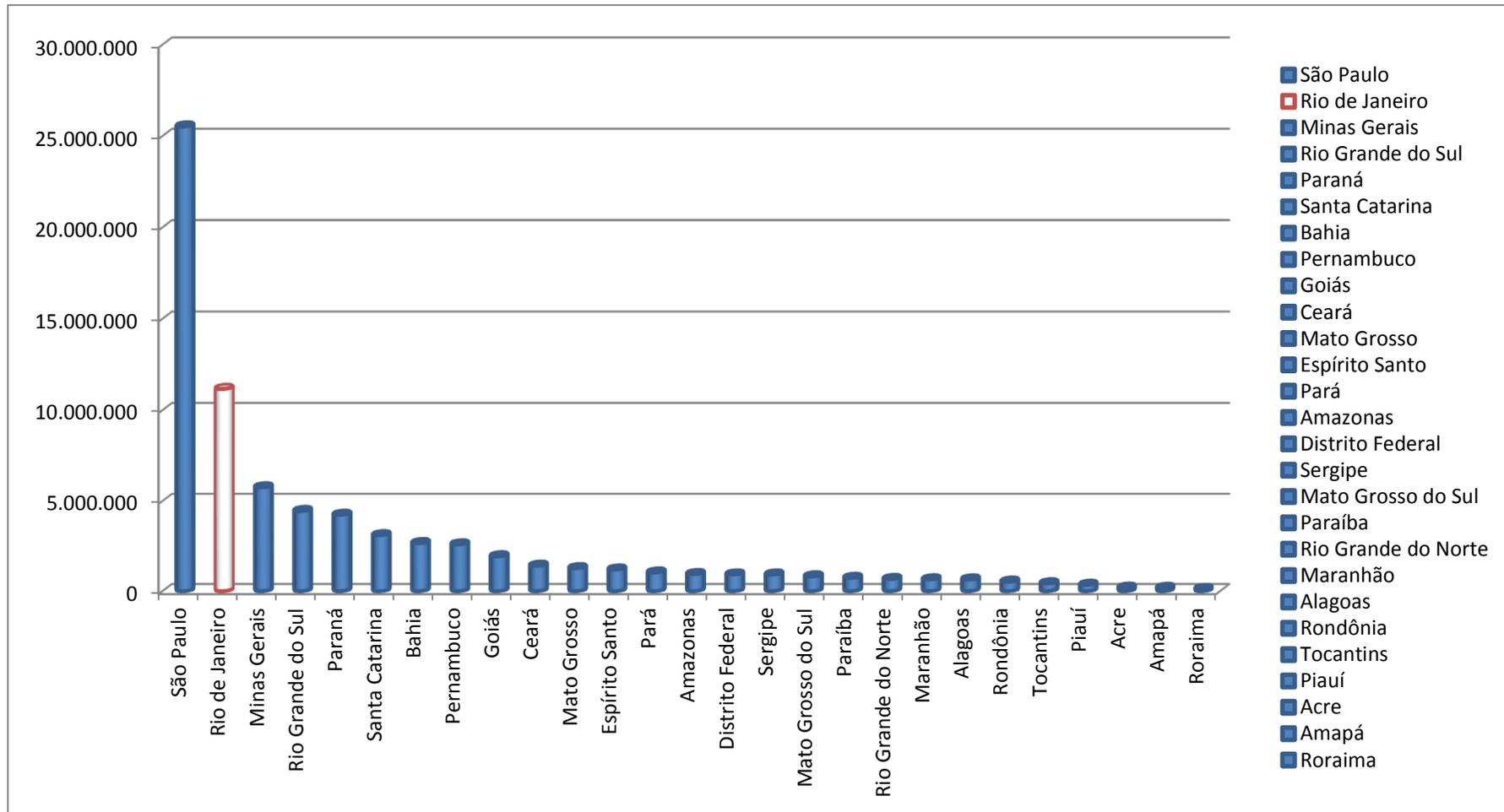


Gráfico 10 - Processos Em Tramitação (2013)

Fonte: Dados CNJ¹ (Elaborado pelo autor)

¹ Dados disponíveis em: < http://www.cnj.jus.br/images/programas/justica-em-numeros/relatorio_jn2014.pdf>. p.43. Acesso em: 11 Nov. 2014.

Tabela 3 – Quantidade de processos por servidor e magistrado (2013)

ESTADO	NÚMERO DE MAGISTRADOS	ESTADO	NÚMERO DE SERVIDORES	ESTADO	PROCESSO EM TRAMITAÇÃO / MAGISTRADOS	ESTADO	PROCESSO EM TRAMITAÇÃO / SERVIDORES
São Paulo	2.501	São Paulo	65.937	Rio de Janeiro	13855	Rio de Janeiro	425
Minas Gerais	1.068	Rio de Janeiro	26.254	São Paulo	10202	São Paulo	387
Paraná	809	Minas Gerais	24965	Santa Catarina	6842	Maranhão	363
Rio de Janeiro	805	Rio Grande do Sul	15032	Amazonas	6650	Rio Grande do Sul	295
Rio Grande do Sul	773	Paraná	14930	Pernambuco	6154	Paraná	283
Bahia	636	Bahia	13294	Sergipe	6046	Acre	267
Santa Catarina	452	Santa Catarina	13015	Rio Grande do Sul	5740	Roraima	257
Pernambuco	420	Pernambuco	10388	Goiás	5497	Pernambuco	249
Ceará	387	Distrito Federal	10158	Minas Gerais	5384	Piauí	238
Pará	375	Goiás	8566	Paraná	5221	Alagoas	230
Goiás	350	Maranhão	6838	Mato Grosso	5185	Rondônia	225
Distrito Federal	334	Pará	6327	Alagoas	4711	Espírito Santo	222
Espírito Santo	284	Mato Grosso	6301	Mato Grosso do Sul	4354	Pará	201
Paraíba	256	Espírito Santo	6268	Espírito Santo	4193	Amapá	200
Mato Grosso	244	Ceará	5462	Bahia	4176	Goiás	193
Maranhão	236	Paraíba	4877	Ceará	3624	Tocantins	190
Rio Grande do Norte	214	Mato Grosso do Sul	4729	Rondônia	3558	Mato Grosso do Sul	171
Mato Grosso do Sul	186	Sergipe	4110	Tocantins	3433	Paraíba	163
Piauí	162	Rio Grande do Norte	4083	Acre	3125	Rio Grande do Norte	162
Sergipe	151	Rondônia	3977	Rio Grande do Norte	3102	Santa Catarina	149
Rondônia	145	Piauí	2646	Paraíba	2842	Amazonas	130
Amazonas	141	Amazonas	2586	Distrito Federal	2741	Sergipe	130
Alagoas	136	Alagoas	2397	Maranhão	2740	Mato Grosso	99
Tocantins	124	Tocantins	2206	Pará	2736	Bahia	95
Amapá	69	Amapá	1903	Roraima	2597	Minas Gerais	95
Acre	59	Acre	1864	Amapá	2535	Ceará	92
Roraima	44	Roraima	1198	Piauí	2115	Distrito Federal	90

Fonte: Dados CNJ (Elaborado pelo autor)

¹ Dados disponíveis em: < http://www.cnj.jus.br/images/programas/justica-em-numeros/relatorio_jn2014.pdf>. p.43. Acesso em: 11 Nov. 2014.

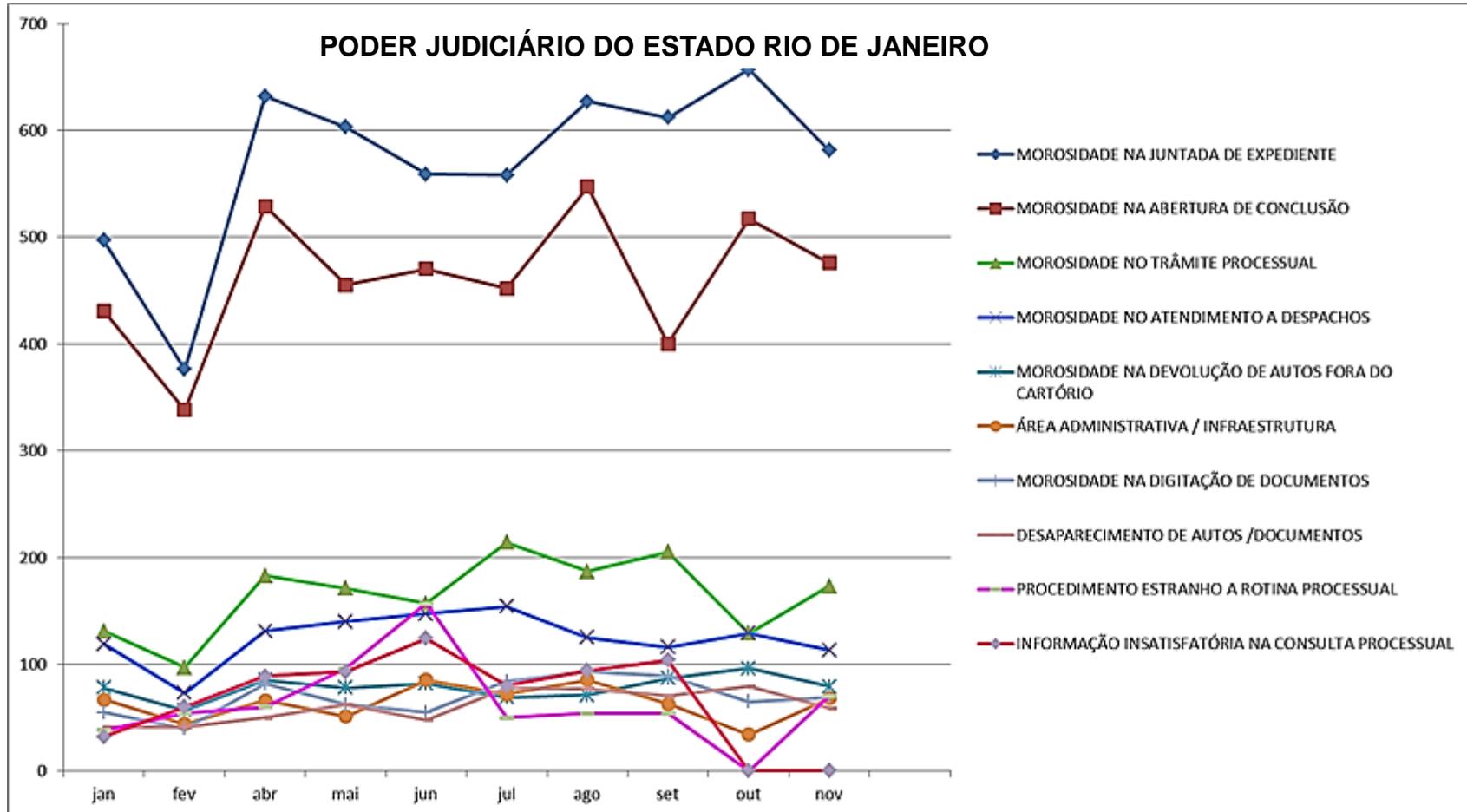


Gráfico 10 – Reclamações de maior incidência (2013)

Fonte: Dados TJRJ¹ (Elaborado pelo autor)

¹ Dados disponíveis em: <<http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/1647429/estatistica-jan-2013.pdf>>. Acesso em: 11 Nov. 2014.

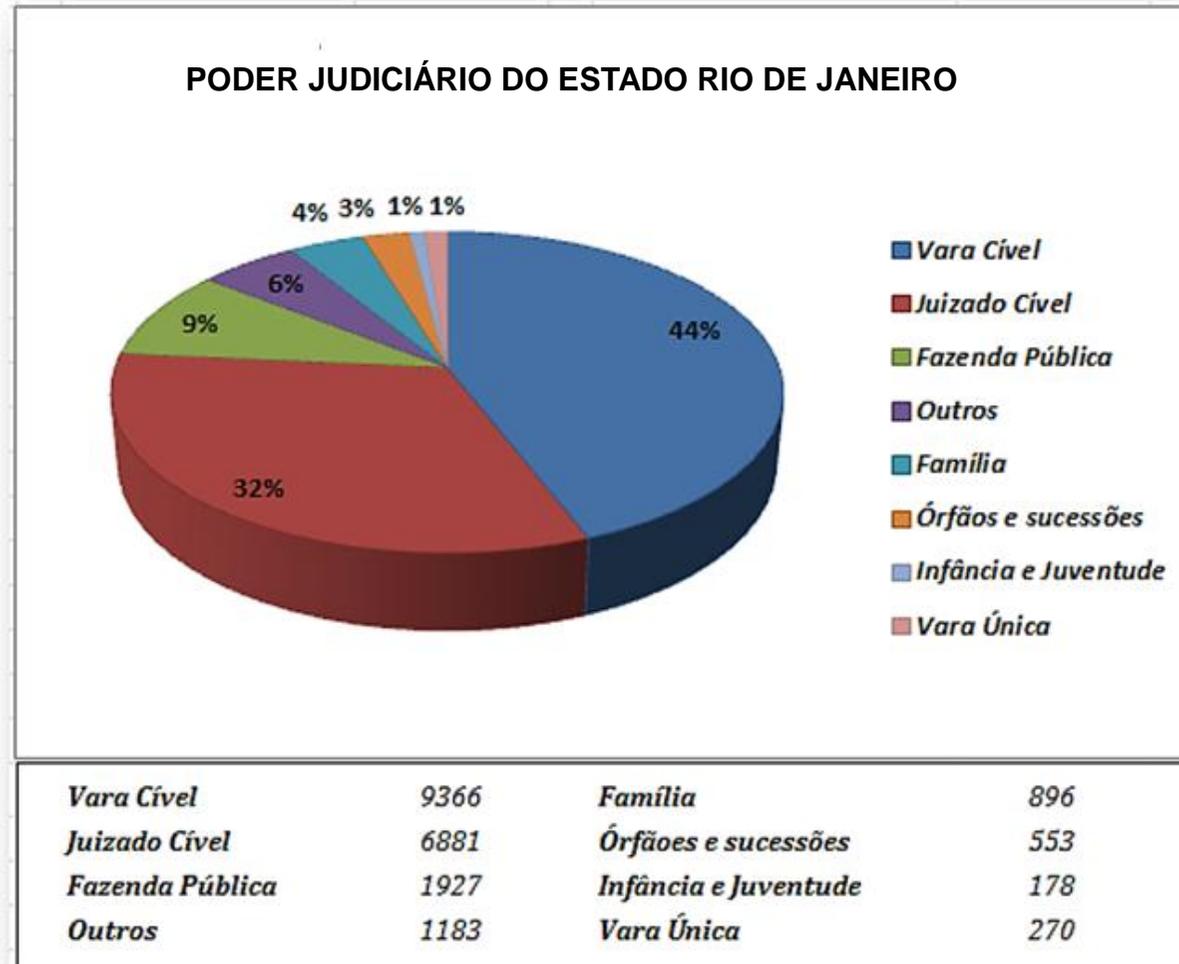


Gráfico 11 – Competências mais Reclamadas (2013)
 Fonte: Dados TJRJ¹ (Elaborado pelo autor)

¹ Dados disponíveis em: <<http://www.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/ouvidoria/estatisticas/estatistica-mensal>>. Acesso em: 11 Nov. 2014.

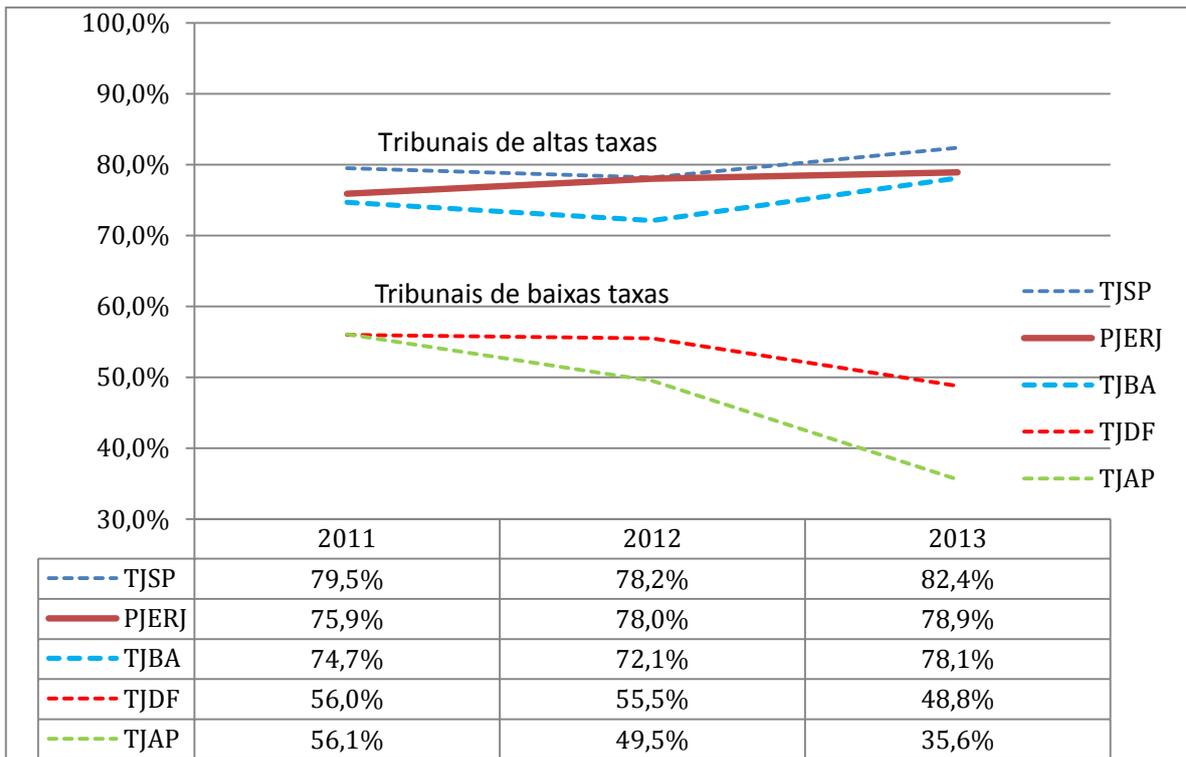


Gráfico 12 - Taxa de congestionamento de alguns tribunais (2011-2013)
Fonte: Dados TJRJ (Elaborado pelo autor)

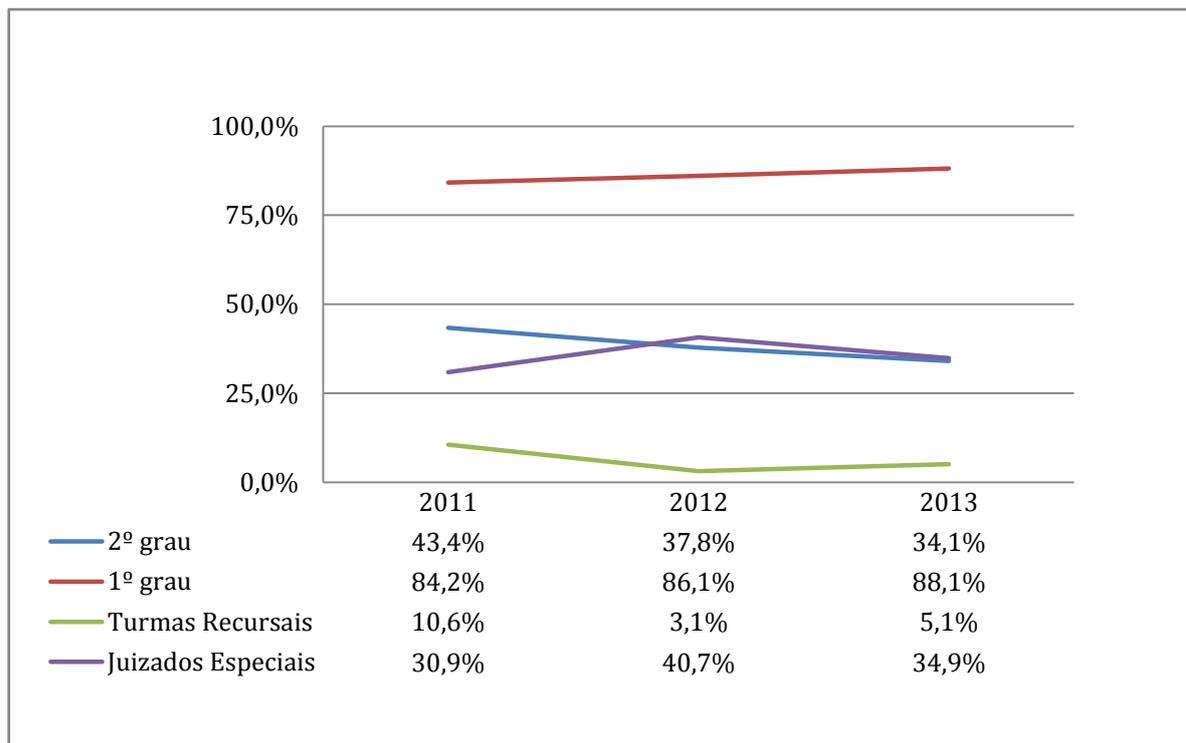


Gráfico 13 - Taxa de congestionamento no TJRJ (2011-2013)
Fonte: Dados TJRJ¹ (Elaborado pelo autor)

¹ Dados disponíveis em < <http://www.tjrj.jus.br/web/guest/produktividade-pjrj/primeira-instancia/taxa-congestionamento>). Acesso em: 11 Nov. 2014.

FÓRMULA: PROCESSOS BAIXADOS / (CASOS NOVOS + CASOS PENDENTES)
 Ordenado pela QUANTIDADE DE PROCESSOS BAIXADOS - Maior melhor

Tabela 4 - Taxa de congestionamento de varas cíveis da capital - TJRJ (2012)

TAXA DE CONGESTIONAMENTO ANO 2012			CASOS NOVOS	CASOS PENDENTES	PROCESSOS BAIXADOS	TAXA
39	VARA	CIVEL	1266	9.053	3516	65,93%
48	VARA	CIVEL	1301	1.656	3395	14,81%
1	VARA	CIVEL	1137	8.975	3057	69,77%
11	VARA	CIVEL	1156	3.225	2797	36,16%
17	VARA	CIVEL	1225	6.102	2587	64,69%
7	VARA	CIVEL	1344	5.455	2455	63,89%
6	VARA	CIVEL	1206	6.075	2242	69,21%
33	VARA	CIVEL	1301	6.484	2166	72,18%
45	VARA	CIVEL	1244	6.867	2134	73,69%
47	VARA	CIVEL	1427	6.438	2114	73,12%
36	VARA	CIVEL	1402	8.495	2111	78,67%
3	VARA	CIVEL	1163	4.840	2018	66,38%
46	VARA	CIVEL	1359	4.799	1965	68,09%
16	VARA	CIVEL	1134	5.634	1922	71,60%
44	VARA	CIVEL	1234	7.578	1919	78,22%
18	VARA	CIVEL	1325	5.677	1865	73,36%
31	VARA	CIVEL	1310	8.574	1836	81,42%
19	VARA	CIVEL	1368	5.581	1800	74,10%
40	VARA	CIVEL	1169	5.515	1713	74,37%
41	VARA	CIVEL	1266	7.147	1603	80,95%
4	VARA	CIVEL	1134	8.071	1573	82,91%
22	VARA	CIVEL	1449	6.723	1516	81,45%
12	VARA	CIVEL	1238	5.772	1499	78,62%
38	VARA	CIVEL	1454	7.517	1497	83,31%
37	VARA	CIVEL	1367	7.407	1468	83,27%
23	VARA	CIVEL	1419	7.284	1433	83,53%
30	VARA	CIVEL	1331	6.043	1403	80,97%
10	VARA	CIVEL	1153	7.765	1376	84,57%
25	VARA	CIVEL	1545	5.547	1373	80,64%
35	VARA	CIVEL	1366	6.392	1300	83,24%
15	VARA	CIVEL	1329	9.272	1299	87,75%
2	VARA	CIVEL	1135	9.323	1182	88,70%
14	VARA	CIVEL	1306	7.671	1128	87,43%
52	VARA	CIVEL	1215	2.203	1105	67,67%
20	VARA	CIVEL	1201	8.330	1043	89,06%
32	VARA	CIVEL	1193	8.386	1028	89,27%
34	VARA	CIVEL	1372	5.448	1027	84,94%
13	VARA	CIVEL	1392	3.517	956	80,53%
24	VARA	CIVEL	1495	7.810	875	90,60%
49	VARA	CIVEL	1539	4.662	864	86,07%
51	VARA	CIVEL	1359	1.915	830	74,65%
28	VARA	CIVEL	1338	8.269	770	91,99%
50	VARA	CIVEL	1353	4.070	740	86,35%
8	VARA	CIVEL	1440	6.695	724	91,10%
43	VARA	CIVEL	1428	10.326	705	94,00%
26	VARA	CIVEL	1347	9.007	687	93,36%
9	VARA	CIVEL	1401	7.228	650	92,47%
29	VARA	CIVEL	1361	7.277	608	92,96%
5	VARA	CIVEL	1376	8.787	563	94,46%
42	VARA	CIVEL	1416	7.687	491	94,61%
21	VARA	CIVEL	1380	6.833	409	95,02%
27	VARA	CIVEL	1353	7.397	316	96,39%

Fonte: Dados TJRJ¹ (Elaborado pelo autor)

¹ Os valores das taxas de congestionamentos estão disponíveis em:
<http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/32062/taxa-cogestionamento-conhecimento.pdf>. Acesso em: 11 Nov. 2014.

FÓRMULA: PROCESSOS BAIXADOS / (CASOS NOVOS + CASOS PENDENTES)
 Ordenado pelo valor da TAXA - Maior melhor

Tabela 5 - Taxa de congestionamento de varas cíveis da capital - TJRJ (2012)

TAXA DE CONGESTIONAMENTO		ANO 2012	CASOS NOVOS	CASOS PENDENTES	PROCESSOS BAIXADOS	TAXA
VARA	CIVEL					
48	VARA	CIVEL	1301	1.656	3395	14,81%
11	VARA	CIVEL	1156	3.225	2797	36,16%
7	VARA	CIVEL	1344	5.455	2455	63,89%
17	VARA	CIVEL	1225	6.102	2587	64,69%
39	VARA	CIVEL	1266	9.053	3516	65,93%
3	VARA	CIVEL	1163	4.840	2018	66,38%
52	VARA	CIVEL	1215	2.203	1105	67,67%
46	VARA	CIVEL	1359	4.799	1965	68,09%
6	VARA	CIVEL	1206	6.075	2242	69,21%
1	VARA	CIVEL	1137	8.975	3057	69,77%
16	VARA	CIVEL	1134	5.634	1922	71,60%
33	VARA	CIVEL	1301	6.484	2166	72,18%
47	VARA	CIVEL	1427	6.438	2114	73,12%
18	VARA	CIVEL	1325	5.677	1865	73,36%
45	VARA	CIVEL	1244	6.867	2134	73,69%
19	VARA	CIVEL	1368	5.581	1800	74,10%
40	VARA	CIVEL	1169	5.515	1713	74,37%
51	VARA	CIVEL	1359	1.915	830	74,65%
44	VARA	CIVEL	1234	7.578	1919	78,22%
12	VARA	CIVEL	1238	5.772	1499	78,62%
36	VARA	CIVEL	1402	8.495	2111	78,67%
13	VARA	CIVEL	1392	3.517	956	80,53%
25	VARA	CIVEL	1545	5.547	1373	80,64%
41	VARA	CIVEL	1266	7.147	1603	80,95%
30	VARA	CIVEL	1331	6.043	1403	80,97%
31	VARA	CIVEL	1310	8.574	1836	81,42%
22	VARA	CIVEL	1449	6.723	1516	81,45%
4	VARA	CIVEL	1134	8.071	1573	82,91%
35	VARA	CIVEL	1366	6.392	1300	83,24%
37	VARA	CIVEL	1367	7.407	1468	83,27%
38	VARA	CIVEL	1454	7.517	1497	83,31%
23	VARA	CIVEL	1419	7.284	1433	83,53%
10	VARA	CIVEL	1153	7.765	1376	84,57%
34	VARA	CIVEL	1372	5.448	1027	84,94%
49	VARA	CIVEL	1539	4.662	864	86,07%
50	VARA	CIVEL	1353	4.070	740	86,35%
14	VARA	CIVEL	1306	7.671	1128	87,43%
15	VARA	CIVEL	1329	9.272	1299	87,75%
2	VARA	CIVEL	1135	9.323	1182	88,70%
20	VARA	CIVEL	1201	8.330	1043	89,06%
32	VARA	CIVEL	1193	8.386	1028	89,27%
24	VARA	CIVEL	1495	7.810	875	90,60%
8	VARA	CIVEL	1440	6.695	724	91,10%
28	VARA	CIVEL	1338	8.269	770	91,99%
9	VARA	CIVEL	1401	7.228	650	92,47%
29	VARA	CIVEL	1361	7.277	608	92,96%
26	VARA	CIVEL	1347	9.007	687	93,36%
43	VARA	CIVEL	1428	10.326	705	94,00%
5	VARA	CIVEL	1376	8.787	563	94,46%
42	VARA	CIVEL	1416	7.687	491	94,61%
21	VARA	CIVEL	1380	6.833	409	95,02%
27	VARA	CIVEL	1353	7.397	316	96,39%

Fonte: Dados TJRJ ¹(Elaborado pelo autor)

¹ Os valores das taxas de congestionamentos estão disponíveis em:
 <<http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/32062/taxa-cogestionamento-conhecimento.pdf>>. Acesso em: 11 Nov. 2014.

FÓRMULA: PROCESSOS BAIXADOS / (CASOS NOVOS + CASOS PENDENTES)
 Ordenado pela QUANTIDADE DE PROCESSOS BAIXADOS - Maior melhor

Tabela 6 - Taxa de congestionamento de varas criminais da capital - TJRJ (2012)

TAXA DE CONGESTIONAMENTO ANO 2012		CASOS NOVOS	CASOS PENDENTES	PROCESSOS BAIXADOS	TAXA
35 VARA	CRIMINAL	253	1.265	972	35,97%
19 VARA	CRIMINAL	277	627	971	7,41%
16 VARA	CRIMINAL	260	1.164	943	33,78%
21 VARA	CRIMINAL	229	1.264	929	37,78%
27 VARA	CRIMINAL	278	1.738	828	58,93%
20 VARA	CRIMINAL	219	839	779	26,37%
38 VARA	CRIMINAL	240	964	737	38,79%
23 VARA	CRIMINAL	238	1.376	737	54,34%
33 VARA	CRIMINAL	244	1.217	721	50,65%
42 VARA	CRIMINAL	322	669	717	27,65%
17 VARA	CRIMINAL	220	1.020	702	43,39%
41 VARA	CRIMINAL	249	1.069	689	47,72%
29 VARA	CRIMINAL	253	1.066	614	53,45%
28 VARA	CRIMINAL	265	1.088	580	57,13%
5 VARA	CRIMINAL	223	1.356	577	63,46%
9 VARA	CRIMINAL	226	1.027	564	54,99%
37 VARA	CRIMINAL	267	1.162	562	60,67%
40 VARA	CRIMINAL	272	741	554	45,31%
11 VARA	CRIMINAL	211	1.644	553	70,19%
43 VARA	CRIMINAL	327	694	533	47,80%
34 VARA	CRIMINAL	222	1.716	521	73,12%
39 VARA	CRIMINAL	271	1.238	520	65,54%
14 VARA	CRIMINAL	286	1.104	507	63,53%
36 VARA	CRIMINAL	265	2.738	504	83,22%
25 VARA	CRIMINAL	228	1.517	488	72,03%
32 VARA	CRIMINAL	241	679	469	49,02%
31 VARA	CRIMINAL	226	1.380	402	74,97%
26 VARA	CRIMINAL	274	2.730	401	86,65%
3 VARA	CRIMINAL	178	797	358	63,28%
1 VARA	CRIMINAL	151	1.104	314	74,98%
4 VARA	CRIMINAL	175	834	307	69,57%
2 VARA	CRIMINAL	148	807	157	83,56%

Fonte: Dados TJRJ¹ (Elaborado pelo autor)

¹ Os valores das taxas de congestionamentos estão disponíveis em:
 <<http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/32062/taxa-cogestionamento-conhecimento.pdf>>. Acesso em: 11 Nov. 2014.

FÓRMULA: PROCESSOS BAIXADOS / (CASOS NOVOS + CASOS PENDENTES)
 Ordenado pelo valor da TAXA - Maior melhor

Tabela 7 - Taxa de congestionamento de varas criminais da capital - TJRJ (2012)

TAXA DE CONGESTIONAMENTO ANO 2013		CASOS NOVOS	CASOS PENDENTES	PROCESSOS BAIXADOS	TAXA
19 VARA	CRIMINAL	277	627	971	7,41%
20 VARA	CRIMINAL	219	839	779	26,37%
42 VARA	CRIMINAL	322	669	717	27,65%
16 VARA	CRIMINAL	260	1.164	943	33,78%
35 VARA	CRIMINAL	253	1.265	972	35,97%
21 VARA	CRIMINAL	229	1.264	929	37,78%
38 VARA	CRIMINAL	240	964	737	38,79%
17 VARA	CRIMINAL	220	1.020	702	43,39%
40 VARA	CRIMINAL	272	741	554	45,31%
41 VARA	CRIMINAL	249	1.069	689	47,72%
43 VARA	CRIMINAL	327	694	533	47,80%
32 VARA	CRIMINAL	241	679	469	49,02%
33 VARA	CRIMINAL	244	1.217	721	50,65%
29 VARA	CRIMINAL	253	1.066	614	53,45%
23 VARA	CRIMINAL	238	1.376	737	54,34%
9 VARA	CRIMINAL	226	1.027	564	54,99%
28 VARA	CRIMINAL	265	1.088	580	57,13%
27 VARA	CRIMINAL	278	1.738	828	58,93%
37 VARA	CRIMINAL	267	1.162	562	60,67%
3 VARA	CRIMINAL	178	797	358	63,28%
5 VARA	CRIMINAL	223	1.356	577	63,46%
14 VARA	CRIMINAL	286	1.104	507	63,53%
39 VARA	CRIMINAL	271	1.238	520	65,54%
4 VARA	CRIMINAL	175	834	307	69,57%
11 VARA	CRIMINAL	211	1.644	553	70,19%
25 VARA	CRIMINAL	228	1.517	488	72,03%
34 VARA	CRIMINAL	222	1.716	521	73,12%
31 VARA	CRIMINAL	226	1.380	402	74,97%
1 VARA	CRIMINAL	151	1.104	314	74,98%
36 VARA	CRIMINAL	265	2.738	504	83,22%
2 VARA	CRIMINAL	148	807	157	83,56%
26 VARA	CRIMINAL	274	2.730	401	86,65%

Fonte: Dados TJRJ¹ (Elaborado pelo autor)

¹ Os valores das taxas de congestionamentos estão disponíveis em:
 <<http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/32062/taxa-cogestionamento-conhecimento.pdf>>. Acesso em: 11 Nov. 2014.

10 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise da eficiência do Tribunal de Justiça Fluminense foi baseada na avaliação dos indicadores formulados pelo CNJ nos quesitos Gestão Estratégica e Produtividade, na aplicação dos direcionadores estratégicos desenvolvidos pelo TJRJ e na ponderação sobre a qualidade dos serviços da instituição, todos eles tomando como base teórica os conceitos desenvolvidos nos capítulos anteriores.

A pesquisa “Diagnóstica de Gestão Estratégica”,¹ realizado pelo CNJ referente ao ano 2013 (gráfico 1), identificou sérias deficiências na comunicação do Tribunal Fluminense. Apesar de o TJRJ desenvolver um portfólio com vários projetos relacionados ao tema, tais como:

- PE27/2013 - com a implementação da lei de acesso a informação;
- PE28/2013 - com o desenvolvimento de comunicação institucional;
- PE32/2013 - com a padronização dos atos formais de gestão Administrativa.

No entanto, o Tribunal Fluminense não estava alinhado às propostas do CNJ conforme a pesquisa enviada aos tribunais (tabela 2), o que implicou em uma percepção zerada na avaliação de comunicação.

Ficou em evidência a ausência de um Plano de Comunicação da Estratégia com sua respectiva interação com os serventuários através de uma estrutura definida. Essa percepção negativa do CNJ ensejou em uma resposta imediata do Tribunal Fluminense através do ato Executivo nº 1352/2014, lançando o² “Plano de

¹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Gestão Estratégica do Poder Judiciário. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-cnj/diagnostico2013.pdf>>. Acesso em: 08 Out. 2014.

² BRASIL. TJRJ. Plano de Comunicação da Estratégia do Poder Judiciário do estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/1438802/port-comun-estrat.pdf>>. Acesso em: 08 Out. 2014.

Comunicação da Estratégia do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro”. O objetivo da administração é implementar uma eficientemente estrutura e alinhada às diretrizes do CNJ até o final do ano 2014.

Quanto ao treinamento dos serventuários, o TJRJ apresentou 60% de aproveitamento no quesito Capacitação e Tecnologia em gerenciamento (gráfico 1). Para aprimorar esse item, além da ampliação dos cursos de capacitação já implantados, a administração passou a desenvolver importantes projetos, citam-se como exemplos: os cursos online através de um site de Ensino a Distância (EAD) e cursos de pós-graduação em Direito Administrativo dentro de suas próprias estruturas.

Os serventuários de todo Rio Janeiro tem a possibilidade de realizar cursos de aprimoramento desenvolvidos pela ESAJ mesmo dentro de suas residências através da Internet. A tecnologia usada é o “Moodle”, pela qual foi criado um ambiente virtual de ensino para a Escola Judiciária¹. Quanto à pós-graduação lato sensu em Direito Administrativo, o TJRJ obteve a autorização através do Decreto nº 44.382 junto ao Poder Executivo e ao Conselho Estadual de Educação e atualmente desenvolve a formação de especialistas pós-graduados. Na área de especialização, a DGDIN com os demais órgãos internos do TJRJ tem intensificado o processo de mapeamento e controle de Competência dos serventuários a fim de torná-los mais aptos ao exercício de suas funções na estrutura do Judiciário. É a partir dessas informações que é desenvolvido o processo de Capacitação.

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro juntamente com o do Estado do Rio Grande Sul são os Tribunais mais produtivos ao considerarmos os indicadores IPM e IPS. Contudo, conforme o Relatório de Produtividade do ano 2012,², o TJRJ manteve uma posição secundária no quesito Gestão Estratégica, ocupando somente a posição de 7º lugar na estrutura Nacional (Gráfico 2).

No ano de 2013, embora tenha havido melhora no indicador de Gestão Estratégica em relação ao ano anterior, segundo o CNJ³, o Tribunal Fluminense

¹ A Escola a distância do Poder Judiciário do Rio de Janeiro pode ser acessado no site: <<http://esaj-ead.com.br>>.

² BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números 2013. Pesquisa idealizada pelo Instituto Brasileiro de Direito Público. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/variados/sumario_executivo09102013.pdf>. Acesso em: 08 Out. 2014.

³ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números 2014. Disponível em:

também ocupou uma posição mediana. Na estatística ficou atrás dos tribunais: TJRN, TJCE, TJSE, TJRS, TJAL, TJAM, TJPE, TJTO, TJMG, TJAC, TJRO e TJSC, caindo três posições em relação ao ano anterior, ocupando a 10ª posição no ranking nacional (Gráfico 3). Apesar dessa queda posicional, houve melhora na avaliação da gestão, tendo em vista que em 2012 o Judiciário Fluminense apresentava o indicador com valor de 58% em Gestão Estratégica (Ranking de Maturidade de Governança¹) e atingiu o valor de 71,50% no ano seguinte.

Conforme a análise já realizada do gráfico 1, em resumo pode-se afirmar que a posição intermediária no TJRJ no quesito Gestão Estratégica no cenário nacional deve-se aos quesitos “Estratégia de Comunicação” e “Capacitação dos seus serventuários” que influenciaram significadamente no grau final do indicador. Como faz parte da estratégia melhorar esses dois itens de gestão, provavelmente dentre os dois próximos anos o Judiciário Fluminense figure entre os tribunais com melhor gerência estratégica de acordo com os parâmetros do CNJ.

O TJRJ tem desenvolvidos vários projetos de escopos definidos relacionados à Gestão Estratégica, para isso, nomeia um magistrado e uma unidade coordenadora com um gerente técnico na área definida. Esses projetos seguem padrões das ferramentas de análise de projeto. Atualmente, está em fase de implementação a PPM (Project Portfolio Management), um Sistema Integrado de Gestão (ERP) que visa à integração dos dados das diversas diretorias administrativas permitindo melhor compartilhamento e transparência. A ferramenta que faz o alinhamento de TI e finanças e está em acordo com as regras globais de governança.

Na medição de índice de produtividade do magistrado (IP-M), o TJRJ mantém-se como referência no cenário nacional. O indicador mostra o Judiciário Fluminense com valores muito acima dos demais tribunais. No ano de 2012 foi registrado o valor de 2919 (gráfico 5) e no ano de 2013 o valor de 3354 (gráfico 4). Valores que indicam o número de processos finalizados pelos magistrados em um ano. Segundo

<http://www.cnj.jus.br/images/programas/justica-em-numeros/relatorio_jn2014.pdf>. Acesso em: 08 Out. 2014.

¹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Ranking de Maturidade de Governança. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/imprensa/maturidade_governanca.pdf>. Acesso em: 08 Out. 2014.

informação do CNJ,¹ a média Nacional situa-se em 1628 processos julgados por 17 mil magistrados. Uma boa forma de dimensionar esses valores do TJRJ é comparando-se com o Rio Grande do Sul, segundo colocado (com valores de 2313 e 2320). Nessa checagem, o Tribunal Fluminense registra percentuais de produtividade com valores respectivamente 26,1% e 44,6% a mais que o Tribunal gaúcho nos dois anos, uma informação bem significativa e que mostra o esforço para atender a crescente demanda.

Na medição de índice de produtividade do servidor (IP-S), o Tribunal do Rio de Janeiro ficou em quinto lugar no ano de 2012, atrás dos Estados do RS, AM, PR e MS e PR, registrando os valores IP-S Total de 148 e IP-S Judicial de 168 (gráfico 7). No ano de 2013, o Tribunal Fluminense alcançou a segunda colocação no ranking com os valores de IP-S Total de 173 e IP-S Judicial 195 (gráfico 6), atrás somente do TJRS que manteve seu indicador estável nos dois anos de referência. A manter-se o ritmo de crescimento, a tendência é o TJRJ alcance o topo do ranking ao fim do ano de 2014 ou 2015.

A taxa de congestionamento, que avalia a capacidade dos Tribunais de dar conta da demanda existente e dos novos processos que chegam ao Judiciário, é um dos principais desafios a ser atacado pelo Judiciário nos próximos anos conforme cita a ministra Maria Cristina Peduzzi, presidente da Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento do CNJ: ²“O estoque de processos tende a aumentar, porque o Poder Judiciário não conseguiu baixar número de processos equivalente à demanda, apesar do aumento de sentenças por magistrado” (CNJ, 2014). Segundo informação do CNJ, o número de processos baixados a cada ano pelos magistrados brasileiros cresceram 9,3% desde 2009, mas ainda é inferior ao número de casos novos que ingressam anualmente na Justiça. Isto é, apesar do aumento de produtividade, com raras exceções, cada vez mais os tribunais estão se congestionando com as novas demandas. No gráfico 8 em que são mostradas as taxas de congestionamentos, o Rio de Janeiro aparece como o segundo tribunal

¹ BRASIL. Conselho nacional de Justiça. Estudo aponta a produtividade de magistrados e servidores do Poder Judiciário. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/28118:estudo-aponta-a-produtividade-de-magistrados-e-servidores-do-poder-judiciario>. Acesso em: 08 Out. 2014.

² BRASIL. Conselho nacional de Justiça. Número de processos baixados cresce 9,3% em cinco anos, mas não alcança a demanda. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/29705-numero-de-processos-baixados-cresce-93-em-cinco-anos-mas-nao-alcanca-demanda>. Acesso em: 08 Out. 2014.

mais congestionado do Brasil, um índice bastante preocupante e que requer medidas urgentes por parte da administração superior deste tribunal. Conforme nos mostra a tabela 3, a demanda de processos faz com o Rio de Janeiro seja o estado que possua a maior relação de Processos / Juízes e maior relação Processos em tramitação / servidores.

Uma das inovações inserida no relatório de 2014 do CNJ (referente a 2013) foi o Índice de Atendimento à Demanda (IAD), que registra o aumento ou diminuição dos processos na justiça ao longo do tempo. O cálculo é realizado a partir da divisão do total de processos baixados pelo número de casos novos. O indicador registra a variação do estoque de processos de forma percentual de forma que valores acima de 100% indicam a redução do congestionamento. Conforme registra o gráfico 9, o TJRJ apresenta o índice com o valor de 83% no ano de 2013, o que indica a necessidade de aprimorar ainda mais os serviços para reverter essa situação.

O TJRJ apesar de aumentar sua produtividade significadamente ano a ano, não tem conseguido reduzir o congestionamento, ao contrário, este tem crescido em média a uma taxa de 2% ao ano levando-se em conta os três anos em referência estudados. No caso específico do TJRJ, conforme registra o gráfico 12, o congestionamento no 2º grau e nas turmas recursais tem reduzido, por outro lado, aumentado no 1º grau e nos Juizados Especiais, o que no cômputo geral, implica em um agravamento do índice do Tribunal Fluminense.

Segundo o relatório da Ouvidoria do TJRJ (gráfico 11), as maiores reclamações dos clientes do Judiciário é quanto à morosidade, especialmente a demora na Juntada de Expediente e na Abertura de Conclusão. Juntas, as duas totalizam aproximadamente 60% das reclamações dos usuários no ano, por isso, necessita-se de aprimoramento do serviço para reverter essa situação.

As estatísticas indicadas pelas tabelas 4, 5, 6 e 7 ordenam os cartórios na Capital Fluminense de acordo com as taxas de congestionamento e produtividade em baixa de processos. Em especial, identificados na cor cinza, estão os cartórios certificados com ISO 9001. Uma questão a ser respondida é se a inserção do programa de qualidade ocasiona em melhor produtividade e menor taxa de congestionamento. Através de argumentos dedutivos podem-se tirar algumas conclusões a respeito da viabilidade do SIGA.

Façam-se os argumentos *modus ponens*, com a afirmação do antecedente da seguinte forma: Se p, então q. Ora, p. Então, q.

Lançando-se as premissas em nosso caso específico:

Se a serventia possui implementado o programa de qualidade, então ela é mais produtiva. Ora, as varas cíveis 3ª, 6ª, 7ª e 18ª possuem o programa de qualidade implementado. Então, elas são mais produtivas.

De fato, analisando-se as tabelas de congestionamento do cartório e da produtividade em baixa de processos, percebe-se que a argumentação é válida e a conclusão é verdadeira. As serventias da Capital com programa de qualidade implementado obtêm maior grau de eficiência. Ao efetuar-se a mesma análise para as varas criminais, serão obtidas as mesmas conclusões. Com raras exceções (em posição mediana), de maneira geral, percebe-se que há relação entre nível de gerenciamento e eficiência. Quanto mais gerenciado, menos congestionado e mais produtivo é o cartório.

Outra questão a ser respondida é saber se a ausência do programa de qualidade implica em baixa produtividade. Façam-se os argumentos *modus tollens*, com a negação do conseqüente da seguinte forma:

Se p, então q. Ora, não -q. Então, não -q.

Lançando-se as premissas em nosso caso específico:

Se a serventia é produtiva, então ela possui o programa de qualidade implementado. Ora, o cartório 48ª vara Cível não possui o programa de qualidade implementado, então, o cartório não é produtivo.

Ao verificarem-se as tabelas de congestionamento e baixa de processos, percebe-se que a 48ª Vara Cível destaca-se, entre as demais serventias, nos dois indicadores. Logo, a conclusão é falsa. Constata-se que as varas que mais se destacaram na área Criminal e Cível na Capital Fluminense foram:

Área Criminal: 19ª Vara Criminal (possui ISO 9001)

Área Cível: 48ª Vara Cível (não possui o programa)

Então, como entender esse paradoxo?

A resposta para isso é que a eficiência pode ser trabalhada através de dois

conceitos: o lado estático, pelo qual se enfatizam a organização e administração sensata dos recursos e, o lado dinâmico, pelo qual se incluem, dentre outros itens, o empenho e a criatividade. A 19ª Vara Criminal utilizou-se em maior escala do conceito estático, enquanto a 48ª Vara Cível, do conceito Dinâmico. O ideal é que os dois conceitos estejam atrelados e trabalhando em conjunto para que as eficiências marginais possam se somar. A ausência tanto de uma como a outra, podem trazer consequências ruins para a serventia. Como exemplo - conforme registrado na tabela 6 - as serventias 1ª, 2ª e 4ª varas criminais - que não possuem implementado o programa de qualidade -, tiveram os piores índices na baixa de processos e altas taxas de Congestionamento em 2013. No entanto, o dinamismo e o desejo de superação, característicos da Eficiência dinâmica, ensejaram que em 2014 as três serventias (juntamente com outras três do interior fluminense) – destacam-se e tornassem os melhores cartórios criminais do Rio de Janeiro na meta estipulada para a Semana Nacional do Júri 2014, realizada no mês de Março de 2014. O reconhecimento do empenho foi realizado pela entrega do Selo Bronze da Estratégia Nacional de Justiça e Segurança (ENASP) ¹ pelo CNJ.

As constatações listadas nos mostram que além do programa de qualidade implementado, existem outros fatores a serem considerados para a conquista de uma elevada eficiência, como Empreendedorismo, inovação, gestão do conhecimento e os lados subjetivo e criativo do ser-humano. Para que se alcance alta performance, a organização deve valorizar os dons inerentes dos indivíduos.

A hipótese inicial era que o efetivo cumprimento do Princípio da Eficiência poderia modernizar e resolver os problemas de morosidade e confiança do Judiciário Fluminense. Diante dessa expectativa, o problema: O que falta ao Judiciário Fluminense para ser eficiente no cumprimento de seus direcionadores estratégicos? Através de um modelo hipotético dedutivo pode-se realizar uma análise pelo modelo dedutivo-nomológico de Hempel e inserir conjecturas para a solução:

¹ BRASIL. Poder Judiciário do Estado Rio de Janeiro. *Varas Criminais que se destacaram na Semana do Júri recebem Selo Enasp*. Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/web/guest/home/-/noticias/visualizar/2015>>. Acesso em 08 Out. 2014.

Criada em 2010, a Enasp é uma parceria do CNJ com o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e o Ministério da Justiça para integrar os órgãos responsáveis pela segurança pública no combate à violência.

Dedução-Nomológica:	L_1, L_2, \dots, L_n	Sentença <i>explanans</i> gerais.
	C_1, C_2, \dots, C_n	Sentença <i>explanans</i> particulares.
	$\frac{\quad}{E}$	Sentença <i>explanandum</i> .

Lançando-se as premissas em nosso caso específico:

L1 – Com o uso de Governança Corporativa e Planejamento obtêm-se maior eficiência na redução de erros.

L2 – Com inovação, criatividade e gestão do conhecimento obtêm-se maior eficiência no cumprimento da Missão e Visão da instituição.

L3 - Valores éticos e Política de Qualidade tornam a instituição mais confiável e participam na melhoria da eficiência.

L3 – Com evolução tecnológica e emprego de melhores técnicas obtêm-se maior produtividade.

L4 – Com insumos logísticos e tecnológicos, mão-de-obra suficiente e bem treinada obtêm-se maior celeridade.

C1 – O TJRJ investiu em logística, mão-de-obra e tecnologia, em governança corporativa e gestão do conhecimento, em treinamento da mão-de-obra e no potencial criativo dos serventuários, valorizou a ética e a política de qualidade, tendo cumprido os objetivos propostos na Missão e Visão da instituição.

E – Portanto, o TJRJ alcançou eficiência no cumprimento dos direcionadores estratégicos.

Verificação do modelo:

Na prática, embora o Tribunal Fluminense tenha obtido ótimos padrões de eficiência, a celeridade e a percepção do cliente quanto aos serviços da instituição estão abaixo do desejado. Logo é necessário verificar as conjecturas propostas a fim de verificar o problema. Sabe-se que a partir de *modus tollens*, pode-se provar a veracidade das premissas, a saber:

Se p, então q. Ora, não -q. Então, não -q.

De antemão, as premissas L1, L2, L3 e L4 são empiricamente testáveis e verdadeiras. Eles são argumentos válidos e de aceitação geral e que não necessitam de tentativas de refutações neste trabalho, pois a veracidade já foi provada em outros estudos: são consideradas corretas, universais e irrestritas. Quanto a C1, o

caso particular, foram lançadas várias preposições em uma única Sentença *explanan* e pode-se realizar a tentativa de falseamento:

Se o TJRJ investiu em logística, mão-de-obra e tecnologia, em governança corporativa e gestão do conhecimento, em treinamento da mão-de-obra e no potencial criativo dos serventuários, valorizou a ética e a política de qualidade, então ele cumpriu a missão e visão da instituição.

Ora, se ele não cumpriu a missão e visão da instituição, então, o TJRJ não realizou os investimentos e as mudanças necessárias.

Sabendo-se que os direcionadores não foram cumpridos e não houve êxito na eficiência desejada, deduz-se que não houve a realização completa de investimentos necessários ou as mudanças em Gestão ainda estão aquém das necessidades. Logo, o modelo possui premissas não satisfeitas.

Especificamente, em que premissa não foi obtido êxito? Ao analisar as estatísticas apresentadas, é inegável que o TJRJ apresentou melhoria contínua ano a ano em sua produtividade e governança corporativa, no entanto, esse crescimento de produtividade cresceu menos que proporcionalmente que a demanda de casos novos no Judiciário. Como o objetivo maior é a “Missão” e a “Visão” da instituição, por conseguinte, a eficiência principal não foi atingida. Tal fato implica que o planejamento precisa ser repensado, pois esse é o foco principal.

A produtividade dos magistrados e dos serventuários possui um limite técnico relacionado ao tempo destinado a análise dos processos. Em dado momento não será possível efetuar uma interpretação adequada das lides devido ao excesso das mesmas. O que implica que não há outra solução, a não ser a contratação de novos serventuários, embora, novas metodologias podem potencializar ainda mais a produtividade de toda a equipe. A simplificação das rotinas é um dos focos pelo qual o TJRJ deve atentar-se, na tentativa de desburocratizar os serviços e torná-los mais céleres. No mais, cabe à administração persistir nos investimentos na gestão do conhecimento e no potencial individual de cada um, condições que pode alavancar a eficiência dinâmica do Tribunal.

É perceptível a preocupação que o TJRJ com as famílias fluminenses, tanto assim, que desenvolve projetos externos no Tema Estratégico - “Comunicação Institucional Interna e Externa” - e valoriza o compartilhamento familiar, no entanto,

quando se trata de família e interação pessoal dos próprios funcionários, há ainda necessidade de melhoras e é desejável e há espaço para aprimorar e melhorar essa interação. Como ponto bastante positivo, destaca-se a valorização das caminhadas e corridas desenvolvidas pela instituição e os eventos culturais. Quanto isso, os eventos necessitam estenderem-se para as outras regiões do estado do Rio de Janeiro, pois a limitação na Capital Fluminense, restringe a participação de muitos servidores.

Tanto os projetos Especiais Estratégicos de prestação jurisdicional quanto os Projetos Especiais de Responsabilidade Pública e Cidadania (destinados a programas socioambientais) recebem o acompanhamento do DEAPE, órgão interno do TJRJ ligado à presidência. São inúmeros os projetos desenvolvidos, mas vale a pena citar o projeto “Começar de Novo” para promover a reinserção social de egressos do sistema penal e o polo de trabalho no Instituto Penal Plácido Sá de Janeiro, onde o TJRJ realizou mutirões em presídios, introduzindo terminais de autoatendimento para que os detentos consultem seus processos independentes da atuação do advogado e reivindiquem de seus representantes e do Poder Judiciário, maior celeridade na solução dos casos (REVISTA INTERAÇÃO, 2009). A respeito dessa inovação, seria também conveniente destinar um canal de comunicação com a ouvidoria no próprio terminal de autoatendimento.

Uma das boas ideias do TJRJ a respeito de diálogo com o público é o sistema de cartilhas com instruções básicas dos serviços do judiciário¹. É um trabalho que precisa ser aprimorado e, sobretudo, receber maior divulgação, valendo de material impresso. Da mesma forma, os órgãos internos deveriam criar Catálogos de serviços indicando seus produtos para ciência das demais serventias administrativas e jurídicas. Também deveria haver um serviço de visitação nas escolas fluminense para mostrar o que é o Judiciário e como ele está inserido na sociedade e no nosso dia a dia.

²Na área de Governança, O TJRJ desenvolve projetos estratégicos que

¹ BRASIL. Poder Judiciário do Poder Judiciário do Rio de Janeiro. *Cartilhas*. Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/web/guest/consultas/cartilhas>>. Acesso em: 08 Out. 2014.

² BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. CNJ divulga o Diagnóstico de Gestão Estratégica 2013 do Poder Judiciário. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/27225-cnj-divulga-o-diagnostico-de-gestao-estrategica-2013-do-poder-judiciario>>. Acesso em: 08 Out. 2014.

incentivam as Boas práticas, dentre eles, a PE29/2013 - Desenvolvimento e Implementação de Governança de Tecnologia da Informação, a PE20/2013- Fortalecimento do Modelo de Gestão por competências, etc.

Com o objetivo de valorizar os magistrados e servidores, o TJRJ tem em seu projeto estratégico o desenvolvimento da PE20/2013 - Elaboração dos Planos de Cargos e Carreiras - com os critérios e estabelecimento da carreira. Na PE19/2013 - Desenvolvimento da Política de Recursos humanos - é desenvolvido a concepção e implementação da Política de Recursos Humanos.

O CNJ tem incentivado as práticas de solução de conflitos, tendo editado a resolução de nº 125, de 29 de novembro de 2010, que prevê a criação de Núcleos para a Solução de Conflitos. O judiciário Fluminense, inserido nessa proposta, efetua mutirões para solução de conflitos nos Centros Permanentes de Conciliação dos Juizados e obtém em média entre 75% de acordos¹, o que demonstra a eficiência do serviço para diminuição das demandas jurídicas.

²No segundo semestre de 2014 o TJRJ recebeu o selo A3P Verde, conferido pelo Ministério do Meio Ambiente às instituições públicas pelo empenho ambiental, através da adesão ao Programa Agenda Ambiental na Administração Pública. O reconhecimento deve-se ao empenho do Judiciário Fluminense em envolver as diversas diretorias nas questões ambientais e com o compromisso de sustentabilidade.

Na área de Tecnologia, conforme o relatório de Classificação dos Portes dos tribunais em TI, o TJRJ destaca-se no cenário nacional. Em 2012 ficou com segundo lugar do Brasil, com o índice 86,47%, abaixo somente do TJDFT com 86,47%. Em 2013 o índice fluminense caiu um pouco, registrando-se o valor de 84,78%, ficando atrás de TJDFT com 87,07% e TJMT com 84,82%. A tecnologia da informação pode receber a classificação de: Excelência, Aprimorado, Satisfatório, Médio ou Baixo. Atualmente o TJRJ possui a classificação “Aprimorado”.³

¹ BRASIL. Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. TJRJ obtém índice de 75,5% de acordos no mutirão dos Juizados Especiais Cíveis. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/web/guest/home/-/noticias/visualizar/159501>. Acesso em: 08 Out. 2014.

² BRASIL. Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. Tribunal de Justiça recebe selo verde do Ministério do Meio Ambiente. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/web/guest/home/-/noticias/visualizar/2507>. Acesso em: 08 Out. 2014.

³ BRASIL. Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. Tabela de Desempenho dos Tribunais por Porte. Disponível em: < [http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e-](http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/eficiencia-modernizacao-e)

11 CONCLUSÃO

Eficiência é um princípio baseado no cumprimento de metas otimizando recursos. Sendo assim, a atitude do CNJ e do TJRJ são bastante produtivas ao traçar metas para o judiciário, uma linha de pensamento que condiz com as modernas ideias administrativas. Uma condição importante para a obtenção da Eficiência é a Gestão de Conhecimento. Neste sentido, a comunicação de informações entre as duas instituições é o modo explícito da propagação do conhecimento das entidades para os órgãos internos e para os indivíduos que compõem essas duas entidades públicas. Essas informações fomentam os serventuários a retornar de forma tácita novos valores e novas ideias recriando o Poder Judiciário.

Um pressuposto básico na Administração é que é impossível gerenciar o que não se pode mensurar. Nesse sentido, ao estabelecer objetivos de gestão e produtividade, o CNJ também realizou a medição de eficiência através do índice de produtividade IPC-Jus para avaliar atuação dos tribunais brasileiros. Nas pesquisas efetuadas, em relação aos demais tribunais, ficou em evidência que o TJRJ tem alcançado ótimo desempenho, sendo considerado um Tribunal eficiente pelo Conselho Nacional de Justiça. O Tribunal de Justiça Fluminense, juntamente com os tribunais do RS, AC e AP, atingiu eficiência máxima ¹em 2013. Esse reconhecimento foi baseado no “Relatório Justiça em Números”, divulgado em Setembro de 2014. O índice foi calculado levando-se em conta o fluxo de processos, recursos humanos e financeiros disponíveis, servidores e despesas. Ao total, o TJRJ conseguiu julgar

transparencia/comite-nacional-da-tecnologia-da-informacao-e-comunicacao-do-poder-judiciario/2011-09-15-18-45-02>. Acesso em: 08 Out. 2014.

¹ BRASIL. Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. CNJ reconhece que TJRJ atingiu eficiência máxima em 2013. Disponível em: < <http://www.tjrj.jus.br/web/guest/home/-/noticias/visualizar/2202>>. Acesso em: 08 Out. 2014.

definitivamente 2,4 milhões de processos em 2013.

Ainda que seja de grande relevância a participação positiva do TJRJ nos indicadores do Conselho Nacional de Justiça, a análise do princípio da eficiência proposto neste trabalho procurou dar ênfase à concretização dos Direcionadores Estratégicos, pois eles estão baseados em valores éticos e de qualidade e apontam para o objetivo principal da instituição: resolver os litígios em tempo adequado e ter o reconhecimento de eficiência pela população. Apesar dos ótimos números nos indicadores de produtividade e o reconhecimento do CNJ, é inequívoco que o judiciário fluminense ainda não atingiu um grau satisfatório na celeridade de resoluções dos conflitos e ainda não possui o prestígio desejado junto à sociedade. Sendo assim, levando-se em conta a missão e a visão do judiciário fluminense, não se pode conceitua-lo como um tribunal eficiente.

No entendimento do CNJ e do TJRJ, para que o princípio da Eficiência seja efetivado, faz-se necessário à realização de uma administração gerencial através de normatização e de gestão da qualidade, pois somente com coordenação e uma metodologia adequada será possível à concretização de objetivos traçados. O TJRJ tem realizado uma gestão planejada e buscado simplificar e melhorar as rotinas de trabalho, organizando sua estrutura interna e implantando a gerência BSC e ISO nas serventias. Em resposta a esse nível de gerenciamento, nas estatísticas apresentadas, ficou notório que, de maneira geral, a implantação do Sistema Integrado de Gestão tornou as serventias mais produtivas em relação as que não possuem o sistema implementado. Todavia, também se percebeu que algumas serventias alcançaram igual eficiência mesmo não possuindo o SIGA. A conclusão que se chega é que se está diante de duas vertentes do princípio de eficiência: um baseado na visão tradicional, que é associado ao planejamento, organização e controle; a outra, baseada em características pertencentes ao conceito de Eficiência Dinâmica, tais, como: criatividade, dinamismo e superação. Citam-se como exemplo, algumas serventias com piores produtividades em períodos passados e que alcançaram alta produtividade em outras, pelo qual não se justificam apenas pela gestão planejada e eficiência alocativa de recursos.

A gestão e planejamento permitem a execução com qualidade, com mínimos erros e o melhor uso dos recursos, no entanto, para aperfeiçoar a eficiência no

Judiciário fazem-se necessárias reformas administrativas e jurídicas, tais como: redução e reformas dos recursos dos processos, diminuição do formalismo dos mesmos, eliminação das burocracias desnecessárias, etc. Muitas rotinas administrativas poderiam se simplificadas, pois a eficiência se torna nítida quando se age de forma objetiva.

No desenvolvimento desta monografia foi apresentado um resumo da metodologia e as ferramentas de planejamento do TJRJ que, sem sombra de dúvida, proporcionaram melhorias na gestão interna e retornaram bons números de produtividade nos indicadores. Também foram mostrados diversos projetos desenvolvidos pela instituição e sugeridas melhorias para que haja maior eficiência. No âmbito externo, constatou-se que o desenvolvimento da economia fluminense relaciona-se ao grau de eficiência do TJRJ. A estabilidade e a uniformidade nas decisões, o respeito aos direitos de propriedade e aos contratos são itens que influenciam os investidores na decisão de investir ou não. A atuação eficiente do Judiciário permite melhor regulação do setor econômico e a exclusão de práticas desleais.

A premissa inicial deste trabalho era que o efetivo cumprimento do Princípio da Eficiência poderia modernizar e resolver os problemas de morosidade e confiança do Judiciário Fluminense. Após o estudo, a conclusão é de que a hipótese é verdadeira. Isto é, desde que cumprida às exigências da Eficiência Estática e da Eficiência Dinâmica em conjunto, é possível alcançar alto grau de eficiência e o cumprimento dos itens presentes nos Direcionadores Estratégicos. Apesar da lentidão das reformas legislativas, que certamente alavancariam a celeridade do Judiciário, faz-se crer que é possível obter alto rendimento mesmo sem as reformas desejadas nas leis. O TJRJ tem obtido ótimos resultados com as reformas internas que tem efetuado, no entanto, a valorização dos princípios da Eficiência Dinâmica tornaria o êxito facilitado, principalmente pelo fato de valorizar a criatividade, a inovação e o conhecimento, além de aquilatar o comprometimento dos serventuários as metas traçadas. Embora tenha dado grandes passos em direção aos seus objetivos, o TJRJ ainda não se tornou eficiente para o seu cliente - a população fluminense - porque ainda não implementou inteiramente o princípio da eficiência. Ainda necessita reduzir muitas rotinas burocráticas mecanicistas e tornar o

serventário participante dos ideais da instituição. É necessário dar maior atenção às abordagens das relações humanas, pois “a verdadeira Eficiência provém das pessoas”.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Rui. **Oração aos moços**. Rui Barbosa; edição popular anotada por Adriano da Gama Kury. 5 ed. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 1997.
- BAUMAN, Zygmunt. **Amor Líquido**: Sobre a fragilidade dos laços humanos. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2004.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 35. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- BÍBLIA. Português. **A Bíblia de estudo de Genebra**. Rio de Janeiro: Editora Cultura Cristã, 1999.
- CASTRO, Adriano A. Pereira de. **A Eficiência como Fundamento da Decisão Judicial em Direito Empresarial**. 2011. 110f. Dissertação (Mestrado em Direito Empresarial) - Faculdade de Direito Milton Campos, de Minas Gerais, Vila da Serra.
- COUTINHO, Dirceu M. **A ordem e o progresso do Japão**. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1993.
- DAMASO, Vilfredo Pareto Federico. **Vilfredo Pareto: Manual de Economia Política**. São Paulo: Editora Nova Cultura, 1996.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 25. ed. São Paulo: editora Atlas S.A., p.83-84, 2012.
- DRUCKER, Peter F. **As cinco questões mais importantes que deve sempre colocar à sua organização**. Lisboa: Smartbook, 2008.
- _____. **Gestão do conhecimento: on knowledge management**. 13ª ed. São Paulo: Editora Campus, 2000.
- _____. **O gerente eficaz**. São Paulo: LTC, p.25, 1990.
- EDISON, Thomas Alva. **Thomas Edison**. São Paulo: Editora Três, 1974.
- FILHO, Marçal Justen. **Curso de Direito Administrativo**. 10 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014.
- FONTES, Djenane Soares. **A importância da comunicação interna e do compartilhamento de informações e conhecimentos no processo de modernização das organizações públicas**. 2005. 40f. Trabalho de Conclusão de Curso - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

MAEOKA, Erika. Assédio Moral. **Revista dos Tribunais**. Rio de Janeiro: Editora Revista dos Tribunais, Ano 101, vol.921, p.90-91, Julho de 2012.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Editora Harbra, 1986.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 28 ed. São Paulo: Malheiros Editores, p.122, 2010.

MISES, Ludwig Von. **Ação humana - um tratado de Economia**. 31 ed. São Paulo: 2010.

MORITA, Akio. **Made in Japan: Akio Morita e a Sony**. São Paulo: Livraria Cultura Editora, 1986.

REVISTA INTERAÇÃO. **Tribunal de Justiça realiza mutirão inédito em 22 presídios**. 32. ed., TJRJ. Rio de Janeiro: p.2, 2009.

REVISTA INTERAÇÃO. **TJERJ lança Programa de Gestão Ambiental**. 40. ed. Rio de Janeiro: Divisão de Artes Gráficas do TJRJ, p.3, 2011.

SENGER, Peter M. A Quinta Disciplina: **Arte e Prática da Organização da Aprendizagem**. 10. ed. São Paulo: Editora Best Seler, 2002.

SOTO, Jesús Huerta de. **La esencia de la escuela austriaca y su concepto de eficiencia dinámica**. Madrid: Revista de Economia ICE, 2012.

WALRAS, Marie-Espirit Léon. **Léon Walras: Compêndio dos elementos de Economia política pura**. São Paulo: Editora Nova Cultura, 1996.

GLOSSÁRIO

Estratégia: conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, sobre como um objetivo impacta no alcance de outro.

Temas ou Focos estratégicos: são agrupamentos de objetivos relacionados a um mesmo assunto ou com relações de causa e efeito muito fortes. Constituem as guias de ações de mais alto nível dentro da Instituição para cumprir os direcionadores estratégicos.

Objetivos estratégicos: são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. São subitens dos focos estratégicos e possuem metas e indicadores. Após definido os objetivos, foram formuladas as Linhas de Atuação e criado indicadores para avaliar o alcance das metas.

Indicadores estratégicos: são informações numéricas que servem para relacionar recursos e produtos, assim como avaliar o desempenho dos processos, programas, projetos e da organização em sua totalidade.

Metas: são definições que comunicam o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo. As metas ou entregas pertinentes a cada Projeto Estratégico são definidas no decurso do desenvolvimento dos projetos, considerando as possibilidades e limitações pertinentes a cada situação (econômicas, técnicas, políticas, riscos e tempo para implementação).

Projetos: é a operacionalização da estratégia através de ações planejadas e estruturadas de começo, meio e fim.

Programa: conjunto de Projetos dentro de um plano estratégico.

Gestão estratégica: é a gestão que tem por objetivo antever ou simular algum futuro e operar os recursos existentes para obter eficácia (alcançar os objetivos planejados) e eficiência (maximizar a utilização dos recursos aplicados na obtenção dos objetivos), com o fim de maximizar o produto e assegurar a efetividade dos serviços.

Gestão Operacional: trata da gestão de questões rotineiras, observado que devam ser adequadamente planejadas mediante um Sistema Integrado de Gestão.