

A VALIDADE DA CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2008 NAS VARAS CÍVEIS DO PODER JUDICIÁRIO EM RELAÇÃO À MELHORIA DA QUALIDADE OBJETIVA DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL E AO CUMPRIMENTO DA NORMA CONSTITUCIONAL DA CELERIDADE PROCESSUAL

Bernard Barbeto de Oliveira¹
Gustavo Koetz²
Tauã Lima Verdan Rangel³

RESUMO

A celeridade processual, inequívoca e propalada garantia constitucional, somente tem sentido quando responde aos anseios de quem, de boa-fé, procura na Justiça a decisão justa em termos de qualidade e proporção. A busca de soluções, em termos de Qualidade Total, em pretensão *benchmarking* da iniciativa privada, como é o caso das Certificações ISO, não afeta de forma direta o porquê do *modus operandi* do meio judicial, apenas aponta para o engodo de, por haver a obtenção da certificação em qualidade, a solução referendada aparentar ser a melhor e, por conseguinte, o Poder Judiciário, como um todo, alcançar o ápice da qualidade. O escopo deste versa, pois, sobre os anseios das varas em poder afirmar, de forma certificada por terceiros qualificados, que suas ações e atitudes são chanceladas e ótimas, o que, *data vênia*, de forma alguma refletirá a realidade, caso não seja vinculada a um profundo estudo administrativo da jurisdição e não apenas da certificação, da forma ultrapassada como hoje atua.

Palavras-chaves: Certificação ISO. Jurisdição. Qualidade. Proporção das decisões.

¹ Bacharelado em Direito na Faculdade Multivix de Cachoeiro de Itapemirim (2012-2017). Telefone: (28) 99961-2323. E-mail: Bernard.18@hotmail.com

² Administrador de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1987-1992). Bacharelado em Direito na Faculdade Multivix de Cachoeiro de Itapemirim (2012-2017). Telefone: (28) 99992-4376. E-mail: gkoetz@gmail.com

³ Professor Orientador. Doutorando vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Direito da Universidade Federal Fluminense. Mestre em Ciências Jurídicas e Sociais pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Direito da Universidade Federal Fluminense. Especialista *Laso Sensu* em Práticas Processuais – Processo Civil, Processo Penal e Processo do Trabalho pelo Centro Universitário São Camilo-ES. Professor do Curso de Direito da Faculdade Multivix – Unidade de Cachoeiro de Itapemirim. E-mail: taua_verdan2@hotmail.com

ABSTRACT

The process celerity, unequivocal and vaunted constitutional guarantee, it only makes sense when it responds to the desire of those who demand it, in good faith, in due measure of quality and proportionality. The search for solutions, based in TQ, as result by a false benchmark from private administration, as ISO Certification provides, doesn't affects the *modus operandi* way used in judicial area, nor qualify the Judicial Power as best practices and TQ. The scope of this article concerns about to proof that the Judicial entities has a certification, provided by an international entity doesn't means nothing, if it's not vinculated a deep administrative study about the jurisdiction and not only a certification as the way that it works.

Keywords: ISO Certification. Jurisdiction. Quality. Proportional decisions.

1 INTRODUÇÃO

A supremacia da raça humana em relação aos outros seres vivos reside em uma coligação de fatores, sendo a capacidade do raciocínio a que se sobressai. Mas não foi esse fator o decisivo para a “supremacia” que hoje dispomos. O homem, desde os primórdios, tem se valido da experiência de seus semelhantes para alcançar a excelência em suas funções, quer por cópia, comparação ou análise crítica. A esse processo, a Administração dá o nome de *benchmarking*, e, através do primeiro livro sobre o tema, escrito por Robert Camp, em 1989 (CARPINETTI, 2010, p.223) foi definida como “a busca pelas melhores práticas que levarão a um desempenho superior”.

Se a regra é a melhora pela observação, principalmente dos bons exemplos, quais são esses que teriam condições de influir positivamente nas práticas diárias das varas do Poder Judiciário? Se existe a dificuldade em poder enumerá-los, certificar que o procedimento é sempre constante, embora sem que haja precisão em sua definição, ajuda? Ou será forma apenas de chancelar as decisões, muitas vezes equivocadas, sob o manto da cientificidade que a Administração impõe? O fim sem dúvida é este, mas o caminho deve ser melhor traçado, sob pena de o número de “clientes atropelados” pelos procedimentos injustos, neste percurso, ser tão grande a ponto de apenas seus números importarem e não as pessoas e suas vidas que estão por trás deles, sua razão de ser.

Compare-se a Administração e o Direito, a Administração e sua evolução, a Administração Privada e a Pública, a administração do Direito como pertence à Administração Pública, e então, conclua-se quanto às possibilidades imediatas e mediatas da descompartimentalização de ambas ciências, em um *benchmarking* recíproco.

2 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E O DIREITO

Administração é uma ciência social que estuda e sistematiza as práticas utilizadas para administrar. “É uma área do conhecimento fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções elaboradas para disciplinar os fatores de produção, tendo em vista o alcance de determinados fins como maximização de lucros ou adequada prestação de serviços públicos” (FERREIRA, 1981, p.38).

Para Honoré de Balzac, escritor francês (1799 – 1850), a chave de todas as ciências é inegavelmente o ponto de interrogação, e ainda a Administração é a arte de aplicar as leis sem lesar os interesses. Desta feita, as fases da Administração são classificadas de acordo com as formas de abordagem pela qual analisa-se seu conteúdo, podendo ser divididas em: (I) Abordagem clássica; (II) Abordagem humanística; (III) Abordagem neoclássica; (IV) Abordagem estruturalista; (V) Abordagem comportamental; (VI) Abordagem sistêmica e (VII) Abordagem contingencial.

A abordagem clássica da administração baseia-se na organização racional do trabalho, através da análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos para realizá-lo, buscando na especialização do trabalhador e na padronização de métodos, sempre através de uma supervisão, a certeza do melhor resultado. Conforme Chiavenato (2012) a abordagem clássica possuiu correntes diversas, sendo: (I) Administração Científica, através de seu maior expoente, Frederick Winslow Taylor, cuja abordagem era de baixo para cima e das partes para o todo, com ênfase principal nas tarefas e (II) Teoria Clássica, Liderados por Henry Fayol, cuja preocupação era aumentar a eficiência por meio da forma e da disposição dos componentes da organização, sendo, pois, de cima para baixo e do todo para as partes, predominando a atenção para a estrutura organizacional, visualizável pela departamentalização.

A abordagem humanística da administração, por seu turno, enfatiza as pessoas que trabalham ou participam da organização, a partir da Teoria das Relações Humanas desenvolvida por Elton Mayo, em que se aprimorou conceitos tais como a motivação, a liderança, a comunicação, a organização informal e a dinâmica de grupo. “Apesar de todas as críticas aos postulados clássicos e aos enfoques tradicionais da organização, os princípios de Administração, a departamentalização, a racionalização do trabalho, a estrutura linear ou funcional, enfim, a abordagem clássica, nunca foi totalmente substituída por outra” (CHIAVENATO, p.25). Desta forma, surge a abordagem neoclássica, devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos surgidos, sendo a ênfase na prática da Administração, ou seja, em seus aspectos instrumentais na busca dos objetivos organizacionais e nos resultados pretendidos e a forma de avaliar o desempenho das organizações.

Max Weber, no início do século XX, publicou uma bibliografia a respeito das grandes organizações de sua época, às quais chamou de burocracia, sendo características destas o caráter legal das normas e regulamentos; o caráter formal das comunicações; o caráter racional e a divisão das tarefas; a impessoalidade das relações; a hierarquia de autoridade; as rotinas e procedimentos padronizados; a competência técnica e a meritocracia; a especialização da administração; a profissionalização dos participantes e a completa previsibilidade do funcionamento. Conforme Keith M. Henderson, no entendimento de Chiavenato:

Comparando a teoria de Weber com a de Taylor e Fayol, conclui-se:

1. Taylor procurava meios e métodos científicos para realizar o trabalho rotineiro das organizações. Sua maior contribuição foi a gerência.
2. Fayol estudava as funções de direção. Sua contribuição foi para a direção.
3. Weber preocupava-se com as características da burocracia. Sua contribuição foi para a organização, considerada como um todo. (CHIAVENATO, 2012. p. 46)

A abordagem comportamental, ou behaviorista, por seu lado recebeu forte influência dos estudos da psicologia organizacional, abandonando assim as posições normativas e prescritivas das teorias anteriores. Surgem as teorias X, onde as pessoas são vistas apenas como recursos ou meios de produção e a administração é feita por meio de controles externos, e a Y, na qual é feita a administração por objetivos, onde é realçada a iniciativa individual, que é a que fundamenta a abordagem comportamental, tratando a organização assim como um sistema de decisões, em que não apenas o administrador é quem as toma.

Na abordagem sistêmica as organizações são vistas como sistemas abertos, à medida que seu comportamento é probabilístico e não determinístico, fazendo parte de uma sociedade maior, provida de partes interdependentes e, em cuja situação a principal decorrência é a necessidade de haver o homem funcional, capaz de moldar-se às necessidades em processo contínuo. Neste sentido:

A Teoria da Contingência representa um passo além da Teoria dos Sistemas em Administração. A visão contingencial da organização e da administração sugere que a organização é um sistema composto de subsistemas e definido por limites que o identificam em relação ao suprassistema ambiental. A visão contingencial procura analisar as relações dentro e entre os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente e definir padrões de relações ou configuração de variáveis. (...) A visão contingencial está dirigida acima de tudo para desenhos organizacionais e sistemas gerenciais adequados para cada situação específica. (CHIAVENATO, 2012. p. 84)

A busca pela excelência é o enfoque das últimas abordagens da administração. Depois de ter evoluído, desde o período cartesiano e newtoniano da Administração, leia-se: Administração Científica, a Teoria Clássica e a Neoclássica, passando pelo período sistêmico da Administração, influenciado pelas: Teoria dos Sistemas, do Desenvolvimento Organizacional (DO) e a Teoria da Contingência, chega-se ao período atual da Administração, influenciado pelas Teorias do Caos e da Complexidade.

São soluções emergentes: (I) a Melhoria Contínua ou *Kaisen*, que expôs os primeiros trabalhos de implantação do controle estatístico de qualidade; (II) a Qualidade Total, que é decorrência da aplicação da melhoria contínua, desenvolvida principalmente por Deming, Juran, Feigenbaum e Crosby; (III) o *Downsizing*, onde os departamentos de controle de qualidade são descentralizados para o nível operacional, promovendo a diminuição dos níveis hierárquicos e o enxugamento organizacional para reduzir as operações ao essencial do negócio – *core business* – e transferir o acidental para terceiros que saibam fazê-lo melhor e mais barato, via terceirização; (IV) a Terceirização ou *outsourcing*, que possibilita uma simplificação da estrutura e do processo decisório das organizações e possibilita maior foco no seu *core business*; (V) o Ciclo PDCA, a ser visto mais adiante.

3 COMPARATIVO ENTRE ADMINISTRAÇÃO PRIVADA E PÚBLICA

São formas de Administração Pública: (I) Patrimonialista; (II) Burocrática e (III) Gerencial. O patrimonialismo caracteriza-se pela indiferença existente entre a *res publica* e a *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são a regra. Por outro lado, a forma burocrática de administração pública surgiu na época do Estado liberal, sendo seus pressupostos: a profissionalização, a carreira através da meritocracia, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo. Mais adiante, no gerencialismo, a eficiência, na medida em que se torna necessário reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços tendo o cidadão como beneficiário, passa a ser o objetivo do Estado, assim como a qualidade dos serviços. Nesse sentido:

A administração pública gerencial constitui um avanço e, até certo ponto, um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, negação de todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora de forma flexível, 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 e treinamento sistemático. [...] Na administração pública gerencial, a estratégia se volta para: (1) a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; (2) a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para atingir os objetivos contratados; e (3) o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. (CHIAVENATO, 2012. p. 108)

Deve-se, portanto, deslocar a ênfase dada aos procedimentos para os resultados.

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas. [...] A administração pública gerencial vê o cidadão como o contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas (CHIAVENATO, 2012, p.108).

É o resultado tempestivo, isto é, dentro dos parâmetros considerados médios e aceitáveis em termos de celeridade processual, mesmo que denegando determinada pretensão, que gera a sensação de eficiência e justifica a busca pelo Judiciário não apenas como *ultima ratio*, mas como suporte técnico no deslinde de controvérsias, na pacificação social.

4 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE

Após a Revolução Industrial, com a Administração Científica de Taylor e a produção em massa, o controle de qualidade passou a ser externo à produção e praticada pela pessoa do inspetor, separando produtos defeituosos, antes do envio ao consumidor. A partir da década de 30, iniciou-se a inspeção não de produtos, mas de lotes, calculando-se a probabilidade de haver defeitos. Segundo Carpinetti:

As técnicas de Inspeção por Amostragem se consolidaram como ferramenta de controle de qualidade muito mais rapidamente do que as propostas por Shewhart, principalmente por não se chocarem com a filosofia dominante de inspeção final da qualidade dos produtos.(CARPINETTI, 2010. p.16)

A partir da década de 50, não apenas a inspeção final e seu encarregado, mas toda a organização veio a ser envolvida na busca pela qualidade, conforme a percepção de vários autores, tais como Juran (1950) segundo o qual o controle da qualidade ganhava nova dimensão, incluindo todas as atividades do ciclo produtivo, do desenvolvimento ao pós-venda, com vistas ao atendimento das expectativas dos clientes, o que chamou de “espiral do progresso na qualidade”, onde ressaltou a importância de estabelecer-se relações cliente-fornecedor ao longo de toda a cadeia produtiva (o triplo papel dos processos) onde, além de produtor, cada processo é ao mesmo tempo cliente e fornecedor do próximo processo.

Outro autor da década, Feigenbaum (1951) definiu então as atividades de controle de qualidade, enquanto Deming (1950), especialista na aplicação de técnicas estatísticas para o controle de qualidade na época, evidenciou ser a qualidade dos produtos o grande diferencial em um mercado competitivo, apresentando os “14 pontos de Deming”, sua mais famosa contribuição sobre o assunto, assim como o ciclo PDCA, que visava à mudança cultural da organização e dos princípios administrativos da gestão, além dos dois autores anteriores, cuja preocupação com a qualidade era mais instrumental.

Baseando sua formação de conhecimento em Deming e Juran, Ishikawa desenvolveu a visão ampla da qualidade, dando ênfase ao seu lado humano, assim como ao desenvolvimento e uso de ferramentas de qualidade. Para Ishikawa (1993) a qualidade total implica em participação de todos pelo trabalho realizado em grupo. A partir da década de 70, vinculou-se a qualidade com a satisfação dos clientes e não com o atendimento único às especificações, ou seja, segundo Juran (1993) a

visão externa, do mercado, em preferência à visão interna, da produção. Segundo este autor ainda, a Gestão pela Qualidade Total (GQT) foi conceituada como “o sistema de atividades dirigidas para se atingir clientes satisfeitos (*delighted*), empregados com responsabilidade e autoridade (*empowered*), maior faturamento e menor custo”.

Conforme Carpinetti (2010), “a partir dos anos 80, e no Brasil principalmente a partir dos anos 90, a Gestão pela Qualidade Total foi largamente implementada em vários segmentos industriais e de serviços, de pequeno, médio e grande portes”. Ao longo da década de 90, várias empresas adotaram programas de qualidade total, assim como a exigência de certificados da qualidade ISO 9001 por várias cadeias produtivas também ajudaram a reforçar tal tendência. Desde 2000, a expressão gestão da qualidade total vem sendo substituída por apenas gestão da qualidade, onde o sistema de gestão da qualidade ISO 9001, cujo certificado vem sendo cada vez mais exigido e adotado, serve como evidência de que a empresa detentora deste gerencia, ao menos minimamente, a qualidade.

5 A CERTIFICAÇÃO ISO 9001

As normas ISO 9000 são um conjunto de prescrições sobre sistemas de qualidade de empresas, atualizadas periodicamente por uma comissão da *International Standardization Organization*, que estabelece requisitos de gestão da qualidade com base em um modelo de sistema de gestão (CARPINETTI, 2010; CARPINETTI, MIGUEL, GEROLAMO, 2009). O objetivo principal é garantir que a organização credenciada tornou-se capaz de produzir as saídas a que se propõe, dentro dos limites de tolerância previstos nas especificações da norma ISO, ou seja, organizações certificadas por normas como a ISO aumentam a chance de operar com níveis maiores de qualidade de conformidade e, por expectativa, produzir saídas mais próximas ao especificado.

Seguindo uma grande popularização do uso desse tipo de norma, algumas empresas de serviço passaram a ter interesse em utilizar tais normas para aumentar sua consistência de qualidade ou como ferramenta de marketing (pois seus clientes, leigos e semileigos, com a popularização das normas ISO 9000, passaram a associar empresas certificadas com a ideia de fornecedores de qualidade). (CORRÊA, 2010, p.181).

Há de ser observado que a norma ISO 9000 foi criada e desenvolvida com vistas ao ambiente fabril, ou seja, operações relacionadas à produção. Acreditar que conformar-se às normas ISO levará a um maior nível de satisfação do cliente, em se considerando o setor de prestação de serviços, é um grande equívoco, tanto pela consistência não ser o único aspecto considerado na efetiva prestação do serviço como a falta de padronização e controle do imponderável, além de a quantidade de decisões possíveis também ser maior neste ambiente de aplicação das normas. Como ensina Henrique Corrêa (2010), operações de serviço necessitam um maior grau de flexibilidade e discricionariedade, onde métodos e processos extremamente burocratizados, como os decorrentes da conformidade a uma norma, podem ser perdidas parcelas importantes do serviço, que poderia com maior proveito ser oferecido.

Por outro lado, existem aspectos interessantes na prestação de serviço tornar-se conforme às normas ISO 9000, tais como: (I) exercício sistemático de auditorias externas como forma de controle da conformidade; (II) o efeito de marketing sobre o público alvo; e (III) aumento da motivação e interesse dos colaboradores internos, tanto na obtenção como na manutenção da certificação conquistada.

6 EMPOWERMENT NA ADMINISTRAÇÃO E NO DIREITO

A liderança, no contexto da Administração atual, além dos aspectos organizacionais e culturais envolvidos, exige dos gestores novas maneiras de trabalho, através do compartilhamento de ideias, objetivos e responsabilidades, através do chamado *empowerment*. Da mesma forma, no Direito, há legislações de base no próprio ordenamento pátrio e em especial no âmbito estadual, que de forma explícita, propõe o *empowerment* no Judiciário, tais como: o artigo 93, inciso XIV da Constituição Federal de 1988: “os servidores receberão delegação para a prática de atos de administração e atos de mero expediente sem caráter decisório” (BRASIL, 1988); (II) o artigo 203, §4º, do Código de Processo Civil de 2015: “os atos meramente ordinatórios, como a juntada e a vista obrigatória, independem de despacho, devendo ser praticados de ofício pelo servidor e revistos pelo juiz quando necessário” (BRASIL, 2015); (III) o artigo 152, inciso VI, também do Código de Processo Civil de 2015: “Art. 152. Incumbe ao escrivão ou ao chefe de secretaria:

(...) VI – praticar, de ofício, os atos meramente ordinatórios” (BRASIL, 2015); (IV) o art.48, inciso V, da Lei Estadual nº 234 (Código de Organização Judiciária/ES); (V) o art.122 do Código de Normas da Corregedoria Geral da Justiça/ES (2005); assim como o uso deste *empowerment*, tal como o exemplo de portaria de Vara Cível Estadual:

Certifico que a **Portaria 01/2016 do MM. Juiz de Direito, Dr. Airton Vargas da Silva**, titular da 2ª Vara Cível desta Comarca, visando evitar conclusões desnecessárias e simplificar os trâmites processuais, e agilizar o andamento processual, dispõe:

1 - DELEGAR e DETERMINAR ao Escrivão desta 2.ª Vara Cível da Comarca da Região Metropolitana de Maringá, Foro Central a: 1.1- adotar medidas de impulsionamento processual independentemente de conclusão dos autos ao juiz sempre que o caso depender de simples despacho ordinatório e também a realizar os seguintes atos independentemente de conclusão ao Juiz ou de despacho deste.

Certifico que, de cumprimento ao item abaixo transcrito:

1.3.11- Apresentados embargos à execução, promover o apensamento à execução de título extrajudicial.

1.3.12- Habilitar o procurador do exequente, cadastrado nos autos de execução de título extrajudicial, nos autos de embargos à execução como procurador do ora embargado.

1.3.13- Habilitar o procurador do embargante, cadastrado nos autos de embargos à execução, nos autos de execução de título extrajudicial como procurador do ora executado.

(Processo nº 0010408-22.2016.8.16.0017 – Execução de título extrajudicial, 2ª Vara Cível de Maringá/PR, 26 ago. 2016)

Baseado ainda nos mesmos diplomas legais, fácil é a constatação do quanto é discricionário o andamento possível dos processos, tais como as previsões decorrentes dos artigos 190 e seguintes do Código de Processo Civil de 2015, em que se pode ler:

Art. 190. Versando o processo sobre direitos que admitam autocomposição, é lícito às partes plenamente capazes estipular mudanças no procedimento para ajustá-lo às especificidades da causa e convencionar sobre os seus ônus, poderes, faculdades e deveres processuais, antes ou durante o processo. [omissis]

Art. 191. De comum acordo, o juiz e as partes podem fixar calendário para a prática dos atos processuais, quando for o caso.

§1º O calendário vincula as partes e o juiz, e os prazos nele previstos somente serão modificados em casos excepcionais, devidamente justificados.

§2º Dispensa-se a intimação das partes para a prática de ato processual ou a realização de audiência cujas datas tiverem sido designadas no calendário. (BRASIL, 2015)

De igual forma, quanto à imprevisibilidade decorrente da discricionariedade, antes abordada, em um “sistema” processual normalizado por uma norma certificadora, a lei é ainda absolutamente polissêmica, ou seja, sujeita a inúmeras

interpretações e entendimentos, além de nuances tais como a prevista no artigo 218, parágrafo 4º, do Código de Processo Civil de 2015, que prevê que será considerado tempestivo o ato praticado mesmo antes do termo inicial do prazo, ou seja, a óbvia necessidade de um procedimento extremamente adaptável e controlado para a possibilidade de mensuração pretendida pela certificação.

7 A ANÁLISE DO DESEMPENHO

A avaliação do desempenho é uma responsabilidade gerencial constante, contínua e abrangente, que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada um de seus membros, além dos resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e a eficácia, assim como com a qualidade e a produtividade. Logo, a medição dos resultados é necessária em todo o processo, feita de forma contínua e constante, ou seja, não apenas dos resultados finais, mas também dos intermediários, com o fito de sanar inconsistências adequadamente e em tempo real.

A melhora do desempenho do Poder Judiciário, em especial nos trâmites de primeira instância, além da análise dos resultados hoje considerados, tais como: a protocolização de novas demandas; a quantidade de despachos, decisões e sentenças proferidas; o número de audiências de conciliação e instrução realizadas deve, com vistas ao atendimento do comando constitucional da celeridade e do propósito administrativo das Varas Judiciais na busca da efetividade, analisar também: a concentração de todas as providências a serem discutidas em cada despacho e decisão, sem necessidade de retrabalho; assim como em relação às sentenças proferidas, sem margem para recursos como os Embargos de Declaração ou ainda apelação por mau julgamento.

Não pode o contraditório e a ampla defesa explicar a demora do magistrado e seu cartório em cada pronunciamento, assim como a transparência nas listas cronológicas deve ser maximamente explorada e respeitada, buscando a efetividade a que o Poder Judiciário se propõe quando responsável pela pacificação social.

A eficácia consiste em fazer a coisa certa (não necessariamente de maneira certa). Assim, está relacionada ao grau de atingimento do objetivo. (...)) conceito de eficiência relaciona-se com a maneira pela qual fazemos a coisa. É o como fazemos, o caminho, o método. (...) efetividade decorre do alcance da eficácia e da eficiência, simultaneamente. (CHIAVENATO, 2012)

De igual forma, a “avaliação do desempenho sem retroação não é avaliação. A avaliação se completa e realiza com a retroação” (CHIAVENATO, 2012), logo, além das providências serem prestadas corretas e pontualmente, deve a organização da Vara analisada ter consciência de sua produtividade e efetividade, pelo constante *feedback* das instâncias superiores e da satisfação ou amenização da lide tratada.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Indubitavelmente, ante a falta de comprometimento do Poder Judiciário em obedecer ao comando constitucional da celeridade processual, assim como a notória desorganização material em relação ao trato das preferências, urgências e o atendimento cronológico das demandas, explicitado no artigo 12 do Código de Processo Civil de 2015, resta clara a necessidade urgente do aperfeiçoamento das técnicas gerenciais dentro das Varas Cíveis do Poder Judiciário.

Por todo o exposto, vê-se claramente a transferência de competência, via *empowerment*, dispensado na legislação pátria, de forma a tornar lógica a implementação de uma Gestão Estratégica da Qualidade na Administração Pública e no Poder Judiciário, não na certificação exata dos procedimentos para cada tipo de processo por, além de hercúlea, imprestável em face das inúmeras nuances e possibilidades interpretativas possíveis no decorrer de um procedimento judicial.

Mais que a busca de uma certificação externa para os procedimentos existentes, vale aprimorar a organização interna das Varas Cíveis do Poder Judiciário, através de técnicas já experimentadas na Administração e plenamente adaptáveis às necessidades dos operadores do Direito, com vistas a tornar o aspecto que define a singularidade de cada caso concreto, observável sob o ponto de vista da eficiência e comparável ao andamento ideal perseguido e, aí sim, conforme.

9 REFERÊNCIAS

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 mai. 2017.

_____. *Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil.*

Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: 20 mai. 2017.

CARPINETTI, Luiz Cesar R. *Gestão da qualidade: conceitos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública*. 3.ed. São Paulo: Manole, 2012.

CORRÊA, Henrique L; CAON, Mauro. *Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2010.

ESPÍRITO SANTO (ESTADO). *Lei Complementar nº 234, de 19 de abril de 2002. Dá nova redação ao Código de organização Judiciária do Estado do Espírito Santo*. Disponível em: <http://www.irib.org.br/files/obra/Cdigo_de_Normas_TJ_ES.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2017.

_____. *Poder Judiciário do Estado do Espírito Santo: Provimento nº 029/2009. Revisão do Código de Normas da Corregedoria Geral da Justiça*. Disponível em: <http://www.tjes.jus.br/PDF/arquivoscgjes/CodigoDeNormas/12-03-15/CN-Atualizado_Provimento_28-2015_copiar.pdf> Acesso em: 20 mai. 2017.

FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 1.ed. São Paulo: Nova Fronteira, 1981.

FUX, Luiz. *Novo CPC Comparado: Lei 13.105/2015*. 2.ed. São Paulo: Método, 2015.