

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



INÊS MOREIRA DA COSTA

**IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO NA VARA
DA INFÂNCIA E JUVENTUDE DE PORTO VELHO**

Rio de Janeiro
2011

INÊS MOREIRA DA COSTA

**IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO NA VARA
DA INFÂNCIA E JUVENTUDE DE PORTO VELHO**

Dissertação para cumprimento de requisito à obtenção de título no Mestrado Profissional em Poder Judiciário da FGV Direito Rio. Área de Concentração: Poder Judiciário.

Orientador(a): Prof. Dr. José Ricardo Cunha
Co-orientador(a): Prof^a Maria Elisa Macieira

Rio de Janeiro
2011

COSTA, Inês Moreira da. Orientador: Professor Doutor José Ricardo Cunha.

Implantação de Sistema de Gestão na Vara da Infância e Juventude de Porto Velho.

Dissertação (mestrado) - Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas – FGV Direito Rio.

INÊS MOREIRA DA COSTA

**IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO NA VARA DA INFÂNCIA E
JUVENTUDE DE PORTO VELHO**

Dissertação para cumprimento de requisito à obtenção de
título no Mestrado Profissional em Poder Judiciário da
FGV Direito Rio. Área de Concentração: Poder Judiciário.

E aprovada em 24/02/2011

Pela Comissão Organizadora

.....
Prof. Dr. José Ricardo Cunha
Fundação Getúlio Vargas

.....
Prof. Dr.

.....
Prof. Dr.

AGRADECIMENTOS

A Deus que sempre me guiou e iluminou o caminho para seguir em frente.

Aos meus queridos pais, Manuel Moreira da Silva (*in memoriam*) e Maria Moreira da Costa, pela extrema dedicação e cujos esforços para minha formação pessoal e profissional permitiram esse momento.

Ao meu esposo, João, e filhos, Arthur, Ana Clara e Nayara, pelo amor, cumplicidade, apoio e compreensão diante de tantos momentos de ausência causados pelo compromisso acadêmico.

Aos meus colegas de mestrado, pela troca de experiências e pelos momentos que certamente tornaram os dias de aula mais alegres e descontraídos.

Ao meu orientador, Dr. José Ricardo Cunha, e à minha co-orientadora, Maria Elisa Macieira, pela inestimável contribuição dispensada na orientação desta dissertação.

A todos os professores do Curso de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, pelo conhecimento e experiências adquiridos durante as aulas.

Ao Tribunal de Justiça de Rondônia, pela oportunidade de realizar este Curso de Mestrado, possibilitando a aplicação dos conhecimentos adquiridos na melhora da prestação jurisdicional.

Aos servidores da Escola da Magistratura do Estado de Rondônia, pelo carinho e dedicação dispensados durante a realização do Curso.

RESUMO

Crianças e adolescentes necessitam de proteção integral e prioridade na implementação de seus direitos fundamentais individuais. A demora na tramitação dos processos judiciais constitui um grave problema da Justiça. A eficiência do Poder Judiciário em distribuir justiça está condicionada à prestação jurisdicional rápida, à efetividade do processo. As transformações sociais, econômicas, tecnológicas têm operado muitas mudanças na rotina dos Tribunais. Uma delas é a implantação do sistema de gestão da qualidade nas serventias judiciais. A qualidade da prestação jurisdicional dependerá da gestão imprimida pelo juiz na sua unidade. Diante disso, o presente trabalho destina-se a apresentar uma proposta de sistema de gestão no âmbito da Vara da Infância e Juventude de Porto Velho, Estado de Rondônia, dividido em catorze etapas: foco da organização, direcionadores estratégicos, planejamento da gestão, estrutura organizacional, comunicação, gestão de pessoas, infraestrutura, processos de trabalho, documentos e normas, registros, medição, tratamento de falhas, análise crítica e avaliação dos resultados.

Palavras-chave: Poder Judiciário; Infância e Juventude; Proteção Integral; Efetividade; Eficiência; Prestação Jurisdicional; Gestão administrativa; Sistema de Gestão.

ABSTRACT

Children and adolescents need integral protection and priority absolute in the implementation of their fundamental individual rights. The Justice slowness cases are his deadly disease. The efficiency of the Judiciary Power in distributing justice is conditional to the fast judgement, to the effectiveness of the process. The social, economic and technological transformations have operated many changes in the routine of the Courts. One of these is the deployment of a quality management in the judicial courts. The quality of the provision court will depend on the management imprinted by the judge in his unit. Therefore, the present dissertation aims to offer a proposal of management system in the scope of the Youth and Childhood Unit, at the "*Forum da Comarca de Porto Velho*", in the state of Rondonia, divided into fourteen stages: focus of the organization, strategic drivers, management planning, organizational structure, communication, people management, infrastructure, work processes, documents and standards, records, measurement, treatment failure, review and evaluation of results

Key-words: Judicial system; Childhood and youth; Integral Protection; Effectiveness; Efficiency; Jurisdictional rendering; Administrative management, Management system.

LISTA DE ABREVIATURAS UTILIZADAS

BSC – Balanced Scorecard

BVQI – Bureau Veritas Quality International

CF – Constituição Federal

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CPC – Código de Processo Civil

DGJ – Diretrizes Gerais da Corregedoria

DJ – Diário da Justiça

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

FGV – Fundação Getúlio Vargas

ISO – International Organization for Standardization

MADEC – Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos

MP – Ministério Público

NBR – Norma Brasileira

OAB – Ordem dos Advogados Brasileiros

PJQ – Programa Justiça com Qualidade

PJRO – Poder Judiciário de Rondônia

SAP – Sistema de Automação de Processos judiciais

SEJUS – Secretaria de Justiça

SGQ – Sistema de Garantia de Qualidade

STF – Supremo Tribunal Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TJ/RO – Tribunal de Justiça de Rondônia

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1. DIREITO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE	
1.1. Evolução histórica no Brasil	13
1.2. Estatuto da Criança e do Adolescente	16
1.2.1. Princípios norteadores	18
1.2.2. Direitos fundamentais	22
1.2.2.1. Direito à vida e à saúde	26
1.2.2.2. Direito à liberdade, respeito e dignidade	28
1.2.2.3. Direito à convivência familiar e comunitária.....	30
1.2.2.4. Direito à educação, cultura, esporte e lazer.....	31
1.2.2.5. Direito à profissionalização e à proteção do trabalho.....	32
1.3. Aspectos básicos do direito de ação.....	33
2. GESTÃO NO PODER JUDICIÁRIO	
2.1. Evolução da Administração Pública.....	37
2.2. Gestão, qualidade e estratégia	44
2.3. Gerenciamento de processos.....	47
2.4. Gestão nos Tribunais	
2.4.1. Necessidade de reestruturação do Poder Judiciário	52
2.4.2. Eficácia, eficiência e efetividade	56
2.4.3. Gestão no Poder Judiciário do Estado de Rondônia.....	61
3. ESTUDO DE CASO DA VARA DA INFÂNCIA E JUVENTUDE DE PORTO VELHO	
3.1. Aspectos gerais	66
3.2. Competência material.....	67
3.3. Contextualização e estrutura organizacional	73
3.3. Instalações.....	77
3.4. Equipe	78
3.5. Métodos de trabalho	82

4. IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO.....	85
4.1. Foco da organização.....	87
4.2. Direcionadores estratégicos.....	88
4.3. Planejamento da gestão.....	91
4.4. Estrutura organizacional.....	95
4.5. Comunicação.....	97
4.6. Gestão de pessoas.....	100
4.7. Infraestrutura	106
4.8. Processos de trabalho	108
4.9. Documentos e normas	110
4.10. Registros	113
4.11. Medição	115
4.12. Tratamento de falhas	119
4.13. Análise crítica	121
4.14. Avaliação dos resultados	122
CONCLUSÃO	125
REFERÊNCIAS.....	130
ANEXO A – Descrição das atribuições do Setor Psicossocial da Vara.....	134

INTRODUÇÃO

As crianças e adolescentes gozam de todos os direitos fundamentais da pessoa humana e, além disso, por sua situação peculiar de pessoas em desenvolvimento, têm direito à proteção integral e à prioridade no atendimento, princípios previstos na Constituição Federal e no Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA, o que exige uma rápida atuação do Poder Judiciário, para evitar maiores lesões ou ameaças a esses direitos.

No campo dos direitos infantojuvenis há uma grande defasagem entre a norma jurídica (Constituição Federal e ECA) e sua efetiva aplicação. A Lei 8.069, à época de sua promulgação (13 de julho de 1990) foi considerada moderna, ao colocar a criança e o adolescente como sujeitos de direitos e impor diversas medidas que deveriam ser cumpridas pelo Estado, sociedade e família. No entanto, passados 20 anos de sua implantação, a realidade tem demonstrado que os direitos fundamentais e sociais básicos de crianças e adolescentes nem sempre são garantidos.

Essa defasagem parece ser maior, basicamente porque os direitos sociais dependem muito, para serem efetivamente usufruídos, de decisões políticas cotidianas, tomadas no dia-a-dia, em função de mil e uma contingências políticas, econômicas ou financeiras. A eficácia desses direitos depende, em sua maioria, de uma ação concreta do Estado e da atuação do Poder Executivo na execução das políticas públicas. A omissão ou insuficiência destas ações convergem para o Poder Judiciário, aumentando significativamente o número de processos judiciais a cada ano.

A motivação para o presente trabalho surgiu após atuação perante a Vara da Infância e Juventude de Porto Velho, como magistrada, ocasião em que foi possível conhecer de perto a realidade de crianças e adolescentes que têm seus direitos fundamentais constantemente ameaçados e a forma como o Poder Judiciário do Estado de Rondônia presta a atividade de preservação destes direitos.

Uma das principais preocupações da sociedade moderna tem sido a efetividade da prestação jurisdicional, compreendendo-se nesse conceito tanto a facilidade de acesso à justiça, quanto a celeridade da aplicação da lei ao caso concreto.

A análise dos dados estatísticos da Vara da Infância e Juventude de Porto Velho revelam uma demanda crescente, principalmente impulsionada pelo grande desenvolvimento que vem ocorrendo na Comarca de Porto Velho [que abrange outros municípios, dentre os quais destaca-se o de Candeias de Jamari e Itapuã do Oeste], em razão da construção de duas usinas hidrelétricas previstas no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) do Governo Federal. Embora deva ser registrado o esforço de magistrado e servidores em promover o rápido julgamento dos feitos, a grande carga de trabalho e outros fatores de pressão externa acabam prejudicando esse objetivo e até desanimando a todos.

O mesmo acontece em algumas outras Varas da Comarca de Porto Velho. Em alguns casos, processos aguardam julgamento há mais de um ano. Em outras, a publicação de despachos e sentenças e a expedição de documentos é feita com considerável atraso, ocasionando reclamações das partes e advogados. Merece registro a atitude, ainda isolada, de alguns magistrados que vêm implantando sistema de gestão em suas respectivas varas, obtendo celeridade no julgamento dos feitos. Apesar do Tribunal de Justiça de Rondônia ser um dos mais céleres do Brasil, conforme dados divulgados pelo Conselho Nacional de Justiça, possivelmente por ter investido em tecnologia, em treinamento de servidores e magistrados, em planejamento estratégico e outras inovações, há muito ainda a ser feito.

No Brasil, o tema do acesso à justiça tornou-se mais amplo desde a Constituição de 1988, e desde então diversas medidas foram implantadas para assegurar esse direito, tais como a organização da Defensoria Pública, a isenção de custas processuais em determinadas situações, a ampliação da legitimidade da jurisdição

coletiva, criação de Juizados Especiais, dentre outras.

Um dos maiores anseios da sociedade brasileira é ter um Judiciário ágil, sensível às transformações sociais e envolvido com elas, e que suas decisões sejam efetivas. A Constituição Federal aponta para a necessidade de investimento em gestão no serviço público, principalmente ao incluir entre os princípios da administração pública o princípio da eficiência. Em todos os níveis da Administração Pública têm sido debatidas as necessidade de modernização. No âmbito do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça tem feito várias exigências na área administrativa dos tribunais, para que seja implantando um sistema de gestão que possa contribuir para a celeridade jurisdicional.

O Poder Judiciário, como garantidor dos direitos do cidadão, embora tenha suas limitações orçamentárias, precisa definir e implantar instrumentos mais eficazes de gerenciamento e controle que possam colaborar efetivamente para a melhoria de desempenho de suas unidades organizacionais.

Essa transformação pode ser incentivada por conceitos e ensinamentos advindos de outras ciências, notadamente da Administração.

A gestão estratégica, alicerçada na visão de futuro da organização, é uma das alternativas encontradas para que o Poder Judiciário se adapte às constantes mudanças e aumente a eficácia de seus processos de trabalho, com vistas à melhoria da prestação dos serviços ao cidadão, ampliando o acesso à justiça, reduzindo o tempo de resposta e aumentando a satisfação do cidadão-usuário.

Há outras linhas de combate à morosidade do Poder Judiciário, como a alteração da legislação processual e implantação de sistemas informatizados. Sem dúvida são atitudes necessárias mas que, isoladas, não atingirão a tão almejada celeridade jurisdicional.

A implantação de um sistema de gestão deve ser estimulada e aplicada em todas as unidades judiciárias. É o que se propõe neste trabalho, tomando-se por base a Vara da Infância e Juventude de Porto Velho.

A metodologia utilizada no presente trabalho foi a análise de caso, com exame da competência, infraestrutura, recursos materiais e humanos e métodos de trabalho da referida Vara, bem como pesquisa de legislação, doutrina e jurisprudência envolvendo o direito da criança e do adolescente, gestão pública e Poder Judiciário.

A proposta apresentada consiste em um sistema de gestão, dividido em catorze etapas, que tem por objetivo melhorar a prestação jurisdicional.

1 DIREITO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

1.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA NO BRASIL

O Brasil, a partir de seu descobrimento, e enquanto metrópole de Portugal, aplicava a legislação vigente naquele País. A ordem jurídica portuguesa encontrava-se nas Ordenações do Reino, que compreendia, primeiro, as Ordenações Afonsinas (1500-1514), depois, as Ordenações Manuelinas (1514-1603) e, ao tempo da dominação espanhola, as Ordenações Filipinas (1603 até 1830, com o advento do Código Criminal e posteriormente em 1832 com o Código de Processo Criminal do Império).

Em razão da ausência de valorização da infância, muitas crianças eram “rejeitadas” ou abandonadas. Em busca do assistencialismo a essas crianças, no período Brasil - Colônia e do Império, foi criada a instituição da Roda dos Expostos pela Irmandade da Santa Casa de Misericórdia no Rio de Janeiro em 1738.

De acordo com Tânia da Silva Pereira¹, a chamada “Roda dos Expostos” teve sua base jurídica em Portugal (século VI e VII), onde, dependendo da importância econômica e demográfica do lugar, a estrutura política autorizava a contratação de funcionários encarregados de recolher os recém-nascidos deixados em lugares públicos. No século VII esta responsabilidade foi repassada às mulheres. No Brasil, as “Rodas dos Expostos” foram implantadas no século XVIII (entre 1710 e 1720).

Os recém-nascidos, depois do Juiz de Órfãos lhes indicar os tutores, eram entregues à ama-de-leite, paga às expensas da municipalidade, por um período de três anos; após essa idade, e até os sete anos, permaneciam na casa da ama-seca, sendo em seguida levados ao Juiz de Órfãos que deveria dá-los aos lavradores, para que servissem deles para guardar o gado e outros serviços ligados à lavoura.

Em 1830 entrou em vigor o primeiro Código Penal Brasileiro, segundo o qual os menores de 14 anos estavam isentos da imputabilidade pelos atos considerados

¹ PEREIRA, Tânia da Silva. **Direito da Criança e do Adolescente – uma abordagem interdisciplinar**, 2ª edição, Rio de Janeiro: Renovar, 2008, p. 89.

criminosos por eles praticados. Os infratores que tinham mais de 14 anos e discernimento sobre o ato cometido eram recolhidos às Casas de Correção, até que completassem 17 anos. Entre 14 e 17 anos, estariam os menores sujeitos à pena de cumplicidade (2/3 do que cabia ao adulto infrator) e os maiores de 17 e menores de 21 anos gozavam de atenuante da menoridade.

Em 1890 entrou em vigor o Código Penal dos Estados Unidos do Brasil, considerando a maioridade penal aos nove anos de idade. As crianças entre nove e quatorze anos eram submetidas à avaliação do juiz, que as classificava como imputáveis ou não, a partir da capacidade de distinguir o certo do errado, prevendo-se internação em estabelecimento disciplinar industrial.

Em 1923 foi instalado o primeiro Juizado de Menores do Brasil, que teve como titular o Magistrado José Cândido Albuquerque Mello Matos, criando-se também um abrigo para menores infratores e abandonados, com a dupla finalidade de acolhimento e de reeducação.

Em 1927 foi editado o Código de Menores, também chamado "Código Mello Matos" (Decreto 17.943-A, de 12 de outubro de 1927). Este código destinava-se especificamente a legislar sobre as crianças menores de 18 anos, em estado de abandono, quando não possuíssem moradia certa, tivessem os pais falecidos, fossem ignorados ou desaparecidos, tivessem sido declarados incapazes, estivessem presos há mais de dois anos, fossem qualificados como vagabundos, mendigos, de maus costumes, exercessem trabalhos proibidos, fossem prostitutas ou economicamente incapazes de suprir as necessidades de sua prole.

O Código denominou essas crianças de "expostos" (as menores de 7 anos), "abandonados" (as menores de 18 anos), "vadios" (os atuais meninos de rua), "mendigos" (os que pedem esmolas ou vendem coisas nas ruas) e "libertinos" (que freqüentam prostíbulos).

Com o Código Penal de 1940 a maioridade penal passou a ser de 18 anos, adotando-se um critério puramente biológico.

Em 1979 surge a Lei n. 6.697, um novo Código de Menores, que não atacou a essência do problema, mantendo a doutrina da situação irregular.

De acordo com Tânia da Silva Pereira (2008) três correntes doutrinárias se formaram em torno da proteção à infância no Brasil:

1ª – DOCTRINA DO DIREITO PENAL DO MENOR – prevista nos Códigos Penais de 1830 e 1890, baseia a imputabilidade na “pesquisa do discernimento”, ou seja, competia ao juiz analisar se o impúbere era ou não capaz de dolo. Eram considerados irresponsáveis os menores de 9 anos. Entre 9 e 14 anos, se considerado que agiram com “discernimento” eram recolhidos a estabelecimento industrial.

Manteve-se vigente até 1979, com a entrada em vigor do Código de Menores (Lei 6.697/79).

2ª – DOCTRINA JURÍDICA DO MENOR EM SITUAÇÃO IRREGULAR – reconhecia situações de perigo que poderiam levar o menor a uma marginalização mais ampla, autorizando a atuação do Juiz de Menores em diversas irregularidades, de caráter penal e tutelar, tais como menor em perigo moral, vítima de maus tratos, além do menor autor de infração penal.

Foi marcado por uma política assistencialista fundada na proteção do menor abandonado ou infrator.

O Código de 1979 foi vulgarmente conhecido como um Código Penal para menores, pois se propunha somente a reprimir crianças e adolescentes em situações patológicas, e, apenas nestas situações, o Poder Judiciário poderia ser acionado. O acesso à Justiça era limitado aos menores nas situações previamente taxadas no art. 2º do Código de Menores, e os demais eram excluídos da proteção jurídica. A lei não assegurava especificamente às crianças e aos adolescentes direitos fundamentais, mas sim à família, à qual cabia a obrigação de tutela dos menores. Segundo esta concepção, a responsabilidade sobre o menor era exclusiva da família, abstendo-se o Estado e a sociedade de qualquer dever.

3ª – DOCTRINA DA PROTEÇÃO INTEGRAL – introduzida na Constituição Federal de 1988, também foi prevista na Convenção Internacional dos Direitos da Criança, ratificada pelo Brasil através do Decreto 99.710, de 21/11/1990, e pelo Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA, revelando importante modificação ao Direito da Criança e Adolescente, conforme será visto adiante.

1.2 ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE

O Estatuto da Criança e do Adolescente entrou em vigor em outubro de 1990 (Lei nº 8.069/90), adotando a Doutrina Jurídica da "Proteção Integral" abraçada pela Convenção Internacional sobre os Direitos da Criança da ONU (1989) e pela Declaração Universal sobre os Direitos da Criança (1959).

Diferentemente do Código de Menores, que tutelava apenas crianças em situação irregular, o ECA estabelece as condições de exigibilidade para a proteção de qualquer criança e adolescente com menos de 18 anos e em casos especiais, menores de 21 anos: todos são considerados cidadãos, sujeitos de direitos fundamentais e destinatários de prioridade absoluta, em condição peculiar de desenvolvimento.

O ECA foi uma resposta aos movimentos da sociedade que pediam uma nova política de atendimento às crianças e aos adolescentes que não se baseasse no assistencialismo nem na repressão herdada da época da Fundação Nacional do Bem Estar do Menor - FUNABEM e ratificada pelo Código de Menores. Com esse novo Estatuto, estabeleceu-se uma nova ordem jurídica e institucional para o trato das questões da criança e do adolescente, impondo limites à ação do Estado, do Juiz, da Polícia, das Empresas, dos adultos e mesmo dos pais.

A Constituição Federal Brasileira em seu artigo 227 impõe o dever à família, ao Estado e à sociedade de assegurar à criança e ao adolescente, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência,

discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.(CF, art. 207)

O ECA veio ao encontro da Constituição Federal e logo em seu primeiro artigo enfatiza a proteção integral da criança e do adolescente. O artigo 3º, por considerar os menores pessoas em desenvolvimento, assegura-lhes todas as oportunidades e facilidades "a fim de lhes facultar o desenvolvimento físico, mental, moral espiritual e social, em condições de liberdade e de dignidade" .

No dizer de Tânia da Silva Pereira, o ECA significa “o coroamento do processo de mudanças básicas na estrutura jurídica”².

Com esta nova doutrina, as crianças e adolescentes ganharam um novo “status”, como titulares de direito, e não mais como menores objeto de compaixão e repressão, são destinatários de absoluta prioridade, devendo ser respeitada sua condição peculiar de pessoa em desenvolvimento.

Mário Luiz Ramidoff³ sustenta que o Estatuto da Criança e do Adolescente, ao mesmo tempo em que determina a adoção de medidas em prol dos direitos humanos da criança e do adolescente, também, preceitua limitações e restrições à intervenção que ameace, coloque em risco ou mesmo viole tais direitos. E continua, asseverando que a doutrina da proteção integral se compõe de um sistema que possui duas vertentes: uma positiva e outra negativa:

A dimensão positiva da doutrina da proteção integral ensejaria o reconhecimento de uma sistemática de concessões à criança e ao adolescente, isto é, enquanto sujeitos de direitos originários e fundamentais são merecedores das medidas legais, políticas, sociais, econômicas dentre outras para a “fruição de tais direitos (informação, saúde, desenvolvimento, etc.)”. A dimensão negativa daquela doutrina determinaria “um sistema de restrições às ações e condutas” que pudessem se constituir em ameaça, risco ou violação aos direitos humanos afetos à infância e à juventude, inclusive, utilizando-se de medidas legislativas necessárias para tal desiderato.

² PEREIRA, Tânia da Silva. **A convenção e o Estatuto – um ideal de proteção comum ao ser humano em vias de desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.abmp.org.br>>. Acesso em 30 mar 2010.

³ RAMIDOFF, Mário Luiz. **Direito da Criança e do Adolescente: por uma propedêutica jurídico-protetiva transdisciplinar**. Tese (Doutorado em Direito) – Curso de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007, p. 21. Disponível em <<<http://www.dominiopublico.gov.br>>. Acesso em 25 mar. 2010.

O Estatuto da Criança e do Adolescente é regido por uma série de princípios, que representam postulados fundamentais da nova política estatutária do Direito Infanto-Juvenil, reunindo regras que são indispensáveis e necessárias para sua aplicação correta e satisfatória.

O atendimento dos direitos fundamentais da criança e do adolescente é assegurado pelo ECA em suas duas partes. No Livro I, cujas determinações têm um caráter geral, o Estatuto define princípios e diretrizes para a formulação de uma política voltada para a atenção dos direitos dos mais jovens, em nível federal, estadual e municipal, garantindo-lhes tratamento digno e respeito à liberdade e à convivência familiar e comunitária. No Livro II, que trata de situações específicas, o ECA dá um passo adiante ao prever as situações de proteção especial e de garantia dos direitos, atendidas pela oferta de serviços especiais.

1.2.1 PRINCÍPIOS NORTEADORES

A Convenção da ONU consagra que os direitos inerentes a todas as crianças e adolescentes possuem características específicas devido à peculiar condição de pessoas em via de desenvolvimento em que se encontram, e que as políticas básicas voltadas para a juventude devem agir de forma integrada entre a família, a sociedade e o Estado.

A Lei nº 12.010, de 2009, que trouxe várias inovações ao ECA, elencou os princípios que regem a aplicação das medidas protetivas (art. 100), assim discriminados:

I - condição da criança e do adolescente como sujeitos de direitos: crianças e adolescentes são os titulares dos direitos previstos nesta e em outras Leis, bem como na Constituição Federal;

II - proteção integral e prioritária: a interpretação e aplicação de toda e qualquer norma contida nesta Lei deve ser voltada à proteção integral e prioritária dos direitos de que crianças e adolescentes são titulares;

III - responsabilidade primária e solidária do poder público: a plena efetivação dos direitos assegurados a crianças e a adolescentes por esta Lei e pela Constituição Federal, salvo nos casos por esta expressamente ressalvados, é de responsabilidade primária e solidária das 3 (três) esferas de governo, sem prejuízo da municipalização do atendimento e da possibilidade da execução de programas por entidades não governamentais;

IV - interesse superior da criança e do adolescente: a intervenção deve atender prioritariamente aos interesses e direitos da criança e do adolescente, sem prejuízo da consideração que for devida a outros interesses legítimos no âmbito da pluralidade dos interesses presentes no caso concreto;

V - privacidade: a promoção dos direitos e proteção da criança e do adolescente deve ser efetuada no respeito pela intimidade, direito à imagem e reserva da sua vida privada;

VI - intervenção precoce: a intervenção das autoridades competentes deve ser efetuada logo que a situação de perigo seja conhecida;

VII - intervenção mínima: a intervenção deve ser exercida exclusivamente pelas autoridades e instituições cuja ação seja indispensável à efetiva promoção dos direitos e à proteção da criança e do adolescente;

VIII - proporcionalidade e atualidade: a intervenção deve ser a necessária e adequada à situação de perigo em que a criança ou o adolescente se encontram no momento em que a decisão é tomada;

IX - responsabilidade parental: a intervenção deve ser efetuada de modo que os pais assumam os seus deveres para com a criança e o adolescente;

X - prevalência da família: na promoção de direitos e na proteção da criança e do adolescente deve ser dada prevalência às medidas que os mantenham ou reintegrem na sua família natural ou extensa ou, se isto não for possível, que promovam a sua integração em família substituta;

XI - obrigatoriedade da informação: a criança e o adolescente, respeitado seu estágio de desenvolvimento e capacidade de compreensão, seus pais ou

responsável devem ser informados dos seus direitos, dos motivos que determinaram a intervenção e da forma como esta se processa;

XII - oitiva obrigatória e participação: a criança e o adolescente, em separado ou na companhia dos pais, de responsável ou de pessoa por si indicada, bem como os seus pais ou responsável, têm direito a ser ouvidos e a participar nos atos e na definição da medida de promoção dos direitos e de proteção, sendo sua opinião devidamente considerada pela autoridade judiciária competente, observado o disposto nos §§ 1º e 2º do art. 28 desta Lei.

O objetivo deste trabalho não permite a abordagem de todos estes itens. Vale observar, no entanto, que a adoção do princípio da proteção integral, já mencionado no item 1.2., e do princípio da prioridade no atendimento englobam alguns outros princípios elencados no art. 100 da Lei 21.010/2009.

A prioridade absoluta prevista no art. 227 do texto constitucional, foi regulamentada no art. 4º, parágrafo único do ECA, significando:

- primazia em receber proteção e socorro em qualquer circunstância;
- precedência no atendimento por serviço ou órgão público de qualquer poder;
- preferência na formulação e execução das políticas sociais públicas;
- destinação privilegiada de recursos públicos para as áreas relacionadas à infância e juventude.

Este princípio traduz-se em norma de eficácia plena e aplicabilidade imediata. A diversificação dos procedimentos processuais destinados a garantir esse direito ficou a cargo do Estatuto da Criança e do Adolescente – arts. 152 a 224 .

Segundo WILSON DONIZETI LIBERATI⁴,

Por absoluta prioridade, devemos entender que a criança e o adolescente deverão estar em primeiro lugar na escala de preocupação dos governantes; devemos entender que, primeiro, devem ser atendidas todas as necessidades das crianças e adolescentes (...). Por absoluta prioridade entende-se que, na área administrativa, enquanto não existirem creches, escolas, postos de saúde, atendimento preventivo e emergencial às gestantes, dignas moradias e trabalho, não se deveria asfaltar ruas,

⁴ LIBERATI, Wilson Donizeti. **Comentários ao Estatuto da Criança e do Adolescente**, 3ª edição, São Paulo: Malheiros, 1995, p. 16.

construir praças, sambódromos, monumentos artísticos etc., porque a vida, a saúde, o lar, a prevenção de doenças são mais importantes que as obras de concreto que ficam para demonstrar o poder do governante.

Caberá ao intérprete das normas do ECA um efetivo desafio considerando, especialmente, o disposto no art. 6º, que determina que devam ser levadas em consideração as exigências do bem comum os direitos e deveres individuais e coletivos e a condição peculiar da criança e do adolescente como pessoas em desenvolvimento.

A Lei 12.010/2009, em seu art. 152, parágrafo único, assegurou, sob pena de responsabilidade, “prioridade absoluta na tramitação dos processos e procedimentos previstos nesta Lei, assim como na execução dos atos e diligências judiciais a eles referentes”.

Assim, compete ao Poder Judiciário assumir sua função de garantidor desses direitos, atendendo à prioridade na tramitação nos processos.

Tânia da Silva Pereira (2008) aborda ainda o denominado PRINCÍPIO DO MELHOR INTERESSE DA CRIANÇA – surgido na Inglaterra, no século XIV, através do instituto denominado “*parens patriae*”, que consistia na prerrogativa do rei e da coroa de proteger os incapazes (crianças, loucos e débeis).

No Brasil, foi acolhido pela Convenção Internacional dos Direitos da Criança (Dec. 99.710/90). Por este princípio, quando ocorrerem conflitos entre uma criança e outra pessoa, o interesse daquela se sobrepõe.

O Supremo Tribunal Federal, em recente julgado, reconheceu que os direitos da criança e do adolescente qualificam-se como direitos de segunda geração, limitando a discricionariedade político-administrativa do Poder Público:

“É preciso assinalar, neste ponto, por relevante, que a proteção aos Direitos da criança e do adolescente (CF, art. 227, caput) – qualifica-se como um dos direitos sociais mais expressivos, subsumindo-se à noção dos direitos de segunda geração (RTJ 164/158-161), cujo adimplemento impõe ao Poder Público a satisfação de um dever de prestação positiva, consistente num facere [...]. [...] o STF, considerada a dimensão política da jurisdição

constitucional outorgada a esta Corte, não pode demitir-se do gravíssimo encargo de tornar efetivos os direitos econômicos, sociais e culturais, que se identificam – enquanto direitos de segunda geração – com as liberdades positivas, reais ou concretas (RTJ 164/158-161, Rel. Min. Celso de Mello). É que, se assim não for, restarão comprometidas a integridade e a eficácia da própria Constituição, por efeito de violação negativa do estatuto constitucional motivada por inaceitável inércia governamental no adimplemento de prestações positivas impostas ao Poder Público, consoante já advertiu, em tema de inconstitucionalidade por omissão, por mais de uma vez (RTJ 175/1212-1213, Rel. Min. Celso de Mello), o STF [...]. Tratando-se de típico direito de prestação positiva, que se subsume ao conceito de liberdade real ou concreta, a proteção à criança e ao adolescente – que compreende todas as prerrogativas, individuais ou coletivas, referidas na Constituição da República (notadamente em seu art. 227) – tem por fundamento regra constitucional cuja densidade normativa não permite que, em torno da efetiva realização de tal comando, o Poder Público, especialmente o Município, disponha de um amplo espaço de discricionariedade que lhe enseje maior grau de liberdade de conformação, e de cujo exercício possa resultar, paradoxalmente, com base em simples alegação de mera conveniência e/ou oportunidade, a nulificação mesma dessa prerrogativa essencial, tal como já advertiu o STF [...]. Tenho para mim, desse modo, presente tal contexto, que os Municípios (à semelhança das demais entidades políticas) não poderão demitir-se do mandato constitucional, juridicamente vinculante, que lhes foi outorgado pelo art. 227, caput, da Constituição, e que representa fator de limitação da discricionariedade político-administrativa do Poder Público, cujas opções, tratando-se de proteção à criança e ao adolescente, não podem ser exercidas de modo a comprometer, com apoio em juízo de simples conveniência ou de mera oportunidade, a eficácia desse direito básico de índole social. (RE 482.611, Rel. Min. Celso de Mello, decisão monocrática, julgamento em 23-3-2010, DJE de 7-4-2010.)⁵

A seguir serão analisados os principais direitos fundamentais das crianças e adolescentes, com base nos princípios norteadores mencionados.

1.2.2 DIREITOS FUNDAMENTAIS

O termo “direitos fundamentais” apareceu pela primeira vez na Constituição alemã, ratificada em 1848, mas foi na Constituição de Weimar que se iniciou a estruturação de uma doutrina própria dos direitos fundamentais.

Os direitos fundamentais, de acordo com o sentido formal, são aqueles expressamente referidos na Constituição Federal. Conforme o sentido material, são aqueles que ostentam maior importância, porque repercutem sobre a estrutura básica do Estado e da sociedade. Na Constituição de 1988 estão elencados no Título II, porém isso não significa que outros direitos fundamentais não possam estar

⁵ BRASIL, Supremo Tribunal Federal. **A constituição e o Supremo**. Disponível em <<http://www.stf.jus.br/portal/constituicao/artigo.asp#ctx1>>. Acesso em 13 jul 2010.

inseridos em outros títulos (como o direito ao meio ambiente).

Para garantir a eficácia e a aplicabilidade dos direitos fundamentais, mostra-se imprescindível que se conceba o Direito Constitucional como um sistema normativo, composto por princípios e regras. Neste sentido se manifesta Luiz Guilherme Marinoni⁶,

Diante da transformação da concepção de direito, não há mais como sustentar as antigas teorias da jurisdição, que reservavam ao juiz a função de declarar o direito ou de criar a norma individual, submetidas que eram ao princípio da supremacia da lei e ao positivismo jurídico.

O Estado constitucional inverteu os papéis da lei e da Constituição, deixando claro que a legislação deve ser compreendida a partir dos princípios constitucionais de justiça e dos direitos fundamentais. Expressão concreta disso são os deveres de o juiz interpretar a lei de acordo com a Constituição, de controlar a constitucionalidade da lei, especialmente atribuindo-lhe adequado sentido para evitar a declaração de inconstitucionalidade, e de suprir a omissão legal que impede a proteção de um direito fundamental. Isso para não falar do dever, também atribuído à jurisdição pelo constitucionalismo contemporâneo, de tutelar os direitos fundamentais que se chocam no caso concreto.

No que tange aos direitos fundamentais das crianças e adolescentes, a Convenção Sobre os Direitos da Criança, ratificada pelo Brasil em 1990, teve o mérito de mudar o então paradigma vigente, elevando as crianças à figura de “sujeito de direitos”.

Dentre os direitos fundamentais elencados na Parte I da Convenção⁷, estão o direito à vida, à nacionalidade, à convivência familiar, educação, cultura e lazer, à liberdade de pensamento, de consciência e de crença, dentre outros.

A Convenção estabelece que quando os tribunais, as instituições de bem-estar social ou as autoridades administrativas adotarem medidas concernentes a crianças, deverão levar em consideração primordial o interesse superior da criança. Incumbe aos Estados Partes adotar todas as medidas legislativas, administrativas, sociais e educacionais apropriadas para proteger a criança contra todas as formas de violência física ou mental, abuso ou tratamento negligente, maus tratos ou exploração, inclusive abuso sexual, e garantir-lhes o pleno gozo de seus direitos,

⁶ MARINONI, Luiz Guilherme. Teoria Geral do Processo, 3ª edição, São Paulo, Revista dos Tribunais, 2008, p. 135-136.

⁷ Convenção sobre os Direitos da Criança. Disponível no site <http://www.onu-brasil.org.br/doc_crianca.php>, acesso em 10 mar.2010.

sem qualquer forma de discriminação ou distinção.

Esses direitos estão garantidos na Constituição Federal Brasileira de 1988 (art. 227) e também no Estatuto da Criança e do Adolescente, por muitos considerada uma lei avançada em termos de garantismo e de procedimentos desses direitos, e são atribuídos à família, à sociedade e ao Estado (responsabilidade concorrente).

A família tem o dever de assistir, criar e educar os filhos menores (art. 229) e, especificamente no que se refere ao dever de educar, a Constituição dispõe, ainda, no art. 205, sobre o dever da família (de forma também concorrente com o Estado e a colaboração da sociedade) para com a educação de seus filhos menores, educação esta que visa, também, ao pleno exercício da cidadania e à sua qualificação para o trabalho; portanto, refere-se à responsabilidade pela educação integral

À sociedade compete a observância à condição peculiar de pessoa em desenvolvimento, e o respeito aos direitos de cidadania das crianças e adolescentes, de forma a garantir-lhes uma convivência comunitária salva de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão, atribuindo, ainda, à sociedade o direito-dever de contribuir para que se concretizem as propostas constitucionais de proteção integral à criança e ao adolescente.

E ao Poder Público compete a garantia de todos os direitos, implementando as políticas públicas para a efetivação dos mesmos.

O art. 88, VI do ECA (com a redação dada pela Lei nº 12.010, de 2009), prevê a integração operacional de órgãos do Judiciário, Ministério Público, Defensoria, Conselho Tutelar e encarregados da execução das políticas sociais básicas e de assistência social, para efeito de agilização do atendimento de crianças e de adolescentes inseridos em programas de acolhimento familiar ou institucional, com vista na sua rápida reintegração à família de origem ou, se tal solução se mostrar comprovadamente inviável, sua colocação em família substituta, em quaisquer das modalidades previstas no art. 28 do Estatuto.

O Supremo Tribunal Federal já reconheceu que "*os direitos fundamentais assegurados pela Constituição vinculam diretamente não apenas os poderes públicos, estando direcionados também à proteção dos particulares em face dos poderes privados*"⁸.

Trata-se de opção pela doutrina que reconhece a chamada eficácia horizontal dos direitos fundamentais, ou seja, os direitos fundamentais incidem não apenas nas relações verticais (Estado e indivíduo), mas também têm aplicação nas relações horizontais (indivíduo e indivíduo).

Os artigos 1º ao 6º do Estatuto da Criança e do Adolescente, constituem-se em princípios gerais do direito da criança e do adolescente e que, por isso, devem ser vinculados à toda interpretação que se realize sobre direitos e garantias pertinentes à infância e à juventude, abrangendo as normas constitucionais e toda e qualquer outra relativa à criança e ao adolescente, isto é, que cuidem da proteção, promoção, defesa e atendimento dos direitos daquelas pessoas que se encontram na condição peculiar de desenvolvimento da personalidade.

O conteúdo substantivo dos direitos fundamentais da criança e do adolescente vincula-se à condição peculiar de pessoas em desenvolvimento.

Os direitos à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária, dentre outros, então, consignados como fundamentais à plenitude do desenvolvimento da personalidade humana.

A seguir, serão analisados, sucintamente, alguns desses direitos individuais fundamentais, para que se tenha uma visão da grande quantidade de questões que são discutidas perante as Varas da Infância e Juventude, principalmente pelo descumprimento das obrigações do Poder Público e da sociedade para com as crianças e adolescentes⁹.

⁸ BRASIL, Supremo Tribunal Federal, Recurso Extraordinário 201.819, Rel. Min. Ellen Gracie, julgado em 27.10.2006.

⁹ A gama de direitos relacionados à criança e adolescente é muito maior, mas a limitação do

1.2.2.1 DIREITO À VIDA E À SAÚDE

Dentre os direitos individuais fundamentais o direito à vida e à saúde são inerentes à própria condição humana da pessoa que se encontra numa das peculiares fases de sua existência, qual seja, a infância e adolescência.

O direito à vida e à saúde estão previstos nos artigos 7º a 14 do Estatuto e no art. 6º da Convenção dos Direitos da Criança, exigindo-se a efetivação de políticas sociais públicas que permitam o nascimento e o desenvolvimento sadio e harmonioso, em condições dignas de existência.

Inicialmente, deve-se considerar que saúde não é apenas a ausência de doenças, engloba também um conjunto de fatores como acesso à água potável, alimentação saudável, saneamento básico, vacinação, moradia digna, tecnologias e recursos médicos, entre outros. Em síntese, todos os elementos que se traduzem em qualidade de vida.

A mídia relata, constantemente, casos de desrespeito a este direito básico, como as longas filas nos postos de saúde, falta de medicamentos indispensáveis ao tratamento de certas doenças, falta de leitos nos hospitais, insuficiência de unidades de terapia intensiva, obrigando o Ministério Público, na maioria das vezes, a ingressar com ação judicial para garantir esse direito.

O Ministro Luis Fux, do Superior Tribunal de Justiça, no julgamento de um mandado de segurança impetrado pelo Ministério Público¹⁰, em face do município, visando a proteção de direito de menor portador de "Síndrome de *Down*" e hipotireoidismo, ao transporte gratuito e adequado a deficiência, para o deslocamento a centro de tratamento para reabilitação, reconheceu o princípio da dignidade da pessoa humana como instrumento de efetividade da regra constitucional que consagra o

presente trabalho não permite a análise de todos eles.

¹⁰ BRASIL, Superior Tribunal de Justiça, REsp 937.310/SP, 1ª Turma, julgado em 09/12/2008, DJe 19/02/2009.

direito à saúde:

[...] 4. Configurada a necessidade do recorrido de ver atendida a sua pretensão posto legítima e constitucionalmente garantida, uma vez assegurado o direito à saúde e, em última instância, à vida. A saúde, como de sabença, é direito de todos e dever do Estado.

5. À luz do Princípio da Dignidade da Pessoa Humana, valor erigido com um dos fundamentos da República, impõe-se a concessão do transporte para realização de tratamento da deficiência, como instrumento de efetividade da regra constitucional que consagra o direito à saúde.

O município, como membro do Sistema Único de Saúde - SUS, deve promover, dentre outras, as seguintes medidas:

- a) assegurar à gestante o atendimento pré e perinatal, apoio alimentar, condições adequadas de aleitamento materno;
- b) promover o atendimento médico à criança e ao adolescente, garantindo o acesso universal e igualitário às ações e serviços, para promoção, proteção e recuperação da saúde;
- c) prestar atendimento especializado para a criança e adolescente portador de deficiência;
- d) fornecer gratuitamente, àqueles que necessitarem, os medicamentos, próteses e outros recursos relativos ao tratamento, habilitação ou reabilitação;
- e) promover programas de assistência médica e odontológica para prevenir enfermidades, e campanhas de educação sanitária para pais, educadores e alunos.

O art. 13 do ECA determina que os casos de suspeita ou confirmação de maus-tratos contra criança ou adolescente deverão ser obrigatoriamente comunicados ao Conselho Tutelar da respectiva localidade. A determinação vem reforçada pelo artigo 245, que comina pena de multa de três a vinte salários de referência ao médico, professor ou responsável por estabelecimento de atenção à saúde e de ensino fundamental, pré-escola ou creche que deixar de comunicar à autoridade competente os casos de que tenham conhecimento, envolvendo suspeita ou confirmação de maus-tratos contra criança ou adolescente.

Também deve ser considerada a saúde mental das crianças e adolescentes, decorrentes de grave sofrimento mental (moral e psíquico), por vezes adquiridas por

diferenciadas maneiras de vida, como, por exemplo, o uso abusivo de substâncias entorpecentes (legais e ilegais), mas que causam dependência física e ou psíquica “ainda que por utilização indevida” – consoante, dispõe o inc. III, do art. 81, do Estatuto, bem como ao cuidado especial da integridade física, psíquica e social dos adolescentes que estão cumprindo medida socioeducativa privativas de liberdade – internação provisória, regime de semiliberdade e internação, conforme art. 125 do Estatuto.

A vitimização de crianças e adolescente por doenças certamente aumenta a vulnerabilidade material em que se encontram por sua condição peculiar de pessoas em desenvolvimento, e impõe a adoção de políticas públicas sérias e permanentes que efetivamente contribuam para a melhoria desta situação.

1.2.2.2 DIREITO À LIBERDADE, AO RESPEITO E À DIGNIDADE

Os artigos 15 a 18 do Estatuto cuidam dos direitos individuais fundamentais da criança e do adolescente vinculados à liberdade, ao respeito e à dignidade da pessoa humana destinando-se, assim, proteção diferenciada e específica cujo objetivo precípua é o de colocá-los a salvo de tratamento discriminatório, vexatório ou constrangedor.

O preâmbulo da Constituição Federal assegura a liberdade – ao lado da segurança, do bem-estar, do desenvolvimento, da igualdade e da justiça - como um dos valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos. Construir uma sociedade livre, justa e solidária também constitui um dos objetivos fundamentais previstos no art. 3º da Carta Magna.

A noção de liberdade traz implicitamente para o jovem a idéia de poder fazer tudo, sem limites, o que representa, na verdade, a falta de responsabilidade. A liberdade garantida na Constituição Federal (art. 5º e incisos) é muito mais que a liberdade de ir, vir e ficar. É garantia de fazer ou não fazer o que quiser – nos limites da lei -, expressar seu pensamento e suas convicções, professar sua crença publicamente. Também constitui expressão de liberdade, o direito de brincar, praticar esportes e

lazer – atividades essenciais ao desenvolvimento físico e psicossocial -, o direito de participar da vida familiar e comunitária, sem discriminações, o direito de participar da vida política, dentre outros.

O respeito, na Constituição Federal, se concretiza em não ser submetido a tortura, na inviolabilidade da liberdade de consciência, de religião ou concepção filosófica ou política, na inviolabilidade da vida privada, da honra e imagem, enfim, dos demais direitos de liberdade já elencados.

O princípio da preservação da identidade fixado na Convenção está presente, de forma mais ampla, no art. 17 do Estatuto, ao estabelecer a inviolabilidade da integridade física, psíquica e moral, abrangendo a preservação da imagem, da identidade, da autonomia dos valores, idéias, crenças, dos espaços e objetos pessoais.

O direito à dignidade, erigido como fundamento da República Federativa do Brasil (art. 1º, III da Constituição Federal), concebe a valorização da pessoa humana como sendo razão fundamental para a estrutura de organização do Estado e para o Direito. Impõe ao Estado o dever de respeitar, proteger e promover as condições que viabilizem a vida com dignidade.

A dignidade relaciona-se tanto com a liberdade e valores do espírito como com as condições materiais de subsistência.

Verifica-se que os direitos incluídos nesta categoria são amplos. Assegurar que a criança e o adolescente possam se desenvolver adequadamente, pressupõe colocá-los a salvo de toda forma de discriminação (racial, sexual, econômica, religiosa etc), respeitar suas idéias, esclarecendo-lhes seus limites e responsabilidades, e preservar sua identidade familiar e social, evitando publicação de sua imagem nos meios de comunicação – salvo se expressamente autorizada -, e divulgação dos atos judiciais e policiais administrativos referentes ao ato infracional.

1.2.2.3 DIREITO À CONVIVÊNCIA FAMILIAR E COMUNITÁRIA

Os arts. 19 a 52 regulam o direito à convivência familiar e comunitária.

Por família deve-se entender aquela fundada no casamento ou na união estável, e também aquela formada por qualquer dos pais com os filhos (art. 226, §§ 1º, 3º e 4º da CF). O art. 25 do ECA também traz o conceito de família extensa ou ampliada, como sendo aquela que se estende para além da unidade pais e filhos, formada por parentes próximos com os quais a criança ou adolescente convive e mantém vínculos de afinidade e afetividade.

É importante observar que os respectivos núcleos familiares também devem ser contemplados com o indispensável apoio institucional do Poder Público (art. 23 do ECA) e, em conjunto, devem ser estabelecidas as estratégias e metodologias próprias para o resgate humanitário das crianças e dos adolescentes que são respectivamente membros daquelas famílias e comunidades – “reintegração familiar”.

Tem-se observado que a criança, não raras vezes, encontra-se muito mais vulnerável à violência desenvolvida no próprio núcleo familiar, conforme revela o Fundo das Nações Unidas para a Infância - UNICEF,

As crianças são especialmente afetadas pela violência. Embora os sistemas de notificação e informação sobre violência contra a criança sejam fracos, os dados existentes sugerem que 96% dos casos de violência física e 64% dos casos de abuso sexual contra crianças de até 6 anos sejam cometidos por familiares. No caso dos adolescentes, a violência tem lugar fora de casa. Nas duas últimas décadas, o número de homicídios de adolescentes (15 a 19 anos) aumentou quatro vezes. Tais homicídios afetam desproporcionalmente os meninos negros das famílias pobres das áreas urbanas. Há 956 municípios, onde há casos de exploração sexual reportada¹¹.

¹¹ UNICEF. **Infância e adolescência no Brasil**. Disponível em <http://www.unicef.org/brazil/pt/activities.html>, Nossas Prioridades. Acesso em 13 jul. 2010.

1.2.2.4 DIREITO À EDUCAÇÃO, À CULTURA, AO ESPORTE E AO LAZER

O direito à educação torna obrigatório não só o oferecimento regular, mas, principalmente, assegura o acesso e o seu pleno exercício, correspondente à garantia do “ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive, para os que a ele não tiveram acesso na idade própria”, segundo o inc. I e o § 1º, ambos do art. 54, da Lei Federal nº 8.069, de 13 de julho de 1990.

Esse direito, no entanto, está longe de ser efetivamente concretizado, o que tem obrigado o Ministério Público Estadual a ingressar com ações civis públicas para resguardar esse direito.

A competência jurisdicional do Juízo de Direito da Vara da Infância e da Juventude é absoluta para o conhecimento e o julgamento das medidas judiciais deduzidas para efetivação do direito à educação, nos termos do inc. IV, do art. 148, então, combinado com o seu § 2º, e, o disposto no art. 209, da Lei Federal nº 8.069, de 13 de julho de 1990.

Além do ECA, a Lei que regulamenta o ensino fundamental obrigatório (Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, então, modificada pelas Leis Federais nºs 11.114, de 16 de maio de 2005 e 11.274, de 06 de fevereiro de 2006), estabelece como dever dos pais ou do representante legal realizar a matrícula de crianças, a partir dos 06 (seis) anos de idade, no ensino fundamental.

Toda proposição sobre política educacional deve remontar à questão orçamentária para que assim seja possível o gerenciamento de recursos públicos suficientes para uma educação de qualidade. A falta de cumprimento dessa obrigação pelo Estado, permite ao Poder Judiciário determinar a implementação destas medidas, conforme reconhecido pelo Supremo Tribunal Federal¹²:

A educação infantil representa prerrogativa constitucional indisponível, que, deferida às crianças, a estas assegura, para efeito de seu desenvolvimento integral, e como primeira etapa do processo de educação básica, o

¹² BRASIL, Supremo Tribunal Federal, RE 410715 AgR, Relator(a): Min. CELSO DE MELLO, Julgamento: 22/11/2005.

atendimento em creche e o acesso à pré-escola (CF, art. 208, IV). - Essa prerrogativa jurídica, em consequência, impõe, ao Estado, por efeito da alta significação social de que se reveste a educação infantil, a obrigação constitucional de criar condições objetivas que possibilitem, de maneira concreta, em favor das "crianças de zero a seis anos de idade" (CF, art. 208, IV), o efetivo acesso e atendimento em creches e unidades de pré-escola, sob pena de configurar-se inaceitável omissão governamental, apta a frustrar, injustamente, por inércia, o integral adimplemento, pelo Poder Público, de prestação estatal que lhe impôs o próprio texto da Constituição Federal. - A educação infantil, por qualificar-se como direito fundamental de toda criança, não se expõe, em seu processo de concretização, a avaliações meramente discricionárias da Administração Pública, nem se subordina a razões de puro pragmatismo governamental. - Os Municípios - que atuarão, prioritariamente, no ensino fundamental e na educação infantil (CF, art. 211, § 2º) - não poderão demitir-se do mandato constitucional, juridicamente vinculante, que lhes foi outorgado pelo art. 208, IV, da Lei Fundamental da República, e que representa fator de limitação da discricionariedade político-administrativa dos entes municipais, cujas opções, tratando-se do atendimento das crianças em creche (CF, art. 208, IV), não podem ser exercidas de modo a comprometer, com apoio em juízo de simples conveniência ou de mera oportunidade, a eficácia desse direito básico de índole social. - Embora resida, primariamente, nos Poderes Legislativo e Executivo, a prerrogativa de formular e executar políticas públicas, revela-se possível, no entanto, ao Poder Judiciário, determinar, ainda que em bases excepcionais, especialmente nas hipóteses de políticas públicas definidas pela própria Constituição, sejam estas implementadas pelos órgãos estatais inadimplentes, cuja omissão - por importar em descumprimento dos encargos político-jurídicos que sobre eles incidem em caráter mandatório - mostra-se apta a comprometer a eficácia e a integridade de direitos sociais e culturais impregnados de estatura constitucional. A questão pertinente à 'reserva do possível'. Doutrina.

1.2.2.5 DIREITO À PROFISSIONALIZAÇÃO E À PROTEÇÃO NO TRABALHO

O art. 60 do Estatuto permite o trabalho, a partir dos 14 (quatorze) anos de idade, na condição de aprendiz (alteração feita pela Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, à redação do inc. XXXIII, do art. 7º, da Constituição da República de 1988), enquanto o art. 69 assegura ao adolescente o direito à profissionalização e à proteção no trabalho, devendo-se respeitar sua condição peculiar de pessoa em desenvolvimento e sua capacitação profissional adequada ao mercado de trabalho,

No Brasil, a exploração do trabalho infantil vem sendo combatida com adoção de políticas públicas e programas sociais – como, por exemplo, o programa de erradicação do trabalho infantil (PETI) – cuja implementação, fiscalização e responsabilização legal encontra-se a cargo do Ministério Público Federal do

Trabalho com atuação junto ao Sistema de Justiça Trabalhista, além de toda mobilização social – segundo o inc. VI, do art. 88, do Estatuto – e prevenção da ocorrência de ameaça ou violação dos direitos afetos à criança e ao adolescente – nos termos do art. 70, do Estatuto.

O adolescente encontra-se amparado não só pela legislação estatutária, mas, também, pelas demais figuras legislativas que cuidem da matéria trabalhista pertinente à juventude, inclusive, dentre elas as convenções internacionais, bem como aquelas diretrizes exaradas pela Organização Internacional do Trabalho – OIT.

Mesmo assim, ainda é alto o número de crianças e adolescentes que trabalham, por vezes em prejuízo da própria educação fundamental.

Para assegurar a proteção a esses direitos fundamentais, a Constituição Federal e o Estatuto da Criança e do Adolescente estabelecem alguns princípios, também considerados fundamentais, e que devem ser observados por todos os responsáveis (família, Estado e sociedade).

1.3 ASPECTOS BÁSICOS DO DIREITO DE AÇÃO

O direito de ação, conforme Luiz Guilherme Marinoni¹³, é o mais fundamental de todos os direitos, já que imprescindível à efetiva concreção de todos os demais direitos fundamentais materiais, e obriga o Estado a prestar tutela jurisdicional efetiva a todo e qualquer direito que possa ter sido ameaçado ou violado. Pode ser decomposto em três aspectos básicos: direito de acesso à jurisdição, direito ao processo justo e direito à técnica processual adequada.

Nenhum desses aspectos, isoladamente considerado, comporta toda complexidade do direito de ação; todos eles se complementam para definir adequadamente esse direito. Qualquer conceituação que ignore algum desses aspectos será necessariamente incompleta¹⁴.

O direito de acesso à justiça, em um primeiro momento, pode ser compreendido

¹³ Ob. Cit. p. 205.

¹⁴ Idem p. 212 (nota de rodapé).

como acesso ao Poder Judiciário, órgão detentor da atividade jurisdicional. Conforme previsto no art. 5º, XXXV da CF, “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”. Em sentido mais abrangente, o acesso à justiça pode ser considerado como direito de acesso a uma determinada ordem de valores, conforme menciona Horácio Vanderlei Rodrigues:

O primeiro, atribuindo ao significante justiça o mesmo sentido e conteúdo que o Poder Judiciário dá, tornando sinônimas as expressões acesso à justiça e acesso ao Judiciário; o segundo, partindo de uma visão axiológica da expressão justiça, compreende o acesso a ela como o acesso a uma determinada ordem de valores e direitos fundamentais para o ser humano. Esse último, por ser mais amplo, engloba no seu significado o primeiro¹⁵.

O direito de “Acesso à Justiça” deve ser reconhecido hoje como condição fundamental de eficiência e validade de um sistema jurídico que vise a garantir direitos. Conforme nos ensina CAPPELLETTI,

A expressão ‘Acesso à Justiça’ é reconhecidamente de difícil definição, mas serve para determinar duas finalidades básicas do sistema jurídico – o sistema pelo qual as pessoas podem reivindicar seus direitos e/ou resolver seus litígios sob os auspícios do Estado. Primeiro, o sistema deve ser igualmente acessível a todos; segundo, ele deve produzir resultados que sejam individual e socialmente justos. [...] De fato, o direito ao acesso efetivo tem sido progressivamente reconhecido como sendo de importância capital entre os novos direitos individuais e sociais, uma vez que a titularidade de direitos é destituída de sentido, na ausência de mecanismos para sua reivindicação. O Acesso à Justiça, pode, portanto, ser encarado como requisito fundamental – o mais básico dos direitos humanos – de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretenda garantir, e não apenas proclamar os direitos de todos¹⁶.

Para a análise das questões suscitadas neste trabalho, será levado em conta apenas o enfoque do acesso ao Poder Judiciário.

O Estatuto da Criança e do Adolescente, ao garantir o acesso à Justiça a toda criança e adolescente, procurou incluí-los no princípio constitucional da isonomia, segundo o qual todos são iguais perante a lei (art. 5º, “caput” da CF). Além disso, dada sua condição peculiar, a criança e o adolescente têm garantias especiais, previstas nos arts. 141 a 144 do EC, quanto ao atendimento de qualquer

¹⁵ RODRIGUES, Horácio Wanderlei. Acesso à justiça no direito processual brasileiro. São Paulo: Acadêmica, 1994, p. 28.

¹⁶ CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. Acesso à Justiça. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2002. p.11-12.

necessidade ou direito junto ao Poder Judiciário. São elas:

1. Direito à assistência judiciária gratuita prestada pelo Defensor Público ou advogado;
2. Isenção de emolumentos e custas, salvo a hipótese de litigância de má-fé ou situações expressamente previstas pela Organização Judiciária do Tribunal de Justiça;
3. Representação ou assistência pelos pais, tutores ou curadores;
4. Direito a Curador Especial sempre que seus interesses colidirem com os dos pais ou responsáveis, ou quando carecer de representação ou assistência legal;
5. Garantia do sigilo e não divulgação dos atos judiciais, policiais e administrativos que lhes digam respeito;
6. Direito de não serem identificados quanto à notícia do fato, vedada fotografia, referência ao nome, apelido, filiação, parentesco e residência; e
7. Vedação à expedição de cópia ou certidão de atos judiciais, policiais e administrativo que lhes digam respeito, salvo deferimento da autoridade judiciária, desde que demonstrado o interesse e justificada a finalidade.

Em relação ao aspecto do direito à técnica processual adequada, Marinoni esclarece:

Sublinhe-se que quando se fala em dever de prestar a tutela jurisdicional adequada, não se está pensando, como antes poderiam conceber as teorias clássicas sobre a ação, em simples resposta jurisdicional, isto é, em mero ditado do juiz que dá razão a uma das partes do processo. Tutela jurisdicional adequada, ou proteção jurisdicional adequada, como pretende fazer crer o qualitativo agregado à expressão “tutela jurisdicional”, é a proteção que permite que as partes participem de maneira adequada do processo – levando ao juiz o conhecimento de suas razões – e que o autor utilize as técnicas processuais que outorguem à ação efetividade para a proteção do seu direito.¹⁷

O Estatuto da Criança e do Adolescente, ao consagrar os princípios da proteção integral e da prioridade no atendimento, prevê diversas medidas que podem ser adotadas para garantir a efetividade do direito de crianças e adolescentes (tais como acolhimento institucional, prioridade na tramitação dos processos e procedimentos, assim como na execução dos atos e diligências judiciais a eles referentes – art. 152

¹⁷ Ob. Cit. p. 211.

- medidas de proteção e outras garantias processuais – art. 100 e seguintes –, possibilidade do juiz investigar os fatos e ordenar de ofício as providências cabíveis – art. 153-, dentre outras).

O último aspecto básico do direito de ação consiste no direito ao processo justo. Neste âmbito, o Estado tem o dever de prestar a justiça em prazo razoável e o cidadão o direito de obter a tutela jurisdicional de modo tempestivo. A Emenda Constitucional n. 45/2004 agregou ao art. 5º o inciso LXXVIII, dispondo que “*a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação*”.

A definição do que seja “razoável duração do processo” tem acarretado inúmeras discussões. Para Marinoni,

O significado de duração razoável somente importa quando se pensa na atividade do magistrado, separando-se, então, o dever do Estado do dever do juiz de prestar a tutela jurisdicional. Duração razoável, como o próprio nome indica, nada tem a ver com duração limitada a um prazo certo ou determinado. Se essa confusão fosse aceita, não se trataria de duração razoável, mas de duração legal, ou do simples dever de o juiz respeitar o prazo fixado pelo legislador para a duração do processo. O direito à duração razoável faz surgir ao juiz o dever de, respeitando os direitos de participação adequada do autor e réu, dar a máxima celeridade ao processo. E dar máxima celeridade ao processo implica em não praticar atos dilatatórios injustificados, sejam eles omissivos ou expressos¹⁸.

Essa distinção feita por Marinoni é muito pertinente, pelo fato de que em geral o Poder Judiciário é criticado por sua morosidade, sem que sejam levados em consideração diversos aspectos processuais que precisam ser garantidos, tais como o direito ao contraditório, ao devido processo legal, ao duplo grau de jurisdição etc. Por vezes, o processo judicial se arrasta por culpa das próprias partes, que formulam pedidos incompatíveis com o procedimento escolhido, provas difíceis de serem realizadas, recursos procrastinatórios, dentre outros artifícios.

A questão da duração razoável do processo se apresenta ainda mais evidente quando se trata dos direitos de crianças e adolescentes. As medidas judiciais adotadas devem ser urgentes, principalmente quando se tratam de medidas de

¹⁸ Ob. Cit. p. 223 (nota de rodapé)

proteção, dado o seu caráter de salvaguardar direitos fundamentais. Também no âmbito de aplicação das medidas sócioeducativas, a celeridade é fundamental, para que o adolescente tenha a exata consciência do resultado de suas ações, no momento oportuno¹⁹.

¹⁹ Em algumas situações verificadas na Vara da Infância e Juventude de Porto Velho, os adolescentes, principalmente aqueles autores de mais de um ato infracional, quando ultrapassados mais de seis meses do fato, não sabiam porque estavam naquele Juízo, não se recordando do ato praticado, o que revela que a função educativa da medida, nestas situações, ficava comprometida pela demora do processo.

2 GESTÃO NO PODER JUDICIÁRIO

2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública evoluiu através de três modelos básicos, que se sucedem no tempo: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

No modelo de Administração Pública Patrimonialista, quando os países eram governados pelas famílias reais e pela nobreza, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuíam *status* de nobreza real. O patrimônio público era confundido com a propriedade particular do soberano. Os direitos eram concedidos segundo critérios pessoais e os cargos eram considerados prêmios por serviços prestados. Em conseqüência, a corrupção e o nepotismo eram inerentes a esse tipo de administração.

Na segunda metade do Século XIX, os principais países europeus realizaram a primeira grande reforma do sistema – a reforma burocrática ou reforma do serviço público, que tornou o aparelho do Estado mais profissionalizado e mais efetivo, adotando a Administração Pública Burocrática. Foram estabelecidas as carreiras e a hierarquia funcional, a impessoalidade e priorizados os controles administrativos, visando evitar a corrupção.

Conforme Bresser Pereira²⁰

A administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto, o pressuposto de eficiência em que se baseava não se mostrou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX cedeu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que ela não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos. Este fato nada tinha de grave enquanto prevaleceu um Estado pequeno,

²⁰ PEREIRA. Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**, 7ª edição, Rio de Janeiro, FGV, 2006, p. 241.

cuja única função era garantir a propriedade e os contratos [...] O problema da eficiência não era, na verdade essencial. No momento, entretanto, que o Estado de converteu no grande Estado social e econômico do século XX, assumindo um número crescente de serviços sociais – educação, saúde, cultura, previdência e assistência social, pesquisa científica – e de papéis econômicos – regulação do sistema econômico interno e das relações econômicas internacionais, estabilidade da moeda e do sistema financeiro, provisão de serviços públicos e de infra-estrutura -, nesse momento, o problema de eficiência tornou-se essencial.

As mudanças políticas, econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, administrativas, comerciais etc. se sucedem em ritmo cada vez mais acelerado, provocando alterações na intensidade e foco de atuação do Estado e na forma de exercer seus papéis tradicionais. O novo Estado social e econômico do século XX, assumindo inúmeros papéis, conforme visto acima, tem exigido do administrador público uma nova forma de pensar o seu papel, com vistas à obtenção de maior eficiência.

Surge, então, em meados do século XX, o modelo de Administração Pública Gerencial ou Nova Administração Pública, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior de gestão pública. No Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália esta revolução foi mais profunda, conforme Bresser Pereira (2006, p. 242).

A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos, e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Para Bresser Pereira (2006, p. 242-243), a nova administração pública baseia-se em:

- a) Descentralização do ponto de vista político, transferindo-se recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e sociais²¹;
- b) Descentralização administrativa, através da delegação de autoridade aos

²¹ O que já ocorre no Brasil, com o sistema de saúde, dividindo-se as competências dos órgãos federais, estaduais e municipais, de acordo com o tipo de assistência a ser prestado ao cidadão.

- administradores públicos, transformados em gerentes cada vez mais autônomos;
- c) Organizações com poucos níveis hierárquicos, ao invés de piramidais;
 - d) Pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
 - e) Controle *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e
 - f) Administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida;

Peter Drucker sustenta que a organização moderna é desestabilizadora e precisa ser organizada para a inovação.

E ela precisa estar organizada para o abandono sistemático de tudo aquilo que é estabelecido, costumeiro, conhecido e confortável, quer se trate de um produto, um serviço ou um processo, um conjunto de aptidões, relações humanas e sociais e a própria organização. Em resumo, ela precisa ser organizada para mudanças constantes. A função da organização é colocar o conhecimento para trabalhar em ferramentas, produtos e processos, na concepção do trabalho, no próprio conhecimento e que, por natureza muda rapidamente e as certezas de hoje sempre se tornam os absurdos de amanhã.²²

Verifica-se assim, que a principal diferença entre a administração burocrática e gerencial está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados.

A Administração Pública Gerencial constitui um avanço, embora não tenha rompido com todos os princípios da Administração Pública Burocrática. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. Conforme Bresser Pereira²³

A combinação de princípios gerenciais e burocráticos deve variar de acordo

²² DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2006, p. 44.

²³ Idem, p. 265.

com o setor. A grande qualidade da administração pública burocrática é sua segurança e efetividade. Por isso, no núcleo estratégico, onde essas características são muito importantes, ela deve ainda estar presente, em conjunto com a administração pública gerencial. Já nos demais setores, onde o requisito da eficiência é fundamental, dado grande número de servidores e de cidadãos-clientes ou usuários envolvidos, o peso da administração pública burocrática deve ir diminuindo até praticamente desaparecer no setor das empresas estatais.

No Brasil, também vem sendo observada uma trajetória de mudança na gestão administrativa.

A Revolução de 1930 representou o fim da República Velha (1889-1930), e em 1936 o governo de Getúlio Vargas promoveu uma reforma burocrática, pela introdução de princípios da administração pública burocrática e a formação de um corpo burocrático profissional, cujo marco é a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público, o DASP, em 1938, na tentativa de superar a administração patrimonialista então vigente. De acordo com Bresser Pereira²⁴

A criação do DASP representou não só a primeira reforma administrativa do país, com a implantação da administração pública burocrática, mas também a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica. Contudo, já em 1938 temos um primeiro sinal de administração pública gerencial, com a criação da primeira autarquia. Surgia então a idéia de que os serviços públicos na 'administração indireta' deveriam ser descentralizados e não obedecer a todos os requisitos burocráticos da 'administração direta' ou central.

Bresser Pereira esclarece, ainda, que a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira só aconteceu no final dos anos 60, através do Decreto-lei n. 200, de 1967. Esse Decreto, que dispôs sobre a organização da administração federal, elencou como princípios fundamentais o planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle (art. 6º). Previu, ainda, que a execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada, o que deveria ser feito em três planos: a) dentro dos quadros da Administração Federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução; b) da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio e; c) da Administração

²⁴ PEREIRA. Bresser (2006, p. 243).

Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões (art. 10).

Este Decreto-lei teve duas consequências inesperadas, conforme Bresser Pereira (2006, p. 244): permitiu a contratação de empregados sem concurso público (o que facilitou a sobrevivência de práticas patrimonialistas) e deixou de realizar concursos e de desenvolver carreiras de altos administradores (preferiu-se contratar os escalões superiores da administração através de empresas estatais). Assim, a reforma ficou pela metade e fracassou. O mesmo autor acrescenta:

Na medida em que a Constituição de 1988 representou um retrocesso burocrático, revelou-se irrealista. Num momento em que o país necessitava urgentemente reformar sua administração pública, de modo a torná-la mais eficiente e de melhor qualidade, aproximando-a do mercado privado de trabalho, realizou-se o inverso. O serviço público tornou-se mais ineficiente e mais caro, e o mercado de trabalho público separou-se completamente do mercado de trabalho privado. A separação foi causada pelo sistema privilegiado de aposentadorias do setor público; pela exigência de um regime jurídico único, que levou à eliminação dos funcionários celetistas; e pela afirmação constitucional de um sistema de estabilidade rígido, que tornou inviável a cobrança de trabalho dos servidores²⁵.

Em 1990 o Governo criou o “Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP”, com o objetivo de sensibilizar e mobilizar o setor produtivo nacional para o desafio de um mundo em mudança, mais competitivo e exigente, conforme assevera Paulo Daniel Barreto Lima²⁶.

Em 1995 houve uma revisão nos ideais de reforma da administração, tendo sido estabelecido o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, consignando, dentre seus objetivos, “aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos”. Foi previsto neste Plano Diretor a necessidade de se adotar o modelo gerencial de governabilidade, e esclarece em que consiste este modelo:

Administração Pública Gerencial - Emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra

²⁵ PEREIRA, Bresser (2006, p. 252).

²⁶ LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégica do gspública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007, p. 31.

os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

[...]

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. A avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público. A reforma do aparelho do Estado no Brasil significará, fundamentalmente, a introdução na administração pública da cultura e das técnicas gerenciais modernas²⁷.

No entanto, conforme Paulo Daniel Barreto Lima²⁸,

A verdadeira transformação não aconteceu porque a reforma se locupletou de burocracia e legalismo, mexeu nas organizações, mas não conseguiu construir instituições, elaborou regras contratuais mas não firmou compromissos de resultados, nem gerou capacidade e hábito de monitorá-los.

Para Odete Medauar²⁹, a tentativa de modernizar a Administração muitas vezes se expressa em propostas de reforma administrativa, que, em geral, permanecem na condição de promessa de campanha ou se limitam a extinguir órgãos, com dispensa de servidores. Para ela,

Algumas idéias de fundo devem nortear a reforma administrativa: Administração a serviço do público; Administração eficiente, ágil, rápida,

²⁷ Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Disponível em http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI2.HTM - acesso em 30 mar 2010.

²⁸ ob. cit., p. 35.

²⁹ MEDAUAR, Odete. Direito Administrativo Moderno, 10ª edição, São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006, p.30.

para atender adequadamente as necessidades da população, o que facilitará o combate à corrupção; economicidade e Administração de resultados; predomínio da publicidade sobre o segredo.

Um rol inicial de medidas desencadearia o processo contínuo de reforma: a) modelos organizacionais com menos graus hierárquicos, menos chefias, mas cada qual com mais poder de decisão; b) desconcentração e descentralização, para conferir poder de decisão a escalões hierárquicos inferiores ou setores local; c) eliminação de superposição de órgãos com atribuições semelhantes; d) redução drástica dos cargos em comissão; e) aplicação rigorosa da exigência de concurso público para investidura em cargo, função e emprego público; f) treinamento e reciclagem constante dos servidores públicos; g) instituição de carreiras, em todas as funções, com avaliação verdadeira de mérito; h) redução drástica de exigências de papéis e documentos inúteis; i) implantação de controle de resultados de gestão.

2.2 GESTÃO, QUALIDADE E ESTRATÉGIA

Conforme Chiavenatto³⁰, administrar provém do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, e adverte que esta palavra sofreu uma radical transformação em seu significado original, passando a ser o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais.

O termo gestão vem substituindo o termo administração, conforme se vê das inúmeras obras publicadas (“gestão de pessoas”, “gestão de produtos”, “gestão pública”, “gestão empreendedora”), embora, etimologicamente, possuam significados semelhantes.

Mas o que vem a ser gestão?

Gestão, do latim *gerere*, também significa executar, reger, gerenciar, administrar.

Ao termo gestão se acrescenta o termo “qualidade”. O conceito inicial de qualidade estava voltado à característica intrínseca do produto, até então elaborado de forma artesanal. Com a industrialização, principalmente a partir da Revolução Industrial, exigindo padronização e produção em larga escala, a qualidade passou a ser

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**, 7ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 11

exigida na linha de montagem.

Posteriormente, esse conceito foi transportado para a administração, instituindo-se conceitos, técnicas e métodos para uma nova abordagem dos processos de trabalho.

De acordo com Mauriti Maranhão, Sistema de Gestão da Qualidade consiste em um

conjunto de recursos e regras mínimas, implementado de forma adequada, com o objetivo de orientar cada parte da empresa para que execute de maneira correta e no tempo devido a sua tarefa, em harmonia com outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa: ser competitiva (ter Qualidade com produtividade)³¹.

Uma gestão com qualidade, no dizer de Paulo Daniel Barreto de Lima (2007, p. 4), é “uma capacidade para fazer, bem feito e em tempo oportuno, o que deve ser feito”. E acrescenta que três elementos estão implícitos no conceito de gestão, quais sejam: qualidade (fazer bem feito), produtividade (fazer a quantidade certa no tempo certo) e missão (fazer o que deve ser feito).

Para atingir a qualidade, não basta à organização saber executar sua atividade-fim, é necessário saber gerenciá-la. Um plano de gestão para ser eficiente deve prever, além dos processos de trabalho que serão objeto de mudanças, a previsão de resultados e a forma de controle.

Ao mesmo tempo em que se apregoa a gestão da qualidade no âmbito administrativo, surge um novo vocábulo para se acrescentar à gestão: a “estratégia”. A origem desta palavra, conforme Paulo Roberto Motta³², é grega e servia para designar a função administrativa do generalato, ou seja, estava associado à visão militar. Ao longo dos anos e de diversos estudos, foi-se criando uma arte ou mesmo uma idéia de se elaborar planos de guerra, com a denominação de estratégia. Na atualidade, também possui o significado de habilidade (principalmente em jogos), no

³¹ In ISO Série 9000: versão 2000: **Manual de implementação: o passo-a-passo para solucionar o quebra cabeça da gestão**, 8ª Ed., Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2006, p. 27.

³² MOTTA, Paulo Roberto. **Planejamento estratégico**. Apostila do Mestrado Profissional em Poder Judiciário, p. 43.

sentido de esperteza ou artimanhas.

Para Motta³³, a necessidade de estudar e aplicar a noção de estratégia em administração passou a ser sentida no momento em que se acentuava a velocidade das mudanças sociais, econômicas e políticas que definia o ambiente empresarial, exigindo das empresas uma nova perspectiva de futuro através do conhecimento de onde e como expandir sua atuação e melhorar seu desempenho. Em sua definição, estratégia

é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente. Portanto, estratégia tanto pode ser guias de ação definidos *a priori* quanto o conjunto de resultados definidos *a posteriori*, como produto de comportamentos organizacionais específicos.

Aliando esse conceito ao de gestão, Mauriti Maranhão e Maria Elisa Macieira definem gestão estratégica como

conjunto de proposições, cenários, objetivos, metas, planos, registros de resultados de implementação e ações de realimentação para estabelecer e manter direcionadores estratégicos (missão, visão, valores etc) objetivos claros, capazes de “puxar” a gestão operacional da organização³⁴.

De acordo com Paulo Motta³⁵, o termo “gerência estratégica” foi introduzido por Igor Ansoff no início dos anos 70, servindo para mostrar que diferentes diretrizes e comportamentos empresariais estratégicos exigiam alterações na forma ou arquitetura organizacional, passando a ser utilizado para todas as funções administrativas e para qualificar a própria administração. No entanto, como adverte o mesmo Autor,

Quando se cria apenas o sistema administrativo do planejamento, sem lhe adicionar a nova perspectiva gerencial, o resultado é que a maioria dos funcionários da organização continuará a atuar da mesma forma e nas mesmas tarefas de antes; eles apenas ganharão alguns novos formulários e tabelas que preencherão periodicamente. Passam a ser vistos como “planejamento” esses formulários ou relatórios, ou seja, criam-se atividades burocráticas paralelas e sem conexão com as tarefas organizacionais, apenas para satisfazer demandas de um setor de planejamento. Tal prática desenvolve a crença de que o fim último ou único do planejamento é o

³³ idem p. 45.

³⁴ MARANHÃO, Mauriti et MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Ob. cit, p. 48.

³⁵ ob. cit, p. 48.

controle.

[...]

O produto do planejamento estratégico são estratégias e resultados compatíveis com a missão, visão e objetivos organizacionais. A gerência estratégica, por sua terminologia, mais ampla, ajuda a recuperar a visão menos funcional e mais globalizante e integrada que se pretendia com o planejamento estratégico.³⁶

Verifica-se por este novo modelo de gestão que a administração atual, em face das mudanças cada vez mais rápidas em produtos, processos e tecnologias, deve se apoiar na visão estratégica e estar apta a ser suficientemente flexível para alterar o planejamento de acordo com as condições ambientais, através de um aprendizado contínuo.

Apesar das boas iniciativas já postas em prática por vários setores da administração pública, como veremos a seguir, a gestão gerencial da Administração Pública ainda tem muito a conquistar, tanto no tocante à evolução de seus postulados, quanto no avanço aos entraves interpostos pela burocracia, o que muitas vezes se deve em razão da escassez ou má administração dos recursos públicos, das peculiaridades aplicadas à prestação dos serviços públicos, cujas regras se diferenciam daquelas da iniciativa privada, da corrupção daqueles que deveriam preservar o patrimônio público, dentre outros.

O conhecimento dos processos de trabalho de uma organização é fundamental para a implementação da gestão, conforme se verá a seguir.

2.3 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Há várias definições para o termo “processo”. Dentre elas, destaca-se a da norma ISSO 9000: “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)”.

Para o Direito, o processo é o instrumento por excelência do poder jurisdicional, pois é através dele que as partes exercem o seu direito de ação em busca da satisfação

³⁶ idem p. 51-52.

de suas pretensões.

Não se confundem processo e procedimento. O primeiro é o conjunto de atos, a instrução da causa, enquanto o segundo é a forma de que se reveste o processo. Este conceito tem semelhança com o adotado pela ciência da Administração.

Richard L. Daft define processo como sendo “*um grupo organizado de tarefas e atividades relacionadas que trabalham juntas para transformar as entradas em saídas e criar valor*”³⁷

De acordo com Mauriti Maranhão (2006, p. 167), o conceito mais intuitivo de processo é de uma transformação. Isso implica a consideração de três elementos: o que será transformado (*input*), a transformação em si (processo) e o resultado dessa transformação (*output*). Nessa perspectiva, o cliente é a razão de ser do processo, que deve ter suas necessidades completamente atendidas, para se considerar o processo como ideal. Para que haja qualidade, é essencial que o processo agregue valor (a saída – *output* – deve ter maior valor intrínseco que a entrada – *input*). “É essa diferença de valor intrínseco entre saída e entrada que permite que uma atividade seja lucrativa ou rentável”.

Ensina Paulo Motta³⁸:

Na gestão moderna, o trabalho é reorganizado sob a premissa de valor, produtividade e qualidade. Agregar valor é a razão de ser de todos os procedimentos organizacionais. Assim, inicialmente, se procura ter consciência dos processos principais e secundários dentro de cada organização. Desenvolver processos que satisfaçam as necessidades singulares do cliente sem aumentar custos é a forma contemporânea de agregar valor.

Mauriti Maranhão e Maria Elisa Macieira fazem a distinção entre processo elementar e processos complexos. Aquele seria a unidade elementar ou célula de uma única atividade, enquanto estes seriam compostos por uma reunião interconectada de processos elementares (2004, p. 13).

³⁷ ob. cit. p. 250.

³⁸ MOTTA, Paulo Roberto. **Planejamento Estratégico**, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV-Rio, 2006, p. 41.

Seguindo esta diferenciação, para entendermos os processos de trabalho dentro de uma organização, devemos considerar que as atividades, desde as mais simples, compõem-se de uma rede de processos interconectados, ou seja, processos complexos (ou *networking* da organização). Isso exige o conhecimento dos processos existentes na organização, suas interações e seus resultados.

Como conseqüência, organizações mais competentes têm os seus processos sob controle, ou seja, há um ambiente de planejamento consciente e de previsibilidade de resultados. Um dos grandes objetivos da gestão organizacional é manter esse ambiente “previsível”.

Mauriti Maranhão e Maria Elisa Macieira (2004, p. 15) destacam que nas organizações em que há controle de processos são percebidas as seguintes características:

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

É muito importante que todos os processos de trabalho sejam integrados, segundo uma rede interconexa e harmônica, tornando os esforços individuais menores e melhores, e obtendo o máximo de resultado. É o que Mauriti Maranhão denomina abordagem sistêmica para a gestão (2004, p. 13 e 54). Segundo esse autor, a abordagem por processos pode possibilitar ganhos importantes, a saber:

- entendimentos e atendimentos dos requisitos (de clientes, de sistema, de processos, de produtos, de fornecedores, de órgãos reguladores etc);
- consideração acerca de valor agregado: processos que não agregam valor devem ser eliminados, uma vez que consomem recursos e não trazem benefícios;
- melhoria da condição de gerar resultados e alcançar os objetivos propostos, principalmente de satisfação dos clientes; e
- possibilidade de melhorar continuamente o desempenho, com base em indicadores de desempenho, isto é, em métricas, em dados concretos, objetivos e, por decorrência, inquestionáveis.

A visão sistêmica dos negócios pode ser explicitada na figura a seguir:

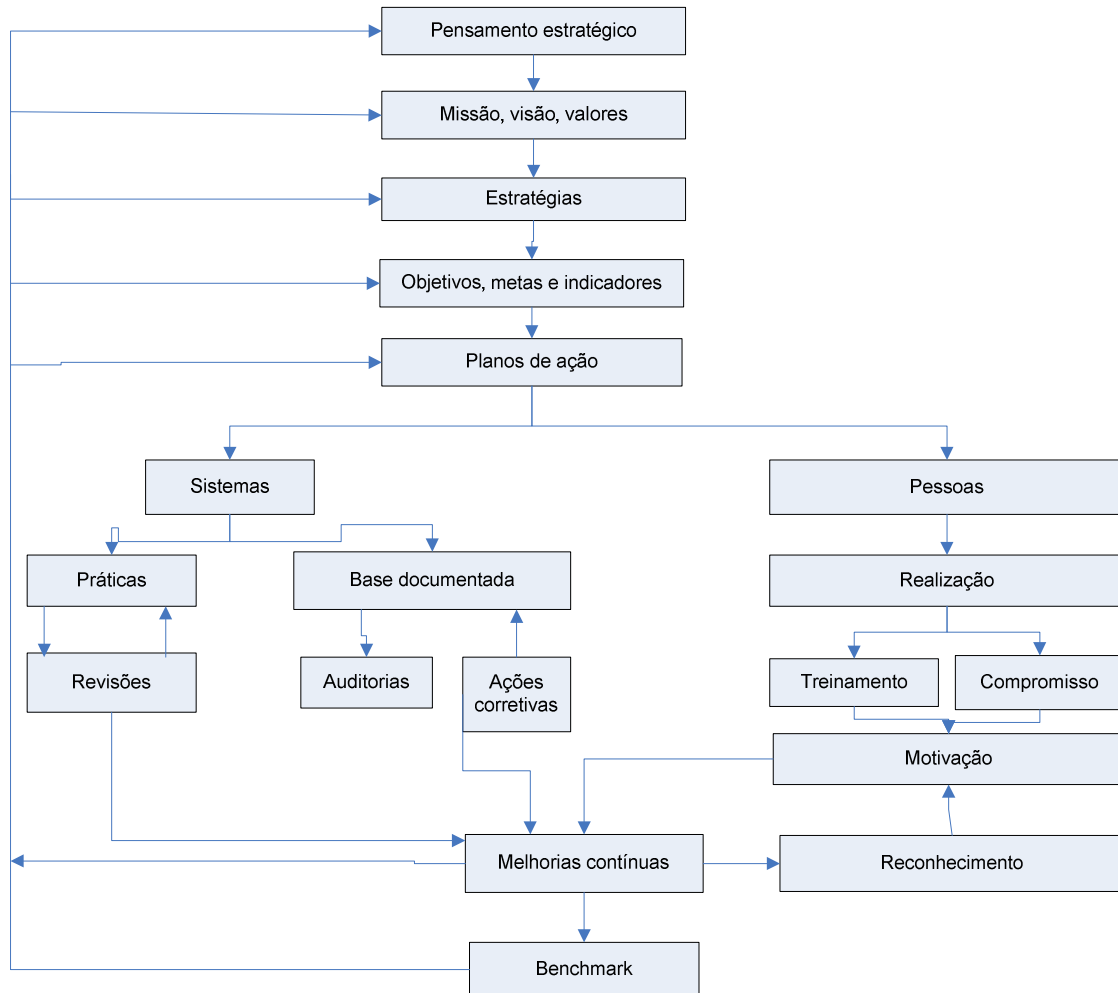


Figura 1: A visão sistêmica dos negócios

Fonte: MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000: versão 2000: manual de implementação: o passo-a-passo para solucionar o quebra-cabeça da gestão**. 8ª Ed., Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2006, p. 20

As organizações públicas, de um modo geral, ainda são muito tímidas na aplicação destes conceitos, de modo que os funcionários ou servidores não conhecem devidamente a missão e os objetivos da instituição, não há uma organização ou controle dos processos de trabalho e nem indicadores de resultados.

Isso resulta no estigma de que o serviço público é ineficiente e burocrático, o que muitas vezes revela-se verdadeiro.

Assim, no serviço público, a agregação de valor é importante para preencher as expectativas dos “clientes”, ou seja, tornar o produto mais aceitável ou atraente. Essa estratégia, aplicada ao Poder Judiciário, não é das mais fáceis, tendo em vista que vem se acentuando as opiniões desfavoráveis e a queda nos índices de credibilidade das instituições judiciais. Conforme Maria Tereza Sadek³⁹

São inúmeras as pesquisas de opinião retratando a expressiva insatisfação da população com a Justiça estatal. Levantamentos de institutos especializados (Vox Populi, Data Folha, IBOPE, Gallup) mostram que, em média, 70% dos entrevistados não confiam no sistema de justiça. Investigações realizadas pelo IDESP (Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo) apontam que os indicadores mais gerais são igualmente válidos para setores de elite da população. Entre os empresários, por exemplo, o Judiciário é muito mal avaliado, chegando a 89% os que consideram “ruim” ou “péssimo”, em termos de agilidade.

A morosidade do Poder Judiciário é um indiscutível obstáculo à eficiência da prestação jurisdicional. Apenas o aumento da estrutura de material e de pessoal já demonstrou que não é suficiente para a prestação de um bom serviço. Assim, o grande desafio é de natureza gerencial, tendo em vista que quanto maiores forem as demandas sociais e menores os recursos para atendê-las, mais capacidade de gestão será exigida. Há outros fatores, externos e internos, que poderiam contribuir para a celeridade processual, tais como: legislação que permita julgamento mais rápido e obste interposição de recursos desnecessários, real autonomia financeira dos Tribunais, informatização de todas as unidades judiciais, maior utilização dos sistemas de órgãos que facilitam a execução das sentenças (Bacenjud, Infojud, Renajud), dentre outros.

Essas mudanças, aliadas à gestão administrativa, pode significar um profundo salto de qualidade nas atividades do Poder Judiciário.

É imprescindível o conhecimento dos processos de trabalho praticados em uma organização, de forma sistêmica, para que a agregação de valor possa resultar em maior produtividade. Todos os processos de entrada (*input*), transformação e saída

³⁹ SADEK, Maria Tereza. **Judiciário e Sociedade**, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, FGV-Rio, 2006, p. 13.

(*output*) devem estar alinhados para a geração dos resultados esperados.

Trazendo esses conceitos para a área jurídica, vemos a disparidade de procedimentos entre juízos da mesma competência material. Embora o procedimento esteja regulamentado nos Códigos de Processo (Civil e Penal), os processos de trabalho de cada unidade judiciária são muito diferentes, o que resulta, para alguns, em celeridade, e para outros em morosidade.

Convém esclarecer que a idéia de “processo de trabalho” é diferente daquela atribuída ao “processo judicial” que tramita por determinada Vara. O processo de trabalho que se está tratando é aquele que dá origem a um serviço, que no caso do Poder Judiciário, seria o macroprocesso de prestar jurisdição. Em qualquer vara há uma variedade de processos, interligados entre si e por vezes até com outras Varas. Para se chegar ao fim último da jurisdição, passamos por processos operacionais como a distribuição do processo, a autuação do processo, a expedição de mandados, a conclusão, a intimação de partes e testemunhas. Têm-se, então, uma entrada (petição inicial), um processo de transformação e uma saída (decisão).

O direito da parte à técnica processual adequada exige que se conheçam os processos de trabalho aptos a permitir a efetividade de seus direitos.

O conhecimento dos princípios e a utilização das ferramentas de Administração são essenciais para a eficiência das atividades do órgão de gestão do Poder Judiciário, como um todo, e por cada um dos gestores no âmbito de sua unidade jurisdicional – magistrados e servidores - como forma de enfrentar a morosidade e alcançar a tão almejada efetividade jurídica.

2.4 GESTÃO NOS TRIBUNAIS ESTADUAIS

2.4.1 Necessidade de reestruturação do Poder Judiciário

A organização do Poder Judiciário brasileiro encontra-se estabelecida na Constituição Federal. Embora os Estados sejam politicamente autônomos, e tenham

também sua Constituição, todos devem adotar o mesmo padrão de organização estabelecido pela Carta Magna.

A Constituição Federal de 1988 conferiu um novo sentido à cidadania, descrevendo os direitos individuais e coletivos, e ampliando os instrumentos jurídicos para a efetivação destes direitos. Conforme Maria Tereza Sadek⁴⁰

No caso brasileiro, a Constituição de 1988, seguindo estas tendências, redefiniu profundamente o papel do Judiciário no que diz respeito à sua posição e 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. Dessa forma, a Constituição de 1988 pode ser vista como um ponto de inflexão, representando uma mudança substancial no perfil do Poder Judiciário, alçando-o para o centro da vida pública e conferindo-lhe um papel de protagonista de primeira grandeza.

A sociedade brasileira vem enfrentando o agravamento da crise social, política e econômica. Há sobrecargas de demandas sociais e jurídicas e do Poder Judiciário, como garantidor dos direitos individuais e coletivos ameaçados, se espera um melhor aparelhamento para enfrentamento destas crises.

Como diz Mário Luiz Ramidoff

A legitimidade de toda sociedade e Estado que se pretendem democráticos de Direito perpassa pelo grau de respeito e de implementação – condições que conjugadas constituem a idéia de efetividade, vale dizer, ao mesmo tempo em que limita (respeito) o poder, também, exige-lhe (implementação) através de instrumentos aptos e capazes a construção de estruturas de atendimento, senão, meios facilitados de acesso – desses direitos por opção política identificados como fundamentais, haja vista mesmo que tais direitos passam a ser o alicerce das ditas democracias contemporâneas⁴¹.

Em dezembro de 2004 foi criado o Conselho Nacional de Justiça (instalado em 14 de junho de 2005) tendo, entre suas principais competências, a definição do

⁴⁰ ob. cit. p. 11.

⁴¹ ob. cit. p. 226.

planejamento estratégico, dos planos de metas e dos programas de avaliação institucional do Poder Judiciário.

A Resolução nº 70, de 18 de março de 2009 (publicada no DOU, Seção 1, em 24/3/2009, p. 89-91)⁴², estabeleceu o planejamento estratégico para o Poder Judiciário, a ser aplicado por todos os Tribunais do país. Como missão ficou estabelecido: “realizar justiça”. Como visão: “ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social”.

Dentre os atributos de valor para a sociedade fixados pelo CNJ, destacam-se a acessibilidade e a credibilidade, dentre outros. Foram fixados 15 (quinze) objetivos estratégicos, distribuídos em oito temas, dentre os quais cabe mencionar o objetivo de garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos, o de buscar a excelência na gestão de custos operacionais e promover a efetividade no cumprimento das decisões.

Em 2009 foi estabelecido um plano de metas para todo o Poder Judiciário, dentre as quais se destacou a denominada “Meta 2”, que consistia no compromisso de julgar todos os processos de conhecimento ajuizados até o ano de 2005.

Dentre os tribunais que se destacaram no cumprimento destas metas, encontra-se o do Tribunal Regional da 14ª Região (Rondônia e Acre), que foi o único a atingir 100% das metas estabelecidas.

As outras metas estabelecidas para o ano de 2009 também previam a gestão dos Tribunais, como a que determina o alinhamento do planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial (Resolução nº 70) e a que prevê a capacitação do administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas.

⁴² BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=8294&Itemid=1012> Acesso em 19 jul 2010.

O Superior Tribunal de Justiça também já elaborou seu planejamento estratégico⁴³. No que se refere aos demais Tribunais, vários deles têm investido na gestão, como, por exemplo, o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro que, em 2001, firmou convênio com a Fundação Getúlio Vargas, visando implantar verdadeira reforma administrativa, com o estabelecimento de um planejamento estratégico, evidenciando um novo modelo de gestão. Entre outras ações, criou uma Escola de Administração Judiciária, onde constam disciplinas como Gestão e Qualidade, Procedimentos e Rotinas do Poder Judiciário do Estado do RJ⁴⁴.

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul é outro que se destaca no cenário nacional, possuindo um Plano de Gestão pela Qualidade do Judiciário- PGQJ⁴⁵ e diversos outros projetos enfocando a gestão.

O Tribunal de Justiça de Rondônia também tem se destacado pela celeridade processual, estando na terceira vez consecutiva como o Tribunal Estadual que possui o menor índice de congestionamento, ou seja, aquele que mais julga e tem menos processos pendentes de julgamento, conforme relatório “Justiça em Números” do CNJ. Já estabeleceu Planejamento Estratégico para o período de 2008 a 2011, tem investido na capacitação de servidores e magistrados, dando ênfase à gestão pública, dentre outras medidas.

Embora definido na Constituição como um poder autônomo de Estado, o Judiciário depende do Poder Executivo também quando elabora sua proposta orçamentária e a remete ao Executivo para integrar o projeto geral do orçamento do Estado, indicativo dos desafios e dificuldades que o Judiciário encontra para atuar como um poder de Estado autônomo e independente.

⁴³ BRASIL, Superior Tribunal de Justiça. Disponível em <http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=964> Acesso em 19 jul 2010.

⁴⁴ BRASIL, Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/transparencia/plan_estrategico/pdf/a_estrategia_do_pjerj.pdf> Acesso em: 19 jul 2010.

⁴⁵ BRASIL, Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, Disponível em <http://www1.tjrs.jus.br/site/administracao/plano_de_gestao_pela_qualidade_do_judiciario/> Acesso em 19 jul 2010.

A gestão nos tribunais é matéria de ordem pública, a ser aplicada em todos os Estados, para que se possa atender a toda a demanda que chega ao Poder Judiciário. A eficiência nas organizações é constantemente trazida à discussão como requisito indispensável à satisfação do cidadão-usuário, com ênfase na qualidade do serviço e do atendimento, e com vistas à celeridade processual.

O direito fundamental de ação obriga o Estado a prestar tutela jurisdicional efetiva a todo e qualquer direito que possa ter sido violado ou ameaçado. Isso exige que o Estado exerça a função jurisdicional de maneira adequada a permitir a proteção efetiva de todos os direitos levados ao seu conhecimento.

O Poder Judiciário necessita adequar-se a este novo modelo de administração. Do juiz exige-se, nessa nova perspectiva, além dos conhecimentos jurídicos, necessários ao ato de julgar, também conhecimentos de administração e gerenciamento. O juiz passa a ser gestor.

Para se atingir a eficiência é necessário um modelo de gestão, orientado para a obtenção de resultados satisfatórios. Eficiência e eficácia, portanto, são dois termos básicos para o estudo da gestão nas organizações, conforme se verá a seguir.

2.4.2 Eficácia, eficiência e efetividade

A Emenda Constitucional nº 19, de 1998, incluiu o princípio da eficiência entre aqueles já previstos no art. 37 (legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade). Antes, contudo, já previa a Lei Maior, em seu art. 74, II, a necessidade de o controle interno da administração “avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial” e, ainda, a aplicação dos recursos públicos por entidades de direito privado.

Por sua vez o art. 70, “*caput*”, já previa a economicidade como parâmetro para a fiscalização contábil, financeira e orçamentária da Administração. Vê-se por esse dispositivo que a Constituição Federal procurou igualmente reforçar o sentido valorativo do Princípio da Economicidade, que, incorporado literalmente pelo artigo

70, traduz o dever de eficiência do administrado na gestão do dinheiro público.

A Lei Ordinária Federal n. 9.784, de 29/01/1999, que trata do processo administrativo no âmbito federal, em seu artigo 2.º, também inseriu a Eficiência como um dos princípios norteadores da Administração Pública, anexado aos da Legalidade, do Objetivo, da Motivação, da Razoabilidade, da Proporcionalidade, da Moralidade, da Ampla Defesa, do Contraditório, da Segurança Jurídica e do Interesse Público.

Mais recentemente, a celeridade do processo administrativo passou à condição de garantia fundamental pela Emenda Constitucional 45/04, que incluiu o inciso LXXVIII ao art. 5º: *“a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”*.

Dentre as alterações e inovações feitas pela EC 19/1998 estão a participação do usuário na Administração Pública, possibilitando reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral e assegurando a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços (art. 37, § 3º, I), a ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira de órgãos da administração direta e indireta, mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade (art. 37, § 8º), avaliação especial de desempenho do servidor público para efeito de aquisição de estabilidade e de perda do cargo (art. 41) e a avaliação de desempenho e a responsabilidade dos administradores de empresas públicas e sociedades de economia mista (art. 173, § 1º, V).

De forma geral, podemos pensar no conceito de eficiência como aquele relacionado ao emprego de recursos de forma a obter a melhor relação custo-benefício entre os objetivos estabelecidos e os recursos utilizados.

De acordo com a norma ISO 9000:2000, eficiência é a “relação entre o resultado alcançado e os recursos usados”.

Para Odete Medauar⁴⁶

O vocábulo liga-se à idéia de ação, para produzir resultado de modo rápido e preciso. Associado à Administração Pública, o princípio da eficiência determina que a Administração deve agir, de modo rápido e preciso, para produzir resultados que satisfaçam a necessidade da população. Eficiência contrapõe-se a lentidão, a descaso, a negligência, a omissão – características habituais da Administração Pública brasileira, com raras exceções.

Já a eficácia, de acordo com a mesma norma, significa a “extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados planejados, alcançados”.

Para Maria Sylvia Zanella Di Pietro⁴⁷,

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

O princípio da eficiência, inaugurando um novo paradigma na administração da justiça, não pode se sobrepor aos demais princípios impostos à Administração, em especial o da legalidade – do qual decorrem os princípios da finalidade, razoabilidade, proporcionalidade, motivação e responsabilidade do Estado - e nem deve ser aplicado isoladamente.

A eficácia, por sua vez, no âmbito do Direito, pode ser compreendida em dois sentidos, conforme Teori Albino Zavascki⁴⁸.

Vista como fenômeno puramente normativo, eficácia é a aptidão da norma jurídica para gerar efeitos no mundo jurídico. "A eficácia da regra jurídica é a sua incidência" e esta "se passa no mundo dos pensamentos" (2), ensina com o sentido indicado Pontes de Miranda. Assim, "eficácia jurídica é a que se produz no mundo do direito como decorrência dos fatos jurídicos e não a mudança que atua nas relações jurídicas" (3), ensina o grande jurista.

2. Mas há um segundo sentido de eficácia em Direito: o que designa a aptidão da norma jurídica para produzir efeitos na realidade social, ou seja,

⁴⁶ ob. cit. p. 129.

⁴⁷ DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**, 17ª edição, São Paulo, Atlas: 2004, p. 83.

⁴⁸ ZAVASCKI, Teori Albino. **Eficácia social da prestação jurisdicional**. Disponível em <<http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/bitstream/handle/2011/189>>. Acesso em 13 jul 2010.

para produzir, concretamente, condutas sociais compatíveis com as determinações ou os valores consagrados no preceito normativo. Aqui a eficácia da norma de Direito é fenômeno que se passa, não no plano puramente formal, mas no mundo dos fatos e por isso mesmo é denominada eficácia social ou efetividade. Uma norma pode, destarte, ser juridicamente eficaz, sem, no entanto, ser socialmente eficaz, como observou José Afonso da Silva (4). Enquanto a eficácia jurídica da norma representa, pela sua incidência, a jurisdicização de certo fato ou estado de fato, a eficácia social representa a concretização da vocação prospectiva e transformadora da norma do Direito.

Assim, a eficácia normativa diz respeito à aptidão para produzir efeitos no mundo jurídico, enquanto a eficácia social ocorre quanto maior for a aproximação e a atração que o plano da normatividade puder exercer sobre o plano da realidade. A realidade brasileira demonstra que há um grande fosso entre o ideário constitucional – se verificarmos os objetivos fundamentais descritos no art. 3º (erradicar a pobreza e a marginalização, reduzir desigualdades sociais e regionais, garantir o desenvolvimento nacional, promover o bem a todos sem qualquer espécie de preconceito, enfim, construir uma sociedade livre, justa e solidária) - e a realidade nacional, indicando que a eficácia social ainda não foi alcançada.

A eficácia, para a Ciência da Administração, possui outro significado. Richard Daft ⁴⁹ diferencia eficácia e eficiência:

A eficácia organizacional é o grau no qual uma empresa alcança um objetivo estipulado. Isso significa que a organização tem sucesso em alcançar o que ela tenta fazer. Eficácia organizacional significa proporcionar um produto ou serviço que os clientes valorizem. Eficiência organizacional se refere à quantidade de recursos usados para alcançar a meta organizacional. Ela é baseada em quanta matéria-prima, quanto dinheiro e pessoas são necessários para produzir um dado volume de produção. A eficiência pode ser calculada como a quantidade de recursos usados para produzir um produto ou serviço.

De acordo com Maria Elisa e Mauriti Maranhão, para que haja uma condição de eficácia em um determinado processo, há necessidade de planejamento prévio das atividades e dos resultados, indicadores de desempenho, meta para balizar o indicador e que os resultados alcançados sejam coerentes, à luz do indicador de desempenho adotado, com o resultado que foi previsto (2004, p. 102).

Assim, verifica-se que a eficácia relaciona-se com os fins almejados, ou seja, refere-

⁴⁹ DAFT, Richard. **Administração**, 6ª edição, São Paulo: Thomson Learning, 2007, p. 8.

se à capacidade de atingir e alcançar resultados. Sua utilidade é verificar, em um programa público, por exemplo, se os resultados previstos foram alcançados em termos de quantidade e qualidade. Já a eficiência, refere-se aos meios pelos quais a atividade é realizada (relação entre custos e benefícios). Sua utilidade é verificar se um programa público foi executado de maneira mais competente e segundo a melhor relação custo-resultado.

A garantia constitucional da razoável duração dos processos administrativos e, via de consequência, o dever de celeridade, já foi reconhecida pelo Superior Tribunal de Justiça como decorrência do princípio da eficiência⁵⁰.

Não obstante a visão da eficiência como uma obrigação constitucional, deve ela ser percebida também como exigência inerente a toda a atividade pública (dever de bem administrar), pois se entendermos a gestão pública como atividade necessariamente racional e instrumental, voltada a servir o público, na proporção das necessidades coletivas, há que se ver como inadmissível juridicamente o comportamento administrativo negligente, improdutivo, ineficiente.

Há ainda um terceiro conceito complementar ao da eficiência e eficácia: o da efetividade.

No âmbito do processo judicial, Cândido Dinamarco define efetividade como sendo a *“expressão resumida da idéia de que o processo deve ser apto a cumprir integralmente toda a sua função sócio-político-jurídica, atingindo em toda a plenitude todos os seus escopos institucionais”*⁵¹.

Para Marinoni⁵²,

O problema da “efetividade” do direito de ação, ainda que já fosse percebido no início do século XX, tornou-se mais nítido quando da consagração constitucional dos chamados “novos direitos”, ocasião em que a imprescindibilidade de um real acesso à justiça se tornou ainda mais evidente. Como adverte Boaventura de Souza Santos, os novos direitos

⁵⁰ BRASIL, Superior Tribunal de Justiça MS/DF nº 011 2125-6/2005, 3ª Seção, Rel. Min. Hamilton Carvalhido, julg. 10/05/2006, DJ 21.08.2006, p. 228.

⁵¹ DINAMARCO, Cândido R. **A instrumentalidade do processo**, 2ª edição, São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1990, p. 385.

⁵² MARINONI, Luiz Guilherme, ob. cit., p. 185.

sociais e econômicos, caso fossem destituídos de mecanismos que fizessem impor o seu respeito, assumiriam a configuração de meras declarações políticas, de conteúdo e função mistificadores.

A efetividade, revela o grau de correspondência entre os objetivos traçados em um programa e os resultados atingidos. Na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população.

Verifica-se, assim, que a efetividade é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada. Sua utilidade é verificar se o programa responde adequadamente às demandas, aos apoios e às necessidades da comunidade.

O Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, em seu planejamento estratégico⁵³, estabeleceu que os serviços prestados devem possuir os três atributos, que foram assim definidos:

- Eficácia: alcançar os objetivos estabelecidos para cada atividade;
- Eficiência: consumir apenas os recursos que se mostrarem indispensáveis, eliminando desperdícios;
- Efetividade: assegurar que a prestação jurisdicional cumpra os seus efeitos junto à sociedade.

2.4.3 GESTÃO NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE RONDÔNIA

Em dezembro de 1981, através da Lei Complementar nº 31 que criou o Estado de Rondônia, foi criado também o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia.

O Poder Judiciário do Estado de Rondônia está instalado em 22 Comarcas de 1º Grau de Jurisdição, sendo 12 comarcas de 1ª entrância, 11 na 2ª entrância e 2 na 3ª entrância, além de 19 postos avançados da Justiça Rápida⁵⁴.

⁵³ BRASIL, Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.tjrj.jus.br/transparencia/plan_estrategico/pdf/a_estrategia_do_pjerj.pdf> Acesso em 19 jul 2010.

⁵⁴ Disponível em <<http://www.tjro.jus.br/comarcas/ComarcasRO.html>> acesso em 07 jun 2010.

O 2º Grau de Jurisdição, o Tribunal de Justiça, é composto por 21 desembargadores e sua cúpula diretiva é formada de um Presidente, um Vice-Presidente e um Corregedor-Geral de Justiça, eleitos bienalmente pelo colégio de desembargadores para exercer a gestão administrativa da instituição.

O Poder Judiciário do Estado de Rondônia, na gestão administrativa, desde o final dos anos 90 vem implementando ações com o objetivo de atender aos reclamos da sociedade. Em 1999 foi implantado o Sistema de Garantia da Qualidade (SGQ) na área administrativa (meio). Essa prática evidenciou os trabalhos desenvolvidos pela direção do Tribunal de Justiça em âmbito nacional a ser um dos primeiros a obter a certificação da qualidade pela *Bureau Veritas Quality International* (BVQI), por atender a todos os requisitos da norma ISO 9000, revelando a busca da Justiça do Estado por soluções para melhoria dos seus serviços. O processo foi interrompido após duas certificações.

Nos anos de 2000 ocorreu a implantação, na área fim, do Programa Justiça com qualidade (PJQ). Esse projeto foi implantado para gerenciar as ações afetas à qualidade, além de direcionar as políticas, as estratégias e ações, conduzindo o processo de adesão à qualidade de acordo com as características e especificidades do Judiciário Rondoniense.

Em sintonia com a demanda pela modernização da administração pública, em 2007 iniciou um processo sistematizado de planejamento estratégico, que resultou na análise do ambiente para identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e das ameaças que afetam o Poder no cumprimento de sua Missão Institucional, considerada o primeiro passo para definição dos objetivos estratégicos a serem perseguidos, a formulação da missão e visão de futuro, bem como do estabelecimento dos princípios e propósitos da Instituição considerados pertinentes para a qualidade dos serviços prestados pelo Judiciário.

O Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de Rondônia para o período de

2008-2011⁵⁵, em sua identidade organizacional tem como missão “oferecer à sociedade efetivo acesso à justiça” e como visão “ser uma instituição acessível, que promova justiça com celeridade, qualidade e transparência.”

Na área de Perspectiva e Objetivos Estratégicos, consta que a metodologia adotada para a implantação e monitoramento do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário/RO é o *Balanced Scorecard - BSC*⁵⁶. Na perspectiva de sociedade foi considerado como objetivo estratégico: “Ser uma instituição acessível, que promova justiça com celeridade, qualidade e transparência”. Já na perspectiva de Processo, sob o tema eficiência operacional foi considerado objetivo: “Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos”. E no tema de acesso ao sistema de Justiça: “Facilitar o acesso à Justiça e promover a efetividade no cumprimento das decisões judiciais”.

Dentre os projetos estratégicos merece destaque o "Modelo de Gestão Estratégica", que prevê dentre as linhas de atuação a gestão democrática participativa, a "Gestão por competência", abrangendo gestão administrativa e de projetos, a "Simplificação de processos" e a "Democratização do Acesso à Justiça".

O projeto de modelo de gestão estratégica adotado pelo Tribunal de Justiça de Rondônia tem a seguinte justificativa:

Há uma grande lacuna entre a formulação de um plano estratégico e sua execução pelas unidades, equipes e pessoas. A gestão estratégica é um sistema de gestão integrado: gestão de projetos, gestão de processos, gestão de pessoas, gestão de custos, gestão da informação, gestão do conhecimento, gestão do orçamento, gestão da comunicação além do próprio planejamento estratégico. Implementar estratégia carece, então, de um sistema gerencial abrangente que integre e alinhe a estratégia a todos esses subsistemas. É imprescindível, portanto, implementar gerenciamento estratégico para monitorar e melhorar o desempenho institucional, por meio do desdobramento da estratégia, da continuidade das ações, gestão de projetos e gestão democrática participativa, a fim de garantir a realização das metas.

⁵⁵ Disponível em <<http://www.tjro.jus.br/file/transparencia/Planejamento.html>>. Acesso em 07 jun 2010.

⁵⁶ De acordo com Chiavenato (2003, p. 457), trata-se de um método de administração, surgido em 1992, em um artigo de Kaplan e Norton na *Havard Business Review*, onde o foco principal reside no alinhamento da organização, das pessoas e das iniciativas departamentais de maneira tal que permitam identificar novos processos para o cumprimento dos objetivos globais da organização.

A implantação deste planejamento estratégico direciona o Judiciário Rondoniense na busca de resultados e na superação das dificuldades que limitam o cumprimento de sua missão constitucional.

Os esforços estão voltados para promover a celeridade no julgamento dos processos e a modernização da gestão.

Deve-se observar, no entanto, que a adoção deste planejamento estratégico requer uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial por parte do Poder Judiciário, o que deve implicar em novas formas de comportamento administrativo, novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação. Conforme ensina Paulo Motta⁵⁷

O processo de pensar estrategicamente requer análise, consciência das contradições, perspectivas diversas e, preferencialmente, debate para um aprendizado coletivo. Assim, não se deve apressar ou reduzir as etapas que definem rapidamente visão, missão e estratégias; ou seja, não se fixar excessivamente em análises. Aceitar analisar problemas e enfrentar controvérsias e, após as primeiras convicções, definir hipóteses de trabalho e deixar-se aberto a revisões constantes. Lembrar que o pensamento estratégico se baseia menos na análise do passado e mais na análise do futuro.

A realidade vem demonstrando que essa mudança já vem ocorrendo, conforme se verifica de algumas ações, como o investimento na qualificação e capacitação de servidores e magistrados, com ênfase na gestão judiciária e a promoção de reuniões/*workshops* para discussão dos procedimentos adotados em cada unidade judiciária, com vistas à otimização dos processos de trabalho.

Como resultado desse processo de gestão administrativa, o Poder Judiciário em Rondônia tem se destacado nacionalmente pela celeridade processual. De acordo com o Relatório Justiça em números, elaborado anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça, em 2008 a Justiça de Rondônia apresentou uma das menores taxas de congestionamento em primeiro grau (28,7%, enquanto o Estado do Amapá registra taxa de congestionamento de 23,3% e o Estado do Piauí taxa de 18,8%). No

⁵⁷ MOTTA, Paulo Roberto. op. cit. p. 10.

segundo grau, a taxa de congestionamento é de 27,9%, em sétimo lugar no país⁵⁸.

O crescimento populacional do Estado também evidencia tendência de aumento na demanda pela Justiça. Conforme dados do Censo 2010 recentemente divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE⁵⁹, a população do Estado de Rondônia em 2000 era de 1.379.787 passando para 1.535.625 em 2010, o que representa um aumento de 11,94%. A capital do Estado registrou um aumento maior, ou seja, de 334.661 em 2000 passou para 410.520 em 2010, o que representa um aumento de 22,66%. Já o município vizinho, Candeias do Jamari, que se localiza a 20km de Porto Velho e também pertence à jurisdição da Comarca de Porto Velho, registrou um aumento ainda mais significativo: de 13.107 habitantes em 2000 passou a 19.400 habitantes em 2010, ou seja, um aumento de 48,01%.

Os dados informados pelo IBGE revelam que a Gestão Estratégica, formulada para obter eficácia [alcançar os objetivos planejados] e eficiência [maximizar a utilização dos recursos aplicados na obtenção dos objetivos], com o fim de assegurar a efetividade dos serviços judiciários, é indispensável na atualidade.

Essa necessidade é ainda mais premente quando se trata de garantir os direitos e garantias fundamentais das crianças e adolescentes, em vista da sua peculiar condição de pessoas em desenvolvimento. Esses direitos precisam ser atendidos de forma efetiva, atendendo os princípios da proteção integral e da prioridade no atendimento, o que, no âmbito do Poder Judiciário, significa dar celeridade aos feitos, sem deixar de se observar os princípios do contraditório e ampla defesa.

Em seguida, será feito uma análise da atual estrutura da Vara da Infância e Juventude de Porto Velho para, após, ser oferecida uma proposta de melhoria, que possa dar efetividade a esse importante ramo especializado da Justiça.

3 ESTUDO DE CASO DA VARA DA INFÂNCIA E JUVENTUDE DE PORTO VELHO

3.1. Aspectos gerais

⁵⁸ BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. Disponível em http://www.cnj.jus.br/images/imprensa/justica_em_numeros_2008.pdf acesso em 19 jul 2010.

⁵⁹ BRASIL, IBGE. Censo 2010. Disponível em http://www.censo2010.ibge.gov.br/dados_divulgados/index.php, Acesso em 11 nov.2010.

A Justiça da Infância e Adolescência pratica atividades jurisdicionais puramente jurídicas – solucionando casos concretos através de uma sentença de mérito – e atividades jurisdicionais socializantes – no sentido de modificar a realidade, criar novos hábitos, promover a integração social e até mesmo conscientizar família, Estado e sociedade da necessidade e obrigatoriedade de preservação dos direitos das crianças e adolescentes através de medidas não necessariamente jurídicas (palestras, reuniões, portarias etc).

Munir Cury assinala o trabalho dos operadores do direito da criança e do adolescente:

A postura exigível do Curador de Menores, longe de ser a de um funcionário burocrático, é de permanente inquietação, no sentido de se encontrar alternativas e romper o ortodoxismo jurídico.

(...)

Segundo Gastón Fédou, Presidente do Tribunal de Menores de Paris, o magistrado dos tempos modernos é o Juiz das relações humanas, que intervém no coração dos conflitos que existem entre os menores e a sociedade, entre eles e sua família; ele vai além da família, relaciona-se também com a comunidade, com as equipes técnicas, os serviços administrativos, as instituições particulares; deve obter a adesão da família; falar em linguagem não estereotipada, não convencional; deve ter uma educação contínua; ir além dos seus julgamentos; acompanhar as medidas decretadas; acompanhar o progressos das técnicas das ciências sociais e humanas; deve ter uma autoridade real e conhecida⁶⁰.

Nesse contexto, no tocante ao Poder Judiciário, deve-se destacar a imperiosidade de um procedimento rápido e eficiente que respeite os parâmetros processuais autorizados pela Constituição. A demora no julgamento representa grande prejuízo à criança e ao adolescente.

3.2 Competência material

⁶⁰ CURY, Munir (*Apud* ISHIDA, Válter Kenji, 2005, p. XX)

A competência material da Justiça da Infância e da Juventude⁶¹ e a incidência do Direito da Criança e do Adolescente se fixam, como nos demais ramos do Direito, pela ameaça ou violação do Direito objetivo.

O Estatuto é claro, ao dispor em seu art. 98 que as medidas de proteção à criança e ao adolescente são aplicáveis sempre que os direitos reconhecidos nesta lei forem ameaçados ou violados:

- I – por ação ou omissão da sociedade ou do Estado;
- II – por falta, omissão ou abuso dos pais ou responsáveis;
- III – em razão de sua conduta.

O Estatuto fixa no art. 147 a competência com base no critério territorial, ou seja, é competente o juiz do local onde ocorreram os fatos, em regra. Já o art. 148 prevê a competência material exclusiva da Justiça da Infância e do Adolescente para:

- I - Conhecer das promoções promovidas pelo Ministério Público para apuração de ato infracional atribuído a adolescente, aplicando as medidas cabíveis;
- II – Conceder a remissão, como forma de suspensão ou extinção do processo;
- III - Conhecer do pedido de adoção e seus incidentes;
- IV - Conhecer de ações civis fundadas em interesses individuais, difusos ou coletivos, afetos à criança e ao adolescente;
- V - Conhecer de ações decorrentes de irregularidades em entidades de atendimento, aplicando as medidas cabíveis;
- VI - Aplicar penalidades administrativas nos casos de infrações contra norma de proteção à criança ou adolescente;
- VII - Conhecer de casos encaminhados pelo Conselho Tutelar, aplicando as medidas cabíveis.

O parágrafo único do art. 148, ao estabelecer que quando se tratar de crianças nas hipóteses do art. 98 é também competente a Justiça da Infância para:

- a) Conhecer de pedidos de guarda e tutela;
- b) Conhecer de ações de destituição de pátrio poder, perda ou modificação da tutela

⁶¹ Competência, aqui entendida como conjunto de atribuições jurisdicionais de cada órgão ou grupo de órgãos, estabelecidas pela Constituição e pela Lei, conforme definição de Cândido Dinamarco (2001, p. 407).

ou guarda;

- c) Suprir a capacidade ou o consentimento para o casamento;
- d) Conhecer de pedidos baseados em discordância paterna ou matéria em relação ao pátrio poder;
- e) Conhecer de emancipação, nos termos da lei civil quando faltarem os pais;
- f) Designar curador especial nos casos de apresentação de queixa ou representação ou de outros procedimentos judiciais ou extrajudiciais em que haja interesses de criança ou adolescente;
- g) Conhecer de ações de alimentos;
- h) Determinar o cancelamento, a retificação e o suprimento dos registros de nascimento e óbito.

De acordo com Tânia Pereira (2008, p. 691), tal dispositivo possibilita a aplicação do Estatuto por outros juízos que não o da Infância e Juventude, mas esclarece que nesses casos deverá ser aplicada a Doutrina Jurídica da Proteção Integral, qualquer que seja o órgão jurisdicional competente, e por força da ratificação da Convenção Internacional dos Direitos da Criança (Dec. 99.710/90), deverá ser aplicado o princípio do melhor interesse da criança por qualquer juiz que decida litígios envolvendo crianças e adolescentes.

Essa aplicação tem ocorrido nas Varas de Família, e o princípio do melhor interesse da criança tem obtido a mudança de alguns paradigmas (como exemplos, aquele de que a criança deverá sempre ficar com a mãe, o de que o pai que adota um filho mesmo sabendo que não é seu tem o direito de discutir a paternidade, a guarda compartilhada, dentre outros). A jurisprudência também já firmou entendimento no mesmo sentido, conforme se vê do seguinte julgado:

Direito de Família. Recurso especial. Pedido de guarda de menor formulado pelo pai em face da mãe. Melhores condições. Prevalência do interesse da criança.

- Impõe-se, relativamente aos processos que envolvam interesse de menor, a predominância da diretriz legal lançada pelo Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, de proteção integral à criança e ao adolescente como pessoa humana em desenvolvimento e como sujeito de direitos civis, humanos e sociais, garantidos, originariamente, na Constituição Federal – CF. Devem, pois, as decisões que afetem a criança ou o adolescente em sua subjetividade, necessariamente, pautar-se na premissa básica de prevalência dos interesses do menor.

- Nos processos em que se litiga pela guarda de menor, não se atrela a

temática ao direito da mãe ou do pai, ou ainda de outro familiar, mas sim, e sobretudo, ao direito da criança a uma estrutura familiar que lhe confira segurança e todos os elementos necessários a um crescimento equilibrado.

- Sob a ótica do interesse superior da criança, é preferível ao bem estar do menor, sempre que possível, o convívio harmônico com a família – tanto materna, quanto paterna.

[...]

- Melhores condições para o exercício da guarda de menor, na acepção jurídica do termo, evidencia não só o aparelhamento econômico daquele que se pretende guardião do menor, mas, acima de tudo, o atendimento ao melhor interesse da criança, nos sentido mais completo alcançável.⁶²

A tutela, a destituição do pátrio poder, o suprimento da capacidade ou do consentimento para o casamento, os pedidos baseados em discordância paterna ou materna, em relação ao exercício do pátrio poder; a emancipação e a nomeação de curador especial, que antes corriam na Vara da Família, agora se processam perante o Juízo da Infância e da Juventude, desde que constatada alguma situação irregular envolvendo a criança ou o adolescente.

Por situação irregular, deve-se entender, conforme Valter Kenji Ishida, a criança ou adolescente

[...] privado de condições essenciais à sua subsistência, saúde e instrução, ainda que eventualmente, por falta, ação ou omissão dos pais ou responsável, ou por impossibilidade destes (I), vítima de maus-tratos ou castigos imoderados (II), o que se acha em perigo moral, devido ao ambiente onde se encontra ou à atividade explorada (III), o eventualmente privado de representação e assistência legal (IV), o menor com desvio de conduta por grave inadaptação familiar ou comunitária (V) e o autor de infração penal (VI)⁶³.

Em recente decisão em conflito de competência, a Segunda Seção do Superior Tribunal de Justiça, sendo relatora a Min. Nancy Andrighi, assim decidiu:

Para o desenlace de conflito positivo de competência, em que jaz, na berlinda, interesse de criança, a ser juridicamente tutelado e preservado, acima de todos os percalços, dramas e tragédias de vida porventura existentes entre os adultos envolvidos na lide, deve ser conferida primazia ao feixe de direitos assegurados à pessoa em condição peculiar de desenvolvimento, com atenção redobrada às particularidades da situação descrita no processo.

[...]

Assim, a validação dos direitos da criança, que enfeixam todos aqueles inerentes à pessoa humana, deve ocorrer com a presteza necessária, no

⁶² Superior Tribunal de Justiça, REsp 916.350/RN, Rel. Ministra NANCY ANDRIGHI, TERCEIRA TURMA, julgado em 11/03/2008, DJe 26/03/2008

⁶³ ob. cit., p. 145.

tempo certo, para que sirva como alicerce de seu desenvolvimento pessoal e salvaguardas de sua integridade, dignidade, respeito e liberdade.

[...]

Incumbe, ao Poder Judiciário, com um olhar humano e sensível, defender o lado da esperança na sua expressão mais pura, acenando com a real perspectiva de um futuro mais digno àqueles que estão nascendo sem reais expectativas de consolidação de seus direitos mais básicos.

- Por isso, com base no melhor interesse da criança, considerando que os autores são os detentores da guarda provisória do menor, bem como, atenta às peculiaridades da lide, em que os genitores não demonstram ostentar condições para cuidar do infante, e, sobretudo, considerando os princípios da dignidade da pessoa humana, da solidariedade e da busca da felicidade, deve ser fixada a competência do Juízo suscitante, para o julgamento das ações que envolvem os interesses do menor, o qual deve ser imediatamente entregue ao casal detentor da guarda⁶⁴.

O art. 149 do Estatuto também atribui ao Juiz da Infância, a competência para disciplinar através de alvarás, portarias ou autorizações a entrada e permanência de crianças e adolescentes desacompanhados em lugares públicos, levando em conta, entre outros, a freqüência habitual do local ou existência de instalações adequadas, a natureza do espetáculo, as peculiaridade dos locais etc.

Na Vara da Infância de Porto Velho, a Portaria n.001/99, publicada no Diário da Justiça/RO nº 127, de 12/07/1999, regulamenta o ingresso, permanência e participação de crianças e adolescentes em espetáculos, clubes e estabelecimentos públicos que explorem divertimentos em geral⁶⁵.

No Estado de Rondônia, a competência das Varas vem delimitada no Código de Organização Judiciária. Na Primeira Entrância, por se tratar de Vara Única, não há distinção de competência em matéria de Infância e Adolescência, sendo o Juiz da Comarca o responsável por todas as atividades.

Na Segunda Entrância, a competência para conhecimento e julgamento dos feitos da infância e adolescência é atribuída aos Juizes das Segundas Varas Cíveis de cada comarca, que acumulam, ainda, outras competências de natureza cível.

Na Capital (cuja jurisdição abrange os Municípios de Candeias do Jamari, Itapoã D'Oeste, e outros distritos do Baixo Madeira), encontra-se instalada uma única Vara

⁶⁴ BRASIL, Superior Tribunal de Justiça, Conflito de Competência 108.442/SC, Rel. Ministra NANCY ANDRIGHI, SEGUNDA SEÇÃO, julgado em 10/03/2010, DJe 15/03/2010.

⁶⁵ O texto integral, com alterações, pode ser obtido no site <<http://www.tj.ro.gov.br>>, adoção – informações do juizado da infância e juventude.

da Infância e Adolescência, que tem competência para conhecimento e julgamento dos feitos de natureza cível (guarda, adoção, pedidos de providência e outros) e os atos infracionais praticados por adolescentes.

Em razão da possibilidade de similitude entre alguns procedimentos, no que se refere à temática infância e adolescência, o Código de Organização Judiciária ⁶⁶ estabelece a distinção entre os assuntos de competência das Varas de Família e aqueles da Vara da Infância e Juventude (arts. 96 e 98), in verbis:

Art. 96. Compete aos juízes das varas de família, processar e julgar:

[...]

f) as causas de alimentos e as relativas à posse e guardados filhos menores, quer entre os pais, quer entre estes e terceiros, e as de suspensão, extinção ou perda do pátrio-poder;

g) as nomeações de curadores, tutores e administradores provisórios, nos casos previstos nas alíneas “d” e “f” deste artigo; exigir-lhes garantias legais; conceder-lhes autorização quando necessário; tomar-lhes conta, removê-los ou destituí-los;

j) todos os atos de jurisdição voluntária e necessária à proteção da pessoa dos incapazes ou à administração de seus bens;

m) as causas de extinção do pátrio-poder nos casos previstos em lei.

[...]

Art. 98. Compete ao Juizado da Infância e da Juventude,ressalvada a competência das varas de Família processar e julgar os assuntos disciplinares no Estatuto da Criança e do Adolescente e legislação afim, bem como pedidos de adoção ⁶⁷.

Já a apuração dos crimes praticados contra crianças e adolescentes é feita perante a Vara de Crimes contra crianças e adolescentes e Lei Maria da Penha, que, como o próprio nome já diz, também tem competência para o julgamento de crimes praticados contra mulheres (Lei Maria da Penha). Nesta Vara foi implantado um importante projeto para facilitar a apuração dos crimes praticados contra crianças e adolescentes: é o chamado “depoimento sem dano”: há uma equipe interdisciplinar (com assistente social e psicólogos) que, em ambiente adequado, colhem o depoimento de crianças e adolescentes vítimas de abuso sexual e outras violências, o que revela-se de grande importância, dada a natureza destes crimes e da dificuldade em obter provas seguras para a condenação dos responsáveis.

⁶⁶ Disponível no site <http://www.tj.ro.gov.br/institu/coj/coje.pdf>

⁶⁷ Para fins de fixação da competência da Justiça da Infância, a criança ou o adolescente deverá estar em situação irregular (art. 98 do ECA), conforme já mencionado no item 1.5 deste trabalho.

Essa distinção de competências também ocorre nas Comarcas de Segunda Entrância, de modo que às Varas da Infância e Juventude competem apenas os procedimentos específicos elencados no ECA.

O TJ/RO, em face da necessidade de coordenação da elaboração de políticas públicas, no âmbito do Poder Judiciário, relativas à infância e juventude, e levando em consideração a Res. 94, de 27/10/2009 do CNJ, criou a Coordenação da Infância e Juventude (através da Res. 015/2010-PR), com as seguintes atribuições:

Art. 3º. A Coordenadoria da Infância e da Juventude terá por atribuição, dentre outras:

I - fomentar políticas para a garantia e o cumprimento da prioridade constitucional na tramitação e julgamento dos feitos da infância e da juventude;

II - planejar e coordenar mutirões para reavaliação das internações aplicadas, bem como verificação das internações provisórias;

III - acompanhar e propor soluções acerca das irregularidades constatadas nos mutirões e nas visitas mensais realizadas pelos titulares nas unidades ou centros de internação;

IV - acompanhar os projetos relativos às construções e ampliações de unidades ou centros de internação, propondo soluções condizentes com o estabelecido na lei n. 8.069/90;

V - promover a fiscalização e cumprimento dos prazos de internação de adolescentes, principalmente o de internação provisória;

VI - propor padronização e fluxo de procedimento para o abrigo, acompanhamento e desligamento de crianças e adolescentes;

VII - fomentar a integração da rede da infância e juventude;

VIII - auxiliar na integração das ações promovidas pelos órgãos públicos e sociedade civil que atendam às crianças e adolescentes;

IX - realizar estudo para reestruturação das varas com competência em infância e juventude, propondo quadro de servidores, estrutura física, sistemas informatizados e equipamentos, bem como eventual criação de varas;

X - fomentar a implementação de escolarização e projetos de capacitação profissional dos adolescentes internos, e de sua reinserção social;

XI - promover a articulação interna e externa da Justiça da Infância e da Juventude com outros órgãos governamentais e não governamentais;

XII - celebrar parcerias com entidades públicas e privadas, universidades e instituições de ensino fundamental, médio e técnico-profissionalizante, e, quando necessário, submeter ao Presidente do Tribunal e ao Corregedor-Geral a respectiva minuta para celebração de convênio;

XIII - promover, com a colaboração da Escola da Magistratura - EMERON, a formação inicial, continuada e especializada de magistrados e servidores na área da infância e da juventude;

XIV - exercer as atribuições da gestão estadual dos Cadastros Nacionais da Infância e Juventude.

Verifica-se, assim, a preocupação do Poder Judiciário de Rondônia em assegurar o cumprimento dos direitos e garantias fundamentais das crianças e adolescentes. A

seguir, passa-se à análise da Vara da Infância e Juventude de Porto Velho.

3.3. Contextualização e estrutura organizacional

Com a instalação do Poder Judiciário em 1981, o Código de Organização Judiciária previa que o atendimento jurisdicional afeto à crianças e adolescentes ficaria à cargo da Vara da Família, Órfãos e Sucessões, a qual iniciou o funcionamento em junho de 1982.

A Vara da Infância e Juventude de Porto Velho foi instalada em 07 de julho de 1985 (sob a denominação de Juizado de Menores). Em 1990, com a promulgação do ECA ocorreu o primeiro reordenamento institucional, culminando com a instalação do Centro Integrado da Infância e da Adolescência – CEIA, local onde funciona a estrutura Judiciária (Gabinete do Juiz, Cartório, Setor Psicossocial e Comissariado), bem como há sala para o Ministério Público e Defensoria Pública. Quando de sua instalação a Delegacia de Proteção à Criança e Adolescente também funcionava no Centro Integrado, mas atualmente, por falta de espaço físico adequado, este órgão encontra-se em outra localidade.

A organização do Juizado da Infância e Juventude, na atualidade, está contida no organograma a seguir:



Organograma 1 – Cargos e Seções da Vara da Infância e Juventude de Porto Velho

Recentemente, por deliberação do Pleno do Tribunal de Justiça, foi criada mais uma Vara da Infância em Porto Velho, com competência para julgamento dos crimes praticados contra crianças e adolescentes (retirando-se essa competência da Vara de Crimes contra a Criança, que passa a deter jurisdição apenas sobre os crimes abrangidos pela Lei Maria da Penha)⁶⁸.

O número de feitos vem aumentando gradativamente nos últimos quatro anos, conforme relatórios a seguir mencionados.

⁶⁸ O Projeto foi encaminhado à Assembléia Legislativa e foi aprovado no final de 2010, aguardando sua implantação pelo Tribunal de Justiça.

	ANO 2006	ANO 2007	ANO 2008	ANO 2009
JANEIRO	191	136	157	156
FEVEREIRO	352	132	165	203
MARÇO	560	309	281	720
ABRIL	187	264	655	599
MAIO	580	332	481	214
JUNHO	290	199	260	186
JULHO	217	664	235	416
AGOSTO	176	267	710	256
SETEMBRO	834	713	175	369
OUTUBRO	215	265	179	370
NOVEMBRO	155	181	411	346
DEZEMBRO	97	62	111	161
Total	3854	3524	3820	3996

Tabela 1 – Quantitativo de processos iniciados entre os anos de 2006 e 2009

Verifica-se que em 2006 foram iniciados mais processos do que em 2007. Este fato, possivelmente ocorreu em razão do acúmulo de processos para distribuir de anos anteriores, principalmente aqueles que não têm urgência (tais como pedidos de arquivamento), e vão sendo relegados pelo Cartório. Conforme se vê, nos meses de março, maio e setembro, os números foram muito superiores aos demais meses. Assim, a tentativa de colocar a distribuição dos processos em dia, resultou no aumento de processos distribuídos naquele ano.

O prazo médio de duração dos processos, também aumentou significativamente nos últimos quatro anos, conforme se vê da tabela seguinte:⁶⁹

⁶⁹ Relatório estatístico obtido perante a Corregedoria Geral de Justiça do TJ/RO. Dados colhidos até 09/11/2010.

ANO	PRAZO EM DIAS	PRAZO EM MESES
2006	185,84 dias	6 meses e 6 dias
2007	231,11 dias	7 meses e 21 dias
2008	278,64 dias	9 meses e 9 dias
2009	290,93 dias	9 meses e 21 dias
2010*	281,86 dias	9 meses e 12 dias

Tabela 2 – Prazo médio de duração dos processos entre 2006 e 2010

O quantitativo de processos vindos do ano anterior (no relatório estatístico mensal é informado o quantitativo de processos vindos de um mês anterior) também revela aumento da demanda, conforme se vê a seguir:

ANO	QUANTITATIVO DE PROCESSOS
2006	2715
2007	2718
2008	2902
2009	2955
2010*	2900

Tabela 3 – Quantitativo de processos vindos do ano anterior

O gráfico a seguir apresenta esta variação e revela que, embora o número de demanda tenha aumentado, nos últimos dois anos o magistrado tem conseguido julgar, aproximadamente, o mesmo número de processos iniciados.

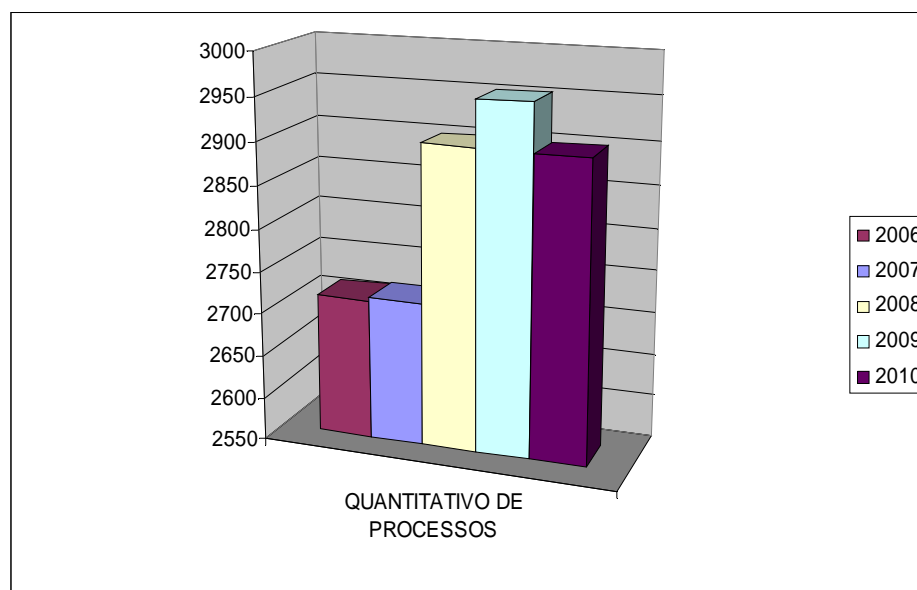


Gráfico 1 – Quantitativo de processos vindos do ano anterior

Por outro lado, a quantidade de funcionários lotados no Cartório é a mesma de 2006, as instalações e recursos materiais também são os mesmos, o que significa que é imprescindível a adoção de práticas de gestão eficientes para dar conta do trabalho de forma satisfatória.

3.4 INSTALAÇÕES

O Juizado da Infância de Porto Velho está instalado em um prédio antigo, localizado no centro da cidade, e tombado como patrimônio histórico do Município.

Sua estrutura compreende o espaço destinado ao funcionamento do cartório, sala de audiências e gabinete do juiz, bem como espaço destinado à equipe psicossocial e comissariado. Além disso, há sala para o Ministério Público, para a Defensoria Pública e para a SEJUS (para recebimento e encaminhamento dos adolescentes que irão cumprir medida sócio educativa em meio aberto), além de um pequeno auditório, com capacidade para 50-60 pessoas, onde são realizadas frequentes reuniões com órgãos externos vinculados à proteção das crianças e adolescentes.

Em razão do grande aumento da demanda nos últimos anos, muitas pessoas comparecem diariamente ao Juizado, o que exige uma readequação do espaço para

atender com mais dignidade todas as pessoas que a ele recorrem. Essa preocupação é ainda mais significativa em face da previsão de instalação de mais uma vara, no mesmo local (para julgamento dos crimes contra criança e adolescente). Há necessidade de dispor um local para que as testemunhas não tenham contato com os autores de ato infracional ou réus (tanto nos casos de apuração de ato infracional quanto nos casos de crimes contra crianças praticados por adultos), evitando-se a intimidação tão comum nestes tipos de crimes.

As instalações, que já não estavam atendendo adequadamente todos os serviços exigidos por uma Vara, precisarão de reformas urgentes. Porém, o fato do prédio ser patrimônio histórico permite apenas a realização de pequenas reformas internas.

Quanto aos recursos materiais e tecnológicos, a Vara está totalmente informatizada, disponibilizando-se um computador para cada servidor. Os expedientes são também informatizados e todos os modelos já constam do sistema. As comunicações internas dos servidores são realizadas, em sua grande maioria, por e-mail.

Há 02 (dois) carros para deslocamento da equipe psicossocial e dos comissários de menores.

3.5 EQUIPE

Atualmente, a equipe de servidores é composta de um técnico judiciário na Administração, 16 analistas judiciários no Núcleo Psicossocial (assistentes sociais e psicólogos), 27 Comissários de Menores, 11 técnicos judiciários no Cartório (incluindo o escrivão), 1 técnico judiciário (Secretário) e um assessor no Gabinete do Juiz.

Nem todos os cargos de técnicos judiciários estão preenchidos, assim como os de comissários de menores.

O Tribunal de Justiça de Rondônia, possui um Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos, elaborado em 2005 (aprovado pela Resolução 021/2005-

PR, publicado no DJE nº 240/2005, de 29/12/2005, p. A-01), de modo que neste trabalho serão especificadas apenas as principais atribuições de cada cargo.

3.5.1 Gabinete

Estão vinculados diretamente ao Juiz um assessor (cargo de nível superior) e um secretário (cargo de nível médio).

Compete ao assessor auxiliar o magistrado na elaboração de despachos, decisões e sentenças, bem como o lançamento destes movimentos no SAP (Sistema de Automação Processual), bem como na pesquisa de doutrina e jurisprudência e demais atos de assessoramento.

Ao Secretário compete a realização de audiências, verificando previamente a regularidade das citações/intimações necessárias à realização dos atos.

3.5.2 Administração

É composta por 1 Administrador, a quem compete organizar e manter o registro de materiais permanentes, de consumo, móveis e utensílios, efetivar o controle de frequência dos servidores subordinados ao diretor do fórum, zelar pela manutenção e conservação dos prédios e áreas a eles pertencentes e outras atribuições de natureza administrativa.

Os auxiliares de serviços gerais e vigilantes são de empresa terceirizada.

Atualmente não existe técnico de informática lotado na Vara, sendo que a assistência nesta área é feita por técnicos lotados no Tribunal, que se deslocam para a Vara quando há alguma necessidade.

3.5.3 Cartório

No Cartório estão lotados 1 escrivã, 1 chefe de cartório e 6 técnicos. Apenas o cargo de escrivão é privativo de Bacharel em Direito.

As atribuições do cargo de escrivão estão descritas no art. 141 do CPC. Segundo o Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos do Tribunal de Justiça, o Escrivão é o responsável por organizar e orientar a execução das tarefas relativas à preparação de processos, mandados, atos e termos, dando-lhes a devida forma e autenticando-lhes as folhas, para possibilitar o cumprimento das formalidades legais necessárias ao processo e demais serviços cartorários. Compete-lhe, ainda, o acompanhamento de todos os atos relacionados ao andamento dos processos e a alimentação e manutenção dos Sistemas de Acompanhamento Processuais do TJ.

O Chefe de Cartório auxilia o escrivão e o substitui nos casos de impedimentos ou ausências, organizando e orientando os trabalhos específicos do cartório, controlando o desempenho da unidade, para assegurar o desenvolvimento normal das rotinas de trabalho.

O Técnico Judiciário desenvolve suas tarefas em atividades judiciais de apoio ao escrivão e chefe de cartório e aos magistrados, para assegurar e agilizar o fluxo de trabalho, competindo-lhe redigir correspondências e documentos de rotina do setor, prestar atendimento ao público, fornecendo informações relacionadas aos serviços desenvolvidos, assim como ao andamento e feitos de processos, quando conveniente; registrar e autuar processos e executar os serviços de separação, classificação e arquivamento de documentos pertinentes ao setor, bem como a processos.

3.5.4 Núcleo Psicossocial

É composto por psicólogos e assistentes sociais, competindo-lhes assessorar ao Juiz da Infância e da Juventude, emitindo opinião técnica seja oralmente, em audiência ou através da elaboração de informações, laudos e pareceres, assim como desenvolver trabalhos de aconselhamento, orientação, encaminhamento, prevenção e outros, sob a imediata subordinação à autoridade judiciária, conforme previsto no art. 151 do ECA.

A equipe psicossocial do Juizado está subdividida em seis seções, cujas atribuições estão descritas no Anexo A deste trabalho:

- Seção de Identificação e Providências (acolhimento de crianças e adolescentes);
- Seção de Fiscalização dos Programas Protetivos (monitora o ingresso e desligamento de crianças e adolescentes nas Unidades de Acolhimento Institucional);
- Seção de Colocação Familiar (processos de guarda, tutela e adoção)
- Seção de Pré-Colocação Familiar (atua nos processos de inscrição para adoção, suspensão, destituição ou restituição do poder familiar);
- Seção de Atendimento Psicossocial (processos de ato infracional);
- Seção de Orientação e Fiscalização Institucional (fiscaliza os Programas de Atendimento Socioeducativo de Meio Aberto e Privativos de Liberdade).

Destaca-se, portanto, o relevante papel desempenhado pelas equipes interprofissionais no contexto da atuação jurisdicional, por fornecer assessoramento ao juízo quanto à medida judicial que melhor garanta os direitos das crianças e adolescentes. A equipe é composta por psicólogos e assistentes sociais.

3.5.5 Comissariado

O comissário de menores é definido pelo Madec (p. 366) como o servidor que fiscaliza as normas de prevenção e proteção à criança e ao adolescente contidas na legislação e portarias judiciais, bem como assessora a Justiça da Infância e Juventude, participando de equipes multidisciplinares, planejando e implementando ações que visem ao bem-estar de crianças e adolescentes.

As atribuições dos Comissariado da Justiça da Infância e Adolescência também estão descritas na Portaria 002/99, Publicada no Diário da Justiça nº 127 de 12/07/1999, atuando principalmente na fiscalização do cumprimento das Portarias do Juizado por casas de diversão, shows, cinemas, casas de jogos, transporte intermunicipal e interestadual de crianças e adolescentes, hotéis, motéis e outros estabelecimentos que explorem diversão pública, ocasião em que são lavrados autos de infração em caso de irregularidades. Também são responsáveis pela expedição de autorização de viagens e outros atos de condução de crianças e

adolescentes encontradas em situação de risco.

O Setor de Comissariado atualmente é composto por 20 (vinte) técnicos, que realizam um importante trabalho de prevenção e repressão à violação dos direitos de crianças e adolescentes.

3.6 MÉTODOS DE TRABALHO

Os procedimentos são iniciados por iniciativa do Ministério Público, de advogados ou Defensoria Pública, pelas próprias partes (nos casos em que o procedimento não é contencioso) e também por iniciativa do próprio Magistrado, quando verificada alguma situação de vulnerabilidade a direito de criança ou adolescente, que precise de medida urgente.

A Vara não dispõe de Cartório Distribuidor, por estar em local distinto, e embora sua competência seja de natureza cível, não há possibilidade de aproveitar o Cartório Distribuidor existente no Fórum Cível. Este é um problema que precisa de redobrada atenção, tendo em vista que a distribuição fica a cargo de um único servidor que, embora tenha boa vontade, não consegue dar conta de todo o serviço. O cadastramento dos dados processuais é atividade que exige muita atenção, pois deve-se verificar nomes dos pais, número de identidade ou certidão de nascimento, endereço e outros dados, para evitar possível duplicidade de cadastros. Além disso, a própria Corregedoria do Tribunal e até mesmo o CNJ fazem alterações nas classes dos processos, e nem sempre isso acontece de forma automática. O resultado é que alguns processos, principalmente aqueles que não têm medidas urgentes, ficam aguardando distribuição por grande período.

Os expedientes (cartas, mandados de citação/intimação) estão disponíveis no SAP, com modelos elaborados pela própria Corregedoria. Outros documentos (ofícios, memorandos) devem ser elaborados individualmente.

Há diferença na cor da capa dos processos: capa verde – processos de natureza cível (adoção, guarda, infração administrativa etc); capa azul – processos de

apuração de ato infracional e; capa amarela – processos de execução, conforme determinado no art. 127 das Diretrizes Gerais da Corregedoria.

Essa diferença na cor das capas dos processos facilita a identificação de cada procedimento. Além disto, coloca-se tarja vermelha em todos os procedimentos cautelares ou urgentes, com o objetivo de facilitar a visualização e localização.

Todos os dias são realizadas inúmeras audiências, o que faz com que o fluxo de usuários externos na Vara seja grande. Somente nos processos em que não há segredo de justiça (infrações administrativas e ações civis públicas, em geral) ocorre a publicação dos despachos e sentenças no Diário da Justiça. Quando é feito o lançamento destes atos através do “Módulo Gabinete” [sistema desenvolvido pelo próprio Tribunal para movimentação dos processos judiciais], o próprio sistema já encaminha o ato para publicação, o que é muito positivo porque evita que um servidor tenha que fazer lauda de publicação em separado e acelera o processo.

Nos demais processos, por envolverem crianças e adolescentes, é proibida a divulgação de nomes e até mesmo as iniciais do nome e sobrenome. Nestes casos, as intimações dos atos processuais são feitas pessoalmente às partes.

Com o trânsito em julgado da sentença e expedição dos atos de averbação, os processos de colocação em família substituta são enviados para o arquivo geral (proibindo-se sua destruição ou doação⁷⁰, como forma de garantir, futuramente, que os interessados possam conhecer mais detalhadamente sua história). Nos procedimentos de infrações administrativas e outras ações cíveis que necessitam de execução, deverá ser feita a mudança da classe no sistema e o feito prossegue até total cumprimento. Já nos casos de apuração de ato infracional em que houver

⁷⁰ RESOLUÇÃO Nº 014/1998-PR – Tribunal de Justiça de Rondônia

Art. 11. Não poderão ser destruídos os seguintes processos cíveis:

I - ações relativas à família, sucessões, união estável entre conviventes, ao estado e capacidade das pessoas, tutela com especialização de hipoteca, e seus respectivos incidentes;

II - ações relativas a registros públicos, inclusive processos administrativos;

III - ações relativas à posse, registro e propriedade de bem imóvel, inclusive as de desapropriação, apossamento administrativo (desapropriação indireta), usucapião, servidão, retificação de área, discriminatória de terras, divisão, demarcação e adjudicação compulsória e seus incidentes.

IV - Procedimentos da infância e juventude sobre adoção, guarda e suprimimento do consentimento.

aplicação de medida, após o trânsito em julgado da sentença extrai-se cópia das peças principais para formação dos autos de execução, em separado, arquivando os autos originais.

A Vara recebe e processa inúmeros documentos vindos e encaminhados para agentes externos [Conselhos Tutelares, Unidades de Acolhimento, ONG's, Delegacias etc], que são arquivados em pastas próprias ou colocados nos processos respectivos.

No Cartório, em geral, essa expedição de documentos é feita por dois ou três servidores, enquanto a juntada fica a cargo de outro. Nos demais Setores, cada servidor expede os documentos que tiver sob sua responsabilidade.

É importante observar que todo documento juntado aos autos deve ter seu movimento incluído no SAP, para espelhar todo o histórico do processo. No entanto, nem sempre isso acontece e, muitas vezes, alguém pega o processo para juntar algum documento, faz a juntada física do mesmo e o coloca em outro escaninho, esquecendo-se de lançar o movimento no SAP, ou de devolver o processo para o local onde se encontrava. Com isso, o processo deixa de ser localizado.

O atendimento aos jurisdicionados é feito, no Cartório, por um ou dois servidores [dependendo do fluxo diário]. No Comissariado também há sempre um servidor designado para o atendimento, enquanto os demais estão em atividades externas ou internas. No Setor Psicossocial, em geral, os atendimentos são feitos com horário marcado [ressalvados os casos urgentes].

O grande número de servidores da Vara, a urgência de quase todos os tipos de procedimentos e a necessidade de freqüentes reuniões com agentes externos, aliados às pressões externas [muitas das vezes cobrando atitudes que competem a outros Poderes, como o caso de adequação das unidades de internação às exigências do CONAMA, a destinação de recursos dos Fundos Municipais dos Direitos das Crianças, a falta de unidades de tratamento para desintoxicação de dependentes de substâncias entorpecentes, as exigências do CNJ etc] fazem com que a sobrecarga de trabalho para o magistrado seja grande. Todos trabalham

muito, mas a falta de uma gestão estratégica e de indicadores de resultado, dá a impressão de que nunca se consegue dar conta do serviço, e todos ficam desgastados.

Na esperança de contribuir para a melhor organização da Vara e, assim, possibilitar que os direitos de crianças e adolescentes não se percam pela demora processual, sugere-se a adoção de um modelo de Sistema de Gestão, conforme se verá a seguir.

4 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO

Os dados estatísticos apresentados no item 3.3 do presente trabalho demonstram a demanda crescente de processos na Vara, e a informação do prazo médio da duração dos processos revela que a prestação jurisdicional tem ocorrido com atraso.

Encontrar e desenvolver projetos para a solução da morosidade, no entanto, não são tarefas simples. Trata-se de um problema efetivamente complexo, gerado por mais de uma causa, simultaneamente, e cujo enfrentamento exige, ainda, sintonia com o devido processo legal, o contraditório e a ampla defesa, princípios que não podem ser violados na busca da eficiência e a celeridade da Justiça.

Para equacionar satisfatoriamente esse desafio exige-se o desenvolvimento de capacidades gerenciais e o incentivo à inovação. Partindo dessa necessidade, o presente trabalho se propõe a estabelecer um sistema de gestão.

Sistema, na definição apresentada por Richard Daft, é “um conjunto de partes inter-relacionadas que funcionam como um todo para alcançar um propósito comum”⁷¹.

Para Maria Elisa Maceira, Sistema de Gestão é um conjunto de elementos inter-

⁷¹ ob. cit. p. 39.

relacionados, com o fim de organizar a gestão das unidades organizacionais, mediante o estabelecimento e a implementação de políticas, de estratégias, de objetivos e de indicadores de desempenho.

Cada unidade (judicial ou administrativa) constitui um sistema de gestão. A consolidação dos diversos Sistemas de Gestão dessas unidades compõem o Sistema de Gestão da Instituição.

Como sugestão à melhoria da prestação jurisdicional na Vara da Infância e Juventude de Porto Velho, propõe-se a implementação de um sistema de gestão, adaptado às características peculiares da Vara. Será adotada a proposição feita por Mauriti Maranhão e Maria Elisa Macieira (2010) eis que os elementos já estão alinhados com algumas realidades de uma unidade judiciária, e atendem às necessidades deste trabalho. Os elementos do sistema de gestão estão assim elencados, e serão analisados separadamente a seguir:

1. Foco da organização
2. Direcionadores estratégicos
3. Planejamento da gestão
4. Estrutura organizacional
5. Comunicação
6. Gestão de pessoas
7. Infraestrutura
8. Processos de trabalho
9. Documentos e normas
10. Registros
11. Medição
12. Tratamento de falhas
13. Análise crítica
14. Avaliação dos resultados

4.1 Foco da organização

Uma das principais responsabilidades dos novos administradores é decidir onde as organizações estarão no futuro e como chegar lá.

A única razão para a existência de uma organização são os seus clientes/usuários, que precisam ter as suas necessidades e expectativas atendidas. Deve-se entender como usuário ou cliente a organização ou pessoa que recebe um produto/serviço. No caso do Poder Judiciário, os clientes/usuários externos são os jurisdicionados, enquanto os usuários internos são os servidores e magistrados.

É importante conhecer as expectativas, declaradas ou não, dos usuários dos serviços judiciais, bem como as normas que regulamentam os processos de trabalho, para realizar os serviços conforme essas necessidades e expectativas, para realizar os processos de trabalho conforme o planejado, auxiliar na pesquisa de satisfação e para confirmar que a organização está sendo capaz de atender plenamente às necessidades e expectativas dos usuários.

Os requisitos dos usuários representam uma necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita (prática usual) ou obrigatória (lei). Como exemplos de requisitos legais há a determinação para que seja facilitado o acesso a pessoas com limitações (temporária ou definitiva), e o cumprimento de prazos processuais. Como expectativa, pode-se citar, a de ser atendido com simpatia, em ambiente confortável.

A utilização de pesquisas de satisfação (usuário externo) e de clima organizacional (usuário interno) podem ser utilizadas da análise do ambiente organizacional e satisfação dos usuários. Além disso, o SAP traz relatórios essenciais para o planejamento, tais como o prazo médio de duração dos processos, o prazo médio de realização das audiências, inclusive podendo ser feita comparação com outras unidades judiciais para aferir produtividade.

Sugestões práticas para aplicação deste elemento na Vara:

- reunir os servidores de cada Setor (Cartório, Comissariado e Serviço

Psicossocial) e elaborar um quadro de requisitos pertinentes a usuários, identificando o serviço que é prestado, os principais usuários e os requisitos associados a cada usuário (os requisitos podem ser diferentes para cada Setor, mas todos devem ter conhecimento. Por exemplo: indagar como vem ocorrendo o acesso à Vara a pessoas com limitações físicas, se o ambiente de atendimento é adequado e confortável; se há demora nesse atendimento etc);

- dispor esses requisitos em local visível (quadro de avisos, mural);
- deixar em local acessível as normas internas e externas da Vara (Diretrizes Gerais Judiciais da Corregedoria, Portarias, ECA, CPC etc) para que possam ser facilmente consultadas (via internet ou fisicamente);
- após colher os resultados das pesquisas de satisfação e opinião, do contato com os usuários, da legislação e atos normativos disponibilizados pelo tribunal etc., validar, permanentemente, o quadro com a equipe.

Estas propostas objetivam conscientizar os servidores de que a finalidade primordial da Instituição é prestar Justiça com qualidade, o que implica em conhecer as necessidades e expectativas dos jurisdicionados e fazer o possível para atendê-las.

4.2 Direcionadores estratégicos

O processo de gestão estratégica constitui um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais sobre o que uma organização é, onde quer chegar, e através de que meios.

Para tanto, a organização se apóia em três direcionadores estratégicos básicos: Missão, Visão de Futuro e Valores.

O Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de Rondônia para o período de 2010-2018, conforme já mencionado, tem como missão “oferecer à sociedade efetivo acesso à justiça” e como visão “ser uma instituição acessível, que promova justiça com celeridade, qualidade e transparência.” Como atributos de valor foram indicados: acessibilidade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, equidade e responsabilidade social e ambiental.

A missão explica para a sociedade e para seus funcionários a razão da existência da empresa, é uma declaração clara do que pretende fazer e para qual finalidade ela serve. Deve ter uma formulação objetiva e precisa, possível de ser entendida e assimilada por todas as pessoas que dela fazem parte, ou que mantêm com ela relações significativas. “Oferecer à sociedade efetivo acesso à justiça” pressupõe atender o direito de acesso à justiça e o princípio da razoável duração do processo.

Ao lado da missão caminha a visão, fornecendo o suporte motivador necessário para impulsionar a empresa para o futuro desejado. É a descrição do estado futuro que se deseja alcançar, ou seja, como a organização deseja ser vista em um determinado horizonte de tempo. “Ser uma instituição acessível, que promova justiça com celeridade, qualidade e transparência” exige a adoção de planejamento estratégico e implementação de práticas modernas de gestão.

Os valores irão formar aquilo que é denominado como cultura organizacional, que compreende características objetivas e subjetivas, indicando as regras de condutas essenciais que devem nortear as ações da organização. Moldam o comportamento dos colaboradores dentro da organização e o seu relacionamento externo.

Os direcionadores estratégicos (missão, visão e valores) irão se constituir nos alicerces da estratégia de um empreendimento. É necessário que a Vara promova sua gestão voltada ao atendimento destes direcionadores, podendo, inclusive, estabelecer seus próprios direcionadores e objetivos estratégicos, alinhados com aqueles já fixados pelo Tribunal, observando suas peculiaridades.

Conforme Richard Daft⁷², para garantir os benefícios do estabelecimento de metas ou objetivos estratégicos, devem ser observados os seguintes requisitos:

- a) as metas devem ser específicas e mensuráveis (expressas, de preferência em termos quantitativos, como por exemplo, reduzir acervo em 10%);
- b) as metas devem cobrir as áreas-chaves de resultado, ou seja, devem ser identificadas as áreas ou atividades que mais contribuem para o desempenho

⁷²

ob. cit. p. 158-159.

- da organização, evitando-se estabelecer metas para cada aspecto do comportamento do funcionário ou do desempenho;
- c) as metas devem ser desafiadoras, porém realistas (quando as metas são irreais elas armam uma cilada para o fracasso dos funcionários e levam à diminuição do moral dos mesmos; já quando são muito fáceis os funcionários podem não se sentir motivados) e ser estabelecidas dentro de uma base existente de recursos, no tempo previsto, com equipamentos e recursos adequados;
 - d) as metas devem especificar o período de tempo no qual seriam realizadas; e
 - e) devem ser ligadas a recompensas.

A motivação e engajamento dos servidores são fundamentais para o desenvolvimento destas estratégias. Muito importante, também, é que tanto o magistrado quanto o servidor internalizem os conceitos de missão, visão e valores, para que todas as ações planejadas possam conduzir à efetividade da Justiça.

Em seguida, é necessária a capacitação dos servidores. O TJRO, nos últimos dois anos, promoveu diversos cursos destinados a melhorar a gestão cartorária, valendo mencionar o de simplificação de processos, destinados aos escrivães de todas as varas do Estado.

Esse treinamento precisa ser contínuo, podendo ser feito pelo próprio magistrado, através de reuniões periódicas, palestras diversas e outros meios, ou solicitado ao Tribunal.

Sugestões práticas para aplicação deste elemento na Vara:

- informar aos servidores sobre os Direcionadores atuais do TJRO, que são:
 - ▲ Missão - Oferecer à sociedade efetivo acesso à justiça.
 - ▲ Visão - Ser uma instituição acessível, que promova justiça com celeridade, qualidade e transparência.
 - ▲ Valores – acessibilidade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, equidade e responsabilidade social e ambiental;
- explicar à equipe o sentido mais profundo dos direcionadores e objetivos, apresentando exemplos concretos de como cada um dos servidores poderá

contribuir com o seu esforço para se alinhar aos direcionadores e somar resultados para alcançar os objetivos estabelecidos pelo tribunal ou pela unidade (por exemplo, quem atende os usuários no balcão do Cartório pode prestar um atendimento mais Cortez, fornecendo todas as informações que a parte necessita, com simpatia; quem expede documentos, pode prestar mais atenção nos dados constantes dos autos judiciais para evitar endereços errados ou incompletos);

- elaborar um cartaz com esses direcionadores e colocá-lo, em local visível ao público e à equipe (mural ou quadro de avisos);
- buscar informações com o Escritório de Qualidade do TJRO para saber se os direcionadores foram atualizados. Em caso positivo, deve-se iniciar novo estudo com a equipe.

Essas sugestões visam internalizar nos servidores a missão, visão e valores da Vara, conscientizando-os a assumir atitudes que permitam alcançar estes objetivos.

4.3 Planejamento da gestão

Uma gestão por resultados é o caminho que precisa ser trilhado, face o grande desafio de promover a celeridade processual, com o conseqüente aumento da demanda.

Estabelecidos os Direcionadores Estratégicos, o processo de planejamento tem continuidade com a formulação de intenções relacionadas às ações a serem desencadeadas, especialmente quanto a Focos e Objetivos Estratégicos.

Os focos estratégicos constituem os desafios fundamentais a serem enfrentados pela organização, de forma a que esta possa cumprir adequadamente a missão estabelecida e alcançar o cenário do futuro desejado. A identificação dos Focos Estratégicos constitui o processo primordial do processo de planejamento estratégico. Já os Objetivos Estratégicos representam os resultados a serem alcançados ou mantidos pela instituição. São estabelecidos no contexto dos diversos Focos Estratégicos, e a cada um deles estão associados metas e indicadores de desempenho que permitem sua formulação e acompanhamento de forma concreta e

mensurável. Os objetivos estratégicos do TJRO estão identificados a seguir:

PERSPECTIVA	TEMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
SOCIEDADE		Ser uma instituição acessível, que promova justiça com celeridade, qualidade e transparência
PROCESSO	Eficiência Operacional	Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos
	Alinhamento	Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades
	Acesso ao Sistema de Justiça	Facilitar o acesso à Justiça
	Acesso ao Sistema de Justiça	Promover a efetividade no cumprimento das decisões judiciais
	Atuação Institucional	Promover política de responsabilidade social e ambiental
Melhorar a comunicação com o público externo		
RECURSO	Estrutura, Infraestrutura e Tecnologia	Dotar o PJRO de estrutura de pessoal adequada e proporcional ao atendimento da demanda
		Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais
		Disponibilizar os sistemas essenciais de TI
	Orçamento	Assegurar recursos orçamentários para a execução da Estratégia
PESSOAS	Desenvolvimento de Pessoas	Desenvolver ações que garantam aos servidores e magistrados conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais ao alcance da Estratégia.
	Comportamento Organizacional	Promover a saúde e a segurança dos servidores e magistrados
		Promover o comprometimento dos servidores e magistrados com a execução da Estratégia
		Valorizar o conhecimento e a competência dos servidores e magistrados

Figura 2 – página de objetivos estratégicos do TJRO

Os objetivos estratégicos da Vara devem ser diferentes daqueles estabelecidos pelo TJRO, porque sua atuação é mais específica, enquanto no Tribunal há diversidade de funções. Assim, compete ao gestor (magistrado), juntamente com sua equipe, definir os objetivos estratégicos da Vara, sugerindo-se, dentre eles, a redução do acervo e redução do prazo médio de duração dos processos.

Esse planejamento pode ser anual, semestral ou a longo prazo. Deverão ser traçadas as metas para o período proposto, com os respectivos planos de ação e os indicadores capazes de apontar o progresso na consecução das metas estabelecidas. Esses objetivos podem ser propostos por todos os servidores e aprovados pelo magistrado, ou resultar do trabalho em conjunto de uma equipe formada com esta finalidade, ouvindo-se preferencialmente todos os interessados.

Sugestões práticas para aplicação deste elemento na Vara:

- elaborar com os servidores o quadro de objetivos estratégicos, identificando os objetivos a serem alcançados no ano ou em determinado período (conforme exemplos indicados a seguir). É importante que esses objetivos sejam em número limitado, mas que sejam desafiadores e possíveis de serem cumpridos;
- definir as metas e os indicadores que serão utilizados para monitorar o alcance de cada objetivo (percentual de redução – exemplo: reduzir em 5% o número de processos em andamento ao final do ano de 2011);
- colocar o quadro de objetivos estratégicos em local visível;
- apresentar os objetivos estratégicos para a equipe e explicar a contribuição de cada um no alcance dos respectivos objetivos;
- elaborar um plano de ação para cada um dos objetivos;
- acompanhar a evolução dos planos de ação (e dos objetivos), na ocasião da reunião de análise crítica (elemento 13 do sistema de gestão) e verificar a necessidade de revisões ou mudanças;
- verificar a possibilidade de recompensar os servidores que atingirem os objetivos, mediante folga compensatória ou outro recurso.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	FINALIDADE	PERÍODO	META	INDICADOR
Reduzir o acervo de processos	Proporcionar a melhoria da gestão do acervo dos processos judiciais em andamento.	Jan/2011 até Dez/2011	Reduzir em 5% o acervo atual	Total do acervo de processos
Reduzir o prazo médio de duração dos processos	Tornar a prestação jurisdicional mais célere, reduzindo o tempo decorrido entre a distribuição inicial e a sentença.	Jan/2011 até Dez/2011	Reduzir em 10% o tempo atual	Tempo médio de julgamento

Quadro 1 – Exemplo de objetivos estratégicos

OBJETIVO	COMO FAZER	RESPONSÁVEL	PRAZO
Reduzir acervo de processos	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer inventário do acervo - Separar os processos mais antigos e colocá-los em escaninho próprio, identificado como urgente - Arquivar processos com prazo vencido - Verificar nos processos que aguardam cumprimento de mandado de busca e apreensão eventual ocorrência de prescrição ou maioridade do adolescente ou outra causa para extinção do feito; 	<p>Cartório</p> <p>Juiz</p>	Mar/2011 até jul/2011
Reduzir prazo de duração dos processos	<ul style="list-style-type: none"> - utilizar Módulo de Gabinete para movimentar despachos e sentenças - corrigir as falhas que levam às audiências não realizadas; - realizar intimação do MP e Defensoria em Cartório, sempre que possível; - corrigir falhas nas expedições de mandados 	<p>Cartório</p> <p>Juiz</p>	Mar/2011 até jul/2011

Quadro 2 – Exemplo de plano de ação para atingir os objetivos estratégicos

As sugestões apresentadas servirão para definir os objetivos estratégicos da Vara e as medidas que poderão ser tomadas para o adimplemento. Todos devem estar conscientes das metas propostas e do que precisa ser feito.

4.4 Estrutura organizacional

A Estrutura Organizacional agrupa os processos de trabalho afins e define as unidades responsáveis por esses processos, definindo a sua vinculação hierárquica. O Organograma é a representação gráfica da Estrutura Organizacional.

No caso do Poder Judiciário de Rondônia, a estrutura organizacional do Tribunal de Justiça pode ser encontrada em seu *site de internet*⁷³.

No planejamento estratégico do TJ/RO, na perspectiva de recursos, foi estabelecido a efetividade da estrutura de pessoal (Dotar o PJRO de estrutura de pessoal adequada e proporcional ao atendimento da demanda). Para tanto, deverá ser medida a alocação adequada de pessoal, estabelecendo-se como meta aumentar para 80% em 2014 e 100% em 2018 o preenchimento dos cargos com as competências requeridas (Anexo I da Res. 014/09-PR - publicado do DJE n. 234 de 18/12/2009 pp. 1-25).

A Vara da Infância e Juventude tem sua estrutura organizacional dividida entre Administração, Cartório, Núcleo Psicossocial e Comissariado, conforme já exposto no capítulo anterior. A atual lotação de cargos da Vara prevê a existência de 58 (cinquenta e oito) servidores (Anexo VII da Res. 032/2010-PR, publicada em 27/07/2010, DJE n. 135/2010, p. 6 – 34).

Os cargos de técnico judiciário são de nível médio, enquanto os de analista e de assessor de juiz são de nível superior. Os Comissários de Menores constituem cargos de nível fundamental. A admissão de todos eles depende de concurso público, excetuado apenas o cargo de assessor de juiz.

Os Oficiais de Justiça, responsáveis pelos cumprimentos de mandados judiciais, são lotados em uma Central de Mandados, totalmente desvinculados da Vara. Após o cadastro do mandado no SAP, ele é distribuído para qualquer Oficial de Justiça. Nos casos urgentes, o mandado é distribuído a um Oficial Plantonista, conforme escala

⁷³ Disponível em <http://www.tj.ro.gov.br>

elaborada pelo Tribunal.

A estrutura organizacional da Vara da Infância de Porto Velho vem passando por readequações, principalmente em relação ao setor psicossocial. Com a edição da Lei n. 12.010/09 foi necessária a criação da Seção de Identificação e Providências, que tem por objetivo prestar o primeiro atendimento aos usuários que buscam o Juizado, na perspectiva do correto encaminhamento aos Setores/Serviços competentes e emite parecer ao Juízo, sobre a necessidade da aplicação da medida de acolhimento institucional ou da possibilidade de reintegração familiar imediata, indicando, quando necessário, o acompanhamento posterior de Programas Sócio Assistenciais⁷⁴.

Também tornou-se necessária a criação de uma Seção de Pré-colocação familiar, responsável por elaborar e executar em parceria com os órgãos municipais ação de preparo psicossocial por meio de CPA – Curso de Preparação para Adoção, atendendo ao Art. 50, parágrafo 3º da Lei 12.010/09, bem como relatório psicossocial com parecer técnico para subsidiar decisão judicial nos processos de inscrição para adoção, suspensão, destituição ou restituição do poder familiar.

Em face destas novas atribuições, e das constantes mudanças que vêm sendo implantadas pelo CNJ, faz-se necessário que todos os servidores conheçam melhor a estrutura do TJRO e da Vara, com a definição clara do papel de cada um.

Nesse contexto, **as sugestões práticas para aplicação deste elemento na Vara são:**

- apresentar à equipe a estrutura organizacional do TJRO (disponível na internet), o posicionamento da Vara na referida estrutura e explicar o papel de cada um dos cargos ou funções previstos (observar, periodicamente, se houve mudanças nessa estrutura);
- ouvir a equipe e verificar se o organograma atual existente na Vara está de acordo com os cargos e funções, fazendo, se necessário, os devidos

⁷⁴ As atribuições desta Seção encontram-se descritas no Anexo A do presente trabalho

alinhamentos (inclusive com sugestões ao Tribunal para redefinição de cargos/atribuições);

- elaborar um quadro de atribuições com as funções que são realizadas na unidade (receber documentos, digitar, processar etc.) e atribuir nomes para cada função, indicando, para cada nome, pelo menos um nome que o substitua em caso de ausência;
- revisar esse organograma a intervalos adequados, realizando as alterações que se mostrarem necessárias;
- verificar a necessidade de treinamento de todos os ocupantes de cada setor sobre o trabalho dos demais, a fim de qualificar todos os servidores.

É importante que os servidores conheçam a estrutura do TJRO para que saibam encaminhar documentos e solicitações ao setor responsável. Da mesma forma, a estrutura da Vara, que, em face do grande número de servidores e de atribuições ocasiona, em algumas situações, dúvidas sobre qual setor é o responsável pelo cumprimento de determinado ato.

4.5 Comunicação

Comunicar, do latim *communicare*, significa tornar ou fazer comum, ligar, unir, dividir alguma coisa com alguém.

A comunicação tem como objetivo tornar comuns para todas as pessoas de um grupo selecionado a informação ou o conhecimento que se queira transmitir.

É comum encontrar nas organizações a falta de compartilhamento de informações, criando-se verdadeiras ilhas. Para Mauriti Maranhão e Maria Elisa Macieira⁷⁵, as principais causas destes problemas estão no funcionamento impróprio de algum fator essencial à comunicação (agente emissor, conteúdo da mensagem, canal, instrumento de codificação da mensagem, agente receptor e feedback) ou na falta de interesse dos agentes emissor e receptor em se comunicar.

⁷⁵ O processo nosso de cada dia, p-211-212.

Na maioria das vezes, a falta de comunicação deriva dos próprios agentes emissor e receptor, que não têm interesse em se comunicar ou, quando o têm, o fazem de forma incorreta.

As percepções diferenciadas de uma mensagem por parte dos transmissores e dos receptores são os grandes fatores perturbadores do processo de comunicação, dentre as quais, merecem ser mencionadas:

- o que o transmissor quer dizer;
- o que realmente diz;
- o que o receptor ouve;
- o que o receptor pensa que ouviu;
- o que o receptor responde;
- o que o transmissor pensa que o receptor respondeu.

Observa-se algumas barreiras típicas no processo de comunicação realizada pelo “transmissor”:

- não expõe de forma clara seus objetivos;
- utiliza um meio de comunicação que não alcança o receptor;
- usa conceitos que o receptor não entende;
- pressupõe que o receptor conheça o assunto em pauta;
- não desperta o interesse por parte do receptor;
- não procura saber se sua mensagem foi compreendida pelo receptor.

Melhorar a comunicação com o público externo para aumentar o acesso e a credibilidade na Justiça é um dos objetivos do planejamento estratégico do TJ/RO.

A comunicação interna é um poderoso instrumento para o sucesso organizacional, conforme assevera Richard Daft⁷⁶:

Talvez a coisa mais importante que os gerentes possam fazer para a organização é criar um clima de confiança e abertura. As comunicações abertas e o diálogo encorajam as pessoas a se comunicarem honestamente entre si. Os subordinados se sentirão livres para transmitir as mensagens negativas, assim como as positivas, sem medo de retribuição. Os esforços para desenvolver as habilidades interpessoais entre os funcionários também promovem a abertura, honestidade e confiança.

⁷⁶ ob. cit. p. 443.

Levando em consideração que, em geral, a comunicação em uma Unidade Judicial se dá através de comunicação interna à equipe, na maioria das vezes feita pelo magistrado, escrivão, ou algum coordenador de núcleo, como no caso da Vara da Infância de Porto Velho, podem ser utilizados os seguintes canais:

- reuniões sistemáticas ou quando se fizerem necessárias (canal muito utilizado pela Vara, tanto na comunicação interna, quanto na externa);
- informações (cartazes) afixadas nos quadro de avisos com a missão, visão, política, informativos da Corregedoria, mapa de indicadores, resultados das pesquisas;
- emprego das formas de mídia eletrônica disponíveis na Instituição, a exemplo de *e-mail*, *pandion* (sistema de mensagem eletrônica semelhante ao *Messenger*) etc;
- emprego das formas de correspondência escrita, como ofícios, memorandos, instruções, cartazes e outros;
- divulgação para o público externo do trabalho da Vara, através de palestras, cartilhas ou outros meios de comunicação.

Na era da tecnologia, onde a informação é repassada por diferentes meios e com grande rapidez, deve-se estar atento às possibilidades de aplicação destas novidades. No Poder Judiciário de Rondônia, a comunicação interna é feita principalmente através da *internet*, instrumento que encontra-se disponível em todas as unidades jurisdicionais [e algumas unidades já utilizam sistema totalmente virtual].

Um dos aspectos que mais influenciam diretamente a satisfação das pessoas é a qualidade da comunicação da organização, ou seja, todos têm que conhecer bem a instituição, seus métodos de trabalho, expectativas e formas de avaliação, e ter liberdade de expressar suas opiniões em relação ao trabalho desenvolvido.

Sugestões práticas para aplicação deste elemento na Vara:

- na comunicação interna com a equipe, informar pessoalmente os assuntos mais urgentes. De preferência, utilizar-se de reuniões periódicas, informações afixadas no quadro de avisos ou mural, mídia eletrônica (a exemplo de *e-mail*) e documentos escritos mais comuns (portarias, ofícios, folhetos etc);

- com os usuários externos, aproveitar o Setor de Comunicação do TJRO para elaborar vídeos institucionais/cartilhas com a finalidade de esclarecer o trabalho da Vara e o que o jurisdicionado deve esperar de resultados concretos, e fazer essa divulgação em escolas, comunidades, Conselhos etc., tal como já acontece com a divulgação da adoção, da pedofilia etc;
- divulgar na mídia os números de telefone que possam ser utilizados em caso de crimes contra crianças e adolescentes ou alguma outra medida urgente;
- validar periodicamente com os servidores a eficácia do processo de comunicação e usar o *feedback* para verificar se a comunicação foi devidamente atendida.

Essas sugestões objetivam melhorar a comunicação, tanto na própria Vara, possibilitando que todos tenham conhecimento das informações necessárias ao cumprimento de seus objetivos, quanto com o público externo, melhorando a imagem do Poder Judiciário perante a comunidade e aumentando sua credibilidade.

4.6 Gestão de pessoas

As pessoas constituem a base da organização, pois são elas que dão o suporte para o alcance das metas e objetivos traçados.

É preciso que as pessoas conheçam a organização (sua missão, visão e objetivos estratégicos, estrutura e funcionamento), estejam engajadas nas metas propostas e passem por avaliações, permitindo analisar se sua força de trabalho está sendo corretamente empregada. De acordo com Chiavenatto⁷⁷, o estudo da gestão de pessoas envolve os seguintes processos organizacionais:

- a) processos de agregar pessoas. São os processos utilizados para incluir pessoas novas na organização. Envolve recrutamento e seleção de pessoas;
- b) processos de aplicar pessoas. São os processos usados para desenhar as atividades que as pessoas irão desempenhar na organização, para orientá-las e para acompanhar o seu desempenho. Incluem desenho organizacional, desenho de cargos, análise e descrição de cargos,

⁷⁷

Chiavenatto, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004, p. 14.

orientação das pessoas e avaliação do desempenho;

c) processos de recompensar pessoas. São os processos utilizados com o objetivo de incentivar as pessoas a satisfazer as suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e incentivos;

d) processos de desenvolver pessoas. São processos usados para capacitar e melhorar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve treinamento, desenvolvimento e aprendizagem;

e) processos de manter pessoas. São processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Envolve a administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e relações com sindicatos;

f) processos de monitorar pessoas. São os processos voltados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar os resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

A celeridade que se espera do Poder Judiciário exige a colaboração de todos os envolvidos na prestação jurisdicional, sejam magistrados ou servidores.

Em geral, as organizações querem que as pessoas tenham capacidade para trabalhar em equipe, sejam orientadas para resultados, tenham espírito de liderança e inteligência emocional, boa capacidade de comunicação, empreendedorismo, visão de processos, dentre outros atributos. Esses mesmos requisitos devem ser trazidos para o serviço público.

Um dos obstáculos à adoção da exigência destas competências seria a forma de seleção de servidores públicos, através de concurso público, tendo em vista que nem sempre consegue identificar as pessoas que estejam melhores preparadas para cada função, já que os processos seletivos estão focados apenas nos cargos. Assim, compete a cada instituição definir quais os procedimentos de seleção mais adequados para cada cargo, dentro das expectativas de resultados.

Também tem se questionado a estabilidade do serviço público. O que representa uma garantia para o servidor, de não ser demitido sem o devido processo legal administrativo ou judicial, acaba se tornando meio de acomodação.

O ideal seria dispor de informações detalhadas de cada servidor, tanto acadêmicas quanto de experiência profissional e comportamental, para que se pudesse lotar o mesmo na função ou cargo mais adequado. Outra idéia seria criar um Cartório Modelo, onde todos os servidores admitidos pudessem fazer um estágio

supervisionado, logo após sua admissão, onde conheceriam todos os processos de trabalho, se aperfeiçoariam e, assim, poderiam ter melhor rendimento quando fossem lotados em determinada vara.

Na falta desses sistemas, é importante adotar uma gestão estratégica de pessoas, através do estabelecimento de metas, treinamento contínuo e avaliação de produtividade, além de procurar identificar as habilidades e potencialidades de cada servidor lotado na Vara, possibilitando-lhe delegar alguma atribuição diferente daquela que já está acostumado a exercer, ou até mesmo fazer um rodízio, possibilitando que todos os servidores de determinado Setor conheçam os processos de trabalho ali desenvolvidos, contribuindo para evitar que o serviço fique paralisado em caso de férias ou licença de determinado membro da equipe, ou até mesmo tenha uma visão diferente daquela desenvolvida, que possibilite a melhoria da atividade.

Pode-se também procurar libertar o poder e a criatividade dos funcionários, dando-lhes liberdade, recurso, informações e habilidades para tomarem as decisões e terem um desempenho eficaz.

A gestão participativa pressupõe, principalmente, o trabalho em equipe. Há um ditado comum no meio jurídico, segundo o qual o “cartório é a cara do juiz”. Isso reflete a realidade. Embora em alguns casos as condições físicas/estruturais/pessoais não permitem que o juiz promova uma mudança substancial no cartório, a adoção de algumas práticas de gestão pode influenciar positivamente este cenário. Nesse contexto, a gestão participativa de todos os servidores da vara exige que se acabe com a divisão gabinete e cartório, pois esta separação contribui para que os servidores não tenham uma visão do todo e, destarte, a prestação jurisdicional acaba saindo prejudicada.

Na Vara da Infância e Juventude de Porto Velho percebe-se uma nítida divisão entre cartório, comissariado e serviço psicossocial. Há falta de visão do todo, e cada um somente se preocupa com o seu acervo e atribuições. É imperioso, portanto, a mudança deste cenário, possibilitando que todos conheçam a missão e visão da instituição, os objetivos e metas, bem como as atribuições de cada setor e, mediante

o trabalho em equipe, possa ser prestado um atendimento jurisdicional mais célere e efetivo.

Deve ser buscado o engajamento de todos os servidores no cumprimento de metas e objetivos estratégicos, procurando descobrir o que motiva cada um deles. Assim, o juiz, como líder de sua equipe, precisa, além de orientar, despertar o entusiasmo pelo trabalho, para que todos se comprometam com os objetivos a serem alcançados.

Despertar o comprometimento dos servidores não é tarefa fácil. De acordo com Paulo Motta⁷⁸ as conclusões mais importantes sobre as variações de desempenho causadas por fatores individuais são:

1. para que o indivíduo adquira um comportamento motivado, tanto o objetivo quanto a recompensa têm de ser valorizados por ele. O comportamento motivado é uma opção entre certas possibilidades de agir e de receber uma recompensa julgada adequada ao esforço despendido (...).
2. A definição de objetivos como fator motivador depende, em grande parte, da incorporação de interesses individuais. À medida que os objetivos e as formas de execução das tarefas são mais aceitos pelos funcionários, verifica-se melhor desempenho. Condicionam também o desempenho, além do tipo de objetivos e tarefas, às reações e opiniões de companheiros de trabalho.
3. A expectativa é, na verdade, um julgamento individual sobre a antecipação de recompensas: o que o funcionário espera alcançar tem a ver também com suas aspirações futuras, e não necessariamente com o que ele já obteve no passado. Nesse sentido, o comportamento motivado é uma opção individual em busca de um objetivo particular.

Uma das formas de mudar as normas e os valores para a integração interna uniforme é o que Richard Daft chama de “liderança cultural”, ou seja, os administradores precisam comunicar bastante para garantir que os funcionários entendam os novos valores culturais, até que eles sinalizem esses valores em ações e palavras. Assim, o líder cultural influencia a cultura em duas áreas importantes:

1. O líder cultural articula uma visão para a cultura organizacional em que os funcionários possam acreditar e que gere entusiasmo. Isto significa que o líder define e comunica os valores centrais nos quais os funcionários acreditam e que seguirão.
2. O líder cultural observa as atividades diárias que reforçam a visão cultural. O líder certifica-se de que os procedimentos de trabalho e sistemas de recompensa combinam e reforçam os valores. Ações valem mais que

⁷⁸ Motta, Paulo. Apostila do Mestrado. Formação de Liderança, p. 85-86

palavras, assim os líderes culturais “fazem o que pregam”⁷⁹.

Assim, é importante desenvolver nos servidores a consciência de sua participação na consecução dos objetivos da organização, mostrando-lhes seu valor para a instituição e a relevância social da tarefa por ele desempenhada. Essa relevância, em matéria de infância e juventude, é ainda mais significativa. É importante que o servidor se sinta responsável pelo seu trabalho, e saiba que todos ali formam uma equipe, que tem um objetivo maior, relacionada à missão da instituição.

Mesmo assim, é possível encontrar resistências às mudanças. Os motivos mais comuns para essa resistência são a falta de entendimento e confiança, incerteza, e avaliações e metas diferentes. Por isso, a comunicação é tão importante.

Recentemente foi editada pelo TJRO a Instrução n. 013/2010-PR (publicada no DJE. N. 212/2010, de 19 de novembro de 2010, p. 1), com a finalidade de avaliar os servidores. Consta como objetivos:

- Art. 2º. A avaliação de desempenho tem os seguintes objetivos:
- I - proporcionar o desenvolvimento dos servidores deste Poder como forma de viabilizar os objetivos institucionais, profissionais e pessoais do servidor público, entendido enquanto sujeito de direitos e deveres;
 - II - identificar os aspectos de ordem institucional que interferem na qualidade do desempenho do servidor sugerindo alternativas de solução para os problemas diagnosticados;
 - III - identificar as necessidades e aspirações do servidor relativas ao seu desenvolvimento e à sua qualificação profissional, buscando a melhoria da qualidade do seu trabalho;
 - IV - identificar a necessidade de remanejamento da força de trabalho, considerando as competências de cada servidor e as competências necessárias ao cargo, especialidade e/ou função que ocupa;
 - V - estabelecer um processo de discussão permanente sobre os objetivos institucionais e pessoais, bem como sobre o desempenho do servidor e suas condições de trabalho;
 - VI - fornecer informações que permitam o planejamento de políticas de gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento pessoal e institucional;
 - VII - criar condições favoráveis à melhoria da qualidade do desempenho, por meio do planejamento das atividades e do trabalho em equipe;
 - VIII - gerar informações que venham subsidiar o programa permanente de capacitação;
 - IX - conferir merecimento aos servidores do quadro de pessoal efetivo do Poder Judiciário, para os fins de progressão funcional.

De acordo com esta Instrução, a avaliação de desempenho deverá observar o

⁷⁹

DAFT, Richard. Obra já citada, p. 72.

desempenho no exercício das atividades (60 pontos) e a a frequência em ações de capacitação (40 pontos).

A avaliação do desempenho no exercício do cargo levará em conta critérios de organização do trabalho, pontualidade no cumprimento de prazos, assiduidade, criatividade, disciplina e responsabilidade, comprometimento, cumprimento de metas, iniciativa, planejamento, inovação e mudança, flexibilidade, equipe de trabalho e relacionamento interpessoal, dentre outros (art. 9º).

Portanto, esta norma surge como um importante instrumento para criar melhores condições de desempenho, pois cria uma competição saudável entre os servidores, possibilitando critérios objetivos para progressão funcional ou remanejamento da força de trabalho.

Sugestões práticas para aplicação deste elemento na Vara:

- definir as atribuições das seções de atendimento psicossocial, encaminhando para os demais setores a competência de cada uma delas, assim como a competência dos Comissários de Menores e do próprio Cartório, em face das constantes mudanças que têm ocorrido na legislação e no próprio funcionamento da Vara;
- verificar as competências essenciais de cada cargo, considerando as necessidades de formação, experiência, treinamento e habilidades;
- verificar a possibilidade de treinamento junto ao TJRO para os servidores que precisam de capacitação;
- acompanhar o desenvolvimento pessoal e profissional periodicamente, mediante avaliações de desempenho, conforme Instrução n. 013/2010 – PR do TJRO;
- procurar proporcionar entrosamento permanente com a equipe [por exemplo, instituindo datas para comemorações dos aniversariantes, dias das mães, dia dos pais, evento de comemoração das metas atingidas etc⁸⁰];
- estar preparado para identificar eventuais resistências por parte dos servidores e formas de obter a cooperação deles.

⁸⁰ Com o objetivo de reforçar laços de afinidade da equipe, proporcionar momentos de descontração, união e entrosamento.

Com estas sugestões objetiva-se, em síntese, possibilitar a identificação das atribuições de cada Setor, quais os servidores têm mais habilidade para cada função [dentro das limitações do cargo] e a necessidade de treinamento, além da conscientização da necessidade do trabalho em equipe.

4.7 Infraestrutura

Uma Unidade Judicial faz parte de um grande sistema onde existem unidades que a apóiam para que ela possa cumprir a sua missão.

No caso das Varas Judiciais, há diversas outras unidades que prestam apoio direto, tais como a Central de Mandados, Cartório Distribuidor, Setor de Arquivo Geral, além dos diversos setores do próprio Tribunal de Justiça. É importante, pois, conhecer toda a estrutura administrativa, e as respectivas atribuições de cada unidade.

Além disso, outra questão importante e que faz parte da gestão de infraestrutura é a organização do ambiente de trabalho. Para que a organização do ambiente de trabalho seja realizada, deve-se considerar:

- a distribuição das equipes por processo de trabalho, considerando as áreas para o gabinete, para audiências e para atendimento do usuário;
- se o mobiliário está padronizado e se atende às necessidades da equipe e de guarda de material;
- se são observados, permanentemente, os princípios de organização, limpeza e cuidado da equipe.

O TJRO já implantou o Sistema 5S, onde um dos itens é a organização, limpeza e cuidado do ambiente de trabalho. Foi feito um trabalho na maioria das unidades judiciárias para descarte de materiais não utilizados, e organização do ambiente de trabalho. É necessário que a equipe dê continuidade a esse trabalho.

Além disso, é necessário prover a Vara da infraestrutura adequada para alcançar a efetividade proposta. Isso exige:

a) adequação física do local de trabalho, necessário para acomodar duas Varas da Infância, necessitando-se de uma reforma generalizada no prédio, previamente ajustada pelo Setor de Engenharia do Tribunal com o magistrado titular da atual Vara da Infância;

b) adequação do *layout* interno de cada unidade dentro da Vara, relacionado com a distribuição de mesas, estações de trabalho, móveis, equipamentos e pessoas, levando em consideração o fluxo de pessoas, o fluxo de papéis e as atividades desenvolvidas por cada servidor, demonstrando interação com a gestão de processos que acontece por toda organização;

c) disponibilidade de serviços de transporte e comunicação para cumprimento das medidas urgentes por servidores do próprio Juizado (comissários de menores, assistentes sociais e psicólogos).

Sugestões práticas para aplicação deste elemento na Vara:

- solicitar ao TJRO a adequação física da unidade, bem como do *layout* interno, inclusive com a compra de móveis novos que atendam às características de funcionalidade e ergonomia⁸¹;
- dispor as estantes onde ficam os processos judiciais de modo a facilitar o fluxo dos processos de trabalho;
- identificar todas as estantes e escaninhos, facilitando a consulta de todos os servidores;
- manter o quadro de avisos com informações atualizadas, bem arrumados e atraentes;
- cuidar da limpeza e organização do ambiente de trabalho;
- instituir um dia (por semestre, ou quando necessário) para proceder à “faxina”, separando os materiais que servem daqueles que não servem;
- separar os documentos com prazo de guarda vencido (observar item 10), encaminhando-os ao arquivo geral, ao TJRO para reciclagem, ou sua destruição, se for o caso;

⁸¹ Embora esta sugestão dependa de implementação por parte do TJ, é possível a solicitação pelo magistrado da Vara, apresentando as justificativas pertinentes.

4.8 Processos de trabalho

Os processos de trabalho, utilizados neste capítulo, devem ser entendidos como todas as etapas criadas para produzir um serviço ou produto que, no caso do Poder Judiciário, é a jurisdição (atividade fim).

Para se conhecer o funcionamento dos processos de trabalho, há que se realizar o seu mapeamento, que consiste no conhecimento e análise dos processos e seu relacionamento com os dados aplicados pela Vara, até um nível que permita sua perfeita compreensão.

Uma vez coletados os dados, a tarefa consistirá em construir os diagramas e a respectiva documentação, montando a lógica do processo. Esta será a versão inicial, que deverá ser sucessivamente ajustada com novas informações, devidamente documentada, até que o mapeamento esteja completo, considerando a situação atual.

Concluída a etapa de mapeamento da situação atual, a tarefa seguinte é refazer a análise, considerando as melhorias que poderão ser introduzidas no processo mapeado. O objetivo é ajustá-lo às necessidades dos clientes, tornando-o eficiente e eficaz na sua versão desejada.

Após a otimização do processo de trabalho é realizada a sua implementação.

Implementar um processo é a ação que permite colocar em marcha os conceitos e as diretrizes contidas no planejamento do processo, assim gerando o produto objeto desse processo. O planejamento do processo é a concepção, a elaboração prévia do que o processo deveria ser. Implementar um processo é, portanto, fazê-lo funcionar, preferencialmente refletindo a forma como foi pensado e dando materialidade ao produto planejado.

Dentre os objetivos secundários para o estudo e detalhamento/mapeamento dos processos, conforme Luis César G. de Araújo⁸² estão:

Identificar a utilidade de cada etapa do processo; verificar as vantagens em alterar a sequência das operações; procurar as adequar as operações (passos) às pessoas que as executam; e identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico de processo.

Este detalhamento ou mapeamento de processos da Vara é fundamental para a definição da rede de clientes internos, dos produtos de cada processo de trabalho, identificando a utilidade de cada etapa do processo, das responsabilidades e das atribuições e competências de cada unidade. Também é importante para conscientizar os servidores dos atos que podem ser praticados independentemente de despacho judicial [conforme previsto no art. 124 das Diretrizes Gerais da Corregedoria], tendo em vista a redução de tempo que se dá com sua correta utilização. Além disso, há um envolvimento do servidor no cumprimento do processo, pois deve fazer uma análise para saber qual o seguimento a ser dado àquele processo. Essa análise agrega valor ao processo e permite ganho na celeridade.

Para implantação desse sistema sugere-se:

- informar à equipe a forma de funcionamento da Vara;
- mapear todos os processos de trabalho, procurando identificar com a equipe falhas ou procedimentos desnecessários em cada processo;
- adotar fluxogramas dos principais procedimentos específicos da Vara, possibilitando que todos os servidores envolvidos conheçam as etapas de cada processo;
- fazer um quadro estabelecendo os prazos para os diferentes tipos de procedimento (por exemplo, indicando os prazos de citação e contestação das principais ações), de fácil visualização;
- definir as atribuições de cada servidor (quem faz: distribuição, autuação, conclusão, expedição etc), colocando-as em local visível, permitindo a rotatividade de atribuições a cargo do responsável pelo setor;
- verificar, permanentemente o quadro de atribuições e informar aos

⁸² ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**: volume 1, 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2009, p. 47.

servidores qualquer alteração;

- analisar, constantemente, possibilidade de melhorias nos processos de trabalho, para sua maior efetividade.

As sugestões aqui apresentadas têm por objetivo identificar todos os processos de trabalho da Vara, possibilitando que os servidores tenham o conhecimento adequado de cada etapa e, assim, possam estar preparados para corrigir as falhas ou sugerir melhorias para a celeridade dos feitos.

4.9 Documentos e normas

As práticas, compreendidas como as ações do dia-a-dia de cada organização que as pessoas aprendem e fazem por treinamento ou por simples observação, constituem, segundo Mauriti Maranhão (2006, p. 17), uma classe de conhecimento designada como conhecimento implícito ou tácito. Por mais que sejam perfeitas, elas se degradam com o tempo, dado o seu caráter de volatilidade – por questões diversas, tais como mudança das pessoas da empresa, mudança de objetivos. Isso exige que estas práticas sejam consolidadas, mediante documentação normativa (normas ou padrões de trabalho). Tais documentos formam a base documentada da organização.

A melhoria contínua é vital para a sustentação de qualquer organização. Sem ela, a organização se degrada progressivamente. A melhoria dos processos contempla várias fases, da qual a última, e indispensável, é a documentação. É a documentação que permite estabilizar o processo, mediante a fixação de critérios objetivos para balizar a forma de fazer, de medir e de prover registros dos resultados dos processos. Um processo sem documentação é um processo frágil e volátil, sujeito a interferências e a desvios, que o deformam progressivamente.

A forma de documentação de um Sistema de Gestão de Qualidade devem estar organizados segundo a Norma ISO 9001:2000 e ISO 9004. De acordo com Mauriti Maranhão (2006, p. 42), cada empresa deve organizar os seus procedimentos para resolver de forma adequada os problemas decorrentes da necessidade de

padronização. Devem ser levados em contas o tamanho da organização e o tipo de atividades, a complexidade dos processos e suas interações, a complexidade dos produtos, os requisitos do cliente, os requisitos regulamentares aplicáveis, as exigências para demonstração de atendimento dos requisitos e a competência do seu pessoal.

A Seção 4 da Norma ISO 9001⁸³ estabelece seis requisitos indispensáveis para implementar Sistemas de Gestão de Qualidade (item 4):

- a) identificar os processos necessários para o sistema de Gestão da Qualidade e sua aplicação por toda a organização (ver 1.2);
- b) determinar a sequência e a interação destes processos;
- c) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes;
- d) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos;
- e) monitorar, medir e analisar esses processos; e
- f) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

A normatização dos processos de trabalho que são realizados numa Unidade Judicial tem como finalidade:

- permitir a comunicação objetiva da estratégia, dos objetivos;
- atingir a conformidade com os requisitos do cliente e a melhoria da qualidade;
- prover o treinamento apropriado;
- assegurar a rastreabilidade e a repetição dos processos de trabalho;
- prover evidências objetivas dos resultados alcançados;
- avaliar a eficácia e a contínua adequação do sistema de gestão implementado.

O Tribunal de Justiça de Rondônia, em seu Planejamento Estratégico⁸⁴ estabeleceu como macro objetivo a otimização dos processos de trabalho. O objetivo estratégico consiste em melhorar a produtividade e dar maior celeridade aos procedimentos por meio da otimização do fluxo e da qualidade da informação.

Para atingir esse objetivo, foram fixadas como ações estratégicas:

- Avaliar e efetivar os sistemas de gestão e controle interno;

⁸³ Citação extraída de MAURITI, Maranhão et MACIEIRA, Maria Elisa (2006), p. 57.

⁸⁴ Disponível em <http://www.tjro.jus.br/file/transparencia/pdfs/LIVRETO_PE_COMPACTO.pdf> p.22

- Otimizar as práticas cartorárias;
- Promover alterações e atualizações nas Diretrizes Gerais Judiciais e no Regimento Interno
- Simplificar, padronizar e normatizar os procedimentos internos.

Verifica-se, desta forma, a necessidade de normatizar os procedimentos internos da Vara. A Corregedoria Geral de Justiça de Rondônia dispõe de um manual denominado Diretrizes Gerais Judiciais, que descreve os atos que devem ser praticados por cada unidade judiciária (Varas Cíveis, Varas Criminais, Juizados, Juizado da Infância, Oficiais de Justiça). Essa norma deve ser consultada constantemente pelos servidores, inclusive por aqueles que dão movimento aos processos, pois muitos atos podem ser praticados independentemente de despacho judicial.

Além disso, cada unidade judiciária pode (e deve) documentar seus processos de trabalho, permitindo que cada servidor conheça todo o andamento dos processos. Assim, em caso de ausência (férias, licença etc), outro servidor poderá prontamente realizar determinada etapa do processo.

Essa fase é de fundamental para a Vara da Infância e Juventude de Porto Velho, que conta com diversos procedimentos, nem todos normatizados, fazendo com que, em caso de necessidade de substituição de um servidor, o serviço fique paralisado. Até mesmo no caso de substituição do magistrado, a adoção de procedimentos diversos também compromete a eficiência da organização, sendo difícil para o jurisdicionado entender porque determinado juiz age de uma forma e, na mesma situação, outro age de modo diverso.

Sugestões práticas para aplicação deste elemento na Vara:

- incentivar os servidores a consultar as normas internas da Vara (Portarias, Instruções) e do Tribunal (Diretrizes, Resoluções, Provimentos), bem como as normas externas (Constituição Federal, ECA, CPC etc).
- Instituir um dia no mês (ou a cada bimestre) para que os servidores promovam a leitura das Diretrizes Gerais Judiciais da Corregedoria (ou alguma outra norma interna que defina os processos de trabalho, a exemplo

dos fluxogramas), para fixar os processos de trabalho definidos;

- deixar em local visível os fluxogramas dos procedimentos da vara, com informações das normas que são necessárias para a realização desses processos de trabalho;
- dispor em local acessível as principais regras comuns a todos os procedimentos, para evitar processos não-conformes;
- estabelecer um local da Vara onde ficarão disponíveis os fluxogramas, os prazos, e a indicação das normas utilizadas (quadro/mural);
- manter a equipe informada, permanentemente, sobre a atualização da documentação normativa interna, bem como da legislação.

As sugestões apresentadas demonstram a necessidade de consultar as normas (internas e externas) da Vara, mantendo-se atualizado e permitindo a uniformização dos procedimentos.

4.10 Registros

Os “registros” têm como finalidade prover as evidências da conformidade dos processos de trabalho e dos serviços com os respectivos requisitos e as evidências da operação dos sistemas. No caso do processo judicial, os autos já constituem o próprio registro do pedido das partes. Nele podem estar contidos outros registros, como ofícios encaminhados, relatórios, memorandos etc.

No Poder Judiciário de Rondônia, todos os registros de movimentação de processos devem ser lançados no Sistema de Automação dos Processos judiciais – SAPTJRO, de utilização obrigatória para os cartórios do Primeiro Grau. Nele devem ser lançados, inclusive, a íntegra das sentenças, decisões interlocutórias e despachos, os termos de audiência, o resumo do pedido formulado em todas as petições protocoladas, bem como nas manifestações do Ministério Público, a fim de propiciar melhor compreensão do andamento do processo (art. 295, § 4º e 5º das Diretrizes Judiciais da Corregedoria).

Os “registros” devem:

- ser legíveis (sem rasuras);
- estar prontamente identificáveis (com etiquetas nas pastas etc.);
- estar devidamente armazenados (em pastas, caixas, estantes);
- estar protegidos em condições apropriadas;
- ter os prazos de guarda e de destinação definidos;
- ser facilmente recuperáveis para pronta consulta.

O controle de registros é importante, pois evita a guarda de papéis por tempo indefinido e dá segurança quando da eliminação. Para isso, deve-se observar o disposto no art. 20 das Diretrizes Gerais Judiciais:

Art. 20. Os Cartórios Judiciais deverão possuir as seguintes pastas classificadoras, em série anual:

- a)** controle de frequência dos servidores do Cartório Judicial;
- b)** correspondências recebidas;
- c)** correspondências expedidas;
- d)** alvará de levantamento de valores;
- e)** requisições de pequeno valor expedidas;
- f)** precatórios;
- g)** cópia de mandados devolvidos.

§ 1º A pasta classificadora indicada na alínea “a” deverá ser conservada pelo período de um ano após o último lançamento.

§ 2º As pastas classificadoras indicadas nas alíneas “b”, “c”, “d” e “g” deverão ser conservadas pelo período de dois anos após o último lançamento.

§ 3º As pastas classificadoras indicadas nas alíneas “e” e “f” deverão ser conservadas

até que a Corregedoria-Geral da Justiça determine sua inutilização, o que poderá ser provocado pelo Juízo, após decurso do prazo de cinco anos.

§ 4º As pastas classificadoras poderão ser formadas por meio eletrônico, comunicando-se à CGJ.

Com relação aos processos judiciais que tramitam na Vara, aqueles que não dependem de atos posteriores, como execução de sentença, são imediatamente arquivados após o trânsito em julgado da sentença. O processo é encaminhado para o Setor de Arquivo Geral, que passa a ter o controle sobre a entrada e saída destes processos.

Os demais processos têm prosseguimento, nos próprios autos, alterando-se no SAP a classe do procedimento para execução. É importante manter atualizado essa alteração de classe, para que a Vara tenha um espelho correto dos feitos que ainda

estão em fase de conhecimento e daqueles já sentenciados e em fase de execução.

Sugestões práticas para aplicação deste elemento na Vara:

- manter a equipe treinada e consciente sobre a importância dos registros;
- conscientizar a todos que retiram um processo do escaninho, às vezes para simples consulta, para devolvê-lo no mesmo lugar, com a finalidade de facilitar sua localização e evitar o “sumiço” dos autos;
- orientar os servidores a fazer o descarte dos documentos nos prazos fixados no art. 20 das Diretrizes Gerais da Corregedoria, ou encaminhá-los ao arquivo geral;
- verificar se está sendo observada, mensalmente, a cobrança de autos com prazo de carga vencido [advogados, MP, Defensoria Pública etc];
- orientar para que todos os livros em meio eletrônico, previstos no art. 18 das Diretrizes Gerais da Corregedoria, estejam atualizados;
- orientar para que os lançamentos no SAP sejam feitos de forma a permitir a correta identificação do movimento, bem como a fácil localização do processo;
- verificar se está sendo feita a mudança de classes quando o processo passa à fase de execução.

Estas sugestões têm por finalidade assegurar que os procedimentos da Vara sejam impulsionados de forma correta, facilitando a compreensão de seu conteúdo e a localização física dos processos judiciais.

4.11 Medição

A gestão organizacional deve estar associada aos indicadores de desempenho, tendo em vista que só pode ser gerenciado o que pode ser medido. As medidas são as bases para tomada de decisões e direcionamento de rumos.

Os indicadores são dados objetivos que descrevem uma situação sob o ponto de vista quantitativo e que possibilitam acompanhar o desempenho de um processo de trabalho. O simples fato de medir processos de trabalho traz significativas melhorias

à organização e que o acompanhamento da evolução dos indicadores consolida o processo de melhoria contínua.

A partir do momento em que os processos de trabalho tendem a entrar em uma rotina, é natural uma acomodação dos servidores. Se por um lado a rotina é importante porque consolida o conhecimento daquele processo de trabalho, por outro lado faz com que todos imaginem que não há nada mais a ser corrigido, e o processo deixa de ser aperfeiçoado. Também é possível que o processo não seja mais questionado porque, em algum momento, deixou de ser considerado eficaz. É possível que não tenha sido identificado o motivo dessa ineficácia, e a falta de avaliação contínua acaba acarretando a eliminação de um processo que tinha tudo para ser eficiente.

A avaliação permite identificar os problemas surgidos com a rotina e propor os estímulos adequados para que as mudanças sejam novamente implementadas.

Além de vários atributos, os indicadores de desempenho devem possuir duas características essenciais:

- constituir uma relação entre as variáveis mensuráveis;
- associar seu resultado a um objetivo de desempenho pré-estabelecido (meta a ser alcançada).

Os indicadores de desempenho devem ser eficientes (ter baixo custo) e eficazes (fortemente relacionados ao objetivo da atividade-fim do processo).

É importante estabelecer formas de avaliação do sistema de gestão. Atualmente a Vara não dispõe de mecanismo de avaliação externa, tais como pesquisa de opinião ou de satisfação de resultado.

A Pesquisa de Satisfação deve ser gerenciada pelo magistrado e ser realizada periodicamente (sugere-se a cada seis meses). Para sua realização deve ser utilizado formulário próprio, onde deverá ser registrado o grau de satisfação com o atendimento, o tempo despendido, a clareza das informações prestadas, a cortesia no atendimento e a localização dos autos do processo etc.

O formulário da pesquisa permanece disponível no balcão de atendimento durante tempo necessário para assegurar amostra representativa da população que é atendida na unidade [por exemplo, verificar estimativa de atendimentos semanal na Vara para calcular o percentual de amostra necessário]. Uma vez preenchido, o formulário é depositado na urna pelo próprio usuário.

Os dados podem ser consolidados em relatório, preferencialmente com gráficos informativos, indicando o grau de satisfação do usuário.

A Pesquisa de Opinião também deve ser gerenciada pelo magistrado, deve ocorrer no intervalo entre as pesquisas de satisfação. As sugestões e reclamações dos usuários são registradas na caixa de sugestões, mediante o preenchimento de formulário próprio, disponibilizado no balcão de atendimento. Caso o usuário apresente sugestão/reclamação pessoalmente, o assunto será encaminhado ao magistrado, que dará a solução adequada.

Os formulários preenchidos devem ser recolhidos, mensalmente, da caixa de sugestões e analisados pelo magistrado, com o objetivo de solucionar reclamações e pendências ou implementar oportunidades de melhoria.

As respostas das sugestões/reclamações de interesse geral devem ser informadas diretamente aos servidores e afixadas em quadro de avisos da Vara.

Outros indicadores que podem ser utilizados pela Vara são os relatórios gerados pelo próprio SAP ou pela Corregedoria [os principais são: relatórios de autos paralisados, processos mais antigos, relatório mensal de produtividade, duração do prazo médio de duração dos processos e de realização de audiências]

Os relatórios do cartório devem ser analisados pelo magistrado, que comunica à equipe os resultados, e podem ser utilizados como parâmetro para avaliar os resultados do sistema de gestão proposto. As necessidades de melhorias sugeridas, a partir da análise dos indicadores, são aprovadas pelo magistrado e implementadas pela equipe.

É interessante que a Vara consulte estes relatórios, pelo menos a cada trimestre, para avaliar se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados e, em caso negativo, verificar os motivos do entrave.

Sugestões práticas para aplicação deste elemento na Vara:

- providenciar a elaboração de pesquisa de satisfação, em formulário próprio, com questões simples e claras, explicando-se sucintamente o motivo da pesquisa, onde o usuário deverá registrar o grau de satisfação com o atendimento, o tempo despendido, a clareza das informações, a cortesia no atendimento etc.;
- providenciar uma caixa de sugestões (urna) onde os formulários preenchidos sejam depositados pelos usuários;
- deixar o formulário da pesquisa disponível no balcão de atendimento durante o tempo necessário para assegurar a amostra representativa da população que é atendida na unidade. Uma vez preenchido, o formulário é depositado na urna pelo próprio usuário;
- consolidar as respostas em relatório, com gráficos informativos sobre o grau de satisfação do usuário [o magistrado poderá enviar os dados ao TJ e solicitar a consolidação destas informações, para facilitar seu trabalho na Vara].
- elaborar pesquisa de opinião, colocando-se os formulários preenchidos em caixa de sugestões;
- analisar as sugestões dos usuários e verificar com os servidores envolvidos o que pode ser feito para solucionar reclamações e pendências ou implementar oportunidades de melhoria;
- dar conhecimento dos resultados da pesquisa aos servidores e, em caso de reclamação, corrigir o ato e conscientizá-los da necessidade de aprimoramento do serviço;
- colocar as respostas das sugestões/reclamações de interesse geral no quadro de avisos.
- providenciar, periodicamente, a emissão dos relatórios de processos paralisados (há mais de 60 ou 90 dias);
- solicitar à Corregedoria, semestralmente, a emissão dos relatórios que

registram o prazo médio de duração dos processos e das audiências, com a finalidade de verificar o cumprimento das metas e objetivos estratégicos;

- verificar, periodicamente, a quantidade de audiências não realizadas e de processos judiciais não localizados, procurando identificar os motivos e corrigir as falhas;
- acompanhar a evolução dos indicadores com a equipe e definir as ações necessárias para aprimoramento do serviço;

As sugestões aqui apresentadas objetivam identificar as necessidades dos usuários, a utilização dos relatórios gerados pelo próprio SAP ou pela Corregedoria do TJRO, para verifica o cumprimento das metas estabelecidas pela Vara.

4.12 Tratamento de falhas

A equipe da Unidade Judicial tem a responsabilidade de identificar e informar aos seus superiores a ocorrência de não conformidades ou de processos de trabalho irregulares, identificáveis de acordo com o nível de informação técnica de suas respectivas funções.

Por produto não conforme entende-se todo processo de trabalho, cujo trâmite venha a ser obstado por situações, previsíveis ou não, até que estas sejam sanadas.

Dentre os exemplos mais comuns de processos não-conformes estão as audiências não realizadas, processos não localizados em cartório, processos com carga vencida, documentos não expedidos no prazo e modo adequados.

A detecção dos produtos não conformes pode ser feitas pelos próprios servidores, pelo magistrado, pelos usuários, ou por agentes externos. Após identificados esses produtos, convém estabelecer a estratégia para correção, podendo ser:

- Ação gerencial simples – solução imediata da não-conformidade, sem tratamento das causas que geraram o problema, porém assegurando os efeitos esperados;
- Ação Corretiva/ Ação Preventiva – solução da não-conformidade com a análise das causas e o devido acompanhamento da implementação da solução.

O ideal é que sejam apuradas as causas do problema, para adoção da medida adequada à sua completa eliminação.

Para o diagnóstico e análise das causas devem ser indagados:

- qual o problema?
- quando ele ocorreu?
- onde ele ocorreu?
- como ele ocorreu?
- a quem ele ocorreu?
- qual a urgência do problema?
- há conexão com outro evento? qual?
- quais resultados vieram de cada atividade?
- o que foi feito para corrigir o problema?

TERMO	OBJETO
Audiência não realizada	Audiência que não é realizada: - por falta de tempo hábil para cumprimento da diligência (mandado distribuído com poucos dias de antecedência, autos não devolvidos pelo MP ou Defensoria, falta de contra-fé, rol de testemunhas apresentado próximo da data); - por não localização das partes (endereço incompleto/insuficiente ou equivocado; erro na confecção do mandado)
Processo com carga vencida	- Autos de processo judicial com carga/vista para agentes essenciais à justiça, com prazo de devolução vencido; - Autos que constam carga vencida por não ter sido dado baixa da devolução no sistema
Processo não localizado em cartório	Autos de processo judicial solicitados por usuário e não localizados no cartório

Quadro 3 – Exemplos de produtos não-conformes

Sugestões práticas para aplicação deste elemento na Vara:

- definir com os servidores os produtos não-conformes e os respectivos limites para as soluções (ação gerencial simples ou ação corretiva/preventiva);
- elaborar um quadro de controle desses produtos não-conformes, e orientar a equipe quanto ao seu preenchimento (descrever: produto não conforme,

quem o detectou, data da ocorrência e solução encontrada);

- identificar com a equipe as possíveis causas dos produtos não-conformes e as soluções para corrigi-los;

Aqui se busca a conscientização de que é necessário identificar os processos não-conformes da Vara, verificando todos os aspectos ocorridos, e a orientação para sua correção, procurando extrair dos “erros” cometidos o comprometimento com a melhoria da atividade.

4.13 Análise crítica

O magistrado deve realizar, periodicamente, a avaliação das atividades que são realizadas pela equipe e dos serviços prestados. Nessa avaliação devem ser considerados os seguintes itens:

- evolução dos Objetivos Estratégicos e Indicadores;
- capacitação da equipe;
- atualização das normas de trabalho;
- avaliação dos registros (autos, livros, SAP etc.);
- avaliação do sistema informatizado;
- identificação das necessidades de recursos (materiais, instalações etc.);
- registro das falhas (produtos não conformes);
- resultados das pesquisas de satisfação e de opinião;
- avaliação do ambiente de trabalho (organização, quadros de aviso etc.);
- outros

O resultado da avaliação deve ser lançado em formulário próprio (p.ex.: formulários de avaliação/inspeção).

Conforme Diretrizes Gerais Judiciais, o magistrado deve realizar, anualmente, correição ordinária e, quando necessário, correição extraordinária. A Corregedoria Geral de Justiça, por sua vez, a cada dois anos, realiza correição em todas as Varas. Essas correições devem ser utilizadas para avaliar o andamento da gestão, possibilitando identificar fatores externos e internos que possam atrapalhar os objetivos estratégicos propostos.

Sugestões práticas para aplicação deste elemento na Vara:

- agendar com a equipe reunião para avaliar as atividades desenvolvidas, a cada três ou seis meses;
- registrar em ata os resultados da reunião, considerando a análise dos seguintes itens:
 - evolução dos objetivos estratégicos e dos indicadores (estatísticas);
 - condição da equipe para realizar os trabalhos, considerando as necessidades de treinamentos;
 - aplicação adequada da legislação, atos normativos e normas de trabalho;
 - temporalidade dos documentos mantidos em arquivo (registros), observando se há documentos que podem ser eliminados ou transferidos para o arquivo central, ou até mesmo digitalizados;
 - necessidades de melhoria do sistema informatizado;
 - identificação das necessidades de recursos (materiais, equipamentos de informática, manutenção das instalações etc.);
 - registro das falhas (produtos não conformes);
 - resultados das pesquisas de satisfação e de opinião;
 - avaliação do ambiente de trabalho (organização, quadros de aviso, limpeza etc.); e
 - as oportunidades de melhoria identificadas pela equipe na forma de funcionamento dos processos de trabalho;
- registrar na ata as decisões necessárias, esclarecê-las aos participantes e dar ampla divulgação da ata.

4.14 Avaliação dos resultados

Após a implementação da gestão é comum, depois de um certo tempo, a

acomodação com os novos processos de trabalho, podendo haver o que se denomina “cegueira do ambiente”. Esta “cegueira” faz perder a capacidade de identificar problemas e apresentar melhorias.

É imprescindível verificar se as atividades estão sendo realizadas conforme estabelecido, se os resultados alcançados atendem às necessidades dos usuários, e se há possibilidade de melhorias. O *feedback* é importante porque a tomada de decisão é um processo contínuo, e pode fornecer ao gestor informações que podem ocasionar um novo ciclo de decisão.

Em razão disso, o ideal seria que os resultados fossem avaliados não apenas através das correções (ordinárias ou extraordinárias) realizadas pelo magistrado ou pela Corregedoria, mas por uma auditoria, realizada por pessoa(s) de fora do quadro da instituição.

Todos sabemos da dificuldade de contratação de empresa de auditoria, ainda mais se considerarmos a quantidade de unidades jurisdicionais e as limitações orçamentárias do setor público, principalmente quando não há um planejamento estratégico prevendo e justificando essa despesa.

Assim, como alternativa, deve o magistrado se valer de avaliações próprias, ou autoavaliações, constituídas por momentos essenciais de parada e reflexão, onde possa se desligar das pressões do dia-a-dia e, com tranqüilidade, planejar os períodos subseqüentes.

Sugestões para aplicação deste elemento na Vara:

- em face da mudança de horário de trabalho em todas as unidades do TJRO (das 07 às 14 horas), o magistrado pode utilizar o período da tarde, uma vez ao mês, para coletar os dados e os resultados alcançados (solicitar, se possível, a colaboração de algum servidor);
- proceder à análise das informações e, se necessário, elaborar um plano de ação para acompanhar e implementar as melhorias pertinentes (pode-se elaborar um quadro, onde serão descritas as ações, qual o setor e servidor

responsável, o tempo e modo de realização, o custo e o resultado);

- escolher um dia da semana (ou do mês) para afixar no quadro de avisos do setor o quadro de trabalho, detalhando os planos de ação por semana.

Para que o magistrado ponha em prática esse sistema, é importante que o mesmo tenha conhecimento sobre algumas ferramentas que podem subsidiar cada etapa do processo, tais como ciclo P-D-C-A, Diagrama de Causa e Efeito, fluxogramas, dentre outras, mas que em face da limitação do tema do presente trabalho não serão aqui abordadas.

CONCLUSÃO

O mundo atual apresenta um dinamismo muito grande, e a sociedade, cada vez mais habituada com a rapidez dos meios de comunicação, com a facilidade na obtenção de informações, com a realização de transações eletrônicas nas mais diversas áreas, tem exigido a prestação de serviços mais céleres. Saber lidar com estas mudanças é essencial para que as organizações, em especial as de natureza pública, estejam preparadas para enfrentar desafios cada vez mais difusos.

Os modelos de Administração Pública Patrimonialista e Burocrática já não são mais adequados a essas exigências, embora algumas de suas características sejam ainda utilizadas atualmente. A Administração Pública Gerencial surgiu como questionamento e resposta à crise social do Estado, e encontra-se voltada, dentre outros aspectos, ao controle de resultados e ao atendimento ao cidadão.

Verifica-se uma constante busca de novos procedimentos que possibilitem o aumento da eficiência e eficácias das organizações. No âmbito do Poder Judiciário Brasileiro, o Conselho Nacional de Justiça tem divulgado as mudanças que vêm sendo implementadas para atingir essa eficiência, tais como informatização, mutirões carcerários, estabelecimento de metas anuais, dentre outros.

Isso demonstra que o Poder Judiciário tem se preocupado com sua atividade-meio, que é a administração, e vem utilizando os recursos preconizados pela ciência da Administração para atingir melhores resultados em sua atividade-fim, que é a jurisdição.

A morosidade da prestação jurisdicional decorre da combinação de fatores externos, tais como as dificuldades orçamentárias e a legislação processual que prevê inúmeros recursos, e de fatores e internos, dentre os quais se destaca a ausência de planejamento estratégico e de implementação de melhorias no sistema de gestão das unidades jurisdicionais.

Essa ineficiência na atividade-fim do Poder Judiciário prejudica, principalmente, aquelas pessoas que mais precisam do pronto atendimento jurisdicional: crianças e adolescentes, bem como os idosos. A eles são assegurados, por lei, a prioridade no atendimento e no trâmite dos processos judiciais. A proteção integral adotada pelo Estatuto da Criança e do Adolescente exige que o Poder Judiciário esteja apto a reconhecer e efetivar os direitos de crianças e adolescente com a maior celeridade possível.

Como conciliar a celeridade no julgamento em sintonia com o devido processo legal, o contraditório e a ampla defesa, com os fatores externos e internos que afetam a instituição, é o grande desafio.

No âmbito do Poder Judiciário, a proposta para vencer esse desafio parte, primeiramente, da mudança de visão de que o juiz moderno não se limita mais, somente, ao profissional de grande saber jurídico e bom senso para a solução dos litígios. O bom juiz, nesse cenário, deve somar a estas qualidades a capacidade gerencial, a liderança e a preocupação com o constante aperfeiçoamento das rotinas e dos processos de trabalho na busca da excelência das atividades-meio e, conseqüentemente, da atividade-fim do Judiciário, com a contribuição imprescindível dos demais servidores. É preciso administrar, organizar, incentivar e motivar o grupo de servidores para que, no ambiente de cada unidade, se alcancem as melhores e mais eficientes condições de trabalho.

A interdisciplinaridade é característica fundamental para o novo juiz que, além de sua capacidade técnico-jurídica exigível para aplicação da lei ao caso concreto, deve valer-se dos ensinamentos da ciência da Administração como subsídio à revisão e à modernização dos métodos de gerenciamento do serviço judiciário.

O Tribunal de Justiça de Rondônia está empenhado em desenvolver a gestão estratégica, investindo em treinamento de magistrados e servidores, informatizando todas as unidades judiciárias, o que é muito positivo. No entanto, pode-se considerar que é nas unidades jurisdicionais que tendem a surgir as melhores idéias para o

enfrentamento da morosidade na atividade-fim do Poder Judiciário, tendo em vista que é onde magistrados e servidores encontram as dificuldades do dia-a-dia, ouvem as reclamações dos usuários, conhecem as rotinas de trabalho, enfim, que têm contato efetivo e direto com as atividades que podem ser questionadas, renovadas ou simplificadas na busca da efetividade da Justiça.

Nesse contexto, foi apresentado o presente trabalho, enfocando a implementação de um sistema de gestão, tomando-se por base a Vara da Infância e Juventude de Porto Velho. A pretensão é que esta proposta, se acolhida pelo magistrado e servidores desta Vara, possa ser difundida para outras unidades judiciárias que estejam preocupadas em realizar uma atividade jurisdicional mais efetiva, tendo em vista que o número de processos aumenta significativamente a cada ano, sem que exista, com a mesma intensidade, alternativas para dar conta de todo o trabalho.

Para a implementação do sistema de gestão na Vara da Infância e Juventude de Porto Velho, foi proposta divisão em 14 (catorze) etapas. É essencial esclarecer que o controle e a melhoria dos processos e das rotinas cartorárias envolve inafastável mudança cultural na organização: todos devem desenvolver a visão sistêmica, entendendo e observando o encadeamento de todos os processos de trabalho, as atribuições de cada um, a necessidade de correção de processos desnecessários e a constante avaliação. Todos também devem desenvolver a consciência de trabalho em equipe, essencial para que o sistema funcione adequadamente.

Deve-se reconhecer, primeiramente, que o foco do Poder Judiciário é o jurisdicionado, aqui identificado como usuário, por ser ele o destinatário do serviço público prestado. É necessário conhecer suas expectativas, necessidades e como gostaria de receber a prestação jurisdicional. Conhecer a missão, a visão e os valores da instituição, é imprescindível para que todos os servidores conheçam a razão de sua existência, de como ela pretende ser vista em um determinado espaço de tempo e das regras de conduta essenciais que devem nortear o comportamento de todos. Para que a estratégia a ser adotada venha a surtir o efeito desejado, devem ser estabelecidas metas ou objetivos. Estes, devem ser específicos e mensuráveis (de preferência em termos quantitativos), identificar as áreas que mais contribuem para o desempenho da instituição, conter um desafio real, e especificar o

tempo no qual serão realizados.

O planejamento é indispensável, porque é nele que se identificam os focos estratégicos, ou desafios a serem enfrentados, e os objetivos estratégicos, ou resultados que pretendem sejam alcançados. Cada um deles deve estar associado a metas e indicadores de desempenho, que permitam, em outra etapa, avaliar o resultado da gestão. Os focos e objetivos estratégicos precisam ser reais, mas desafiadores, para que possa ser estimulada a criatividade e motivação adequadas ao alcance dos resultados.

O engajamento de todos os servidores também é primordial, e para a motivação da equipe deve ser mostrado o valor que cada um desempenha na instituição e a relevância de seu trabalho na Vara. O treinamento e a avaliação de produtividade contínuos também são necessários, buscando-se identificar as habilidades e potencialidades de cada servidor. A idéia de equipe deve ser desenvolvida, evitando-se divisão entre as seções e permitindo-se a visão sistêmica da Vara.

O mapeamento e documentação de todos os processos constituem requisitos fundamentais para melhoria dos processos de trabalho, pois permite estabilizar o conhecimento adquirido, comunicar os objetivos da instituição, atingir a conformidade com os requisitos dos usuários, prover o treinamento adequado e avaliar a eficácia do sistema de gestão implantado, resultando na melhoria da qualidade.

Todo esse sistema deve passar por medições, para acompanhar o desempenho de cada etapa do processo, identificar os problemas ou produtos não-conformes surgidos com a rotina e propor os estímulos adequados para novas mudanças. Os indicadores de desempenho presentes no próprio sistema informatizado do TJRO, as pesquisas de opinião e de satisfação do usuário, podem servir para avaliar se os objetivos estratégicos propostos estão sendo alcançados. É natural que alguma etapa do processo de trabalho venha a ser obstada por situações, previsíveis ou não, o que gera um produto não-conforme, mas a equipe deve estar preparada para o tratamento destas falhas.

Finalmente, todo sistema de gestão exige análise crítica, onde devem ser analisadas a evolução dos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, a capacitação da equipe, a atualização das normas de trabalho e todos os demais itens indispensáveis para se possa concluir pela validade e eficácia do sistema de gestão implantado. A avaliação destes resultados pode corrigir a “cegueira do ambiente” que resulta da acomodação com os novos processos de trabalho, e ocasiona a perda da capacidade de identificar problemas e apresentar melhoras. Por isso, o *feedback* é tão importante. A tomada de decisão é um processo contínuo, e a gestão precisa ser constantemente avaliada, gerando, se necessário, um novo ciclo de decisão.

A implementação de um eficiente Sistema de Gestão em uma unidade judiciária é uma tarefa árdua, que exige comprometimento de todos os envolvidos. As mudanças propostas não são simples, nem fáceis. Os seres humanos têm uma forte tendência à estabilidade e às formas já estabelecidas de se adaptarem ao trabalho. A mudança é ônus, pois requer da pessoa rever sua maneira de pensar, agir, comunicar, interrelacionar-se e de criar significados para a própria vida. O sistema proposto é aplicável e os resultados podem não ser colhidos de imediato, mas certamente trará ganho no prazo de duração dos processos e na organização da própria Vara.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1**, 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 70**, de 18 de março de 2009. Disponível em http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=8294&Itemid=1012> Acesso em 19 jul 2010.

_____. **Justiça em Números 2008**. Disponível em [http://www.cnj.jus.br/images/imprensa/justica em numeros 2008.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/imprensa/justica_em_numeros_2008.pdf)> acesso em 19 jul 2010.

BRASIL, Fundo das Nações Unidas para a Infância – UNICEF. **Infância e adolescência no Brasil**. Disponível em <http://www.unicef.org/brazil/pt/activities.html>, Nossas Prioridades. Acesso em 13 jul. 2010.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010**. Disponível em http://www.censo2010.ibge.gov.br/dados_divulgados/index.php, Acesso em 11 nov.2010.

_____. Organização das Nações Unidas. Convenção sobre os Direitos da Criança. Disponível no site http://www.onu-brasil.org.br/doc_crianca.php, Acesso em 10 mar.2010.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI2.HTM - acesso em 30 mar 2010.

BRASIL, Superior Tribunal de Justiça. **Planejamento Estratégico**. Disponível em http://www.stj.gov.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=964> Acesso em 19 jul 2010.

_____. Supremo Tribunal Federal. **A constituição e o Supremo**. Disponível em <http://www.stf.jus.br/portal/constituicao/artigo.asp#ctx1>>. Acesso em 13 jul 2010.

_____. Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. **Planejamento estratégico**. Disponível em http://www.tjrj.jus.br/transparencia/plan_estrategico/pdf/a_estrategia_do_pjerj.pdf> Acesso em: 19 jul 2010.

_____. Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. **Plano de gestão pela qualidade do Judiciário**. Disponível em

http://www1.tjrs.jus.br/site/administracao/plano_de_gestao_pela_qualidade_do_judiciario/ Acesso em 19 jul 2010.

_____. Tribunal de Justiça de Rondônia. **Planejamento estratégico**. Disponível em <http://www.tjro.jus.br/file/transparencia/Planejamento.html>. Acesso em 07 jun 2010.

_____. Tribunal de Justiça de Rondônia. **Código de Organização Judiciária**. Disponível em <http://www.tj.ro.gov.br/institu/coj/coje.pdf>. Acesso em 07 jun 2010

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**, 7ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL DO BRASIL

DAFT, Richard. **Administração**, 6ª edição, São Paulo: Thomson Learning, 2007

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**, 17ª edição, São Paulo: Atlas, 2004

DINAMARCO, Cândido R. **A instrumentalidade do processo**, 2ª edição, São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1990.

_____. **Instituições de Direito Processual Civil**, volume I, São Paulo: Malheiros, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. São Paulo. Pioneira Thomson Learnig. 2006.

ISHIDA, Válter Kenji. **Estatuto da Criança e do Adolescente**: doutrina e jurisprudência, 6ª edição, São Paulo, Atlas, 2005.

LIBERATI, Wilson Donizeti. **Comentários ao Estatuto da Criança e do Adolescente**, 3ª edição, São Paulo: Malheiros, 1995.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a**

estratégica do gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **Estudos de Casos e Práticas Inovadoras**, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MARANHÃO, Mauriti et MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 2004.

_____. **ISO Série 9000: versão 2000: manual de implementação: o passo-a-passo para solucionar o quebra-cabeça da gestão.** 8ª Ed., Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2006.

_____. **Como implementar a gestão em unidades judiciárias.** Rio de Janeiro: FGV, 2010

MARINONI, Luiz Guilherme. **Teoria Geral do Processo**, 3ª edição, São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**, 10ª edição, São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Planejamento Estratégico**, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, Rio de Janeiro: FGV, 2006.

_____. **Formação de Liderança.** Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PEREIRA. Luiz Carlos Bresser. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**, 7ª edição, Rio de Janeiro, FGV, 2006.

PEREIRA, Tânia da Silva. **Direito da Criança e do Adolescente – uma abordagem interdisciplinar**, 2ª edição, Rio de Janeiro: Renovar, 2008.

_____. **A convenção e o Estatuto – um ideal de proteção comum ao ser humano em vias de desenvolvimento.** Disponível em: <<http://www.abmp.org.br>>. Acesso em 30 mar. 2010.

RAMIDOFF, Mário Luiz. **Direito da Criança e do Adolescente: por uma propedêutica jurídico-protetiva transdisciplinar.** Tese (Doutorado em Direito) – Curso de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007, p. 21. Disponível em <<<http://www.dominiopublico.gov.br>>>. Acesso em 25 mar. 2010.

RODRIGUES, Horácio Wanderlei. **Acesso à justiça no direito processual brasileiro**. São Paulo: Acadêmica, 1994

SADEK, Maria Tereza, **Judiciário e Sociedade**, Apostila do Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário, Rio de Janeiro: FGV, 2006

ZAVASCKI, Teori Albino. **Eficácia social da prestação jurisdicional**. Disponível em <<http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/bitstream/handle/2011/189>>. Acesso em 13 jul 2010

ANEXO A

Aos psicólogos, conforme o Madec, compete avaliar as condições intelectuais e emocionais de crianças, adolescentes e adultos em conexão com processos jurídicos, seja por deficiência mental e insanidade, testamentos contestados, aceitação em lares adotivos, posse e guarda de crianças, aplicando métodos e técnicas específicas para determinar a responsabilidade legal por atos ilícitos, criminais ou atos infracionais, bem como assessora o juiz no encaminhamento a terapias psicológicas, quando necessário;

Os assistentes sociais, de acordo com o mesmo Manual, prestam serviços de âmbito social a indivíduos e grupos, identificando e analisando problemas e necessidades materiais, psíquicas e de outra ordem, aplicando métodos e processos básicos do serviço social, para prevenir ou eliminar desajustes de natureza biopsicossocial e promover a integração ou reintegração desses à sociedade. Dá assistência ao menor carente ou autor de ato infracional, identificando e analisando a situação familiar e social dos membros, elabora a pedido do juiz, relatórios, informações, laudos, tanto para varas cíveis quanto criminais, envolvendo crianças, adolescentes, ou adultos a fim de subsidiar decisão judicial;

Entre as atribuições dos assistentes sociais e psicólogos encontra-se a realização de estudo social e psicológico.

No que tange ao estudo social, deverá conter informações relativas às expressões das questões sociais enfocando os seguintes aspectos: convivência familiar, situação escolar, condição de moradia, condição socioeconômica da família (renda per capita), histórico de violências, relações familiares e grupais, histórico de trajetórias (ruas, drogas, passagens por instituições), estrutura comunitária (saneamento básico, equipamentos comunitários, serviços públicos), vida comunitária (vizinhos, amigos, relação com a família e com outros grupos), profissionalização, trabalho, e outros correlatos que contribuam para a identificação da história de vida do adolescente.

O estudo psicológico deverá conter informações sobre a história de vida do

adolescente, história familiar, (responsáveis, interações, psicodinâmica, transtornos psiquiátricos...) escolaridade (repetências, evasões, deficit de aprendizagem...), relação com drogas (tempo de uso, tipo de drogas, tratamentos realizados,...), transtornos de personalidade, estado mental (comportamento psicomotor, linguagem, pensamento, afeto, humor, memória, orientação e juízo crítico), formulação diagnóstica e histórico de práticas infracionais.

A seguir, estão descritas as atribuições das seções de atendimento psicossocial da Vara:

5.3.2.4.1 SEÇÃO DE IDENTIFICAÇÃO E PROVIDÊNCIAS

Tem por finalidade subsidiar a autoridade judiciária na decisão sobre o acolhimento de crianças e adolescentes em Entidades de Acolhimento Institucional, visando a aplicação correta e a celeridade da medida, conforme preconiza a Lei 12.010/09.

É esta Seção que presta o primeiro atendimento aos usuários que buscam o Juizado, na perspectiva do correto encaminhamento aos Setores/Serviços competentes e emite parecer ao Juízo, sobre a necessidade da aplicação da medida de acolhimento institucional ou da possibilidade de reintegração familiar imediata, indicando, quando necessário, o acompanhamento posterior de Programas Sócio Assistenciais.

A Seção foi criada para atender **resolução do CNJ**, referente às demandas advindas das mudanças ocorridas no E.C.A. no tocante ao acolhimento de crianças/adolescentes em Unidades de Acolhimento (**Lei Nacional de Adoção**), contando com apenas 01 Assistente Social advinda de outra Seção, mas que pela demanda indica a necessidade premente de mais 02 profissionais de Serviço Social, como também da legalização dos serviços já implantados.

É responsável por gerar a Guia de Acolhimento, após aplicação da medida pelo juízo, conforme modelo do CNJ- emitindo as vias correspondentes a quem de direito, de acordo com o estabelecido na Lei de Adoção;

5.3.2.4.2 SEÇÃO DE FISCALIZAÇÃO DOS PROGRAMAS PROTETIVOS

Tem por objetivo fiscalizar as Unidades de Acolhimento Institucional do Poder Público e da Sociedade Civil, monitorando o ingresso e desligamento de crianças e adolescentes nas Unidades de Acolhimento Institucional.

Compete a esta Seção avaliar o atendimento das necessidades básicas dispensado as crianças e adolescentes acolhidos, relativas a ambiente físico, infra-estrutura e a oferta de serviços, bem como à reintegração familiar e proceder ao monitoramento quando do retorno da criança/adolescente ao convívio familiar onde haja determinação de inserção da criança/adolescente/família na Rede Sócio Protetiva;

Esta Seção também é responsável por manter o registro das informações pertinentes a cada criança/adolescente acolhidos, no sistema ENCONTREI, no Cadastro Nacional de Crianças Acolhidas e no Sistema Automatizado de Processo – SAP e atua em conjunto com a Seção de Colocação Familiar -SCF em situações que ensejam a colocação de crianças e adolescentes em famílias substitutas ou quando da Destituição do Poder Familiar. Além disso, realizar visitas mensalmente nas Unidades de Acolhimento Institucional, podendo acontecer por determinação judicial, ou quando houver necessidades e demandas, informando ao juiz as irregularidades encontradas.

5.3.2.4.3 SEÇÃO DE COLOCAÇÃO FAMILIAR

Tem por finalidade atuar nos processos de colocação familiar substituta mediante Guarda, Tutela e Adoção, orientando e esclarecendo os interessados sobre os efeitos jurídicos da guarda, tutela e adoção, os trâmites processuais e informar acerca da necessidade de se constituir advogado em situações litigiosas, fornecendo relação de documentos necessários.

Compete-lhe ainda realizar estudo psicológico, social ou psicossocial com a elaboração de relatório, laudo ou parecer para subsidiar decisão judicial, acompanhar a pós-colocação em família substituta conforme necessidade detectada no estudo psicossocial ou determinação judicial e avaliar os pedidos de adoção nos

casos em que a criança / adolescente já estiver em família substituta, conforme previsto no artigo 50, § 13º da lei 12.010/09.

5.3.2.4.4 SEÇÃO DE PRÉ-COLOCAÇÃO FAMILIAR

A seção tem por finalidade atuar nos processos de inscrição para adoção, suspensão, destituição ou restituição do poder familiar, bem como avaliação para colocação em família substituta, mediante adoção.

A seção realiza cadastro de interessados em Adoção e cadastro de criança/adolescente em condições de adoção, procede a entrevista individual, casal e/ou familiar, ou reuniões de grupo, onde serão transmitidas informações sobre os aspectos sociais, psicológicos e jurídicos da adoção, objetivando identificar as motivações e expectativas sobre a criança/adolescente pretendidos, bem como a dinâmica familiar e individual dos interessados;

Também é responsável por elaborar e executar em parceria com os órgãos municipais ação de preparo psicossocial por meio de CPA – Curso de Preparação Para Adoção, atendendo o Art. 50º, parágrafo 3º da Lei 12.010/09, bem como relatório psicossocial com parecer técnico para subsidiar decisão judicial.

Organiza e mantém arquivo com os dados sobre a família biológica para posterior consulta, assegurando o direito do adotado de ter acesso ao seu histórico, conforme previsto no ECA /Lei 12.010.

5.3.2.4.5 SEÇÃO DE ATENDIMENTO PSICOSSOCIAL

Tem por finalidade assessorar o magistrado nas questões pertinentes ao adolescente que comete ato infracional e aos que forem sentenciados com Medida Socioeducativa em Meio Aberto, através da realização de estudos sociais, psicológicos e/ou psicossociais sempre que for determinado pelo Juiz e acompanha a execução das medidas socioeducativas de liberdade assistida e prestação de serviços à comunidade;

5.3.2.4.6 SEÇÃO DE ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Tem por finalidade fiscalizar e orientar os Programas de Atendimento Socioeducativo de Meio Aberto (Liberdade Assistida e Prestação de Serviços à Comunidade) e Privativos de Liberdade (Internação Provisória, Semiliberdade e Internação).

Compete-lhe realizar estudo social, psicológico ou psicossocial para subsidiar decisão sobre progressão de medida, sempre que o juiz entender necessário, proceder análise acerca da execução de metas previstas no Plano Individual de Atendimento-PIA dos adolescentes em medida de internação, sempre que o juiz julgar necessário e promover orientação técnica à equipe do Programa, sempre que solicitado ou quando da necessidade identificada pela Seção.