

DESAFIOS NA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

Francisca Eulália Camurça Citó*
Meire Divina Pereira Oliveira**

RESUMO

Este texto destaca a importância da renovação na estrutura organizacional do Poder Judiciário a qual vem sendo efetivada desde a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), apresentando desafios enfrentados pela Justiça decorrentes do excesso de demanda provocado pelo despertar de uma nação recém-liberta de um sistema autoritarista que culminou na maior mazela da Justiça que é a morosidade. Será explicada a principal ferramenta utilizada para a implantação de um novo processo administrativo fundamentado em estratégias - o planejamento estratégico - que procura esclarecer o aspecto primordial do relacionamento entre o que é estabelecido e o que é praticado na efetivação da gestão, baseada em resultados. Posteriormente serão apresentadas as dificuldades vivenciadas em decorrência da grande rotatividade dos novos servidores; sendo, por fim, explanadas opiniões de como deve ser tratada a questão da lotação dos novos servidores na 1ª Vara do Trabalho de Ituiutaba/MG. Em termos de percurso metodológico, pode-se caracterizar esta investigação como um estudo de caso e a natureza do estudo como um paradigma qualitativo.

Palavras-chave: Gestão pública. Estratégia. Planejamento Estratégico. Agente.

INTRODUÇÃO

Cada vez mais cresce o grau de exigência do cidadão quanto à qualidade do serviço recebido, inclusive, dos Órgãos Públicos. Consequentemente, fez crescer o interesse pela melhora no atendimento objetivando atender essa expectativa. Para isso faz-se necessária uma administração voltada para a qualidade embasada em estratégias, com uma estrutura de funcionamento flexível e uma política descentralizada capaz de gerar informações e assegurar o processo de decisões.

Diante de tal realidade desafiadora, uma das ações do Judiciário foi adequar sua estrutura organizacional com a criação do Conselho Nacional de Justiça - CNJ - que institucionalizou a gestão da qualidade por meio de controle e transparência administrativa dos seus órgãos vinculados. Buscou adequar sua estrutura e seus processos internos com o objetivo de lograr melhores resultados, levando em conta o cumprimento de sua missão institucional, aderindo à metodologia de administração estratégica para alcançar maiores índices de transparência e eficiência.

A ferramenta utilizada no Judiciário foi o Planejamento Estratégico - PE - dentro da perspectiva estrutural Linha-Staff, com hierarquia e responsabilidades bem definidas para superar as ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas no ambiente, bem como melhor utilizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos existentes dentro das instituições.

Logo, para uma maior efetividade dos serviços prestados e credibilidade por parte dos jurisdicionados é de suma importância se ter clara definição dos objetivos e um traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los.

Vê-se, então, a importância da utilização do Planejamento Estratégico atrelada à administração estratégica, pois como tratar de planejamento estratégico sem ser por meio de um processo estratégico?

Como se pode ver, são muitos os desafios enfrentados pelo Judiciário, especificamente pelo Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - TRT3, para a implementação do PE.

Com isso, cabe-nos, como propósito para este trabalho, identificar o problema objeto deste estudo que está relacionado aos agentes de execução do planejamento estratégico na unidade da 1ª Vara do Trabalho de Ituiutaba (1ª VT Itba) do TRT3, uma vez que há grande incidência de perda de serventuários em casos de mudanças para outras localidades, perdendo o liame entre os servidores já treinados e a efetivação do PE, apresentando adiante sugestões para superar os malefícios advindos das modificações anteriormente citadas.

Em termos de percurso metodológico, pode-se caracterizar esta investigação como um estudo de caso e a natureza do estudo como um paradigma qualitativo, uma vez que se pretende analisar de forma pontual os impactos gerados na gestão da jornada processual em decorrência da alta rotatividade dos novos servidores lotados na 1ª Vara do Trabalho de Ituiutaba, vindo a confirmar o comprometimento no alcance dos objetivos traçados pelo Planejamento Estratégico do TRT3.

PODER JUDICIÁRIO E DESAFIOS

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988 pelo Sr. Ulysses Silveira Guimarães, Presidente da Câmara e da Assembleia Nacional Constituinte que a intitulou de Constituição Cidadã¹, ao povo foi atribuído o novo papel de fiscal do Poder Judiciário, instigado pelo contemporâneo significado atribuído à cidadania. Pode-se dizer que uma das consequências naturais desses fenômenos foi uma demasiada busca pelo Judiciário.

Observa-se pela estrutura da Nova Carta o quanto foram valorados os direitos e as garantias individuais. Atribuiu-se posição de destaque no Título II da Constituição, além da ampliação dos instrumentos jurídicos para a efetivação destes.

Seguindo essas mudanças inovadoras, foi consagrado o Poder Judiciário como função principal juntamente aos demais poderes da República, como afirma Maria Tereza Sadek:

[...] redefiniu profundamente o papel do Judiciário no que diz respeito à sua identidade na organização tripartite de poderes e, conseqüentemente, ampliou o seu papel político. Sua margem de atuação foi ainda alargada com a extensa constitucionalização de direitos e liberdades individuais e coletivos, em uma medida que não guarda proporção com os textos legais anteriores. Assistiu-se, pois, a dois movimentos simultâneos: de um lado a politização do Judiciário e, de outro, a judicialização da política.²

Por conseguinte, é esperado um austero posicionamento do Poder Judiciário pela garantia da defesa dos direitos do homem, bem como uma postura ética a fim de salvaguardar o exercício da democracia. Nesse sentido, o Poder Judiciário está imbricado, pois, como instituição pública, sua missão constitucional torna evidente seu importante papel na ossatura do Estado, no que diz respeito à manutenção do Estado de Direito Democrático.³

Dentro do atual cenário jurídico somado à transformação da sociedade e à falta de conhecimento na gestão administrativa, o que sobressai é algo danoso - o grande obstáculo à celeridade processual - a morosidade. Esta traz efeito negativo para a percepção da qualidade e é problema de interesse público de fundamental importância.⁴

Nas palavras de Carlos H. B. Haddad e Luís A. Capanema Pedrosa são vários os fatores que podem explicar o contínuo aumento da demanda judicial:

O crescimento da população tem sido incessante nos últimos anos e, com isso, também cresce o número de pessoas dispostas a litigar. Em segundo lugar, a partir da Constituição Federal de 1988, novos direitos foram articulados e o respeito a eles em boa parte dos casos somente é possível por meio do Judiciário. O terceiro elemento foi o substancial aumento do número de advogados, em razão do correlato incremento do número de faculdades de Direito espalhadas pelo país. O maior número de advogados disponíveis significa maior acesso à Justiça, especialmente por parcela da população que, anteriormente, não conseguia obter tais serviços profissionais.⁵

Mesmo com tantos motivos negativos que levam ao descompasso na prestação jurisdicional, foram necessários dez anos de vigência da CF/88 para que o Legislativo inovasse o texto constitucional na busca de uma maior efetividade na prestação do serviço público. Por meio da Emenda

¹ BRASIL. Senado Federal. Disponível em: <<http://www.senado.leg.br/noticias/especiais/constituicao25anos/encarteconstituicao.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2015.

² SADEK, Maria Tereza, *apud* Andréa Rezende Russo. *Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário*. Coleção Administração Judiciária; v. 8; Porto Alegre - Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009. p. 23.

³ GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. *A crise da gestão do poder judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução*. Disponível em: <<http://www.enfam.jus.br/publicacoes-3/artigos/>>. Acesso em: 20 maio 2015.

⁴ HADDAD, Carlos H. B.; PEDROSA, Luís A. Capanema. *Administração judicial aplicada*. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris Ed., 2014. p. 19.

⁵ HADDAD, Carlos H. B.; PEDROSA, Luís A. Capanema. *Administração judicial aplicada*. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris Ed., 2014. p. 19.

Constitucional (EC) n. 19⁶, de 1998, deixou clara a necessidade de gestão no setor público ao ampliar os princípios que regem a administração pública com o incremento da eficiência.

Para o Judiciário se adequar aos anseios da sociedade, precisou de mais um tempo. Reconhecer sua deficiência no tocante à morosidade e sua ineficiência quanto à gestão não passam de obrigação mínima. Infelizmente as mudanças vêm a passos lentos, pois, desde 2004, o ministro Nelson Jobim, em seu discurso de posse na presidência do Supremo Tribunal Federal, já conferiu a extensão do problema e os contornos do modelo do Judiciário desejado pela sociedade brasileira:

A questão judiciária passou a ser tema urgente da nação. O tema foi arrancado do restrito círculo dos magistrados, promotores e advogados. Não mais se trata de discutir e resolver o conflito entre esses atores. Não mais se trata do espaço de cada um nesse poder da república. O tema chegou à rua. A cidadania quer resultados.

Quer um sistema judiciário sem donos e feitores. Quer um sistema que sirva à Nação e não a seus membros. A Nação quer e precisa de um sistema judiciário que responda a três exigências:

- acessibilidade a todos;
- previsibilidade de suas decisões;
- e decisões em tempo social e economicamente tolerável.

Essa é a necessidade. Temos que atender a essas exigências. O Poder Judiciário não é fim em si mesmo. Não é espaço para biografias individuais. Não é uma academia para afirmações de teses abstratas. É, isto sim, um instrumento da Nação. Tem papel a cumprir no desenvolvimento do País. Tem que ser parceiro dos demais Poderes. Tem que prestar contas à Nação. É tempo de transparência e de cobranças. Quem não faz o seu papel na história não nem bom, nem mau. Pior, é inútil.⁷ (*sic*)

Conforme Andréa Russo, é

[...] importante destacar, no entanto, que antes mesmo destas alterações e incursões na esfera constitucional, já cientes da necessidade do investimento na gestão administrativa, algumas iniciativas foram tomadas. Porém, foi a partir das reformas constitucionais que as ações e projetos ampliaram-se e ganharam maior visibilidade, no sentido maior, de investimento na melhoria da gestão pública.⁸

Ratificando a necessidade de uma boa gestão administrativa no Poder Judiciário, a EC n. 45⁹, de 8/12/2004, instituiu o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), prevendo sua instalação no prazo de 180 dias, o que veio a ser efetivado em 14 de junho de 2005. Apresentamos o CNJ¹⁰: é uma instituição pública que visa a aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Tem como missão e visão, respectivamente: contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade em benefício da sociedade, e ser um instrumento efetivo do Poder Judiciário. Tem entre suas principais competências (na gestão estratégica) a definição do planejamento estratégico, dos planos de metas e dos programas de avaliação institucional do Poder Judiciário e, na eficiência dos serviços judiciais, dispõe sobre melhores práticas e celeridade, elabora e publica semestralmente relatório estatístico sobre movimentação processual e outros indicadores pertinentes à atividade jurisdicional em todo o País.

Visando a atingir as metas estabelecidas no Planejamento Estratégico, o Conselho já editou a Resolução n. 198¹¹ que dispõe sobre o planejamento estratégico e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, prevendo que os órgãos do Judiciário devam alinhar seus respectivos planos

⁶ BRASIL. Constituição (1988). *Emenda constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998*. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em: 20 maio 2015.

⁷ JOBIM, Nelson. *Discurso de Posse na Presidência do Supremo Tribunal Federal*. 3. jun. 2004. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=62841&caixaBusca=N>>. Acesso em: 20 maio 2015.

⁸ RUSSO, Andréa Rezende. *Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário*. Coleção Administração Judiciária; v. 8; Porto Alegre - Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009. p. 26

⁹ BRASIL. Constituição (1988). *Emenda constitucional n. 45, de 30 de dezembro de 2004*. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm>. Acesso em: 25 maio 2015.

¹⁰ BRASIL. *Conselho Nacional de Justiça*. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos-visitas-e-contatos>>. Acesso em: 25 maio 2015.

estratégicos à Estratégia Judiciária 2020 (Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015/2020, instituída pelo CNJ através da Resolução n. 198, de 1º/7/2014), com abrangência mínima de 6 anos. A mesma resolução chama o Poder Judiciário à responsabilidade administrativo-financeira quando determina, em seu § 4º do art. 4º, que as propostas orçamentárias dos tribunais devem ser alinhadas aos seus respectivos planos estratégicos, de forma a garantir os recursos necessários à sua execução, e inova garantindo a contribuição da sociedade e a efetiva participação de serventuários e magistrados (art. 6º).

Afirma Carlos Haddad “[...] que a criação do CNJ alterou o panorama do sistema judiciário e o estabelecimento de metas representou avanço institucional significativo.”¹²

Pelo olhar dos que se dedicam à análise dos problemas da Justiça, é evidente que a crise instalada no Poder Judiciário é consequência da falta de agilidade e possui um viés gerencial causando o desprestígio social do Poder. Nessa perspectiva, a atividade desenvolvida nas Varas por serventuários e magistrados, na administração da secretaria, ganha destaque e se sobressai à própria sentença, passando esta a ser apenas um capítulo do dia a dia jurisdicional.

CAMINHO DE MUDANÇAS

1. Tomada de consciência - Preparando a equipe

Revelado o problema e algumas de suas consequências, torna-se necessário buscar solução para a lentidão da Justiça. Logo, é de fundamental importância se ter uma clara definição dos objetivos e um traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-la.

Vale lembrar que o caminho alternativo escolhido pelo Judiciário foi o Planejamento Estratégico - PE, com aplicação de medidas positivas que serão tomadas para o enfrentamento das ameaças e para o aproveitamento das oportunidades encontradas no ambiente, bem como, para melhor utilizar os pontos fortes e para minimizar os pontos fracos existentes dentro da instituição. Com isso faz-se útil uma verdadeira ruptura de paradigmas.

Contudo, há um conjunto de dificuldades que desafiam a administração pública como um todo e essas apresentam características tanto de ordem política quanto de ordem técnico-operacional.

Assim, é preciso ter consciência de que, para promover mudanças numa organização prestadora de serviço, é fundamental trabalhar as pessoas que desenvolverão essa atividade, a começar pelos gestores, promovendo o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, a fim de conduzirem suas equipes na busca incessante da melhoria do clima organizacional, da saúde e da qualidade de vida de todos.

Dentro dessa lógica, comunga-se do pensamento de Carlos Haddad, o qual apresenta um fator crucial para minimizar a mazela da jornada jurisdicional: “[...] um dos mais críticos elementos de sucesso na redução da morosidade dos processos é o efetivo exercício da liderança, que pode sustentar com êxito a implementação de medidas com este fim.”¹³

A liderança é necessária em todos os tipos de organizações, especialmente nas prestadoras de serviço e, ainda, é o diferencial competitivo, pois faz a diferença quando promove a excelência dos colaboradores, o que gera a satisfação dos clientes e sólidos resultados.

Por conseguinte, torna-se fundamental que as organizações invistam na melhoria da formação profissional dos seus líderes e estabeleçam muito claramente o papel que estes devem desempenhar nas organizações.

São apresentados alguns conceitos de liderança:

É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando a atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.¹⁴

É uma característica desejada em todos os níveis gerenciais de uma organização, sendo fundamental para a obtenção de melhores resultados dos seus recursos humanos. Apesar de sua importância, muitas

¹¹ BRASIL. *Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 198, de 1º de julho de 2014.* Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_198_2014_copiar.pdf>. Acesso em: 25 maio 2015.

¹² HADDAD, Carlos Henrique Borlido. As causas da morosidade processual. *Revista de Processo*. Ano 39. vol. 229. março/2014, p. 467.

¹³ HADDAD, Carlos Henrique Borlido. As causas da morosidade processual. *Revista de Processo*. Ano 39. vol. 229. março/2014, p. 462.

¹⁴ HUNTER James C. *apud* ARÔXA, Deborah. *BSC em BPM: desmistificando conceitos para concretizar sonhos*. Aracaju: Deborah Virginia Macêdo Arôxa, 2012. p. 62.

empresas e profissionais têm dificuldade de discernir as habilidades e competências a serem desenvolvidas para fomentar líderes.¹⁵

É a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.¹⁶

As transformações dos agentes fornecedores de serviços públicos requerem inovadores modelos públicos de gestão, bem como efetivos procedimentos, instrumentos e formas de ação. Deborah Arôxa diz que:

Uma mudança ou transformação pressupõe uma alteração de um estado, modelo ou situação anterior, para um estado, modelo ou situação futuro, por razões inesperadas e incontroláveis, ou por razões planejadas e premeditadas. Mudar envolve, necessariamente, capacidade de compreensão e adoção de práticas que concretizam a vontade de transformação.

Perceber a dinâmica das mudanças é uma realidade a qual todos que vivem no mundo corporativo, [...], já estão acostumados. Viver atualizado é uma questão de sobrevivência e uma maneira de visualizar melhor o futuro, já que os novos tempos exigem uma nova postura de pensamento e atitude. A mudança e o aprendizado são novos companheiros contínuos nas vidas das pessoas.¹⁷

A constante busca por uma gestão pública responsável requer das instituições adequações do seu modo de agir a um contexto globalizado, cada vez mais questionador e exigente. Para adequar-se é fundamental ter flexibilidade, promovendo mudanças que representem transformações não só quantitativas, mas também qualitativas, tornando indispensável a existência de planejamento estratégico.

2. Plano estratégico

No cenário globalizado e de profundas mudanças que vivemos atualmente faz-se necessário que as organizações públicas cumpram o seu papel fundamental que é o de aumentar o bem-estar econômico e social de uma população. Para isso o gestor público tem que fazer uso do planejamento estratégico que valoriza o processo, sendo um instrumento de mobilização. Nesse assunto, explica Janilson Santos que “[...] um governo que elabore objetivos em conjunto com a sociedade (planejamento com ênfase nas necessidades dos atores sociais) faz uma política de melhor qualidade.”¹⁸

Esse movimento vem ocorrendo no TRT 3ª Região¹⁹ que, percebendo a necessidade da sociedade por um aparelho administrativo público mais eficaz e buscando sempre a melhoria contínua da prestação jurisdicional, tem implementado práticas de gestão modernas e cientificamente reconhecidas.

Exemplificando essa nova visão administrativa, temos a elaboração do Plano Estratégico 2015-2020, para o qual todas as unidades do Tribunal contribuíram durante sua construção. O novo Plano Estratégico 2015-2020 traz em seu âmago o impulso para uma transformação profunda, por meio de elaboradas estruturações de projetos, boa definição de objetivos estratégicos e indicadores de desempenho mensuráveis, realistas e atingíveis.

¹⁵ GOMES, Ana Paula. *Planejamento e gestão para concursos*. Um enfoque no orçamento governamental. Fortaleza. Editora: DIN.CE. 2007. p. 23.

¹⁶ TANNENBAUM, Robert. *et al. Liderança e organização*. Uma abordagem à ciência do comportamento; tradução de Auripebo B. Simões. Editora Atlas SA. 1. ed. 1970, p. 42.

¹⁷ ARÔXA, Deborah. *BSC em BPM: desmistificando conceitos para concretizar sonhos*. Aracaju: Deborah Virginia Macêdo Arôxa, 2012. p. 82.

¹⁸ SANTOS, Janilson. *Administração geral & arquivologia*. Teoria e exercícios. Fortaleza. DIM-CE Edições Técnicas. 2011. p. 17.

¹⁹ BRASIL. *Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região*. Disponível em: <<http://trt3.jus.br/gestaoestrategica/planejamento/institucional.htm>>. Acesso em: 04 jun. 2015.

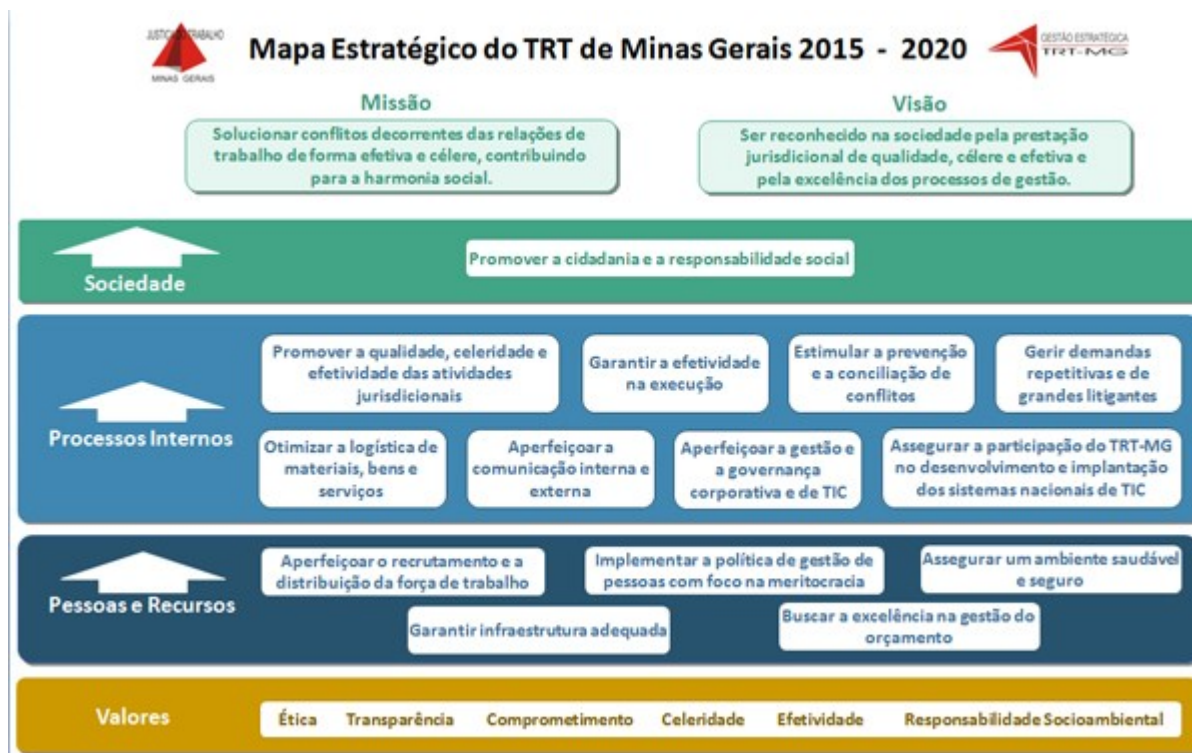


Figura 01: Mapa Estratégico do TRT de MG 2015 - 2020
 Fonte: Plano Estratégico do TRT-MG 2015-2020, p. 14.

Para que todo planejamento consiga alcançar seus resultados pretendidos, não se pode esquecer de um instrumento fundamental que é o agente executor. Usam-se as palavras de Amartya Sen, para definir esse agente como “[...] alguém que age e ocasiona mudança e cujas realizações podem ser julgadas de acordo com seus próprios valores e objetivos, independentemente de as avaliarmos ou não também segundo algum critério externo.”²⁰

Diante do estabelecido tanto pelo CNJ quanto pelo TRT 3ª Região nos planos estratégicos, segue a apresentação de forma pontual dos impactos gerados na gestão da jornada processual em decorrência da alta rotatividade dos novos servidores lotados na 1ª Vara do Trabalho de Ituiutaba, vindo a confirmar o comprometimento no alcance dos objetivos traçados pelos referidos planos.

ESTUDO DE CASO

O atual Plano Estratégico do TRT-MG 2015-2020 da 3ª Região foi construído, quanto à perspectiva relacionada a pessoas e recursos, com os seguintes objetivos estratégicos²¹:

- aperfeiçoar o recrutamento e a distribuição da força de trabalho;
- implementar a política de gestão de pessoas com foco na meritocracia;
- assegurar um ambiente saudável e seguro;
- garantir infraestrutura adequada;
- buscar a excelência na gestão do orçamento.

Aqui, interessa especialmente tratar do primeiro objetivo, aperfeiçoar o recrutamento e a distribuição da força de trabalho, tentando mostrar a sua importância para o sucesso do planejamento estratégico.

Para o atingimento desse objetivo, o mesmo planejamento estratégico estabeleceu a seguinte linha de ação: aperfeiçoar os critérios utilizados no processo de recrutamento.

Na perspectiva sobre gestão de pessoas houve uma alteração bastante significativa do planejamento atual em relação ao planejamento estratégico anterior (2010/2014).²² Neste último, os objetivos estratégicos para a gestão de pessoas eram:

²⁰ SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*; tradução Laura Teixeira Mota; revisão técnica Ricardo Doninelli Mendes. São Paulo: Companhia da Letras, 2010. p. 34.

²¹ BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Plano *Estratégico do TRT-MG 2015-2020*, p. 38 a 51 Disponível em: <<https://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica/default.htm>>. Acesso em: 03 jun. 2015.

- desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores;
- buscar a melhoria do clima organizacional, da saúde e da qualidade de vida dos magistrados e servidores.

Com os objetivos citados, percebe-se que estavam focados mais no tratamento dado aos servidores como integrantes da instituição e não ao atendimento das necessidades da instituição em relação a seus recursos humanos. Aqui há uma falha no planejamento, porque não seria possível atingir outros objetivos traçados sem compatibilizar a utilização dos recursos humanos com a necessidade da instituição.

A experiência mostrou que a estratégia adotada nessa perspectiva específica não estava alinhada aos objetivos estratégicos do planejamento, uma vez que comprometeu o atingimento de objetivos traçados na perspectiva dos processos internos, especificamente os relacionados à eficiência operacional, como “promover a qualidade, celeridade e efetividade das atividades jurisdicionais”²³ e “garantir a efetividade na execução.”²⁴

Para ilustrar nossa afirmação, cita-se o caso da 1ª Vara do Trabalho de Ituiutaba, cuja realidade é conhecida pessoalmente, especialmente a partir do mês de maio do ano de 2013, quando houve mudança na gestão da Vara.

Naquele ano seria instalada a 2ª Vara local e foi grande o número de servidores nomeados, tanto de nível médio quanto de nível superior, objetivando o treinamento para a divisão do pessoal entre as duas Varas, quando fosse instalada a nova Vara. A então Vara Única tinha uma taxa de congestionamento altíssima, tanto na fase de conhecimento quanto na fase de execução. A necessidade de pessoal, tanto em quantidade quanto em qualidade, já treinados, era muito grande.

No entanto, foi dada incumbência à então Vara Única de fazer o treinamento dos novos servidores, missão que foi cumprida, diríamos, parcialmente, ante todas as dificuldades como a falta de espaço físico, de equipamento de trabalho para todos e de tempo para despender no treinamento, uma vez que a rotina diária dos trabalhos da Vara não podia parar.

Naquela época estava em vigor o concurso 2009, que determinava:

13. DO PROVIMENTO DOS CARGOS

[...]

13.2 O candidato estará sujeito à nomeação e lotação para qualquer unidade administrativa ou judiciária do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, a critério da Administração.²⁵

Não houve, portanto, zoneamento da Terceira Região, de modo que a lista de classificação era geral, exemplificando, um candidato que morava em Monte Azul (Norte de Minas) poderia ser nomeado para Ituiutaba (Triângulo Mineiro) e vice-versa. Saber a localidade onde o novo servidor seria lotado dependia apenas da junção dos seguintes fatos: sua vez de nomeação, conforme a classificação, e as vagas em aberto naquele momento.

No edital também não havia nenhuma cláusula proibitiva de remoções em pequeno prazo, permitindo que servidores que entrassem em exercício hoje já postulassem a sua remoção para uma localidade mais próxima de seu domicílio no mesmo momento.

Esses dois elementos já redundaram em grandes transtornos para a Vara, visto que recebemos servidores de diversas localidades, na maioria longínquas, fazendo com que, de imediato, esses servidores já postulassem as suas remoções para localidades mais próximas de seus domicílios.

No ano de 2013 foi possível contabilizar, pelo menos, oito alterações no quadro, entre remoções e permutas. Já no ano de 2014, as remoções já ocorreram em menor quantidade, sendo apenas duas.

A grande rotatividade de servidores em qualquer unidade operacional é muito prejudicial para o atingimento dos objetivos e metas e até mesmo para fazer um planejamento de ação a curto ou longo prazo.

²² BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. *Plano Estratégico do TRT-MG 2010-2014*. Disponível em: <<https://www.google.com.br> (A ESTRATÉGIA DO TRT-3ª REGIÃO Plano Plurianual 2010-2014)>. Acesso em: 03 jun. 2015.

²³ BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. *Plano Estratégico do TRT-MG 2015-2020*, p. 18 Disponível em: <<https://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica/default.htm>>. Acesso em: 03 jun. 2015.

²⁴ BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. *Plano Estratégico do TRT-MG 2015-2020*, p. 22 Disponível em: <<https://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica/default.htm>>. Acesso em: 03 jun. 2015.

²⁵ BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. *Edital de Abertura de Inscrição - 2009*. Publ. DOU - Seção III - Edição n. 166, de 31/8/09 - p. 129 Disponível em: <http://www.trt3.jus.br/informe/concursos/servidor/2009/indice_serv_2009.htm>. Acesso em: 03 jun. 2015.

Compromete, sobremaneira, a continuidade de projetos, ações, pois o tempo é muito dedicado a treinamento dos servidores. No momento em que estes estão começando a se inserir no novo contexto, adaptando-se à metodologia de trabalho e contribuindo em quantidade e qualidade com os objetivos a serem alcançados, desvinculam-se da unidade, sendo necessário recomençar todo o procedimento com novos serventuários.

A menção a esses fatos é importante para pontuar o prejuízo em busca do sucesso do planejamento estratégico causado pela deficiência na gestão de pessoas nesse momento inicial de recrutamento e distribuição das vagas.

Aquele concurso que tantos problemas nos trouxe, felizmente expirou.

Novo processo seletivo foi aberto e neste foram feitas diversas alterações, visando a atingir um dos objetivos traçados no atual planejamento estratégico, já citado: aperfeiçoar o recrutamento e a distribuição da força de trabalho

Entre as novidades temos:

- zoneamento do Estado de Minas Gerais (Terceira Região da Justiça do Trabalho), a fim de que o candidato concorra às vagas apenas da região escolhida no momento da inscrição. Esse critério é importante, porque diminui a possibilidade de remoção do servidor, uma vez que terá a chance de ficar mais próximo de seu domicílio;
- possibilidade de remoção/redistribuição apenas decorridos 36 meses da data da nomeação. Esse critério é fundamental para a redução dos pedidos de remoções a curto prazo, como ocorreu na 1ª Vara do Trabalho, em franco prejuízo da gestão da unidade e de cumprimento dos objetivos traçados e metas estabelecidas.

Como já pontuamos, a administração pública, atualmente, está regida por novos princípios constitucionais, entre eles o princípio da eficiência. Por isso, não poderia permitir que o interesse particular (do servidor) prevalecesse sobre o interesse coletivo. No caso estudado, isso era o que vinha acontecendo. Infelizmente, o interesse da coletividade, ou seja, o direito a uma justiça célere, eficiente, estava sendo relegado ao segundo plano, cedendo lugar ao atendimento de interesses particulares, na medida em que a grande rotatividade de servidores em curto espaço de tempo comprometia a eficiência do trabalho prestado por aquela Vara.

O problema vivenciado pela 1ª Vara do Trabalho de Ituiutaba certamente foi e ainda é experimentado por outras Varas da Terceira Região e até mesmo de outros Regionais.

Felizmente, a situação foi analisada e, verificados os inconvenientes dos critérios adotados para recrutamento e seleção, a Administração do TRT/3ª Região resolveu, sabiamente, agir para corrigir as não conformidades percebidas no seu processo de recrutamento e distribuição da força de trabalho.

Na próxima etapa de preenchimento de vagas e recrutamento, os problemas que experimentamos certamente não ocorrerão com a mesma frequência. Isso permitirá aos gestores melhor planejar suas ações e aperfeiçoar os serviços prestados ao cidadão, pois o tempo despendido em treinamento de novos servidores será aproveitado na mesma unidade. Por outro lado, esses servidores terão mais tempo para contribuir com a unidade onde foram treinados, o que resultará em ganho de produtividade e maior possibilidade de atingir os objetivos buscados e metas estabelecidas.

Os maiores beneficiados pela modificação do planejamento serão os jurisdicionados, pois as unidades operacionais terão melhores condições de prestar um serviço mais eficiente e no menor tempo possível, cumprindo, assim, sua missão institucional prevista na nossa Carta Magna.

A gestão de pessoas, dentro de um planejamento estratégico, talvez seja uma das etapas mais importantes do planejamento. Todos os objetivos traçados e metas estabelecidas serão cumpridos, ou não, conforme o envolvimento ou comprometimento dos recursos humanos envolvidos. Logo, de nada adianta fazer um belo planejamento, com nobres e audaciosos objetivos, se não se dá a devida importância e o adequado tratamento à gestão do pessoal. Esses são o instrumento de concretização dos objetivos e atingimento das metas.

CONCLUSÃO

O anseio da sociedade por uma justiça verdadeiramente mais célere e eficiente, que utilize os recursos públicos de maneira responsável, transparente e racional, é sentimento que se percebe em todos os cantos do País.

Com a Constituição de 1988 e a maior abertura do Poder Judiciário, possibilitando ao cidadão maior conscientização e melhor aparelhamento na busca de seus direitos, vem à tona a necessidade de melhor planejamento e preparo das unidades judiciárias, para garantir a efetivação dos direitos e

garantias fundamentais que a Constituição Cidadã trouxe para a nossa democracia.

Ações sem planejamento, muitas vezes, resultam em desperdício do dinheiro público, e isso não é admissível. Todos nós pagamos pela prestação dos serviços públicos e, por isso, temos direito a serviços de qualidade, que sejam oferecidos no tempo adequado para as nossas necessidades.

A gestão pública não pode mais ser exercida sem preparo dos seus agentes, sem que haja verdadeiramente um planejamento das ações, mas deve ser pautada na análise das conjunturas e necessidades, buscando sempre prestigiar o interesse coletivo e nunca o particular, com utilização sensata dos recursos disponíveis.

A profissionalização da gestão é uma necessidade. Trazer para a administração pública conceitos e práticas antes aplicados apenas na iniciativa particular já é um bom começo, como temos observado em algumas unidades. Como exemplo, o Tribunal Regional do Trabalho da Terceira Região, que atualmente já incorporou em sua agenda a realização de um planejamento estratégico periódico, entre vários outros projetos, todos voltados ao aperfeiçoamento das políticas de gestão, como o preparo de seus gestores para o exercício de suas atribuições e treinamento constante dos servidores.

Foi-se o tempo em que a administração pública não precisava apresentar resultados. Foi-se o tempo em que o administrador público não precisava prestar contas de suas ações. Foi-se o tempo em que o cidadão era passivo e não tinha conhecimento de seus direitos e mecanismos de defesa. Felizmente os tempos são outros, e a gestão pública também.

REFERÊNCIAS

- ARÔXA, Deborah. *BSC em BPM: desmistificando conceitos para concretizar sonhos*. Aracaju: Deborah Virginia Macêdo Arôxa, 2012.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/quem-somos-visitas-e-contatos>>. Acesso em: 25 maio 2015.
- _____. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução n. 198, de 1º de julho de 2014*. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/resol_gp_198_2014_copiar.pdf>. Acesso em: 25 maio 2015.
- _____. Constituição (1988). *Emenda constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998*. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em: 20 maio 2015.
- _____. Constituição (1988). *Emenda constitucional n. 45, de 30 de dezembro de 2004*. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103-B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm>. Acesso em: 25 maio 2015.
- _____. Senado Federal. Disponível em: <<http://www.senado.leg.br/noticias/especiais/constituicao25anos/encarteconstituicao.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2015. BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Disponível em: <<http://trt3.jus.br/gestaoestrategica/planejamento/institucional.htm>>. Acesso em: 04 jun. 2015.
- _____. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. *Edital de Abertura de Inscrição - 2009*. Publ. DOU - Seção III - Edição n. 166, de 31/08/09 - p. 129. Disponível em: <http://www.trt3.jus.br/informe/concursos/servidor/2009/indice_serv_2009.htm>. Acesso em: 03 jun. 2015.
- _____. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. *Plano Estratégico do TRT-MG 2010-2014*. Disponível em: <<https://www.google.com.br> (A ESTRATÉGIA DO TRT-3ª REGIÃO Plano Plurianual 2010-2014)>. Acesso em: 03 jun. 2015.
- _____. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. *Plano Estratégico do TRT-MG 2015-2020*, p. 38 a 51. Disponível em: <<https://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica/default.htm>>. Acesso em: 03 jun. 2015.
- GOMES, Ana Paula. *Planejamento e gestão para concursos: um enfoque no orçamento governamental*. Fortaleza. Editora: DIN.CE. 2007.
- GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. *A crise da gestão do poder judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução*. Disponível em: <<http://www.enfam.jus.br/publicacoes-3/artigos/>>. Acesso em: 20 maio 2015.

- HADDAD, Carlos Henrique Borlido. As causas da morosidade processual. *Revista de Processo*. Ano 39. vol. 229. março/2014.
- HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. *Administração judicial aplicada*. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris Ed., 2014.
- JOBIM, Nelson. *Discurso de Posse na Presidência do Supremo Tribunal Federal*. 3. jun. 2004. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=62841&caixaBusca=N>>. Acesso em: 20 maio 2015.
- RUSSO, Andréa Rezende. *Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário*. Coleção Administração Judiciária; v. 8; Porto Alegre - Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2009.
- SANTOS, Janilson. *Administração geral & arquivologia*. Teoria e exercícios. Fortaleza. DIM-CE Edições Técnicas. 2011.
- SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. Tradução Laura Teixeira Mota; revisão técnica Ricardo Doninelli Mendes. São Paulo: Companhia da Letras, 2010.