

---

## Liderança é palavra de ordem para o Judiciário executar suas estratégias

Garantir uma liderança forte e empenhada é o desafio que **Robert Kaplan**, professor da Harvard University, lançou aos líderes dos tribunais de todo o Brasil reunidos no *3º Encontro Nacional do Judiciário*, em São Paulo. Segundo o estudioso, que falou na manhã desta sexta-feira (26/2), essa é a solução para o principal problema enfrentado pela maioria das empresas e órgãos: executar suas estratégias. Segundo Kaplan, 9 entre 10 empresas falham na implementação de seus planos por não conseguir monitorar e conscientizar seus funcionários das metas em jogo.

Os maiores problemas encontrados pelas empresas, segundo Kaplan, são alinhar o planejamento com seu orçamento e fazer com que seus funcionários entendam o mapa estratégico da companhia. Outro desafio é a medição periódica dos resultados. Estudos mostram que 85% das empresas que tentaram aplicar algum tipo de estratégia gastam menos de uma hora por mês para discuti-la. A maioria faz uma revisão anual. "É preferível ter uma má notícia do que uma má notícia tardia. Se todos têm ciência dos problemas a serem enfrentados e quais são os desafios, fica mais fácil evitar os desastres", afirma o professor.

Para evitar esses riscos, a primeira atitude é comunicar a estratégia a todos os envolvidos e também ter certeza de que eles entenderam o recado, por meio de monitoramento e aconselhamentos constantes. "Não basta falar uma só vez. É preciso falar sete vezes, de sete maneiras diferentes. O funcionário deve ser capaz de explicar o mapa estratégico da empresa e ter ciência de como ele está o aplicando no seu dia a dia. Isso é liderança, é mesmo um trabalho difícil", provocou o estudioso, durante a palestra "O papel do líder na implementação da gestão estratégica do Poder Judiciário brasileiro".

Segundo Kaplan, uma das soluções apontadas para uma empresa que não está atingindo suas metas é aumentar o número de mentores, que possam levar o conhecimento sobre a gestão para mais pessoas. Ele utilizou como exemplo um hotel, em que desde o funcionário que limpa os quartos até quem atende o cliente diretamente têm de estar ciente da estratégia da empresa. "Imagine o Brasil, com toda a sua extensão, ter o desafio de alinhar a prestação de serviços na Justiça em todos os estados e garantir a mesma qualidade de serviço em todas as regiões. Todos devem estar plenamente envolvidos."

O professor deixou claro que a aplicação de estratégia alinhada é possível em qualquer meio, não só em empresas que devem gerar lucro, principalmente na Justiça brasileira que já está se esforçando em colher dados e informações sobre sua gestão. Kaplan cita como exemplo uma agenda de mudança cultural criada pelo diretor do FBI, nos Estados Unidos. Em um fluxo de uma página, a cúpula da polícia federal norteamericana desenhou seu passado, presente e futuro. Os objetivos englobam quais resultados que devem imediatos, como deve ser a troca de informações, orçamento, entre outros. Um governo também pode ter uma estratégia de alinhamento, segundo ele. "Em um país da África, por exemplo, o presidente queria criar mais empregos e percebeu que era necessário gerar conhecimento. Para isso, criou esforços nacionais na criação de universidades."

### Teoria de Harvard em solo brasileiro

---

Palestras como a de Robert Kaplan foram levadas pelo CNJ para todos os tribunais para que seus líderes pudessem criar suas estratégias até 2014, uma das metas estabelecidas para o ano de 2009. Segundo **Ana Carolina Chaer**, diretora do departamento de gestão estratégica, todos cumpriram com essa meta e devem, no final de cada ano, informar o CNJ sobre os índices de desempenho criados para medir a aplicabilidade do plano. Com esse trabalho, o CNJ espera disseminar uma estratégia nacional a ser desdobrada em todas as comarcas. No discurso de abertura, o presidente do CNJ, Gilmar Mendes, afirmou com este empenho, a Justiça brasileira está deixando de atuar em ilhas isoladas para ter uma prestação jurisdicional coesa em todo o território. O resultado do esforço, porém, só será conhecido no final de 2010, quando o órgão receberá o retorno dos tribunais.

O presidente do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, o desembargador **Carlos Alberto Robinson**, confirma que a Justiça brasileira está em fase de criação de seus planejamentos e que ainda levará um tempo para sentir os resultados. "Para mudar a cultura de gestão de um tribunal é preciso tempo de maturação. As grandes transformações ocorrem sem pressa", afirma. Com sede no Rio Grande do Sul, o TRT-4 começou seu processo em setembro, quando organizou um grande seminário sobre gestão com magistrados, servidores e assistentes de varas. Segundo Robinson, foi detectado que a parte mais sensível do tribunal é a execução, que é a fase que garante o direito do cidadão cumprido, principalmente em se tratando em Justiça do Trabalho.

Entre as ações imediatas do TRT-4 está a criação de uma Comissão de Planejamento, um departamento de endomarketing para garantir a comunicação interna dentro do tribunal e entre as varas. Pontos de videoconferência devem ser instalados em todas as unidades. 'A ideia é que a informação seja trocada em tempo real, utilizando a informática e a tecnologia da informação como meio. O trabalho de apoio do CNJ está sendo espetacular nesse sentido.'

Por ter uma estrutura menor, o Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região, com sede em Cuiabá, é indicado pelos colegas como o mais avançado em gestão. Segundo o presidente **Osmair Couto**, o TRT-23 cumpriu a Meta 2 em setembro do ano passado, antes do prazo, e pretende fazer o mesmo com a próxima meta instituída pelo CNJ nesta tarde de sexta-feira (26/2).

O segredo do tribunal, segundo Couto, é monitorar resultados a cada 20 dias e não esquecer do lema "cuide das pessoas para que elas cuidem de você". Como exemplo, ele cita a iniciativas do tribunal foi mudar o horário de expediente das 7h às 14h30 para economizar energia. "Temos placares com resultados, fazemos enquetes com advogados no site para medir constantemente a satisfação de atendimento." Em relação ao servidores, Couto explica que a mudança de horário gerou economia em um mês de mais de 41 mil quilowattz, cerca de R\$ 11 mil, o que uma vara no interior gasta em um ano. "Além disso, os servidores ganham qualidade de vida e chegam ao trabalho mais dispostos."

#### **Date Created**

26/02/2010