

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO: A EXPERIÊNCIA DO TRT DA 22ª REGIÃO

Arnaldo Boson Paes*

1 IMPACTO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO MODELO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO JUDICIÁRIAS E A NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estamos habituados a uma forma tradicional de organização e gestão da Justiça e suas múltiplas causas podem ser sintetizadas na existência de um modelo verticalizado, burocrático, ineficiente, na natural resistência às mudanças, na presença de um forte atraso tecnológico e na falta de um planejamento estratégico que defina os rumos da instituição e suas ações e metas prioritárias.

Hoje, a demanda que a sociedade nos apresenta não é a de que sejamos cada vez melhor naquilo que já somos, mas que sejamos algo essencialmente distinto de nosso padrão atual, a fim de darmos conta de uma complexidade de conflitos sociais que antes desconhecíamos. Portanto, faz-se necessário a reavaliação do modelo de organização e gestão judiciárias, de modo que estejamos conscientes dos desafios e perspectivas, procurando construir de forma participativa e planejada um novo tempo na Justiça.

A construção de uma nova Justiça somente se torna possível quando sabemos o que somos, o que queremos ser, quais os instrumentos de que dispomos e que caminhamos devemos percorrer para a realização dos objetivos.

Com acerto, já observou o pensador grego Sêneca: “Não há vento favorável para quem não sabe para onde ir”. Em outras palavras, para quem não sabe para onde vai, qualquer lugar serve.

* Desembargador-Presidente do TRT da 22ª Região (PI).

Para a compreensão da necessidade do planejamento estratégico no Poder Judiciário, convém analisar as mudanças recentes ocorridas na atuação da Justiça. Vivemos a fase da desmaterialização do processo e das novas tecnologias de comunicação e informação. A Justiça passa a incorporar novas idéias e assume conceitos muito distintos daqueles com os quais normalmente estava habituada. Essa nova forma de organização e atuação não importa simplesmente na automatização de processos de trabalho tradicionais ou no aproveitamento de práticas já existentes.

A nova Justiça baseia-se no uso intensivo da tecnologia da informação e comunicação, gerando a progressiva implantação do processo virtual e provocando a melhoria significativa no seu desempenho geral. Esse modelo, além de dinamizar o fluxo de informações, organizar e facilitar seu armazenamento e acesso, libera tempo consumido nas atividades operacionais, permitindo que o potencial intelectual de magistrados e servidores seja maximizado e melhor aproveitado em outros serviços.

Com a nova Justiça, rompe-se o paradigma do processo tradicional, os atos processuais passam a ser praticados diretamente no sistema processual, a assinatura digital certificada substitui a assinatura de um calhamaço de papel e fases e momentos do processo são unificados.

Além de reduzir as estruturas dos órgãos judiciários, minimizando as demandas por espaço físico, material humano e recursos orçamentários, essa nova forma de organização e funcionamento da Justiça afeta profundamente as noções de tempo e espaço.

Com o processo eletrônico, a Justiça torna-se acessível 24 horas por dia e os advogados podem peticionar e incluir documentos nos autos a qualquer tempo de qualquer lugar. O gabinete virtual permite que as petições possam ser apreciadas a qualquer momento e de qualquer lugar onde esteja o magistrado.

Está nascendo, portanto, um novo tempo na Justiça, com a racionalização de seus fluxos de trabalho e a redefinição de seus métodos de atuação.

Surge, então, a necessidade do planejamento e da gestão estratégica no Poder Judiciário, em que a instituição seja capaz de antever necessidades, racionalizar investimentos, otimizar a estrutura e alcançar os resultados desejados.

Com esta iniciativa, busca-se definir o propósito organizacional e a filosofia administrativa, identificar as forças e fraquezas da instituição, prever condições futuras e estabelecer premissas de planejamento, determinar ameaças e oportunidade, formular objetivos gerais e específicos, identificar e avaliar políticas e estratégias alternativas, selecionar o melhor plano estratégico e preparar planos de ação e metas para realização dos objetivos estratégicos da instituição.

2 SENSIBILIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRT DA 22ª REGIÃO

No caso do TRT, a idéia do Planejamento Estratégico Participativo - PEP nasceu da imensa dificuldade de definir um projeto para a informatização do Tribunal. Diante desse problema, solicitamos uma consultoria técnica ao Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT, resultando daí a elaboração do Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação. Vitoriosa essa experiência inicial, resolvemos expandir a idéia do planejamento para alcançar todas as unidades administrativas e jurisdicionais do Tribunal. Para tanto, celebramos parceria interinstitucional com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e ao mesmo tempo criamos o Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica - NUCEGE, seguindo a Resolução nº 49, do Conselho Nacional de Justiça.

Demos início, então, ao cumprimento de cada etapa do planejamento estratégico quais sejam: sensibilização, diagnóstico, elaboração, execução e avaliação.

Para a sensibilização de magistrados e servidores, realizamos em agosto de 2007 seminário com a presença de ministro do STJ e técnicos de outros tribunais.

Para o diagnóstico, levantamos indicadores estatísticos disponíveis no TRT, TST e CSJT. Aplicamos uma pesquisa de satisfação dos usuários e duas centenas de questionários foram respondidos por trabalhadores, empregadores, advogados e outros interessados, resultando 70% de avaliação positiva e 29% de avaliação negativa. Na pesquisa de clima organizacional, respondida por 215 magistrados e servidores, obtivemos 62% de satisfação e 24% de insatisfação.

No mapeamento setorial, foram analisados aspectos relacionados à motivação dos servidores, remuneração, política de reconhecimento e incentivo, liderança, treinamentos, disponibilidade de informações, trabalho em equipe, continuidade de práticas de gestão no TRT, gestão participativa, qualidade de vida dos servidores, comunicação, estrutura física, sistemas informatizados, procedimentos e rotinas, atendimento aos usuários, imagem do Tribunal aos usuários, atuação sócio-ambiental, disponibilidade e utilização de recursos e controle de despesas.

Concluída a fase de diagnóstico, passamos à de formulação do PEP. Trabalhamos primeiramente a definição da identidade institucional, buscando definir a missão (razão de ser da instituição), visão (situação desejada para o futuro) e valores (crenças que servem de base para todas as decisões).

Entendemos como missão do TRT: Solucionar os conflitos decorrentes das relações de trabalho de forma acessível, célere, efetiva e justa, otimizando os recursos disponíveis, cumprindo o papel social e valorizando seu quadro de pessoal.

Identificamos como visão do TRT: Ser modelo de excelência na prestação jurisdicional e no relacionamento com a sociedade, garantindo a plena satisfação dos usuários e do seu quadro de pessoal.

Elegemos os seguintes valores institucionais: comprometimento; gestão participativa e transparente; eficiência; conhecimento; responsabilidade social; inovação contínua; trabalho e dignidade humana e ética;

Os objetivos estratégicos estão agrupados em quatro áreas, assim compreendidos:

Cidadão e sociedade: ampliar a prestação jurisdicional; promover maior interação do Tribunal com a sociedade; aumentar o nível de satisfação dos usuários; aumentar o nível de satisfação de magistrados e servidores.

Orçamento e finanças: implementar a gestão orçamentária participativa; aumentar os recursos de custeio e investimentos; racionalizar o uso dos recursos orçamentários.

Processos internos: otimizar a tramitação processual; melhorar a estrutura física e operacional; melhorar os serviços prestados aos usuários; ampliar a atuação da Justiça Itinerante; aumentar o índice de conciliação.

Aprendizado e crescimento: ampliar a responsabilidade social, abrangendo ações nas áreas do meio ambiente, educação, cidadania e solidariedade; melhorar a qualidade de vida de magistrados e servidores; valorizar e capacitar magistrados e servidores; melhorar o clima organizacional; ampliar o uso da tecnologia da informação; melhorar a gestão da informação e do conhecimento.

O PEP, uma vez elaborado, retrata as expectativas de um momento da organização, mas o alcance dos resultados só acontece com o comprometimento de todos na execução da opção estratégica de gestão.

3 O DESAFIO DA EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRT DA 22ª REGIÃO

Para realizar os objetivos estratégicos, o TRT definiu ações e metas e está executando um conjunto de atividades, a seguir descritas.

Responsabilidade social: instituímos os programas “TRT Ambiental” e “TRT Solidário”. Com estas ações, promovemos a conscientização ambiental, coleta seletiva de lixo, doação de papel reciclável, doação de sangue, doação de livros e doação de móveis e equipamentos ociosos e antieconômicos.

Melhoria da qualidade de vida: estamos implantando o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional.

Valorização e capacitação: criamos a Escola Judicial e de Administração Judiciária e implantamos programa de capacitação contínua, inclusive com ensino à distância. Em 2007, foram ministrados 71 cursos, com 1.291 horas-aula. Além do aperfeiçoamento, a participação nos cursos resulta em adicional de qualificação que, pela lei, passa a integrar os vencimentos.

Tecnologia da informação: as sessões de julgamento estão informatizadas; o movimento processual está disponível na internet; dispomos do sistema *push*; as cartas precatórias são expedidas e recebidas por meio digital; o peticionamento eletrônico está disponível; conteúdos de acórdãos, sentenças e demais atos estão disponíveis na internet. Além disso, temos acesso eletrônico aos cadastrados da JUCEPI, DETRAN, Receita Federal e ao sistema BACEN-JUD. Implantamos nova *homepage* na internet e nova intranet. Distribuímos *notebooks* para todos os magistrados e renovamos em 25% o parque de informática. Desde o mês de agosto temos um novo Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, inteiramente virtual, em linguagem html..

Otimizar a tramitação processual: esperamos reduzir em 10% o prazo médio de tramitação, nas Varas do Trabalho, das ações de conhecimento; esperamos reduzir para 80 dias o prazo médio de tramitação dos recursos desde a remessa do TRT até a publicação do acórdão; desejamos reduzir em 10% a taxa de recorribilidade interna e em 15% a taxa de recorribilidade externa.

Melhoria da estrutura física e operacional: construímos novos Fóruns em Picos, Piri-piri e Corrente e reformamos o Fórum de São Raimundo Nonato. Construímos um complexo administrativo para abrigar arquivo, depósito judicial, almoxarifado e outros setores administrativos.

Ampliação da Justiça Itinerante: criamos rubrica orçamentária específica e instituímos calendário permanente para todas as Varas do Trabalho.

Conciliação: realizamos mutirões de conciliação e ampliamos os resultados do juízo de conciliação em precatório.

Maximizar recursos de custeio e investimentos: ampliamos os convênios com Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil e estamos substituindo toda a vigilância terceirizada por vigilância eletrônica.

Outras ações e metas, no entanto, não foram alcançadas. A construção do edifício-sede não avançou, não alcançamos, ainda, a gestão orçamentária participativa, a efetividade das execuções trabalhistas não melhorou dentro do planejado, não implantamos a assinatura digital nos acórdão, nem o gabinete virtual.

4 A AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O DESAFIO DE SUA CONTINUIDADE COMO PROJETO PERMANENTE DA INSTITUIÇÃO

Agora é o momento de avaliação do PEP. É a vez de verificar como o TRT está indo para a solução almejada pelo PEP. Na avaliação, pretendemos reunir e divulgar as informações que permitam constante e efetiva avaliação dos objetivos, metas, estratégias e projetos. Devemos então acompanhar o desempenho do PEP comparando entre as situações previstas e as alcançadas.

O desafio de efetuar a transição da gestão reativa para uma gestão planejada e focada em resultados precisa ser enfrentado com

credibilidade, caso contrário abdica-se da possibilidade de construir o futuro que se deseja.

O grande desafio à implantação do planejamento estratégico é a mudança de cultura na forma de organizar e gerir a instituição. A metodologia do PEP visa à organização e à gestão eficaz dos objetivos, metas, estratégias e projetos por meio de uma administração planejada, compartilhada e democrática.

A idéia é criar uma cultura de gestão baseada em dados criteriosamente obtidos e sistematicamente avaliados, incorporando-se ao cotidiano da administração a tarefa de planejar suas ações e metas. O alcance dos níveis de excelência na prestação jurisdicional, atestados por índices concretos de satisfação da sociedade, é um objetivo a ser atingido por meio do planejamento estratégico através de uma melhor organização e gestão judiciárias.

Desta forma, o TRT da 22ª Região busca adquirir a excelência em suas atividades e acredita que o Planejamento Estratégico Participativo representa um grande passo na Administração Judiciária, uma vez que o sucesso dos projetos no futuro é o resultado do planejamento no presente.

Disso tudo podemos afirmar que o fundamental é a decisão de adotar o planejamento estratégico, o envolvimento de todos e o compromisso das futuras administrações em dar continuidade. O planejamento estratégico não pode ser compreendido como idéia de um gestor, mas como projeto institucional, que cabe organizar, absorver, dar efetividade e garantir sua continuidade. O planejamento estratégico em si não é a solução de todos os problemas do Poder Judiciário, mas instrumento de gestão que, realmente, ajuda o Tribunal a se conhecer, a conhecer o ambiente em que atua e a ter um rumo para o futuro.