

RENOVAÇÃO E EFICIÊNCIA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NO ÂMBITO JUDICIÁRIO

RENEWAL AND EFFICIENCY: MANAGEMENT PUBLIC ADMINISTRATION IN THE JUDICIAL AREA

Bruna Patrícia Ferreira Pinto 1

Márcia Regina Pereira Silva 2

Gustavo Paschoal Teixeira de Castro Oliveira 3

Vinícius Pinheiro Marques 4

Resumo: Aborda-se no presente estudo a relevância da administração pública na forma gerencial como condutora do bom desempenho das atividades judiciárias tendo como foco o princípio constitucional da eficiência, cujo método gerencial é aplicado à atividade jurisdicional como fator capaz de auxiliar na melhoria da prestação jurisdicional. Com isso, utilizando o modelo gerencial o Judiciário acumula não só funções judiciais, mas administrativas, tornando-se mais acessível, célere e transparente, possuindo o papel social fundamental de manter e efetivar direitos sociais com alcance de que a função jurisdicional consiste em atender à sociedade de forma eficiente. Para tanto, o presente estudo vale-se de pesquisa em fontes da doutrina específica sobre a temática, por meio do método dedutivo e abordagem qualitativa, com objetivo de atingir conhecimento sobre como a aplicação da administração pública gerencial no âmbito do Poder Judiciário tem sido fator de concretização da modernização, competência e contribuição no desempenho do Judiciário.

Palavras-chave: Poder Judiciário. Administração Pública. Princípio da Eficiência.

Abstract: This study addresses the relevance of public administration in the managerial way as a driver of the good performance of judicial activities, focusing on the constitutional principle of efficiency, whose management method is applied to jurisdictional activity as a factor capable of helping to improve jurisdictional performance. Thus, using the managerial model, the Judiciary accumulates not only judicial but administrative functions, making it more accessible, quick and transparent, having the fundamental social role of maintaining and enforcing social rights with the scope that the jurisdictional function consists of serving society. efficiently. To this end, the present study draws on research from sources of specific doctrine on the subject, through the deductive method and qualitative approach, with the objective of attaining knowledge about how the application of managerial public administration within the scope of the Judiciary has been a factor implementation of modernization, competence and contribution to the performance of the Judiciary.

Keywords: Judiciary. Public Administration. Efficiency Principle.

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos da Universidade Federal do Tocantins (UFT), Assessora Jurídica de 1ª Instância pelo Tribunal de Justiça do Tocantins (TJTO).
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4504249290514722>.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7314-7447>.
E-mail: brunapatricia03@gmail.com

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos da Universidade Federal do Tocantins (UFT), Servidora do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (TJTO).
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2898970743594849>.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6695-2392>.
E-mail: marcinharps14@gmail.com

Doutor em Direito pelo Centro Universitário de Brasília (UNICEUB), Professor do Programa de Mestrado em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos da Universidade Federal do Tocantins (UFT) e dos Cursos de Direito da Universidade Federal do Tocantins (UFT), Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS) e do Centro Universitário Luterano de Palmas (CEULP/ULBRA), Advogado.
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7410990226412683>.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3045-2097>.
E-mail: paschoal@uft.edu.br

Doutor em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC MINAS), Professor do Programa de Mestrado em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos da Universidade Federal do Tocantins (UFT) e dos Cursos de Direito da Universidade Federal do Tocantins (UFT), Centro Universitário Católica do Tocantins (UNICATÓLICA) e do Centro Universitário Luterano de Palmas (CEULP/ULBRA), Advogado.
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7300803447800440>.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1294-8603>.
E-mail: viniciusmarques@uft.edu.br

Introdução

O presente estudo tem como finalidade apresentar de forma descritiva como os avanços da modernização da administração pública, através do modelo gerencial estão sendo aplicadas no Poder Judiciário e como estas contribuem para a melhoria da atividade judiciária.

Para a devida análise sistêmica dos contornos que envolvem a temática, torna-se necessário descrever sobre as fases em que a administração pública percorreu no decorrer dos tempos, tendo em vista que se encontrava em primeiro momento, atrelada ao modelo burocrático chegando ao modelo gerencial contemporâneo que é fruto das mudanças evolutivas que ocorreram com o passar dos anos.

Assim, a aplicação da administração pública gerencial no Brasil vem passando por reformas no seu aspecto qualitativo em busca da eficiência nos serviços prestados com boa administração tanto de recursos quanto dos resultados.

A administração Pública no seu aspecto gerencial no Poder Judiciário é um marco de mudança da desburocratização para uma modalidade moderna e estrutural sendo um marco de novo paradigma administrativo. E, deste modo, pela ampliação da democracia no País é que a administração do serviço público vem ganhando novos contornos. Com isso, o Poder Judiciário vem se modernizando e ampliando sua atuação nas atividades judiciais. Assim, a gestão do Judiciário aplica o instituto da boa administração em seus serviços utilizando o princípio constitucional da eficiência nas atividades judiciárias para melhor desempenho e enfrentamento das suas demandas.

O presente artigo, neste enfoque, apresenta uma visão da administração pública gerencial, bem como sua aplicação no Poder Judiciário, elencando a relevância do princípio da eficiência nas atividades jurisdicionais. O estudo se apresenta em estrutura com divisão de partes distintas, mas que se completam e produzem sentido ao assunto tratado.

Discorre-se, primeiramente, sobre a administração pública e o Poder Judiciário, com breve relato da administração do modelo burocrático ao modelo gerencial contemporâneo, abordando a administração gerencial no Brasil e também a reforma do Poder Judiciário. Na segunda parte, descreve-se o Judiciário em sua função social e atividade jurisdicional, abordando-as como serviço público, bem como a ampliação de sua atuação. Por derradeiro, o trabalho segue com explanação sobre gestão judiciária com aplicação do princípio da eficiência no serviço público, como sendo direito fundamental à boa administração e produtividade, com otimização de resultados diante do aumento das demandas.

Desse modo, o estudo se desenvolve com vistas a elencar os pontos da gestão eficiente nos serviços públicos judiciais e seus desafios nesse tempo de contemporaneidade e modernização da administração pública.

Administração Pública e o Poder Judiciário

Para se viver em conjunto com os demais indivíduos necessita-se de regras de convivência e organização. Através disso, surge a administração que significa a prática de organização, gerenciamento e gestão de recursos. O conceito de administração pública, segundo Costin, trata-se do “[...] conjunto de órgãos, funcionários e procedimentos utilizados pelos três poderes que integram o Estado, para realizar as funções econômicas e os papéis que a sociedade lhe atribuiu no momento histórico em consideração”. (COSTIN, 2010, p. 27). E ainda afirma que:

A Administração Pública não existe só no Executivo e ela muda constantemente, pois as expectativas da sociedade em relação a ela e as disputas que se fazem na esfera política para fazer valer propostas diferentes de atuação estatal também são cambiantes. (COSTIN, 2010, p.27).

Relevante pontuar que constituído o Estado Democrático de Direito, regido pela Constituição Federal de 1988, este tem sua administração pública norteada por princípios com o

intuito de que o sujeito de direitos sociais permaneça devidamente estruturado em valores e direitos oriundos da própria sociedade, com integralizações sociais, econômicas e culturais tornando a sociedade com maior dotação de conhecimento e complexidade.

Com o Poder Judiciário não é diferente, tendo em vista seu inegável crescimento, o que tem figurado situação de evidência pelo seu papel de garantidor dos direitos que emana do texto constitucional vigente.

O Judiciário brasileiro, desse modo, encontra-se com foco na boa administração pela busca do fornecimento à sociedade de prestação jurisdicional célere e eficiente, no intento de responder com satisfação as demandas dos jurisdicionados.

Breve Relato sobre a Administração Pública do Modelo Burocrático ao Gerencial Contemporâneo

A Administração Pública no Brasil passou por algumas transformações no decorrer dos tempos, desde um modelo imbuído ao patrimonialismo por uma administração burocrática até chegar ao paradigma gerencial contemporâneo. Traçou-se um longo caminho que fora percorrido conforme as mudanças ocorridas no tempo e espaço pelo qual a humanidade encontra-se inserida.

O modelo patrimonialista fora a primeira forma utilizada de administração do Estado, predominante no País até 1930. Neste arquétipo, não havia distinção entre administração de bens públicos e bens particulares, pois os governantes consideravam o Estado como seu patrimônio. De acordo com Paludo (2017, p.174) “o Estado era tido como propriedade do soberano, e o aparelho do Estado (a administração) funcionava como uma extensão de seu poder”.

Nesse sentido, ante a não distinção dos bens públicos e privados, a corrupção e o nepotismo foram aspectos fortes desse modelo de administração.

Insta mencionar que nessa fase histórica, o Estado não pensava no coletivo e nem procurava prestar serviços aos cidadãos. O interesse do mesmo e da sociedade ficava sempre a depender dos interesses particulares do soberano, seus amigos e familiares; um verdadeiro descaso com a população e as demandas sociais.

Diante de tais entraves desse modelo patrimonialista surgiu o modelo burocrático com o intuito de proteger a coisa pública, trazido por Max Weber. A administração pública burocrática foi implementada no Brasil durante o Governo Vargas, com o objetivo de eliminar o modelo patrimonialista, de forma a estruturar e justificar a Administração Pública no Brasil (SILVA, 2017), baseando-se no princípio do mérito profissional.

Depreende-se, nesse sentido, que a administração pública burocrática clássica foi escolhida porque consistia na melhor alternativa no que tange a administração patrimonialista (PEREIRA, 2006). Assim, por meio da administração burocrática é possível atribuir-se a característica de um sistema social, orientado pelo cumprimento às normas, aspectos formais e profissionais.

Neste aspecto,

[...] Weber considerava a burocracia “um sistema social burocraticamente organizado”, como “um tipo de poder ou de dominação” da mesma forma que considerava o poder carismático, o patriarcalismo, o patrimonialismo, o feudalismo. [...] (PALUDO, 2017, p.176).

Desse modo, é possível engajar a burocracia como uma forma de poder ou dominação que os governantes tinham sobre os seus governados. Trata-se de um modelo constituído para garantir a eficiência nas organizações, elencado como o primeiro modelo estruturado de administração pública no País.

Embora se reconheçam vantagens ao modelo de administração burocrático, como:

caráter racional; meritocracia; profissionalismo; capacitação dos servidores; impessoalidade e separação entre o público e o privado, surgiram algumas desvantagens (disfunções) a esse modelo burocrático como cita Paludo (2017, p.186), quais sejam: o apego exagerado às regras e regulamentos internos; formalismo exagerado/excesso de papelório; desconsideração à pessoa do servidor; resistência a mudanças; rigidez e falta de flexibilidade; decisões distantes da realidade e desconsideração do cidadão.

Ainda, para Paludo (2017, p. 186) em que pese os aspectos positivos, o modelo burocrático weberiano falhou, tendo em vista que na prática não atingiu seu maior objetivo de ser eficiente, não conseguindo manter a característica da impessoalidade, de modo que a burocracia idealizada por Weber não permaneceu no Brasil porque as normas legais deixaram frestas que contraponham à burocracia racional.

Diante disso, com a falta de eficiência do Estado no que tange ao atendimento da população, somadas as desvantagens arraigadas, o modelo burocrático não conseguiu atender a demanda, tornando-se insustentável. Por isso, necessitou-se de um novo modelo administrativo que priorizasse a qualidade do serviço público, de forma a profissionalizar e qualificar seus servidores continuamente.

Nascimento (2014, p. 09) cita que o modelo de gerencialismo se refere a administração voltada para resultados, para os interesses do cidadão. O referido modelo possui posicionamento que privilegia a inovação em busca de eficiência, redução de custos e aumento da qualidade, tendo como principal diferença em relação ao modelo burocrático sua forma de controle, concentrando-se nos resultados e nos fins pretendidos.

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo, sendo capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços públicos oferecidos (SILVA, 2017- *on line*). Tal modelo encontra-se vigente até os dias atuais por ser voltado ao cidadão orientando-se com o fim na obtenção de resultados.

Administração pública gerencial no Brasil e a reforma do Poder Judiciário

Os avanços tecnológicos trouxeram mudanças na economia e na sociedade em geral. Logo, fez-se necessário que a Administração Pública também mudasse para atender as exigências da nova ordem mundial, das forças econômicas e sociais do Estado.

A reforma gerencial surgiu na segunda metade do século XX, no qual introduziu a cultura das técnicas gerenciais modernas na administração pública. Paludo (2017 p. 187) explica que esse tipo de reforma surgiu como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, tendo em vista que ambos deixaram a mostra problemas relacionados ao modelo de administração utilizado anteriormente.

Insta aqui tecer alguns comentários sobre as principais características da administração pública gerencial, quais sejam: ser voltada para o cidadão; ser orientada para obtenção de resultados; presumir que políticos e funcionários públicos sejam merecedores de grau limitado de confiança; servir da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; e, utilizar o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores de recursos públicos (PALUDO, 2017, P. 190).

Com o enfoque de uma nova roupagem voltada para resultados, o primeiro a agradecer-se do referido modelo foi o Executivo, por se tratar de um dos poderes que compreendem de imediato a sociedade em decorrência dos atos de gestão realizados por seus gestores. A implicação disso foi a propositura da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, que fora responsável por trazer expressamente o princípio da eficiência no art. 37 da Constituição Federal vigente.

Oliveira (2013, p. 183) destaca que transparece uma relativa redundância o Estado precisar de positividade para traçar um princípio a ser seguido por toda a administração pública, por presumir que isso já deveria ser uma prática arraigada por todo o Estado.

Diante disso, o Judiciário teve que se adequar a esses novos moldes, pois o Poder que apenas julgava, sentiu necessidade de fazer gestão, não só ficar a cargo da atividade judicante,

buscando no modelo gerencial um novo horizonte.

Esse novo enfoque tem como base as resoluções feitas por um órgão regulador, qual seja: o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) criado em 2004,¹ sendo que através dele o gerencialismo cobrado pela sociedade moderna necessitava dar maior transparência aos atos judiciais e administrativos.

Com isso começou-se a ser inserido na estrutura Judiciária do País, também de atos de gestão da coisa pública com transparência, de forma que a sociedade possa ter um controle social destes atos.

Logo, o Poder Judiciário vem integrando essas novas modalidades gerenciais como forma de enfrentamento das demandas para prestação de bons serviços na atividade jurisdicional e cumprimento de sua função social.

Poder Judiciário e a atividade jurisdicional

O Judiciário Brasileiro tem seu sistema estrutural organizado por seus órgãos, quais sejam: União, Estados e Distrito Federal, e, de conformidade com a Constituição Federal² é de competência da União à responsabilidade pela organização e manutenção de tal Poder, por suas funções administrativas e judiciais.

Hoje o mencionado Poder representa para a sociedade mais que uma instituição, no qual se espera a divisão das atividades jurisdicionais, com enfrentamento das demandas que lhe são entregues cujo objetivo é conceber soluções para os conflitos.

Os autores Araújo e Mello mencionam que: “Sob à ótica processualista moderna, a utilidade processual e o exercício da jurisdição pelo cidadão são pilares sustentadores da legitimidade da atividade jurisdicional” (2015, p. 70).

Assim, a atividade jurisdicional está vinculada a função pública do Poder Judiciário que se fundamenta na própria Constituição Federal de 1988 no seu artigo 5º inciso XXV, que descreve que a lei não exclua da apreciação do Poder Judiciário, lesão ou ameaça de direitos.

Nesse aspecto, pode-se abstrair que o exercício desse Poder se dá tanto como tutela preventiva ou reativa, dependendo do caso em concreto.

Diante disso, com a contemporaneidade o papel do Judiciário vai além do ato de julgar, fruto da transição social para o bem-estar, que inaugura um alargamento das funções judiciais e traz uma nova visão para com a sua função.

Função social do Poder Judiciário no estado contemporâneo

A função social do Poder Judiciário que antes se encontrava atrelada aos procedimentos judiciais, em todas as searas do Direito, está com novos contornos conceituais a fim de uma prestação jurisdicional mais rápida, eficaz e efetiva, para com os litigantes que procuram a pacificação por meio da atividade jurisdicional.

Atualmente o Judiciário ganhou maior função social, o que gerou também reforma em seu modelo institucional com atividades que contribuem para o pleno exercício da cidadania e acesso à justiça. Como descreve Vianna (2017, p.76): “o que se defende é que o Judiciário, de fato, cumpra seu papel, sua função social, contribuindo para emergência de um real Estado Democrático de Direito, e não meramente formal e encolhido diante de interesses pontuais”.

A materialização da função social do Judiciário vai ao encontro da aproximação de justiça e cidadania, no sentido de fortalecimento da dimensão humana juntamente a construção de justiça democrática de proximidade. (Santos, 2011).

Nesse sentido, a atividade judicial se concretiza em realizações e garantias com objetivos de ordem jurídica, política e social, encontrando-se na mesma perspectiva do Estado Democrático de Direito. Menciona Silva que: “(...) o escopo jurídico se refere à realização do direito material; o escopo político, à realização de Justiça e liberdade decorrentes das estru-

1 Pela Emenda constitucional 45/2004 que acrescentou ao artigo 92 o inciso I-A.

2 Art. 21. Compete à União:

XIII - organizar e manter o Poder Judiciário, o Ministério Público do Distrito Federal e dos Territórios e a Defensoria Pública dos Territórios;

turas institucionais do Estado, e, por fim, o escopo social, à pacificação dos jurisdicionados.” (SILVA, 2012. p.68).

Nesse aspecto, o designo social do Poder Judiciário, cujo foco é a pacificação por distribuição da justiça, deve viabilizar não somente o acesso a uma ordem jurídica justa, mas também remover os obstáculos para a efetivação da justiça no seio social.

A função social no que tange a missão do Poder Judiciário em suas atividades é externalizada por meio da jurisdição aplicada. Assim como bem explica Silva:

A jurisdição é poder, função e atividade. Como poder, é a manifestação do poder estatal de decidir imperativamente, ou seja, decide com a capacidade de gerar o cumprimento de suas decisões, valendo-se de coerção, se necessário. Já como função, expressa o encargo que têm os órgãos estatais de promover a pacificação de conflitos intersubjetivos, mediante a realização do direito e através do processo e, como atividade, representa os atos do juiz no processo, exercendo o poder e cumprindo a função. (SILVA, 2012, p. 64).

Embora ainda muito presente a antiga função social do Poder Judiciário voltada para o ordenamento jurídico, esta função, ampliou-se no sentido de buscar uma postura mais ampla dos magistrados, em que visa-se atender esse contexto contemporâneo no exercício da prestação jurisdicional. Cita Viana que: “Busca interpretar a lei em cotejo com a realidade histórico-cultural e com propósito de promover a justiça social” (VIANNA, 2017, p. 71).

Nalini descreve:

Uma nova hermenêutica se faz imprescindível e o juiz teve de se adequar a novos parâmetros exegéticos. O ordenamento reclama dele uma compreensão dilatada, a consideração de outros valores que, se importam em sério desafio, libertam-no da operação prisioneira da subsunção. O velho silogismo baseado em fato – premissa menor – lei – premissa maior – e síntese – a decisão, já não é suficiente à realização do justo concreto. (NALINI, 2011, p. 134)

Assim, a visão de um juiz como mero aplicador da lei fica cada vez mais distante da realidade do Estado social, sendo este o agente a exercer função voltada à vida social e a realização do bem comum no intuito de preservar e consolidar o Estado Democrático de Direito (VIANNA, 2017).

Neste caminho é que o Poder Judiciário como legítimo, forte e independente, fruto da ordem constitucional de 1988 e goza de autonomia administrativa e financeira.³

Ampliação da atualização do Poder Judiciário: ética nos moldes democráticos

Por ser uma função pública que adquiriu ampliação de suas atividades a organização judiciária precisa estar eivada de idoneidade com boa estruturação para que os agentes possam conduzir a máquina pública com técnica adequada de ética moral.

Nesse enfoque, o sistema judiciário na contemporaneidade possui maiores atribuições de controle administrativo com a implantação do Conselho Nacional de Justiça através da emenda nº 45/04 no qual é responsável por dar tutoria e controladoria ao Poder Judiciário Brasileiro.

Conforme a Constituição Federal de 1988 em seu artigo 103-B dista que:

3 Art. 99. Ao Poder Judiciário é assegurada autonomia administrativa e financeira.

II - zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União; (BRASIL; CRFB/98).

Assim, com o Conselho Nacional de Justiça atuando no Judiciário trouxe-se uma maior transparência às ações judiciais, vez que se trata de órgão responsável pela fiscalização financeira e administrativa que supervisiona os atos de gestão, alcançando uma visão gerencial e democrática ao sistema Judiciário Brasileiro.

Como dito por Castro Júnior:

O processo de democratização do Poder Judiciário não se infere somente na criação de controles democráticos das atividades que não sejam jurisdicionais, ao contrário, vai mais além, já que trata-se também de um processo de desmistificação do sistema judicial, portanto, de transparência e simplificação das suas atividades. (CASTRO JUNIOR, 1998, p.106).

Com isso, a reforma e ampliação da atuação do Poder Judiciário trouxeram novos paradigmas voltados para a gestão moderna em prol de assegurar direitos fundamentais dos indivíduos com razoável duração do processo, transparência, efetividade e moralidade. Tais diretrizes estão expostas na própria missão do órgão, na qual tem o objetivo de contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade, em benefício da sociedade, como um instrumento efetivo de seu desenvolvimento (SENNA; SILVA; LUQUINI, 2012).

Nesse enfoque, não somente a moralidade, mas também a ética deve ser instrumento efetivo no desempenho da função pública em que a atuação do agente público deve ser pautada na preocupação ética do exercício de suas funções, por ser essencial à proposta de eficiência na gestão pública. (SELEM; MAIA, 2018).

Segundo Hans Jonas:

A ação política possui um intervalo de tempo de ação e de responsabilidade maior do que da ação privada, mas, na concepção pré-moderna, a sua ética não é nada mais do que uma ética do presente, embora aplicada a uma forma de vida de duração mais longa. (JONAS, 2006, p.54).

Nesse contexto ético, moral e democrático do Poder Judiciário observa-se que magistrados possuem papel fundamental e preponderante na realização da atividade jurisdicional, pois seu agir está direcionado ao atendimento das finalidades dos direitos individuais e sociais.

Assim, o juiz por estar à frente da condução da justiça deve assegurar mecanismos de efetivação da prestação jurisdicional com capacidade de conduzir de forma justa à ordem jurídica (MELEU, 2013).

Com isso, apresenta-se não apenas uma ampliação de atuação do Poder Judiciário, mas também a democratização dentro de um modelo gerencial capaz de dar efetividade nos serviços judiciários prestados à sociedade.

Gestão judiciária e eficiência no serviço público

A esfera judiciária tem buscado resultados cada vez mais positivos em busca de dar soluções mais ágeis as demandas para respostas à sociedade. A gestão judiciária, nesta senda, tem buscado aplicar a eficiência nos serviços prestados como forma de apresentar bons resultados.

Nesse sentido, na busca por bons frutos é que o Poder Judiciário elencou mudanças e ainda requereu novas alterações na sua forma de administração judiciária, como elenca (HESS, 2010), ao dizer que Emenda Constitucional nº 45 de 2004 precisa ser ampliada em conjunto com a sociedade, com discussões que envolvam juristas, políticos e economistas, no intuito de um Judiciário sincronizado para com o bem estar social dentro de um Estado Democrático de Direito.

Como destaca Pereira e Brito: “O Poder Judiciário, como prestador de um serviço público relevante, precisa e deve apresentar resultados, sob pena de o fazendo, ir contra o princípio da eficiência previsto no art. 37 da Constituição Federal, de 1988” (PEREIRA; BRITO, 2017, p. 50).

Dessa forma, o Judiciário não pode se furtar de conduzir seus serviços públicos com zelo e presteza, com critérios de administração que possa aproximar do modelo de organização gerencial privada em termos de padrões de qualidade, mas desta se difere por não visar lucro e sim atender ao interesse público (FALCÃO, GUERRA E ALMEIDA, 2013).

Assim, o interesse público deve vir juntamente com o interesse do Estado de direitos sociais, em que os serviços prestados aos cidadãos venham ao lado da ordem democrática e prezem, assim, pelo cuidado de não atender apenas interesses pontuais.

Aplicação do Princípio Constitucional da Eficiência na Atividade Judiciária

Os princípios constitucionais da administração pública encontram-se elencados no art. 37 da Constituição Federal de 1988, constituindo-se como base de sustentabilidade de todas as ações administrativas.

Dentre os princípios elencados no referido artigo tem-se o da eficiência, que foi instituído a partir da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, no qual não se limita apenas à qualidade do serviço prestado pela administração pública, relacionando-se também, aos serviços que possam ser realizados por terceiros, mediante concessão de serviços públicos.

O princípio da eficiência é de suma importância nos mais diversos focos em que a administração pública atua, desde a contratação, exoneração de agentes públicos até a prestação de seus serviços. Destacam-se as palavras de Meirelles, no qual conceitua o princípio da eficiência como:

[...]. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. [...] (MEIRELLES, 2015, p.102).

Diante disso, esse princípio deve ser compreendido e efetivado no sentido de que a atividade desenvolvida pelo setor responsável deve buscar e produzir um efeito razoável em face do interesse público pretendido.

Não se pode deixar de mencionar que a sua introdução no ordenamento jurídico brasileiro foi o primeiro sinal de um caminho a ser seguido pela administração pública, de forma que consiste em um dos direitos fundamentais a boa administração pública patrocinando mudanças significativas na gestão pública brasileira.

Assim, a inegável possibilidade de gerir de forma eficiente o Poder Judiciário trouxe maior responsabilização para os gestores e também para os executores das tarefas cujos resultados se baseiam na produtividade.

Conforme pontuado por Pereira:

A importância da conscientização dos juízes e servidores para o foco no “cliente”, é dizer, no jurisdicionado, advém da adoção de mentalidade própria das empresas. Os juízes e servidores vêm percebendo a necessidade de se preocupar menos com o processo e mais com o resultado, que consiste na verdadeira função jurisdicional. (PEREIRA, 2008, p. 45/46).

Desse modo, a gestão eficiente se faz com envolvimento consciente de todos os participantes das atividades que, assim, contribuem para missão do Judiciário brasileiro que, a partir do momento que assumiu a forma gerencial, passou a aprimorar suas tarefas no sentido de conduzir o serviço judiciário.

Eficiência, produtividade e otimização de resultados no serviço judiciário.

O Poder Judiciário, por agregar novas estruturas organizacionais e planejamentos estratégicos frente à nova posição gerencial, fez seus tribunais buscarem adequação ao padrão gerencialista para fins de melhoria de desempenho, cujo objetivo é racionalizar os procedimentos e otimizar as rotinas de trabalho para resultados mais efetivos (VALENTINI, 2012).

Essas transformações pelo qual tem passado a estrutura judiciária se dão basicamente no intuito de satisfazer as demandas judiciais, fruto de um momento que a sociedade requer e exige um maior desempenho dos seus serviços.

Sobre esse prisma, resta clara a percepção do quanto a sociedade vem se democratizando, adquirindo acesso às informações de forma mais rápida e tendo mais conhecimento dos seus direitos.

A era digital tem contribuído para melhorar e otimizar a gestão judiciária, como já pontuava Almeida Filho: “Com a inserção digital, teríamos a implantação do Processo Eletrônico de forma mais eficaz e, com isso, a concretização de um ideal, que é o da Justiça célere.” (ALMEIDA FILHO, 2014, p. 95).

Com a utilização de ferramentas eletrônicas pelos tribunais, promove-se a melhoria significativa quanto à redução do tempo de comunicação dos atos processuais contribuindo para combater a morosidade na entrega da prestação jurisdicional.

Sabe-se que tecnologias facilitam o modelo de gestão cujo foco seja padronização, otimização e agilidade nos serviços judiciais. Descreve Valentini que:

Por esse motivo, a padronização e a racionalização dos procedimentos, de modo a otimizar as rotinas de trabalho nas Varas, não devem ser relegadas a plano de menor importância com o advento do processo eletrônico. Ao contrário, devem ser incentivadas e divulgadas, para potencializar os efeitos benéficos trazidos pela tecnologia. (VALENTINI, 2012, p. 137).

Nessa senda, expressivos delineamentos para resolver demandas que se acumulam com o tempo no Judiciário Brasileiro são atribuições dadas pelo órgão de controle, o CNJ, sendo que aos Tribunais são dadas metas e diretrizes no intuito de desafogar as unidades judiciárias como meio de controle da produtividade.

Esse ambiente de produtividade precisa ser harmônico, como afirmam Mello e Callegari:

O que se espera de um sistema moderno de produção

judiciária é que as tensões decorrentes da transição de um modelo de produção *manufaturada* para outro informacional sejam superadas em benefício de todos. Espera-se que o controle do trabalho sirva para monitorar reais disfunções sistêmicas, sendo aceitos com naturalidade. O que se deseja é a construção de um ambiente laboral solidário e sem ressentimentos, onde juízes, servidores e órgãos de gestão e controle atuem em benefícios das instituições judiciais e dos jurisdicionados”. (MELLO; CALLEGARI, 2012, p. 153)

Nesse aspecto, o sistema de padronização e racionalização desenvolvido nesse novo modelo de gestão não significa apenas redução de tarefas burocráticas, mas também a entrega da prestação jurisdicional de forma mais transparente e célere, sem perder a segurança jurídica.

Por meio da adoção dos critérios da política recomendada pelo Conselho Nacional de Justiça promove-se a otimização e celeridade das atividades judiciais. No entanto, o foco dessa política apenas contempla os números, com o intuito de agilizar o trâmite processual, com critérios quantitativos pelas edições das consecutivas metas de produção e suas estatísticas (OLIVEIRA; SANTOS, 2012).

O ideal para a efetivação dos serviços judiciais é que a celeridade não seja apenas a variável a ser considerada. É preciso também que magistrados e servidores estejam engajados na tarefa de abrigar a eficiência dos serviços a serem executados.

Assim, descreve Hess: “Princípios constitucionais de eficiência, celeridade e instrumentalidade de meios para a eficácia da prestação judicial foram introduzidos e devem ser regulamentados e interpretados por todos aqueles que acreditam na melhoria do serviço” (HESS, 2010, p. 237).

Com isso, os serviços prestados por uma gestão gerencial eficiente possuem um maior controle por parte do gestor da unidade e, sendo que a possibilidade de gerir não apenas números, mas acompanhar o quesito qualidade do que está sendo realizado atende firmemente o princípio da eficiência.

Considerações Finais

A administração pública no Brasil percorreu algumas fases até chegar ao seu padrão gerencial e o Poder Judiciário acompanhou essa nova modalidade gerencial, com atribuição também na satisfação social, contribuindo assim para a materialização do Estado Democrático de Direito.

O referido modelo de administração atravessou reformas no seu aspecto qualitativo em busca da eficiência no serviço prestado com boa administração tanto de recursos quanto dos resultados. Esse aspecto gerencial é um marco de mudança que deixa de lado o seu modo burocrático para uma efetiva desburocratização por moderna e estrutural gestão, criando um novo paradigma administrativo.

Assim, observou-se que a ampliação da democracia e a administração do serviço público passaram a ter novos contornos, não sendo diferente com relação ao Judiciário que modernizou e ampliou também sua atuação nas atividades judiciais.

A gestão judiciária, após a emenda Constitucional 45/2004, recebeu novas diretrizes para aplicar o instituto da boa administração em seus serviços e assim atender de forma efetiva ao princípio constitucional da eficiência com melhor desempenho e enfrentamento das suas demandas.

Com a implantação do Conselho Nacional de Justiça, o Judiciário passou a ter maior domínio financeiro, administrativo e judicial, com maior transparência sobre as atividades efetuadas, com controladoria e tutoria, tendo acumulado funções administrativas, judiciais, se tornando mais acessível, célere, transparente, com papel social de manutenção e efetivação de direitos sociais.

Segundo dados publicados pelo CNJ, há um grande aumento de demandas judiciais todo

ano no Brasil e isso requer boa gestão do sistema judiciário a fim de aprimorar-se, na intenção de acelerar e melhorar a entrega de resposta aos jurisdicionados, para não recair na ineficácia e inutilidade do próprio sistema judicial.

Deste modo, o sistema judiciário apresenta novos contornos com investimentos no aprimoramento na gestão com uso das tecnologias, na intenção de diminuir o acúmulo de demandas processuais e melhorar o desempenho no quesito morosidade.

A situação presente na gestão judiciária se amolda com mudanças estruturais, novos contornos de controle de trabalho e com a utilização de ferramentas eletrônicas e humanas, para fins de otimização da produção judiciária.

Por fim, a moderna gestão ainda precisa continuar se aperfeiçoando para fins de promover a distribuição de justiça que atenda aos interesses do Estado Democrático de Direito, tendo em vista que o papel do Poder Judiciário consiste em atender à sociedade de forma eficiente.

Referências

ALMEIDA FILHO, José Carlos de Araújo. **Processo eletrônico e teoria geral do processo eletrônico**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

ARAÚJO, Luis Carlos de. MELLO, Cleyson de Moraes. **Curso do novo processo civil**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**.

Disponível em: https://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/ind.asp. Acesso em 18 de nov. 2019.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números**- relatório justiça em números 2018. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>. Acesso em 18 de nov. 2019.

BRASIL. **Emenda constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm. Acesso em 15 nov. 2019.

CASTRO JÚNIOR, O. A. de **A democratização do judiciário**. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Editor, 1998.

COSTIN, Claudia. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FALCÃO, Joaquim, GUERRA, Sérgio, ALMEIDA, Rafael. **Administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

MEIRELLES, Hely Lopes; ALEIXO, Délcio Balestero; BURLE FILHO, José Emmanuel. **Direito administrativo brasileiro**. 41.ed. São Paulo: Malheiros, 2015. 959 p

HESS, Heliana Coutinho. O princípio da eficiência e o Poder Judiciário. **Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo**, 105, 211-239. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67899>. Acesso em 21/11/2019.

JONAS, Hans. **O princípio responsabilidade**: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica. Rio de Janeiro: Contraponto, 2006.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**. 3. ed. revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2014. 361p.

MADURO-ABREU, Alexandre (Org.). **Gestão judiciária: conteúdos e disciplina**. Brasília: Editora IABS, 2018. 263 p.

MELEU, Marcelino da Silva. **O papel dos juízes frente aos desafios do estado democrático de direito**. Belo Horizonte: Arraes, 2013.

MELLO, Marcelo Pereira de. CALLEGARI, José Antonio. Processo judicial eletrônico: tecnologia e novo trabalho judiciário. **Revista do Tribunal Regional da 1ª Região**. ISSN 2178 5651. v.23 nº 52, p. 149-154. jul./dez. Rio de Janeiro, 2012

NALINI, José Renato. **Ética geral e profissional**. 12. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

OLIVEIRA, Clarisse Inês de. SANTOS, Patrícia Garcia dos. Processo eletrônico e *ius postulandi*- o verso e o anverso da inovação tecnológica. **Revista do Tribunal Regional da 1ª Região**. ISSN 2178 5651. v.23 nº 52, p. 139-147. jul./dez. Rio de Janeiro, 2012.

OLIVEIRA, Luciano Lima de. A implantação da Administração Pública Gerencial no Âmbito do Poder Judiciário por meio do CNJ. **Revista Esmat**. ISSN 2177 0360. Ano 5, nº 06, p. 179-200. Edição jul/dez. Palmas, 2013.

PALUDO, Augustinho. **Administração geral e pública: para auditor-fiscal da receita federal e auditor-fiscal do trabalho**. 3.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017. 489 p.

PEREIRA, Joana Carolina Lins. Desafios da magistratura contemporânea. **Revista Esmafe**, n.18, p. 40-49, 2008. Disponível em: https://www.jfpe.jus.br/images/stories/docs_pdf/biblioteca/artigos_periodicos/JoanaCarolinaLinsPereira/Desafios_revESMAFE_n18_2008.pdf. Acesso em 21/11/2019.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 316 p.

PEREIRA, Sinara Cristina da Silva; BRITO, George Lauro Ribeiro de. Um breve histórico da implantação do processo judicial eletrônico no Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins. **Revista Esmat**. ISSN 2177 0360. Ano 9, nº 14, p. 43-64. Edição Especial. Palmas, 2017.

SANTOS, B. de S. **Para uma revolução democrática da justiça**, 3. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2011.

SELEM, Maria Célia Orlato, MAIA, Anette Lobato. Ética, **Poder Judiciário E Democracia: Uma Breve Introdução**. In: MADURO - ABREU, Alexandre (Org.). **Gestão judiciária: conteúdos e disciplina**. Brasília: Editora IABS, 2018. 263 p. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32442/3/LIVRO_GestaoJudiciaria.pdf.

SENA, Gabriel Astoni; SILVA, Edson Arlindo; LUQUINI, Roberto de Almeida. Reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. **Revista de Ciências da Administração**, vol. 14, núm. 33, agosto, 2012, pp. 68-78. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/2735/273523604006.pdf>. Acesso em: 15 de novembro de 2019.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 37. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

SILVA, Tiago Antunes. **Conceitos e evolução da Administração Pública: o desenvolvimento do papel administrativo**. Disponível em: <http://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/16678>. Acesso em 16/11/2019.

VALENTINI, Rômulo Soares. A padronização de procedimentos no processo do trabalho e sua aplicabilidade no processo eletrônico - o constante aperfeiçoamento da prestação jurisdicional. **Revista do Tribunal Regional da 1ª Região**. ISSN 2178 5651. v.23 nº 52, p. 133-138. jul./dez. Rio de Janeiro, 2012.

VIANNA, José Ricardo Alvarez. A função social do Poder Judiciário no Estado Democrático de Direito. In: **ANIMA**: Revista Eletrônica do Curso de Direito das Faculdades OPET. Curitiba PR - Brasil. Ano IX, nº . 16, jan/jun 2017. Disponível em: <http://www.anima-opet.com.br/pdf/anima16/5.Funcao-Social-do-Poder-Judiciario-no-Estado-Democratico-de-Direito-Jose-Ricardo-Alvarez-Vianna.pdf>. Acesso em: 15 de novembro de 2019.

Recebido em 30 de abril de 2020.
Aceito em 14 de julho de 2021.