

PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE DE SUA IMPORTÂNCIA NO COMBATE A MOROSIDADE E NA GARANTIA DA CELERIDADE PROCESSUAL NAS UNIDADES JUDICIÁRIAS DE TRABALHO DAS COMARCAS DO TJMS¹

Geraldino Pereira de Lima²

RESUMO: O instrumento administrativo de trabalho, doravante denominado 'Planejamento Estratégico' é uma ferramenta que se constitui em um dos elementos indispensáveis a ser utilizado na atuação funcional cotidiana das unidades de trabalho (varas / cartórios) do poder judiciário de cada Estado da Federação. Em razão disso, o presente artigo propõe reflexões teóricas aos servidores públicos do judiciário sobre a fundamental importância de planejar toda e qualquer atividade administrativa, demonstrando a importância de sua execução para garantir a celeridade da justiça brasileira. No desenvolvimento do conteúdo central do trabalho, sustentamos as fundamentações que garantem a importância dessa estratégia no âmbito da administração pública, dado o princípio constitucional da eficiência e o da razoável duração do processo, sobretudo pela contundente indignação do cidadão, da coletividade e dos profissionais do Direito com a morosidade da justiça, em todos os graus de jurisdição. Observou-se que todos os servidores, especialmente os gestores, devem se empenhar, individual e grupalmente, para bem executar e colocar em prática o referido Planejamento Estratégico para as instituições.

Palavras-chave: Planejamento. Gestão Estratégica. Poder Judiciário. Morosidade. Celeridade.

Abstract: The administrative instrument of work, henceforth 'Strategic Planning' is a tool which is constituted in one of the indispensable elements to be used in the day-to-day functional operation of the judicial power (notaries/courts) of each state of the Federation. For this reason, this article proposes theoretical reflections to the public

¹Artigo Científico elaborado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Judiciária, ofertado pela Faculdade de Direito da UFMS, turma 2017/2019, sob a orientação da Prof.^a Dra. Luiza Vieira Sá de Figueiredo.

² Especialista em Direitos Difusos e Coletivos pela UEMS. Analista Judiciário (Oficial de Justiça) do TJMS, E-mail: geraldino.pereira@tjms.jus.br

servants of the judiciary on the fundamental importance of planning any and all administrative activity, demonstrating the importance of its execution to ensure the speed of the Brazilian justice system. In the development of the central content of the work, we support the rationale that guarantees the importance of this strategy in the public administration, given the constitutional principle of efficiency and the reasonable duration of the process, especially the overwhelming indignation of the citizen, the collectivity and the legal professionals with the slowness of justice, in all levels of jurisdiction. It was observed that all the servants, especially the managers, must work, individual and group, to execute and put into practice the 'Strategic Planning' for the institutions.

Keywords: Planning. Strategic management. Judicial Power. Slowness. Celerity.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho enfatiza a importância da elaboração e da execução de Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica, em todas as unidades de trabalho das Comarcas do Poder Judiciário brasileiro, dada a necessidade premente desse valioso instrumento para garantir vida saudável às instituições públicas organizativas.

Para efeito de reflexão é oportuno socializar que a “comunicação é uma necessidade premente da vida”³. Nessa linha de raciocínio, em adaptação a realidade de nosso estudo, pode-se dizer que o Planejamento Estratégico é uma necessidade premente da vida das unidades de trabalho das Comarcas do Poder Judiciário de cada Estado, no combate à morosidade e na garantia da celeridade processual. Mas, não é só. A expressa recomendação: “nunca perca de vista seu ponto de partida”, de Santa Clara de Assis, também merece reflexão. A reflexão cabível sobre tanto é a de que o ponto de partida para os gestores públicos deve ser, sempre, o Planejamento Estratégico da Instituição, com suas metas e seus métodos.

Verifica-se que a Bíblia sagrada, também, contempla em suas normas espirituais essa ferramenta denominada Planejamento. Tanto é que “a Bíblia revela e relata eventos consecutivos da realização do Plano de Deus” (LICKFELD, 2018, p.1). Dentre alguns deles é possível vislumbrar ações e atitudes típicas de planejamento, como:

³ Declaração da fundadora da Ordem das Clarissas, Santa Clara de Assis, padroeira da televisão e dos meios de comunicações.

assentar-se, para calcular e planejar (Lc 14.28-33); planejar e aproveitar as oportunidades (Mt. 25.14-30). Ademais, a criação do mundo em sete dias, conforme relatado em Gênesis (Capítulo 1), demonstra que Deus realizou um planejamento estratégico.

É importante aqui observar que o livro *A arte da guerra* menciona que “o verdadeiro mérito” consiste em “planejar”, levando em consideração fatores como: “o chefe, o plano, o método, a disciplina, a estratégia” (TZU, 2006, p. 17-30). É por isso que, os objetivos, as metas, os métodos e as estratégias dos gestores da administração pública, no que atine a organização da execução dos serviços judiciais prestados à população e aos profissionais do direito, são estabelecidos por meio de normas planejadoras e de gestão estratégica.

A espinha dorsal desse trabalho se desenvolve e segue o seguinte caminho itinerário: é constituído de quatro tópicos socializando dados e informações específicas sobre a importância do Planejamento Estratégico e da Gestão Estratégica, bem como sua execução prática, visando combater a tragédia da morosidade e por consequência garantir a sonhada e almejada celeridade processual. A metodologia adotada é bibliográfica e documental.

Objetiva-se, portanto, empreender sistemática e minuciosa análise da importância do Planejamento Estratégico e da Gestão Estratégica, de um lado, no combate à morosidade e lado outro, na garantia da celeridade processual, em todos os graus de jurisdição do Poder Judiciário estadual e nacional.

I. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Aqui, direta e especificamente, discorrer-se-á sobre noções gerais de Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica, respectivamente.

1. Planejamento Estratégico: noções gerais

É oportuno socializar a ideia de que “organizar tudo para realizar algo é o significado principal de planejar” (SEBRAE, 2018, p. 4). É exatamente nesse trilhar que o Livro *a Arte da Guerra* (2006) observa que “o verdadeiro mérito” consiste em

“planejar”, levando em consideração fatores como: “O Chefe, o Plano, o Método, a Disciplina, a Estratégia” (TZU, 2006, p. 17-30).

Adverta-se, porém, que não se trata de um planejamento qualquer ou de um simples planejamento. No campo da observação, convém frisar a bem da clareza, que no firme entendimento de Filho; Machado (1979), Planejamento Estratégico não se ajusta apenas às grandes organizações. Ao contrário, é de extrema importância para a sobrevivência e desenvolvimento de qualquer organização seja ela pública, particular, grande, média, pequena, ou até mesmo uma Microempresa.

Dessa forma, a título de esclarecimento, Planejamento Estratégico é um instrumento de trabalho tecnicamente mais sofisticado, mais complexo, mais estruturado, mais dinâmico, mais operacionalizado. Isso significa dizer que os Gestores Públicos “comprometidos com um Planejamento Estratégico sistemático são altamente bem-sucedidos porque pensam profunda, criativa e continuamente” (FILHO; MACHADO, 1979, p. 28).

Lado outro, é notório que o simples planejamento sempre foi e é uma realidade presente na vida cotidiana de todo ser humano, independentemente de classe social e de capacidade formativa.

Nesse contexto e numa visão simples, mas não simplória:

o planejamento constitui uma atividade inerente ao ser humano. Isto é, mesmo que de maneira informal, cada um de nós desenvolve diariamente pelo menos um processo de planejamento. Por exemplo, para sair de casa pela manhã para ir trabalhar, é comum darmos uma espiada pela janela para ver como está o tempo e assim escolher a roupa de acordo. Em seguida, em função das informações obtidas com esse diagnóstico, decidimos sobre a roupa que devemos vestir. O passo seguinte a esta decisão é a ação, isto é, vamos vestir a roupa e sair de casa para cumprir nosso objetivo: ir para o trabalho (ANDRADE, 2016, p.11).

Nessa linha de raciocínio, é forçoso reconhecer que:

a noção de planejamento é importante para as organizações e para pessoas, no âmbito pessoal e profissional; quem planeja a vida pessoal e profissional tem maiores chances de ser bem sucedido. Nem sempre aquele bom aluno da escola se torna um bom profissional ou alcança objetivos que seriam plenamente alcançáveis caso houvesse planejamento de vida (FIGUEIREDO, 2014, p. 31).

Há de se acrescentar, ainda, que “no Planejamento Estratégico, é essencial a completa interação das pessoas envolvidas no processo de formulação e implementação” (FILHO; MACHADO, 1979, p. 30). Nesse sentido o legislador do Código de Processo Civil de 2015, também, comunga com essa ideia ao estabelecer que “todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva” (art. 6º, do CPC/2015). Extrai-se desse enunciado que todos os servidores envolvidos, sobretudo, os gestores públicos, devem cooperar entre si. Primeiro, na elaboração do Planejamento Estratégico e no ato contínuo da gestão deste planejamento.

Como se vê, num contexto geral, todos nós, independentemente da classe social e nível de formação intelectual; todos os dias, todos os meses e todos os anos, para que não nos percamos no tempo e no espaço e para que sejamos amparados pela virtude da organização mínima, acabamos por fazer nosso planejamento individual e até mesmo coletivo, só que de modo informal. Isto é, não escrito.

Esse conjunto de conceituações estabelecidas e socializadas pela doutrina nacional, levam ao firme entendimento de que Planejamento Estratégico exige de seu autor ou de seus autores, a coerente atitude prática de que primeiro é preciso pensar e, somente depois agir. Entrementes, na contramão disso, as práticas do dia a dia, estão a demonstrar que o ser humano foi feito primeiro para agir e depois pensar, o que não se coaduna com a atitude prática na hora de elaborar um determinado planejamento estratégico. Enfim, é importante ainda observar que a rigor, “nada pode ser executado sem antes ser planejado estrategicamente, pois qualquer atitude impensada, pode resultar em prejuízos” (SEBRAE, 2018, p. 2).

2. Gestão Estratégica: noções gerais

O vocábulo ‘gestão’, “em sentido amplo, significa a administração ou gerência de alguma coisa” (SILVA, 1990, p. 353). Nessa linha de raciocínio, em complementação, ‘gestão’ diz respeito a “gerência, administração, supervisão, direção, controle, regulação, condução, comando, planejamento, estratégia, tática” (VILLAR, 2011, p. 385).

Lado outro, Estratégia “é exaurir o adversário por meio de ataques repetidos” (VILLAR, 2011, p. 332). Logo, poder-se-ia dizer que estratégia se constitui na arma do mais fraco para vencer o mais forte. Há que se considerar que, aqui, o mais fraco somos nós os servidores e gestores públicos e o mais forte é o desafio consistente no acúmulo sistemático e permanente de trabalho referente a processos ajuizados, diariamente, a ser solucionados com eficiência e em tempo razoável.

Pelo dantes dito, fique claro, então, que não existe Gestão Estratégica desgarrada de um Planejamento Estratégico. É, exatamente, por isso que “grande parte dos autores considera como pilares da Gestão Estratégica o Planejamento Estratégico, a prospectiva estratégica e a inteligência competitiva com todas as ferramentas que a elas são agregadas” (ANDREUZZA, 2009, p. 7-8). Mas, não é só. Gestão Estratégica é “um universo de opções e ferramentas que se coloca à disposição dos gestores públicos para contribuir com o sucesso de suas organizações” (*ibidem*).

Portanto, vislumbra-se que o conceito de Gestão Estratégica conduz ao firme entendimento de que é:

muito abrangente: ele engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estrutura do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. Assim, formalmente, podemos conceituar gestão estratégica como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização (COSTA, 2012, p. 51-52).

É evidente que o Planejamento Estratégico, no Poder Judiciário, só será efetivo e eficiente no combate à morosidade processual, na medida em que for implementado e executado através de uma adequada Gestão Estratégica, com envolvimento direto de todos os servidores, inclusive dos magistrados. Por isso que

o magistrado é hoje um gestor e deve assumir de vez a condição de capitaneador do processo de reformulação do aparato judiciário brasileiro, nesse contexto, impende assinalar que a qualidade do serviço judiciário prestado aos operadores do direito e à população em geral dependerá e muito da gestão imprimida pelo juiz da base (REIS. 2010, p.13-14).

Portanto, para que o planejamento estratégico cumpra seu objetivo, é condição *sine quanon* o “emprego de técnicas de liderança, multiplicação de práticas judiciais inovadoras, adoção de modernas técnicas de gestão” (REIS, 2010, p.13-14), em todas as unidades de trabalho das Comarcas do Poder Judiciário.

II. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESTRATÉGICA: previsão legal e sua evolução temporal

Por primeiro, tratar-se-á da legislação Constitucional Federal e Estadual. Ao depois, da legislação Infraconstitucional Federal (Leis e Resoluções), que direta ou indiretamente, referenciam a questão do Planejamento Estratégico e da Gestão Estratégica, observando para tanto sua ordem cronológica evolutiva temporal.

1. Constituição Federal e Estadual

Conforme prevê o art. 5º, inciso LXXVIII, da CF/1988, o constituinte brasileiro, no âmbito dos direitos e garantias fundamentais, estabeleceu expressamente 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”.

Também, no âmbito da Administração Pública, com fundamento no art. 37 da Constituição Federal vigente, o legislador constituinte, assegurou que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá, dentre outros, especificamente, o princípio da eficiência”. Referida previsão constitucional, é perfeitamente aplicável a questão do Planejamento Estratégico. Mesmo porque, a razoável duração e a garantia da celeridade processual, com eficiência, só será possível mediante efetiva elaboração e execução prática do instrumento de trabalho, denominado Planejamento Estratégico.

Sobreleva registrar que, nos termos do art.96 da CF/1988, no atinente à Gestão no Poder Judiciário, está estabelecido expressamente que “compete privativamente aos tribunais: eleger seus órgãos diretivos e elaborar seus regimentos internos, com observância das normas de processo e das garantias processuais das partes, dispondo sobre a competência e o funcionamento dos respectivos órgãos jurisdicionais e administrativos; organizar suas secretarias e serviços auxiliares e os dos juízos que

lhes forem vinculados, velando pelo exercício da atividade correcional respectiva e propor a criação de novas varas judiciárias”.

Após proceder minuciosa análise da Carta Política da República de 1988, verifica-se que em alguns de seus diversos dispositivos, expressamente, repetem os verbetes: “plano”, “planos”, “metas”, “programas”, “planejamento” e “gestão”, respectivamente. Dessa forma, o constituinte brasileiro, direta ou indiretamente, acaba por tratar, simultaneamente, de Planejamento e Gestão Estratégica. Para efeito de socialização e averiguação, transcrevem-se na íntegra esses dispositivos com seus respectivos conteúdos, conforme ANEXO – I.

A Constituição Estadual do Estado de Mato Grosso do Sul, promulgada em 13 de junho de 1979, também, elenca em seus diversos dispositivos, as expressões: “plano”, “planos”, “metas”, “programas”, “planejamento” e “gestão”. Nesse contexto, o constituinte Estadual, ao mencionar esses termos, direta ou indiretamente, acaba por tratar, simultaneamente, de Planejamento Estratégico e de Gestão Estratégica. Para efeito de constatação, transcrevem-se na íntegra os dispositivos com seus respectivos conteúdos, conforme ANEXO – II.

2. Legislação Infraconstitucional Federal.

Aqui, numa ordem cronológica temporal evolutiva, tratar-se-à das Leis e Resoluções Federais, que mencionam, direta ou indiretamente, o Planejamento e a Gestão Estratégica.

2.1. Lei Federal nº. 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil):

Trata-se de lei federal decretada pelo Congresso Nacional e sancionada pela então Presidente da República, Dilma Rousseff, que institui o novo e atual Código de Processo Civil.

A ordem expressa prevista no comando imperativo do art. 6º, do Código de Processo Civil de 2015, no sentido de que, “todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva”, é perfeitamente aplicável ao Planejamento Estratégico e a Gestão Estratégica do Poder Judiciário. Extraí-se desse enunciado que a expressão “todos os sujeitos do

processo”, significa dizer que todos os servidores envolvidos na seara processual de primeiro e segundo graus: analistas judiciários, escrivão/chefe de Cartórios, oficiais de justiça, Juízes; inclusive, advogados, defensores públicos, promotores de justiça, peritos; devem cooperar entre si, para que o processo seja resolvido de modo justo em tempo razoável.

2.2. Resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ):

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) foi criado e instalado por meio da Emenda Constitucional nº 45 de 08 de dezembro de 2004 (CF/1988, art. 92, I-A).

O CNJ é uma Instituição Pública, que tem por competência “o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura” (CF/88, art. 103, B, § 4º).

Demais disso, o objetivo do CNJ

é que os dados como taxa de congestionamento e carga de trabalho dos Juízes, por exemplo, forneçam as bases para construção de políticas de gestão e possibilitem a avaliação da necessidade de criação de cargos e funções, bem como sejam referência para a criação de uma cultura de planejamento e gestão estratégica (FIGUEIREDO, 2014, p. 79).

É nesse contexto que

veio a lume o CNJ para controlar a atuação administrativa e financeira dos Tribunais de todo o país, supervisionando a administração do Judiciário brasileiro como um todo, fiscalizando o andamento dos serviços forenses, buscando dar efetividade e celeridade à prestação jurisdicional por meio de investigação e do exame das causas de emperramento da máquina judiciária, devendo formular propostas e soluções nesse sentido, inclusive com o estabelecimento de metas globais para a justiça de todo o país (REIS, 2010, p. 30).

A linha de raciocínio traçada pelo legislador constituinte e pelos doutrinadores citados, levam ao firme entendimento de que a atribuição constitucional específica do CNJ é a de dinamizar o complexo sistema judiciário brasileiro, com atenção voltada para as questões que exigem controle, transparência, supervisão e fiscalização no campo administrativo e processual.

No concernente ao Poder Judiciário, verifica-se que em 18 de março de 2009 foi editada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) a Resolução nº. 70, que dispõe expressamente sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica, no âmbito do Poder Judiciário Nacional. Ato contínuo, considerando a necessidade de revisar o plano estratégico estabelecido pela referida Resolução, e, sobretudo, considerando os Macrodesafios do Poder Judiciário para o sexênio: 2015-2020, formulados pela Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário e aprovados no VII Encontro Nacional do Poder Judiciário, ocorrido em Belém do Pará, em novembro de 2013, o CNJ editou a atual Resolução de nº. 198 de 16 de junho de 2014, que institui a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, nos seguintes componentes: Missão, Visão, Valores e Macrodesafios, respectivamente.

Para tratar, especificamente, sobre Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica, o CNJ editou as seguintes Resoluções, a saber:

2.2.1. Resolução nº. 49 de 18.12.2007

Esta Resolução dispõe sobre a organização de núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos Órgãos do Poder Judiciário. Considerando que a função de planejamento estratégico do Poder Judiciário é também atribuição do Conselho Nacional de Justiça, “os órgãos do Poder Judiciário (art. 92, II/VII, da CF/88) devem organizar em sua estrutura unidade administrativa competente para elaboração de estatística e plano de gestão estratégica do Tribunal” (art. 1º, da Resolução n. 49/2007);

2.2.2. Resolução nº. 70 de 18.03.2009

Referida Resolução dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica, no âmbito do Poder Judiciário. Portanto, considerando que: a) – compete ao Conselho Nacional de Justiça, a atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário; b) – os Presidentes dos Tribunais brasileiros, deliberaram pela elaboração de Planejamento Estratégico, a fim de aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais; c) – a Resolução n. 49 de 18.12.2007, determinou que a criação do Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica, é a unidade administrativa competente para elaborar, implementar e gerir o planejamento estratégico de cada órgão da justiça; fica, então, instituído o Planejamento Estratégico Nacional;

2.2.3. Resolução nº. 198 de 16.06.2014

Trata-se de Resolução que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica, no âmbito do Poder Judiciário. No atinente a Execução das Estratégias, em resumo, é possível extrair desta Resolução que: a) – compete ao Conselho Nacional de Justiça, a atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário; b) – tendo em vista a necessidade de revisar o plano estratégico estabelecido pela Resolução do CNJ n. 70/2009, fica instituído a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015/2020 – Estratégia Judiciária 2020, sintetizada nos seguintes componentes: Missão, Visão, Valores e Macrodesafios; c) – os órgãos do Judiciário devem alinhar seus respectivos planos estratégicos à Estratégia Judiciária 2020, com a possibilidade de revisões periódicas; d) – os planos estratégicos, devem ter abrangência mínima de 6 (seis) anos e contemplar as Metas Nacionais e Iniciativas Estratégicas Nacionais aprovadas nos Encontros Nacionais do Judiciário; e) – na elaboração de seus planos estratégicos, os Tribunais e Conselhos devem considerar as Resoluções, Recomendações e Políticas Judiciárias instituídas pelo CNJ voltadas à concretização da Estratégia Judiciária 2020; f) – os órgãos do Poder Judiciário devem promover a participação efetiva de magistrados de primeiro e segundo graus, ministros, serventuários e demais integrantes do sistema judiciário e de entidades de classe, na elaboração de suas propostas orçamentárias e de seus planejamentos estratégicos; g) – a execução da estratégia é de responsabilidade de magistrados de primeiro e segundo graus, conselheiros, ministros e serventuários; h) – os órgãos do Poder Judiciário manterão unidade de gestão estratégica para assessorar a elaboração, a implementação e o monitoramento do planejamento estratégico.

Em arremate, é oportuno e conveniente assegurar que a interpretação compreensiva das normas e princípios estabelecidos na Constituição Federal, Estadual e na legislação infraconstitucional federal, fatalmente, nos conduz a observar e a refletir que o planejamento estratégico é de fato um instrumento administrativo de trabalho fundamental e indispensável no combate à morosidade e, por consequência, na garantia da celeridade processual, nas unidades de trabalho das Comarcas do Poder Judiciário.

III. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Instrumento administrativo de trabalho para combater a morosidade e garantir a celeridade processual.

Sobre tanto, aqui, será abordado a problemática da morosidade, inclusive, com demonstrações de dados numéricos colhidos junto ao CNJ; tratar-se-á da correlação existente entre Planejamento Estratégico e Instrumento administrativo de trabalho, bem como do combate à morosidade e da garantia da celeridade processual.

1. A Problemática da Morosidade

Consoante é ressaltado a questão da morosidade, há muito tempo, é fato. Problemas constantes como: sobrecarga do sistema judicial, excesso de demandas em razão da situação econômico-financeira do país (desemprego), inobservância sistemática dos Direitos e Garantias Fundamentais pelo Município, Estado e União, o que torna o Estado em um dos maiores litigantes (autor e réu) e com privilégios processuais (prazo em dobro). Tudo isso contribui, diretamente, na solidificação da morosidade.

É público e notório que o Poder Judiciário “se defronta com vários problemas, conforme descrevem estudos e pesquisas realizados pela Secretaria de Reforma do Judiciário (2003), pelo Banco Mundial (2004) e CNJ (2003 em diante). Dentre eles, destaca-se a morosidade” (PONCIANO, 2018, p. 1-4).

Bem por isso, cabe ressaltar ainda que

a morosidade ou lentidão da justiça é apontada como o maior problema da Justiça. Ela evidenciou-se a partir do advento da Constituição Federal de 1988, pois, ao garantir o acesso a Justiça e ampliar o rol dos direitos fundamentais, a Lei Maior abriu caminho para uma corrida em massa ao Judiciário de várias demandas sociais. Isso gerou um aumento considerável da quantidade de processos e, conseqüentemente da taxa de congestionamento (PONCIANO, 2018, p. 1-4).

O Relatório Justiça em Números de 2018, referente ao ano base de 2017, do CNJ, indica que no TJMS em 2017 foram registrados como **casos novos** 344.795 e como **casos pendentes** 889.979 processos (Tabela I – p. 28). Verifica-se que o total dos processos pendentes correspondem a quase três vezes os processos novos e, isso, só por só, pode caracterizar morosidade. No atinente à Litigiosidade, no âmbito nacional, o Relatório apresenta os seguintes registros: Casos novos: 20.207.585. Julgados: 22.509.456. Baixados: 21.688.091. Casos Pendentes: 63.482.535. A

somatória dos julgados e baixados totalizam 44.197.547 (69%), que deduzidos dos pendentes ainda restam uma pendência de 19.284.988 (31%), o que também pode caracterizar morosidade. O tempo médio de processo baixado na Justiça Estadual - Justiça Comum de 1º Grau – (p. 35) é de 3 a 10 m para Execução Judicial; 3 a 7 m para Ação de Conhecimento; 7 a 9 m para Execução Extrajudicial; 8 a 5 m para Execução Fiscal e 4 a 11 m para Execução Não Fiscal. A duração aqui mencionada, indica de certa forma indício de morosidade.

O Planejamento Estratégico, em harmonia com uma boa Gestão Estratégica, tem por pretensão básica auxiliar Gestores e Servidores a resolver problemas pontuais como: baixa produtividade; descumprimento de prazos processuais em relação a despachos, decisões e sentenças; desordem/falta de organização, acúmulo permanente de processos. Enfim, diretamente, pretende resolver a problemática da morosidade processual, onde ela existir.

Calha, a propósito, socializar um pouco da história da Unidade Judiciária de Trabalho (Cartório e Gabinete da 6ª Vara Cível) da Comarca de Dourados, conforme relato (ANEXO – III). O fato narrado, exigiu naquele momento, urgência, na implementação de um Planejamento Estratégico com estabelecimento de metas e métodos. A estratégica e a metodologia de trabalho adotada surtiram positivos efeitos, tanto que, os processos em andamento, em torno de quase quatro mil, em fevereiro de 2005, após cinco anos da execução do Plano de Ação, em fevereiro de 2010, foram reduzidos para 600, em fevereiro de 2017 para 786 e em fevereiro de 2018 e 2019 manteve-se uma média de 1.500 processos, conforme dados estatísticos de 25.03.2019 da Assessoria de Planejamento do TJMS. Esses indicadores numéricos asseguram que na referida unidade de trabalho a morosidade foi plenamente combatida. Os dados estatísticos apontam ainda que na Comarca de Dourados-MS, as demais Varas Cíveis possuem uma média de 3 (três) mil processos e as duas Varas do Juizado Especial cível e criminal quase 12 (doze) mil processos. Esses números apontam para a existência de morosidade processual.

2. Instrumento administrativo de trabalho

Antes, porém, é oportuno mencionar que assim como o “direito é um instrumento de trabalho, teoria, realidade e vivência” (MEIRELLES, 2004, p. 9), também, o

planejamento estratégico é igualmente um instrumento de trabalho, que faz parte da vida cotidiana das pessoas e da administração das instituições organizativas. Convém esclarecer que Planejamento Estratégico é um instrumento de trabalho tecnicamente mais sofisticado, mais complexo, mais estruturado. Enfim, mais dinâmico. Isto significa dizer que os Gestores Públicos “comprometidos com um Planejamento Estratégico sistemático são altamente bem-sucedidos porque pensam profunda, criativa e continuamente” (FILHO; MACHADO, 1979, p. 28).

Pelo dantes dito, vislumbra-se, então, que o Planejamento Estratégico se constitui em um verdadeiro instrumento de trabalho. Logo, nessa condição, é evidente que ele precisa ser conhecido para ser bem utilizado, manuseado e operacionalizado no ambiente das unidades de trabalho da instituição.

De acordo com a Teoria da Organização Humana (TOH), estabelecida pelo sociólogo paulista Antonio Rubbo Muller (REVISTA Sociológica, 1979, p. 3-77), operacionalizar um planejamento é saber definir com precisão os seguintes componentes ou operacionais, a saber: 1) - Paisagem: é o local, o lugar onde o planejamento será executado, considerando o cenário (prédio) e equipamentos; 2) – Cronologia: diz respeito ao tempo, datas, dias, meses, anos, horários; presente, passado e futuro; distingue-se em curto prazo (até 5 anos); médio prazo (de 5 a 10 anos) e longo prazo (a partir de 10 anos); 3) – Personagens: são as pessoas, os autores da história e da realidade. Prestadios: são os servidores envolvidas na prestação de serviços e na execução do planejamento. Prestam serviços, servem à coletividade. Fruitivos: são os cidadãos beneficiados, os jurisdicionados e o profissionais do direito, que recebem os serviços prestados pelos servidores do Poder Judiciário. Comutações: é a convivência e relacionamento que deve existir entre prestadios (servidores) e fruitivos (população); 4) – Normas: são os procedimentos relacionados ao que fazer e como fazer. Fazem parte das normas valores, crenças, sanções e avaliação. Valores: são os recursos empregados; Crenças: são as razões, motivos, princípios. Sanções: são os resultados, as críticas. Avaliação: item indispensável para avaliar o planejamento, em prazo definido.

É oportuno ressaltar que um Planejamento para que possa ser considerado Estratégico, é necessário que ele contemple, no mínimo, esses quatros operacionais, conforme dantes mencionado.

Toda Instituição, seja ela privada ou pública, ao se decidir em elaborar um planejamento estratégico, o faz porque está diante de determinado desafio ou desafios e o objetivo é o de combatê-lo com eficiência e com a maior rapidez possível.

Ainda sobre tanto é oportuno socializar as coerentes afirmações de Giacobbo (1997) extraídas de seu artigo científico denominado “O desafio da Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas”. Em síntese, afirma o autor que: a) – o planejamento constitui-se numa ferramenta efetiva de permanente racionalização do processo decisório e de sua execução; b) – a utilização sistemática do planejamento estratégico no cotidiano corresponde a sua execução; c) – a execução do planejamento estratégico permite a obtenção de melhores resultados operacionais; d) – o planejamento, enquanto instrumento gerencial ou de trabalho, auxilia os administradores e os públicos no processo decisório.

3. Combate a morosidade e garantia da celeridade processual

Com fincas no comando imperativo do art. 96 da CF/1988, sobreleva registrar que no atinente à Gestão no Poder Judiciário está estabelecido expressamente que “compete privativamente aos tribunais: eleger seus órgãos diretivos e elaborar seus regimentos internos, com observância das normas de processo e das garantias processuais das partes, dispondo sobre a competência e o funcionamento dos respectivos órgãos jurisdicionais e administrativos; organizar suas secretarias e serviços auxiliares e os dos juízos que lhes forem vinculados, velando pelo exercício da atividade correccional respectiva e propor a criação de novas varas judiciárias. Extrai-se desse texto constitucional, que o combate à morosidade e garantia da celeridade processual, são questões atinentes à administração da justiça. Logo, compete diretamente aos agentes ou gestores públicos, representantes dos Órgãos do Poder Judiciário, tratar com afinco dessa questão.

Consoante é ressabido, nos termos do art. 5º, LXXVIII, da CF/1988, o constituinte brasileiro, no âmbito dos direitos e garantias fundamentais, estabeleceu

expressamente 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. Também, no âmbito da Administração Pública, conforme prevê o art. 37 da CF/88, o legislador constituinte, assegurou que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá, dentre outros, especificamente, o princípio da eficiência. Referida previsão constitucional, é perfeitamente aplicável a questão do Planejamento Estratégico. Mesmo porque, a razoável duração e a garantia da celeridade processual, com eficiência, só será possível, mediante efetiva elaboração e execução prática do instrumento de trabalho, doravante, denominado Planejamento Estratégico.

Dada sua coerente pertinência com o assunto em pauta, é oportuno ressaltar que o princípio constitucional administrativo da eficiência em harmonia com o princípio da razoável duração do processo, “vincula o Poder Estatal a prestação de serviços públicos adequados ou que corresponda aos padrões de satisfação do usuário como destinatário final” (FILHO, 2009, p. 35). É exatamente por isso, que se impõe aos agentes ou gestores públicos realizar suas atribuições ou funções administrativas cotidianas, “com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros” (MEIRELLES, 2004, p. 96).

O que se pode ainda observar do teor insculpido no texto dos dispositivos da CFRB/1988, aqui referenciados, é que

a eficiência que se busca com a atuação do Poder Judiciário é a eficiência administrativa; é a otimização dos resultados com organização produtiva. E nesse campo, o princípio da eficiência se traduz no dever de todo administrador público – incluído o Juiz como órgão da administração da justiça por meio do processo ou na direção do foro; ou o chefe e cartório, o Corregedor ou serventuário da justiça -, de direcionar sua atuação rumo ao resultado útil e célere da prestação do serviço judicial, com uma visão prática do funcionamento da coisa pública, sempre pronta a usar dos instrumentos legais e morais para satisfazer as exigências do bem comum (FILHO, 2009, p. 36).

Verifica-se que aqui é ressaltado o dever de eficiência funcional, que é atribuído a todo agente ou gestor público, com destaque ao agente Juiz. A expressão “todo

administrador público” significa o envolvimento de todos os servidores lotados em cada unidade de trabalho das Comarcas: Analistas e escreventes judiciários, Oficiais de justiça, Escrivão/Chefe de Cartório, Assistentes e Assessores de Gabinete, Estagiários e o Juiz, respectivamente. Subentende-se, ainda, que para combater a tragédia da morosidade e, por consequência, garantir a almejada celeridade da prestação de serviço judicial, é necessário a harmonia conjunta entre Gabinete e Cartório. Logo,

sempre que possível, deve o cartório judicial atender ao jurisdicionado, cumprindo de imediato a providência necessária; e caso assumido o compromisso de resolver a questão em determinado espaço de tempo, deve fazê-lo, de modo que o cliente-cidadão sinta-se atendido, e com qualidade (FIGUEIREDO, 2014, p. 162).

Eis aqui, um indicativo de como deve proceder os servidores, no exercício de suas atribuições, em suas respectivas unidades de trabalho de cada Comarca. Atendimento personalizado, atencioso, com qualidade e rapidez à coletividade e aos profissionais do direito, quando da prestação dos serviços processuais, deve ser sempre a marca a prevalecer. Nessa linha de raciocínio, oportuno observar que “o desafio maior certamente é a implementação de uma cultura organizacional voltada para o comprometimento pessoal e para a qualidade e eficiência no serviço público” (FIGUEIREDO, 2014, p. 160).

IV. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Execução

É oportuno ressaltar que o planejamento estratégico, objeto de nosso estudo, que deve ser implementado em todas as unidades de trabalho das Comarcas do Poder Judiciário, é um desdobramento e deve obrigatoriamente estar alinhado ao Planejamento e a Gestão Estratégica do TJMS, instituído via Resolução, por determinação expressa do CNJ. Esse alinhamento deve estar conectado com os objetivos estratégicos da Instituição, sem prejuízo, é claro, que a unidade estabeleça os seus próprios e específicos objetivos.

Tendo em vista que o Planejamento e Gestão Estratégica de uma Instituição pública ou privada, deve tratar especificamente de suas metas e estratégias, é

oportuno, discorrer um pouco sobre a conhecida ferramenta doravante denominada “BSC”. Na firme concepção de Ramalho, Fonseca e Vianna (2016): 1) - O Planejamento Estratégico (PE) e o Balanced Scorecard (BSC) são ferramentas de gestão que estão associadas à estratégia de muitas empresas privadas e públicas; 2) - O BSC ajuda a suprir falhas ou possíveis imperfeições do Planejamento Estratégico; 3) - Assim, o objetivo do BSC é o alinhamento do Planejamento Estratégico com as ações que levarão ao alcance dos objetivos estratégicos; 4) – O planejamento da estratégia, bem como do BSC, deve ser feito pela alta administração em conjunto com demais funcionários/servidores da empresa ou da instituição pública; 5) – O BSC é uma ferramenta, com foco na eficiência, e que tenta amenizar as imperfeições do Planejamento Estratégico. O conjunto das ideias aqui esboçadas, levam ao entendimento de que o BSC: é um caminho para garantir a estratégia e um aspecto marcante é a sua capacidade direta de conectar o planejamento estratégico à execução prática.

O Planejamento Estratégico, uma vez concluído, transforma-se em um documento teórico que precisa ser colocado em prática imediatamente. A grande questão reside em saber o que fazer com o planejamento. Não é plausível que um planejamento bem elaborado e dinâmico, seja ignorado ou engavetado. É necessário que os servidores, sobretudo, os Gestores da Alta Administração, responsáveis pela sua elaboração teórica, sejam treinados para que profissionalmente reúnam condições técnicas para operacionalizar com aptidão e segurança esse importante instrumento de trabalho. Mesmo porque, “ninguém se entrega a qualquer atividade sem um preparo”.⁴

É, por demais, necessário que os Gestores Públicos tenham plena consciência da grande distância que existe entre a teoria e a prática. De tal sorte, que um Planejamento Estratégico para ser bem executado, isto é, colocado em prática, dependerá, sempre, de uma adequada e correta Gestão Estratégica.

No campo da execução, três realidades destacadas no artigo denominado “10 Dicas para Executar seu Planejamento Estratégico” (VEC, 2018, p.1-6), merecem reflexão, a saber: a) - ter planejamento estratégico certo não é garantia de resultados

⁴ Frase atribuída a Sócrates, filósofo ateniense - Atenas, 469-399 a.C.

satisfatórios; b) – planejar é mais simples do que executar; c) - é preciso saber que a execução de seu planejamento pode ser decisiva para alcançar os resultados desejados.

É conveniente observar que as metas, os métodos e os objetivos propostos pela instituição organizacional, só serão alcançados com sucesso, se de fato, o planejamento estratégico for bem executado pelos servidores envolvidos e, sobretudo, pelos gestores públicos.

Uma vez pensado e definido todo o conteúdo programático teórico do Planejamento Estratégico, o passo seguinte a ser dado é o de mobilizar os personagens (servidores) envolvidos na elaboração do plano para bem executar o que foi posteriormente pensado e estrategicamente planejado.

Ainda sobre tanto é oportuno socializar as coerentes afirmações de Giacobbo (1997) extraídas de seu artigo científico denominado “O Desafio da Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas”. Em síntese, afirma o autor que: a) – o planejamento constitui-se numa ferramenta efetiva de permanente racionalização do processo decisório e de sua execução; b) - a utilização sistemática do planejamento estratégico no cotidiano corresponde a sua execução; c) – a execução do planejamento estratégico permite a obtenção de melhores resultados operacionais; d) – o planejamento, enquanto instrumento gerencial ou de trabalho, auxilia os administradores e os gestores públicos no processo decisório.

Enfim, o Planejamento Estratégico, se bem executado, certamente, combaterá o câncer da morosidade e, por consequência, garantirá a almejada e sonhada celeridade processual.

V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho enfatiza a importância da elaboração e execução de Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica em todas as unidades de trabalho das Comarcas do Poder Judiciário brasileiro.

É relevante mencionar ainda que a interpretação compreensiva das normas e princípios estabelecidos na Constituição Federal, Estadual e na legislação infraconstitucional federal, fatalmente, nos conduz a observar e a refletir que o

Planejamento Estratégico é de fato um instrumento administrativo de trabalho fundamental e indispensável no combate à morosidade e, por consequência, na garantia da celeridade processual, nas unidades de trabalho das Comarcas do Poder Judiciário Estadual e Nacional.

Advirta-se, a bem da clareza, que os objetivos, as metas, os métodos e as estratégias dos gestores da administração pública, no que atine a organização da execução dos serviços a ser prestados à população, são estabelecidos por meio de normas planejadoras e de gestão estratégica.

Todas as realidades concretas administrativas e funcionais do país, como: desenvolvimento social e econômico equilibrado; política agrícola/reforma agrária; ensino, educação e cultura; meio ambiente e turismo; construção de barragens de minério; política urbana de desenvolvimento e ordenação das cidades; calamidades públicas (secas, inundações); ordenamento territorial e ocupação do solo urbano; saneamento básico, saúde, transportes, estradas; celeridade da justiça. Todas, sem exceção, para bem se realizarem, reclamam e dependem de Planejamento Estratégico.

A importância do Planejamento Estratégico está consubstanciada no fato de que sua previsão legal tem origem na Constituição Federal e Estadual e na legislação infraconstitucional federal (Leis e Resoluções). Portanto, para que a cultura do Planejamento Estratégico, ferramenta indispensável na garantia da celeridade processual, se torne realidade concreta, é necessária luta permanente. Mesmo porque, consoante é ressaltado, “a vida do direito é a luta: luta dos povos, dos governos, das classes sociais, dos indivíduos” (IHERING, 2009, p. 27). Ademais, calha, a propósito observar que “todos os direitos da humanidade foram conquistados pela luta” (IHERING, 2009, p. 27).

Enfim, a contribuição pretendida pelo trabalho consiste em demonstrar que o Planejamento Estratégico é importante, primeiro, porque se constitui numa necessidade premente da vida das unidades de trabalho (Cartórios/Varas) das Comarcas do Poder Judiciário, em todos os graus de jurisdição. Ao depois, porque o ponto de partida e o norte a ser observado pelos Gestores Públicos, no atinente a organização administrativa da justiça, será sempre o Planejamento Estratégico, previamente pensado e estabelecido pela Instituição.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. *Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ANDREUZZA, Mário Giussepp Santezzi Bertotelli. *Planejamento Estratégico*. Monografia (Graduação de Administração). São Paulo. 2009.
- BÍBLIA Sagrada, 206ª edição revisada e atualizada. São Paulo-SP: Ave-Maria, 2015
- BRASIL, Constituição da República Federativa do. (1988).. Organização de Alexandre de Moraes. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2006
- CLARA, Santa. *Frases de Santa Clara*. Disponível em: www.pensador.com/frases_de_santa_clara/. Acesso em 18 dez.2018
- CONSTITUIÇÃO Estadual do Mato Grosso do Sul. Senado Federal. Brasília, 2008
- CNJ – Relatório Justiça em Números. Disponível: www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciais/justica em números/.../pj-justiça. Acessado em 03 mar 2018.
- COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica fácil: construindo o futuro de sua empresa*. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2012.
- FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. *Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas*. 1ª ed. Curitiba, PR: CRV, 2014.
- FILHO, José Domingues. *Das despesas, honorários advocatícios e justiça gratuita no processo civil*. Campo Grande, MS: Contemplar, 2009.
- FILHO, Paulo de Vasconcellos; MACHADO, Antonio de Matos Vieira. *Planejamento Estratégico: formulação, implantação e controle*. 1ª Ed. São Bernardo do Campo – SP: LTC. 1979.
- GIACOBBO, Mauro. *O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas*. Disponível em: [file:///C:/Users/Geraldino/Downloads/1003-Texto%20do%20artigo-1892-1-10-20151019%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Geraldino/Downloads/1003-Texto%20do%20artigo-1892-1-10-20151019%20(4).pdf) Acesso em 15 dez.2018.
- IHERING, Rudolf Von. *A luta pelo direito*. 2ª edição. São Paulo: Martin Claret, 2009.
- LEPRE, Maria Aparecida; PAIVA, Leandro Martins de; PINHEIRO, Willian. *A importância do planejamento estratégico*. Disponível em: www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadmix/3.pdf. Acesso em: 04 nov.2018.
- LICKFELD, Werner. *Há Base Bíblica para Planejamento Estratégico?* Disponível: www.institutojetro.com/estrategias-e-planejamento/h%C3%A1-base-b%C3%ADblica-para-planejamento-estrat%C3%A9gico.html. Acesso em 25 nov.2018.
- MARINONI, Luiz Guilherme. Código de Processo Civil. Lei Federal 13.105, de 16 de março de 2015. Brasília, DF: 2015.
- MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 29ª ed. São Paulo: Malheiros, 2004
- PONCIANO. Vera Lúcia Feil. O Controle da Morosidade do Judiciário: Eficiência só não basta. Disponível em: <http://www.tre-pr.jus.br/o-ter/escola-judiciaria-eleitoral/artigos/o-controle-da-morosidade-do-judiciario-eficiencia-so-nao-basta>. Acessado em 25 nov.2018.

RAMALHO, Renata; FONSECA, Ana Carolina; VIANNA, Dilo. Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard: é possível afirmar que as dificuldades foram superadas? XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III Inovarse – Responsabilidade Social Aplicada. 29 e 30 de setembro de 2016. Acessado em 11 nov.2019.

REIS, Wanderlei José dos. Diretoria de Foro e Administração Judiciária. Curitiba: Juruá, 2010

REVISTA Sociologia. Volume 29 – Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, Diretor Geral, Professor Antonio Rubbo Muller. São Paulo, 1979.

SEBRAE. *Planejamento Estratégico: como construir e executar com maestria*. WWW.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UEs/PE/Anexos/GESTÃO-EMPRESARIAL-Planejamento-estratégico-como-construir-e-executar-com-maestria.pdf. Acesso em 16 dez.2018.

SILVA, De Plácido e. *Vocabulário Jurídico*. Edição Universitária. Vol. I e II. Rio de Janeiro: Forense, 1990.

TZU, Sun. *A arte da guerra*. 36ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

VEC, Valor e Competência. *10 dicas para executar seu planejamento estratégico*. Disponível em: <http://valorescompetencia.com.br/author/atendimento>. Acesso em 16 dez.2018.

VILLAR, Mauro. *Dicionário seleções de português século XXI*. Rio de Janeiro: Reader's Digest, 2011.

ANEXO I - Constituição Federal de 1988

Dispositivos que tratam de: “plano”, “planos”, “metas”, “programas”, “planejamento” e “gestão”, respectivamente. **1.** Compete à União: **a)** – elaborar e executar planos nacionais e regionais de ordenação do território e de desenvolvimento econômico e social; **b)** - planejar e promover a defesa permanente contra as calamidades públicas, especialmente as secas e as inundações (art. 21, IX, XVIII, CF/1988); **2.** Os Estados organizam-se e regem-se pelas Constituições e leis que adotarem, observados os princípios desta Constituição. Os Estados poderão, mediante lei complementar, instituir regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e microrregiões, constituídas por agrupamentos de Municípios limítrofes, para integrar a organização, o planejamento e a execução de funções públicas de interesse comum (art. 25, § 3º, CF/1988); **3.** Compete aos Municípios: promover, no que couber, adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano (art. 30, VIII, CF/1988); **4.** Cabe ao Congresso Nacional, com a sanção do Presidente da República, dispor sobre todas as matérias de competência da União, especialmente sobre: plano plurianual, diretrizes

orçamentárias, orçamento anual, operações de crédito, dívida pública e emissões de curso forçado; planos e programas nacionais, regionais e setoriais de desenvolvimento (art. 48, II, IV, CF/1988); **5.** Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal (art. 74, I, II, CF/1988); **6.** Compete privativamente ao Presidente da República: remeter plano de governo ao Congresso Nacional por ocasião da abertura da sessão legislativa, expondo a situação do País e solicitando as providências que julgar necessárias; enviar ao Congresso Nacional o plano plurianual, o projeto de lei de diretrizes orçamentárias e as propostas de orçamento previstos nesta Constituição (art. 84, XI, XXIII, CF/1988); **7.** Os Ministros de Estado serão escolhidos dentre brasileiros maiores de vinte um ano e no exercício dos direitos políticos. Compete ao Ministro de Estado, além de outras atribuições estabelecidas nesta Constituição e na lei: apresentar ao Presidente da República relatório anual de sua gestão no Ministério (art. 87, § único, III, CF/1988); **8.** Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão: o plano plurianual. A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal. Os planos e programas nacionais, regionais e setoriais previstos nesta Constituição serão elaborados em consonância com o plano plurianual e apreciados pelo Congresso Nacional. (art. 165, I, §§ 1º e 4º, CF/88); **9.** Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. A lei estabelecerá as diretrizes e bases do planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado, o qual incorporará e compatibilizará os planos nacionais e regionais de desenvolvimento (art. 174, § 1º, CF/88); **10.** A política de desenvolvimento urbano, executada pelo Poder Público municipal, conforme diretrizes gerais fixadas em lei, tem por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes. O plano diretor aprovado pela Câmara Municipal, obrigatório para cidades com mais de vinte mil habitantes, é o

instrumento básico da política de desenvolvimento e de expansão urbana. A propriedade urbana cumpre sua função social quando atende às exigências fundamentais de ordenação da cidade expressas no plano diretor. (art. 182, §§ 1º e 2º, CF/88); **11.** A política agrícola será *planejada* e executada na forma da lei, com a participação efetiva do setor de produção (art. 187, CF/88); **12.** O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: gestão democrática do ensino público, na forma da lei (art. 206, VI, CF/88); **13.** As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (art. 207, CF/1988); **14.** A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração plurianual, visando à articulação e ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e à integração das ações do Poder Público (art. 214, CF/1988); **15.** O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais. A lei estabelecerá o Plano Nacional de Cultura, de duração plurianual, visando ao desenvolvimento cultural do País e à integração das ações do Poder Público (art. 215, § 3º, CF/1988).

ANEXO II – Constituição Estadual do Estado de Mato Grosso do Sul

Dispositivos que tratam de: “plano”, “planos”, “metas”, “programas”, “planejamento” e “gestão”. **1.** Compete aos Municípios: promover, no que couber, o adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle de uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano (art. 17, VII, CEMS/1979); **2.** Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão: o plano plurianual. A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública estadual para as despesas de capital e outras decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Os planos e programas estaduais previstos nesta Constituição serão elaborados em consonância com o plano plurianual e apreciados pela Assembleia Legislativa (art. 160, I, §§ 1º e 3º, CEMS/1979); **3.** Cabe à lei complementar, com observância da legislação federal: dispor sobre a elaboração e a organização do plano plurianual; estabelecer normas de gestão financeira e patrimonial da administração direta e indireta (art. 162, I, II, CEMS/1979); **4.** Os projetos de lei

relativos ao plano plurianual, às diretrizes orçamentárias, ao orçamento anual e aos créditos adicionais, bem como suas emendas, serão apreciados pela Assembleia Legislativa, na forma do regimento interno. As emendas ao projeto de lei de diretrizes orçamentárias não poderão ser aprovadas quando incompatíveis com o plano plurianual (art. 163, § 2º, CEMS/1979); **5.** Caberá à Comissão Permanente de Acompanhamento da Execução Orçamentária da Assembleia Legislativa: examinar e emitir parecer sobre os planos e programas estaduais e setoriais (art. 164, II, CEMS/1979); **6.** Nenhum investimento cuja execução ultrapasse o exercício financeiro poderá ser iniciado sem prévia inclusão no plano plurianual ou sem lei que autorize a inclusão, sob pena de crime de responsabilidade (art. 165, § 1º, CEMS/1979); **7.** O Estado estabelecerá e executará plano estadual de desenvolvimento integrado. O planejamento governamental para o setor privado terá caráter indicativo (art. 167, § 2º, CEMS/1979); **8.** O Estado, juntamente com os seguimentos envolvidos no setor, definirá a política estadual de turismo, observado o seguinte: a adoção de plano integrado e permanente, estabelecido em lei, para o desenvolvimento do turismo no Estado (art. 171, I, CEMS/1979); **9.** A educação, direitos de todos e dever do Estado e da Família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, ao seu preparo para o exercício da cidadania e à sua qualificação para o trabalho. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: a gestão democrática do ensino público na forma da lei (art. 189, § único, VI, CEMS/1979); **10.** A lei estabelecerá o plano estadual de educação, de duração plurianual, visando à articulação e ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e à integração das ações do Poder Público (art. 194, CEMS/1979); **11.** O Plano Diretor, obrigatório para todos os Municípios, é o instrumento básico da política de desenvolvimento e de expansão urbana. Lei Municipal estabelecerá em conformidade com as diretrizes do plano diretor, normas sobre zoneamento, loteamento, parcelamento, uso e ocupação do solo (art. 214, § 1º, CEMS/1979); **12.** O Estado desenvolverá planos de valorização e de aproveitamento de seus recursos fundiários (art. 229, CEMS/1979); **13.** O Estado adotará programas de desenvolvimento rural destinados a fomentar a produção agropecuária, a organizar o abastecimento alimentar e a fixar o homem no campo, compatibilizados com a política agrícola e com o plano de

reforma agrária estabelecidos pela União e com o plano estadual de controle ambiental. Para a consecução dos objetivos será assegurada, no planejamento e na execução da política rural, na forma da lei agrícola, a participação dos setores de produção, envolvendo produtores e trabalhadores rurais, bem como dos setores de comercialização de armazenamento, transportes e de abastecimento (art. 231, § 1º, CEMS/1979); **14.** O Estado celebrará convênio com os Municípios para a gestão, por estes, das águas de interesse exclusivamente local, condicionada à política e às diretrizes estabelecidas em planos estaduais de bacias hidrográficas, de cuja elaboração participarão os Municípios (art. 236, CEMS/1979);

ANEXO III – Relato Histórico

Relato histórico da 6ª Vara Cível da Comarca de Dourados. A 6ª Vara Cível era a Vara problema da Comarca de Dourados, em razão da quantidade considerável de quase 4 (quatro) mil processos em andamento e com prazos extrapolados. Chegou-se a esta situação extremamente crítica de acúmulo, porque, durante um bom tempo, nela eram lotados Juízes Substitutos, que ficavam alguns meses e em seguida eram designados para outras Comarcas. A situação tornou-se insustentável, principalmente, por conta do acúmulo de processos paralisados, tanto no Cartório como no Gabinete, aguardando despachos, decisões e sentenças. Essa situação de desordem geraram constantes reclamações verbais e formais de advogados e das partes, exigindo da Instituição providências concretas para garantir ao jurisdicionado celeridade razoável na tramitação dos processos ajuizados na referida Vara.