

# Gestão Pública no Poder Judiciário<sup>1</sup>

Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e Silva<sup>2</sup>

## I – Introdução

Muito tem se falado em modernizar a administração pública. Novos conceitos e técnicas são aplicados, numa tentativa de acompanhar as transformações cada vez maiores do mundo contemporâneo, para que a máquina estatal esteja apta a dar prontamente as respostas às demandas da sociedade.

Com o Poder Judiciário não é diferente: em 2004, foi acrescentado o inciso LXXVIII ao art. 5º, da Constituição Federal, pela Emenda Constitucional n. 45, assegurando a todos o *direito a uma razoável duração do processo*. Desde então, muitos comentaristas têm se dedicado ao assunto, que remete à relevante questão do acesso à Justiça, e ao princípio da razoabilidade, notadamente o que há de mais atual em matéria de Direito Processual e Administrativo<sup>3</sup>.

Contudo, ainda é escassa a bibliografia técnica acerca do assunto, em especial no que toca à Gestão Pública, ainda que sejam inúmeros os exemplos bem sucedidos de inovações na administração judicial, e o motivo é facilmente compreensível.

---

<sup>1</sup> Artigo científico apresentado à Unisul Virtual para conclusão do curso de pós-graduação em Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário promovido pela Academia Judicial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina

<sup>2</sup> Juiz de Direito, Mestre em Direito Administrativo pela Universidade Federal de Santa Catarina, Professor e Diretor de Ensino da Escola Superior da Magistratura do Estado de Santa Catarina – [cerf7996@tj.sc.gov.br](mailto:cerf7996@tj.sc.gov.br)

<sup>3</sup> A propósito do assunto, José Afonso da Silva esclarece: “De fato, o acesso à Justiça só por si já inclui uma prestação jurisdicional em tempo hábil para garantir o gozo do direito pleiteado – mas crônica morosidade do aparelho judiciário o frustrava; daí criar-se mais essa garantia constitucional, com o mesmo risco de gerar novas frustrações pela sua ineficácia, porque não basta uma declaração formal de um direito ou de uma garantia individual para que, num passe de mágica, tudo se realize como declarado. Demais a norma acena para a regra da razoabilidade cuja textura aberta deixa amplas margens de apreciação, sempre em função de situações concretas. Ora, a forte carga de trabalho dos magistrados será, sempre, um parâmetro a ser levado em conta na apreciação da *razoabilidade* da duração dos processos a seu cargo. É, nesse contexto, que entra o outro aspecto da norma em análise, qual seja: *a organização dos meios que garantam a celeridade da tramitação dos processos*. A garantia de celeridade de tramitação dos processos constitui um modo de impor limites à textura aberta da razoabilidade, de sorte que, se o magistrado demora no exercício de sua judicatura por causa, por exemplo, de excesso de trabalho, a questão se põe quanto à busca de meios para dar maior celeridade ao cumprimento de suas funções, prevendo-se mesmo que o Congresso Nacional promova alterações na legislação federal objetivando tornar mais amplo o acesso à Justiça e mais célere a prestação jurisdicional (EC-45/2004, art. 7º); se, no entanto, a morosidade decorrer de desídia do

Acontece que as escolas de Direito, que formam advogados, juízes e promotores, enfim os ‘operadores do direito’, dificilmente passam aos alunos conteúdo tocante à administração, preocupando-se quase que exclusivamente com a formação jurídica do acadêmico. Assim, as exitosas inovações na área se dão por conta de profissionais com formação acadêmica em administração, ou simplesmente por empreendedorismo, com experimentações empíricas bem sucedidas.

Este trabalho, antes de estabelecer bases técnicas para a aplicação da nova administração pública ao Poder Judiciário, algo que deve ser desenvolvido dentro das realidades totalmente díspares no país, pretende alertar para a necessidade de repensar a gestão judicial, aplicando os princípios da nova administração pública da eficiência e responsabilidade fiscal, e buscando uma efetiva universalização da Justiça, com celeridade e razoabilidade.

## **II – Administração pública burocrática**

Há muito que se procura tornar a administração pública mais transparente, dinâmica e eficiente, sendo que a administração burocrática surgiu no século XIX como resposta ao patrimonialismo dominante nos governos absolutistas e despóticos, onde a coisa pública se misturava com o patrimônio do soberano.

Até a década de 1930, verifica-se no Brasil uma administração nitidamente patrimonialista<sup>4</sup>, sem organização profissional do quadro funcional, ou mesmo estatuto dispondo acerca dos direitos e responsabilidades dos servidores.

A administração burocrática chegou tardiamente ao Brasil, durante o regime do Estado Novo de Getúlio Vargas em 1936, com a chamada reforma administrativa de Luiz Simões Lopes, que criou o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP (PEREIRA, 1999, p. 178).

---

magistrado, o tribunal a que ele pertence, seja qual for sua condição, deve tomar as providências para o cumprimento das garantias asseguradas no inciso em apreço.” (SILVA, 2008, p. 432/433)

<sup>4</sup> Sobre o patrimonialismo no Estado brasileiro, Raimundo Faoro destaca a grande capacidade de adaptação da elite para permanecer no estamento detentor do mando administrativo: “*Característico principal, o de maior relevância econômica e cultural, será a do predomínio, junto ao foco superior de poder, do quadro administrativo, o estamento que, de aristocrático, se burocratiza progressivamente, em mudança de acomodação não estrutural. O domínio tradicional se configura no patrimonialismo, quando aparece o estado-maior de comando do chefe, junto à casa real, que se estende sobre o largo território, subordinando muitas unidades políticas.*” (FAORO, 1995, p. 736)

Apesar das críticas, a burocracia representou grande avanço para a época. A prática administrativa passa a ser por expedientes escritos para permitir seu controle *a posteriori*. Num corpo de funcionários estáveis e profissionalizados que atuam com base na legislação sancionada conforme as regras do direito positivo, o exercício do poder pressupõe a vontade de obedecer por parte dos administrados, que devem pesar as conseqüências entre seguir a lei e obter as vantagens do sistema ou desobedecer, submetendo-se às sanções correspondentes (dominação racional-legal).

Tais características, descritas na sociologia por Max Weber no início do século XX proporcionam, dentre outras vantagens, maior intensidade e extensão no serviço público, precisão, continuidade, disciplina, rigor, confiança, e calculabilidade para o governante e para os cidadãos (WEBER, 1997, p. 173-178).

Como forma de atender à contínua demanda por serviços públicos, o Decreto-Lei 200/1967, editado durante o regime militar na chamada segunda reforma administrativa, trazia ainda uma série de inovações como a descentralização e a terceirização, dando maior autonomia à administração indireta, e atribuindo diversos serviços públicos à iniciativa privada, para “*retirar o usuário da condição colonial de súdito para investi-lo na de cidadão, destinatário de toda a atividade do Estado*” (PEREIRA, 1999, p. 244).

Assim, deu-se a passagem, ainda que tardia e por ato de um regime de exceção, da administração pública no Brasil para a modernidade.

### **III – Nova Administração Pública**

Após uma fase de intenso crescimento da função pública que no Brasil denominou-se ‘milagre econômico’, a crise econômica inaugurada com a primeira grande escassez mundial de petróleo refletiu-se nas administrações públicas ao redor do mundo sob influência de Margaret Thatcher na Inglaterra (1979), e Ronald Reagan nos Estados Unidos (1980), e dos organismos econômicos internacionais (Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial, e Organização Mundial do Comércio), passando a exigir políticas de austeridade econômica e equilíbrio fiscal como forma de controlar os altos índices de inflação provocados pelo descompasso entre a arrecadação e os gastos públicos (SADER, 1996, p. 86; e ROSANVALLON, 1997, p. 43).

Dentre os estudiosos do Direito Administrativo brasileiro, Odete Medauar é uma das mais sensíveis a esta transformação, apontando o seguinte quadro:

*As relações entre o direito administrativo e a ciência da Administração tendem hoje a ser concebidas em termos de coexistência, de inter-relação, de auxílio científico mútuo, com o fim de aprimorar o conhecimento da Administração e, portanto, de buscar seu mais adequado desempenho no atendimento das necessidades da população. (MEDAUAR, 2007, p. 38)*

A gestão pública no Brasil passa a ser elaborada a partir do primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso com a Proposta de Emenda Constitucional (PEC) n.º 173/95, encaminhada pelo governo Federal ao Congresso Nacional em 23 de agosto de 1995, com o intuito de *aperfeiçoar e atualizar os dispositivos constitucionais sobre a administração pública* (BRASIL, 1995, p. 9).

São características da chamada ‘nova administração pública’ a descentralização para os níveis políticos regionais e locais, desconcentração com delegação de autoridade, organizações com poucos níveis hierárquicos e mais flexíveis, confiança limitada com controle a posteriori dos resultados e administração voltada para o atendimento ao cidadão (PEREIRA, 1999, p. 243).

Novamente, é MEDAUAR quem descreve as principais transformações com relação à política organizacional da chamada nova administração pública:

- a) modelos organizacionais com menos graus hierárquicos, menos chefias, mas cada qual com mais poder de decisão;*
- b) desconcentração e descentralização para conferir poder de decisão a escalões hierárquicos inferiores ou setores locais;*
- c) eliminação de superposição de órgãos com atribuições semelhantes;*
- d) redução drástica dos cargos em comissão;*
- e) aplicação rigorosa da exigência de concurso público para investidura em cargo, função e emprego público;*
- f) treinamento e reciclagem constante dos servidores públicos;*
- g) instituição de carreiras, em todas as funções, com avaliação verdadeira de mérito;*
- h) redução drástica de exigências de papéis e documentos inúteis;*
- i) implantação de controle de resultados e de gestão. (MEDAUAR, 2007, p. 28)*

Essas mudanças, que passam a ocorrer nas administrações públicas ao redor do mundo todo a partir da década de 1980, são sintetizadas por Agustín Gordillo em três novos princípios para a administração pública, resultantes da prevalência da ordem democrática e do sufrágio universal:

- **consenso e adesão**, pressupondo *uma liderança fundada no consentimento dos liderados ou particulares* e exigindo a adesão não só do administrado como também do funcionário que executará a decisão administrativa, tal princípio surge como resultado imediato da fabulosa difusão dos meios de comunicação de massa e do poder da opinião pública, de forma nunca antes vista;
- **motivação ou explicação** dos atos decisórios como exigência política, conseqüência direta do princípio anterior, ou seja, o consensualismo como *base essencial do conceito democrático do exercício de poder*; e
- **participação do povo nas decisões administrativas**, através de uma *gestão tripartida dos serviços públicos*, integrada pelo poder administrativo, pelos usuários e pelas entidades prestadoras do serviço público, reunidos em comissões ou através de outros meios de consulta, tal como o orçamento participativo (GORDILLO, 1977, p. 39).

Esses princípios, aliados às transformações constitucionais e legais dos últimos anos, pretendem melhorar as condições de trabalho dos servidores públicos, e aumentar o acesso da população aos seus serviços. Somente a renovação do quadros e o estímulo ao desenvolvimento profissional podem garantir o respeito da sociedade aos servidores, e a certeza de que seu trabalho é necessário.

A partir do final da década de 1990, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina passa a acompanhar essa tendência adotando medidas de caráter gerencial, que se tornaram possíveis com a implementação do Sistema de Automação do Judiciário em 1997, que informatizou todos os processos e permitiu um maior controle de sua tramitação com a coleta instantânea de dados.

Passa a ocorrer a adoção de planejamento plurianual mediante ampla consulta; atuação da Corregedoria-Geral da Justiça como órgão de orientação; capacitação do pessoal através dos manuais de procedimentos; criação de conselhos gestores para áreas estratégicas; criação de ouvidorias para reclamações; aproximação com o público através dos mutirões de conciliação, de sentença e de júri; buscando atingir resultados positivos através de métodos alternativos de solução de conflitos e melhorar sua imagem junto à opinião pública através de campanhas institucionais.

Esse modelo gerencial não poderá deixar de ser fundado num sistema de dominação racional-legal e no Estado de Direito, pois provém do exercício do poder estatal através do Direito Processual, utilizando-se da administração burocrática, embora em diferentes graus.

As transformações são paulatinas, e naturalmente encontram muita resistência, mas são inevitáveis. Passados mais de dez anos da Emenda Constitucional n.

19/1998, verificam-se avanços significativos e mudanças perceptíveis pela população usuária dos serviços.

#### **IV – Função administrativa no Poder Judiciário**

A atividade administrativa é exercida pelo Poder Judiciário dentro do chamado sistema de ‘freios e contrapesos’, onde também se verifica a atividade regulatória (típica do Poder Legislativo), ao dispor sobre as matérias que lhe dizem respeito diretamente.

Para a consecução de seus objetivos, o Judiciário executa todas as atividades-meio que sejam necessárias à prestação da jurisdição, tais como a realização de concursos, contratação e treinamento dos servidores, execução de obras e compra de materiais de consumo. Esse fenômeno também ocorre com os demais poderes e é tido como um avanço na teoria clássica da tripartição dos poderes:

*...nem toda a atividade desenvolvida pelo Judiciário se qualifica como jurisdicional. Aliás, a tripartição clássica dos ‘Poderes do Estado’ não obedece, no direito positivo, à rigidez com a qual fora idealizada. O Executivo freqüentemente legisla (Const., arts. 68 e 84, inc. vi), o Legislativo é chamado a julgar e o Judiciário tem outras funções, além da jurisdicional. Tal tendência faz-se presente em todas as organizações estatais modernas. (CINTRA, 2001, p. 158)*

Através da autonomia que é constitucionalmente assegurada pelo art. 96 da Constituição Federal, o Poder Judiciário ganha força, agilidade e responsabilidade social:

*Funções administrativas o Judiciário as exerce em variadas atividades inerentes ao autogoverno da Magistratura (Const., art. 96). Diante disso, podemos dizer que tudo quanto é atribuído ao Poder Judiciário tem o caráter genérico de atividade judiciária; esta compreende não só a função jurisdicional (precípua do Judiciário, mas também atribuída a outros poderes), como ainda, em casos excepcionais e restritos, a administrativa e a legislativa. (CINTRA, 2001, p. 160)*

Cabe observar que da mesma forma que o Poder Executivo regula cada vez com mais freqüência através de Decretos e Medidas Provisórias, e o Poder Legislativo julga constantemente através das Comissões Parlamentares de Inquérito, já não são tão excepcionais e restritas as hipóteses de atividade administrativa e legislativa dentro do Poder Judiciário:

*Hoje, o princípio não configura mais aquela rigidez de outrora. A ampliação das atividades do Estado contemporâneo impôs nova visão da teoria da separação de poderes e novas formas de relacionamento entre os órgãos legislativo e executivo*

*e destes com o judiciário, tanto que atualmente se prefere falar em colaboração de poderes, que é característica do parlamentarismo, em que o governo depende da confiança do Parlamento (Câmara dos Deputados), enquanto, no presidencialismo, desenvolveram-se as técnicas da independência orgânica e harmonia dos poderes.* (SILVA, 2008, p. 109)

Para a ordem democrática, o importante é que haja harmonia entre os poderes, através do sistema de freios e contrapesos, conforme preceitua o art. 2º da Constituição, não havendo qualquer restrição à consecução de atividade administrativa pelo Poder Judiciário. A independência e a autonomia que estão ali previstas devem ser vistas como inexistência de subordinação em relação aos demais poderes, ficando todos sujeitos às limitações legais, agindo *per leges et sub legem*, na feliz expressão de Norberto Bobbio<sup>5</sup> (BOBBIO, 1992, p. 148).

Por isso, é corrente nos Tribunais que a autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário, prevista nos arts. 93 e 99 da Constituição Federal, inclusive com previsão de bloqueio das contas públicas, não permite *submeter a função jurisdicional do Estado à penúria da carência sistemática de recursos e à inviabilização dos projetos orientados ao aperfeiçoamento e à ampliação do atendimento ao cidadão* (SCHUCH, 2006, p. 121).

Mais uma vez cumpre ressaltar a importância do consagrado modelo de *checks and balances*:

*As garantias do art. 96 da Constituição visam essencialmente a estabelecer a independência do Poder Judiciário em relação aos demais Poderes. Mas se é absoluta essa independência no que respeita ao desempenho de suas funções, não se pode dizer o mesmo no tocante à organização do Poder Judiciário, a qual depende freqüentemente do Poder Executivo ou do Legislativo, quando não de ambos.* (CINTRA, 2001, p. 163)

É preciso aumentar o conceito de ‘organização judiciária’ – que não pode mais se restringir ao ‘regime legal da constituição orgânica do Poder Judiciário’, e

---

<sup>5</sup> Conforme BOBBIO: “A constitucionalização dos remédios contra o abuso do poder ocorreu através de dois institutos típicos: o da separação dos poderes e o da subordinação de todo poder estatal (e, no limite, também do poder dos próprios órgãos legislativos) ao direito (o chamado ‘constitucionalismo’). Por separação dos poderes, entendo – em sentido lato – não apenas a separação vertical das principais funções do Estado entre os órgãos situados no vértice da administração estatal, mas também a separação horizontal entre órgãos centrais e órgãos periféricos nas várias formas de autogoverno, que vão da descentralização político-administrativa até o federalismo. O segundo processo foi o que deu lugar à figura – verdadeiramente dominante em todas as teorias políticas do século passado – do Estado de direito, ou seja, do Estado no qual todo poder é exercido no âmbito de regras jurídicas que delimitam sua competência e orientam (ainda que freqüentemente com certa margem de discricionariedade) suas decisões. Ele corresponde àquele processo de transformação do poder tradicional, fundado em relações pessoais e patrimoniais, num poder legal e racional, essencialmente impessoal, processo que foi descrito com muita penetração por Max Weber.” (BOBBIO, 1992, p. 148)

tratar apenas da carreira da magistratura, do duplo grau de jurisdição, da composição dos tribunais, da divisão judiciária e épocas para o trabalho forense – e dar a ela maior amplitude, para que essa autonomia possa ser exercida dentro dos limites legais, permitindo a elaboração, a aprovação, a execução e o controle de estratégias e políticas públicas.

## **V – O papel do Juiz na administração judicial**

Peça fundamental da engrenagem judicial, é o juiz quem trava contato direto com as partes e advogados, assumindo na maioria dos casos a coordenação das atividades administrativas do primeiro grau através da direção do foro.

É ele quem deve prestar atenção não só às demandas dos jurisdicionados, mas principalmente às deficiências e sucessos obtidos na execução da atividade administrativa, fazendo a ponte entre o usuário direto do serviço (a população) e o espaço onde são tomadas as decisões de políticas públicas (o tribunal):

*O processualista, sem deixar de sê-lo, há de estar atento à indispensável visão orgânica da interação entre o social, o político e o jurídico. Há de estar informado dos conceitos e sugestões que outras ciências lhe possam fornecer e conhecer a vivência do processo como instrumento, conhecer a sua potencialidade a conduzir a resultados, ter sensibilidade para as suas deficiências, disposição a concorrer para seu aperfeiçoamento. (DINAMARCO, 2000, p. 154/155)*

Além disso, como meio de acesso entre as demandas sociais e a esfera decisória, os juízes devem estar atentos para o problema da efetividade das decisões, tornando-se observadores sociais aptos a criar propostas e soluções a partir de seus estudos e decisões, notadamente na esfera administrativa. Na mesma direção apontam as observações de Cândido Rangel Dinamarco acerca da atuação do Judiciário na pacificação social através do processo:

*“É indispensável colher do mundo político e do social a essência dos valores ali vigorantes, seja para a interpretação das leis que temos postas, seja para com suficiente sensibilidade e espírito crítico chegar a novas soluções a propor; o juiz e o cientista do direito são cidadãos qualificados, de quem a sociedade espera um grau elevado de participação política, revelando as mazelas do direito positivo e levando aos centros de decisão política os frutos de sua experiência profissional, com propostas inovadoras.*

*(...)*

*Na mentalidade dos juízes é preciso que, além de todas essas alterações, esteja presente o empenho muito vivo pelo efetivo comando do processo. Sua obcecada*

*preocupação pelo compromisso que têm com a justiça será o melhor fator para uma participação mais efetiva, dando cumprimento aos ditames do processo civil como instrumento do Estado, empregado na persecução de objetivos que são seus. Tal é a postura publicista que se preconiza, com alteração das tradicionais fórmulas do equilíbrio entre o princípio dispositivo e o inquisitivo.”* (DINAMARCO, 2000, p. 271/272)

Ao discorrer sobre os problemas da efetividade do processo, o autor manifesta preocupação com o binômio custo x duração do processo, o grave problema da litigiosidade contida e as dificuldades para um efetivo acesso à Justiça envolvendo: ‘a) a admissão em juízo; b) o modo-de-ser do processo; c) a justiça das decisões; d) a sua efetividade’ (DINAMARCO, 2000, p. 273).<sup>6</sup>

Por isso a importância não só de se estabelecer métodos racionais para a administração judicial, mas de conscientizar os partícipes deste processo da importância de sua adoção, que trará vantagens para todos os envolvidos e, em último grau, a toda a sociedade.

## **VI – Experiência na Direção do Foro da Comarca de Criciúma**

Respondendo pela Direção do Foro da Comarca de Criciúma/SC de dezembro de 2007 a novembro de 2008, tive oportunidade de aplicar diversos conceitos estudados no curso de Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário, ministrado pela UnisulVirtual em convênio com a Academia Judicial do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

Algumas modificações foram muito bem aceitas, e surtiram resultados positivos em pouco tempo de aplicação. Outras, naturalmente, levarão mais tempo a se implementar, mas o importante é atingir o objetivo de melhoria e aprimoramento do serviço público de modo duradouro, já que *o funcionamento das instituições não pode depender da boa vontade de quem trabalha nelas* (PRZEWORSKI, 1999, p. 40).

Certos setores do Fórum, por estarem vinculados apenas à Direção do Foro, muitas vezes são relegados a segundo plano, apesar de possuírem atuação estratégica na atividade-fim que é a prestação jurisdicional.

Um desses setores, a Distribuição, é responsável por receber todos os processos e petições, encaminhando-os à unidade competente, inclusive em outras

comarcas com a adoção do protocolo unificado. Para aparelhar melhor a Distribuição foi lotado ali mais um técnico judiciário auxiliar, e simplificado o atendimento dos pedidos de certidões negativas, que passaram a ser entregues em local separado e em data posterior à do pedido, a exemplo do que é feito em outras comarcas, conforme autorização expressa do Código de Normas do Estado.

O espaço destinado ao protocolo de petições foi reformulado, com a confecção de um novo balcão, onde foram instalados dois relógios, sendo um para auto-atendimento dos advogados, nos casos de petições intermediárias, onde não é necessário cadastramento dos atos processuais, diminuindo consideravelmente as filas.

Outro problema grave era o processamento dos chamados casos ‘urgentes’, que dependiam apenas de pedido do advogado para serem encaminhados incontinenti ao cartório, gerando interrupção no serviço muitas vezes desnecessária, quando se constatava que não havia qualquer risco na eventual demora do seu processamento. Para permitir uma organização do método de trabalho, foi determinado por portaria que as petições urgentes seriam encaminhadas aos cartórios apenas numa hora pré-determinada, atendendo todos os casos de forma igualitária, e que eventuais atendimentos fora dessa ordem dependeriam de expressa determinação do magistrado competente para o caso.

Dessa forma, foi encerrado um sistema que podia se chamar de ‘terror’ nos cartórios e gabinetes, pois eram constantes as interrupções do trabalho para atender pedidos considerados ‘urgentes’ antes mesmo de se saber do que tratava, além de não haver qualquer explicação que justificasse o favorecimento de certos casos tratados como ‘mais urgentes do que outros’.

Outro setor alcançado nessa regulamentação foi a central de mandados, que passou do terceiro andar para o térreo, pavimento dos cartórios, junto à sala dos oficiais de justiça, agilizando o acesso dos usuários, juntamente com o setor de expedição e malote que também ficava no terceiro pavimento causando deslocamento desnecessário de toda a correspondência.

Os Oficiais de Justiça são profissionais sobrecarregados, que precisam fazer uma programação criteriosa de seu trajeto para conseguir vencer a enorme quantidade de mandados. Assim, não se justifica interromper toda essa programação sob

---

<sup>6</sup> No mesmo sentido: CINTRA, 2001, p. 34/35.

alegação de ‘urgência’ se não houver ordem expressa do juiz para cumprimento em regime de plantão, conforme determina o § 3º do art. 417 do Código de Normas.

Também se buscou dar maior celeridade ao preenchimento das vagas existentes no quadro, com especial atenção à tramitação do concurso para os cargos de oficial aberto pelo Tribunal de Justiça, culminando com a posse de cinco novos oficiais de Justiça ainda em novembro de 2008.

Igual atenção foi dada a outros setores, principalmente os cartórios judiciais, para que todos tivessem seu quadro tão completo quanto possível. Servidores que estavam deslocados da atividade-fim foram relotados em cartório, numa forma de conscientizar a todos, até mesmo aqueles que exercem funções secundárias como vigilância, conservação e limpeza que o bom serviço prestado pelo Judiciário depende do empenho de cada um: *“da administração se exige que seja, ao mesmo tempo, transparente e eficaz; participativa e imparcial; legal e eficiente; as escolhas devem ser razoáveis, eqüitativas, baseadas no consenso dos destinatários e destinadas a excelente rendimento”* (MEDAUAR, 2003, p. 133).

Ficou evidente que o êxito da administração depende de um constante aprimoramento da técnica de gestão de pessoas aliada a uma adaptação às necessidades do trabalho. Afinal, *“o estudioso do direito administrativo, se não deseja tornar-se mero narrador ou cronista, deve procurar unir-se ao direito em mutação, perscrutando-lhe os rumos, mas sem se perder nas inúmeras particularidades do seu movimento”* (CASSESE, 2004, p. 23).

## **VII – Considerações Finais**

Após todas essas observações, pode-se afirmar sem receio de errar que o Judiciário Catarinense encontra-se em plena fase de transição entre a administração burocrática e a gerencial.

Tem ele como ponto forte seu corpo técnico, tanto magistrados quanto servidores, altamente qualificados para as funções que exercem. A maioria dos magistrados possui no mínimo uma pós-graduação, e é alto o índice de mestres, com intensa atuação acadêmica.

Outro ponto que merece destaque é a informatização completa do sistema, desde 1997. O judiciário catarinense foi o pioneiro na informatização da justiça no Brasil. Após onze anos de implantação do Sistema de Automação do Judiciário – SAJ,

desenvolvido especificamente para o Poder Judiciário de Santa Catarina, pode-se afirmar com segurança não só que todos os processos estão informatizados e todas as comarcas ligadas pela internet, mas que o programa é adequado às suas finalidades, e todos os usuários têm acesso às suas informações.

Graças à completa informatização, em breve será possível compartilhar as informações constantes do sistema SAJ com o Ministério Público, Polícia, e outros órgãos do Poder Judiciário, como a Justiça Federal, Justiça do Trabalho e Conselho Nacional de Justiça, este último responsável pelo controle da produtividade dos magistrados.

Está sendo iniciado com programa piloto em algumas unidades o chamado processo eletrônico ou virtual, que dispensará completamente o uso do papel nos executivos fiscais municipais e estaduais, um projeto pioneiro no país que traduzirá significativa economia em tempo e recursos.

Por herança da administração burocrática, alguns setores ainda carecem de agilidade por falta de uma visão gerencial. O controle dos meios ainda prevalece sobre o controle de resultados, ainda que paulatinamente muitas medidas estejam sendo tomadas para implantação da chamada 'nova administração pública'.

Outro problema é a autonomia financeira limitada. Por depender do repasse da arrecadação feita pelo Poder Executivo, dentro do percentual fixado pelo Poder Legislativo, com os limites fixados na Lei de Responsabilidade Fiscal, a autonomia para a fixação de estratégias de atuação acaba dependendo muito da relação com os outros poderes, que acabam por exercer forte influência nas decisões.

Finalmente, cumpre lembrar que tão importante quanto aparelhar a Justiça para torná-la mais ágil, é mudar a mentalidade dos seus usuários para buscar acima de tudo a conciliação. O que se vê hoje, em muitos setores, é uma valorização do litígio por si só, o que não interessa nem aos indivíduos e nem à sociedade.

Felizmente, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina está atento a essa questão, e com o movimento pela conciliação tem colaborado para incutir essa idéia não só nos operadores do direito mas em toda a sociedade, promovendo mutirões de conciliação periodicamente, em campanhas que envolvem toda a comunidade.

São transformações significativas que ainda estão em curso, mas que já se fazem perceber, trazendo mais agilidade à Justiça e aproximando-a da população. Como preconizava Agustín Gordillo: *“O Direito Público que estuda a ação do Estado,*

*não é mais nem pode ser o mesmo, posto que a ação do Estado mudou tanto”*  
(GORDILLO, 1977, p. 37).

### VIII – Referências Bibliográficas:

- BITTENCOURT, Dênia Falcão de. Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações Públicas. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.
- BOBBIO, Norberto. A era dos direitos. Trad. Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BRASIL. ‘Plano Diretor da reforma do Estado’. Cadernos do Mare. Brasília, Presidência da República, Imprensa Nacional, nov. 1995.
- CARLIN, Volnei Ivo. Manual de Direito Administrativo – Doutrina e Jurisprudência, 4<sup>a</sup> ed., Florianópolis: Conceito Editorial, 2007, 544 p.
- CASSESE, Sabino. As Transformações do Direito Administrativo do Século XIX ao XXI. in Revista Interesse Público Ano 5, n. 24, março/abril de 2004, Porto Alegre: Notadez, p. 13 a 23.
- CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; e DINAMARCO, Cândido Rangel. Teoria Geral do Processo, 17<sup>a</sup> ed., São Paulo: Malheiros, 2001.
- DINAMARCO, Cândido Rangel. A Instrumentalidade do Processo, 8<sup>a</sup> ed., São Paulo: Malheiros, 2000.
- FAORO, Raymundo. Os donos do poder. 11.ed., São Paulo: Globo, v.2, 1995.
- FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. Modelos de gestão e gestão pública. Palhoça: UnisulVirtual, 2007.
- GORDILLO, Agustín. Princípios gerais de direito público. Trad. Marco Aurélio Grecco. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1977.
- MEDAUAR, Odete. Direito administrativo moderno. 11<sup>a</sup> ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007, 432 p.
- \_\_\_\_\_. O Direito Administrativo em Evolução. 2.ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003, 298 p.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. “Da administração pública burocrática à gerencial”. In PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, e SPINK, Peter (org). Reforma do Estado e administração pública gerencial, 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999, p 237 a 270.
- PRZEWORSKI, Adam. “Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva *agent x principal*”, in BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos e SPINK, Peter (organizadores).

Reforma do Estado e administração pública gerencial. 3.ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999, p. 39 a 73.

ROSANVALLON, Pierre. A crise do Estado-providência. Trad. Joel Pimentel de Ulhôa. Goiânia: UnB, 1997. 160 p.

SADER, Emir. (Org.) Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. 205 p.

SCHUCH, Luiz Felipe Siegert. Acesso à Justiça e Autonomia Financeira do Poder Judiciário – A quarta onda? Curitiba: Juruá, 2006, 259 p.

SILVA, Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e. Administração Gerencial e a Reforma Administrativa no Brasil. Curitiba: Juruá, 2002. 225 p.

SILVA, José Afonso da. Curso de Direito Constitucional Positivo. 31<sup>a</sup> ed., São Paulo: Malheiros, 2008, 926 p.

WEBER, Max. Economia y sociedad. Trad. José Medina Echavarría et. al. 11 reimpressão. Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1997. 1245 p.