

REVISTA IBRAJUS, N. 1, 2008

Av. Munhoz da Rocha, 143 – Juvevê – 80035-000 – Curitiba – PR – Brasil
Tel.: (41) 3352-3900 – Fax: (41) 3252-1311
E-mail: editora@jrua.com.br
Home Page: www.jrua.com.br

Conselho Editorial

Presidente: Vladimir Passos de Freitas

Vice-Presidente: Claudia Maria Barbosa

Secretária-Geral: Karin Käsmayer

Diretor Cultural: Ivan Lira de Carvalho

Diretor de Comunicação Social: Leonardo Schneider

Diretor Financeiro: Roberto Catalano Ferraz

Diretor de Pesquisas na área jurídica e assuntos legislativos: Marga Inge Barth Tessler

Diretor de Relações Internacionais: Vera Lúcia de Souza Jucovsky

ISBN: 978-85-362-2162-5

Coordenadores: Vladimir Passos de Freitas e Karin Käsmayer

F866 Freitas, Vladimir Passos de (coord)
Revista IBRAJUS: poder judiciário e administração da justiça /
Vladimir Passos de Freitas, Karin Käsmayer (coord) – Curitiba:
Juruá, 2008. n. 1
150p.

1. Direito. 2. Poder judiciário. I. Käsmayer, Karin (coord).
II. Título.

0148

CDD 340.1 (22.ed)
CDD 340

Vladimir Passos de Freitas
Karin Käsmayer
Coordenadores



REVISTA IBRAJUS 1

PODER JUDICIÁRIO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

Curitiba
Juruá Editora
2008

A NOVA GESTÃO PÚBLICA NO JUDICIÁRIO

Marga Inge Barth Tessler¹

“Tudo pode ser mudado, mas nada será mudado até que se comece”.

(F. S. Fitzgerald)

*Sumário: 1. Introdução; 1.1 Conceitos; 1.2 As categorias inerentes à gestão para resultados; 1.3 Discussão em grupo. 2. Conclusões; 2.1 Múltiplas ações para acelerar julgamentos; 2.2 Juizados Federais; 2.3 Economia de Recursos; 2.4 Gestão de Pessoas; 2.5 *Accountability*; 2.6 Novos Produtos; 2.7 A Superespecialização; 2.8 Transparência na Administração da Justiça; 2.9 Planejamento Estratégico.*

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho resultou de proposta apresentada em sala de aula, no sentido de que o grupo aprofundasse a discussão sobre conceitos e práticas associadas à Nova Gestão Pública, referenciando-os à atualidade do setor público brasileiro. A proposta foi no sentido de caracterizar a experiência com foco no Poder Judiciário, em relação a cada um dos seguintes conceitos: a) foco em resultados; b) orientação para o “cliente”; c) transparência; d) *accountability*; e) diferentes formas de provisão dos serviços públicos.

1.1 Conceitos

1.1.1 Foco em resultados

Entende-se por “foco em resultados” a preocupação mais voltada para a efetividade, para os resultados positivos dos atos e as suas conse-

¹ Mestra em Direito – Direito Público, PUCRS; Especialista em Direito Sanitário – UnB/Fiocruz; Mestranda FGV – Direito Rio – Mestrado Profissional em Poder Judiciário.

qüências concretas do que as boas intenções ou motivações. Só as boas intenções, embora louváveis, não são relevantes, o enfoque é nos resultados, na efetividade. A questão está presente e consagrada no art. 37 da Constituição Federal de 1988, em especial, no item da **eficiência**, introduzido pela Emenda Constitucional 19/98. O que não é eficiente na gestão pública deve ser alterado ou superado para dar cumprimento ao dispositivo constitucional. O foco em resultados necessita de planejamento estratégico, que é uma forma de pensar em tempo estendido, no longo prazo. Uma das ferramentas é o *Balanced Scorecard* que propicia muitas aplicações no setor público.

1.1.2 Orientação para o cliente

No que se refere à “orientação para o cliente”, embora ressaltando a palavra cliente e sua utilização no serviço público, entende-se por cliente aquele ao qual se destina efetiva ou potencialmente o serviço. No caso do serviço público prestado pelo Judiciário, o cliente é toda a coletividade, toda a sociedade, é o povo em nome de quem a Jurisdição é exercida (CF/88, art. 1º, parágrafo único. “*Todo o poder emana do povo*”).

1.1.3 Transparência

A transparência está vinculada à publicidade. A Jurisdição e a administração da Justiça são acessíveis ao público, ressaltados os casos protegidos por sigilo em resguardo da intimidade individual como, por exemplo, as questões envolvendo o Direito de Família e Menores. A questão tem expressa previsão no art. 37 da Constituição Federal de 1988, sendo que a transparência é a possibilidade de pleno conhecimento pelo público das questões envolvendo a administração da coisa pública. A administração democrática é idealmente o governo do poder visível. A justificativa está em Kant: “*Todas as ações relativas ao direito de outros homens, cuja máxima não seja suscetível de publicidade são injustas*”².

1.1.4 Accountability

A *Accountability* é a palavra que oferece certa dificuldade de tradução, mas pode ser entendida como a responsabilidade pelos resultados e a necessidade de prestar contas sobre os atos de gestão. A *Accountability* é um conceito que não existia no nosso horizonte político e é associa-

² BOBBIO, Norberto. **As ideologias e o poder em crise**. 3. ed. Brasília: UnB, 1994. p. 208. “O poder invisível”. GUIMARÃES, Edgar. **O Controle das Licitações no combate à corrupção**. Negócios Públicos, Curitiba, a. II, n. 6.

da à responsabilidade objetiva, na relação da administração com o seu público.

1.1.5 Diferentes formas de previsão do serviço público

As diferentes formas de previsão do serviço público referem-se às diversas maneiras de prestar um serviço ao público. O serviço público pode ser oferecido de diversas maneiras. Por exemplo, o serviço “Tudo Fácil” no qual diversos órgãos públicos, em local de grande circulação de pessoas, oferecem os serviços básicos como confecção de documentos, carteira de trabalho, etc.

1.2 As categorias inerentes à gestão para resultados

- 1 – **Bases de aprendizagem e crescimento:** a) Treinamento para melhoria dos serviços aos beneficiários; b) Planejamento estratégico para produzir precisas declarações de missão, visão e valores; c) Programas de melhoria de qualidade para fortalecimento dos servidores.
- 2 – **Bases de informação:** a) Sistemas de informação para a gestão do desempenho; b) Utilização de indicadores de processos, produtos e resultados; c) *Benchmarking* para avaliar resultados; d) Identificação de custos dos serviços e processos; d) Sistemas para avaliar a satisfação dos beneficiários.
- 3 – **Estruturas e processos:** a) Descentralização da tomada de decisões; b) Redução dos níveis hierárquicos; c) Maior poder discricionário aos gestores nas compras de bens e serviços; d) Simplificação da regulamentação de pessoal; e) Incentivos relacionados ao desempenho dos servidores; f) Maior flexibilidade na gestão orçamental; g) Terceirização; h) Ações de parceria no setor público³.

1.3 Discussão em grupo

Com o referido referencial teórico, o grupo realizou a discussão, tendo sido lembrados diversos aspectos em que o Poder Judiciário está adotando as novas técnicas de gestão, todos com possibilidade de serem encaixados em uma das categorias propostas. O grupo, composto por

³ A propósito, vide Jeffrey L. BRUDNEY, F. Ted HERBERT e, Deil S. WRIGHT, Reinventing government in the American states: Measuring and Explaining Administrative Reform. **Public Administration Review**, v. 59, n. 1, p. 19-30, jan./feb., 1999.

magistrados federais, estaduais e da Justiça Militar teve, em virtude disso, a base de discussão bastante enriquecida, chegando-se às seguintes conclusões.

2 CONCLUSÕES

Em relação ao passado, não havia por parte dos administradores públicos do Judiciário muita preocupação com os aspectos enfocados⁴. Os magistrados e servidores, uma vez empossados, passavam diretamente às suas atividades, servindo-se de sua experiência anterior, como advogados ou outras atividades. No que se refere ao planejamento de atividades, tal como hoje é feito, não havia preocupação maior com a questão ou, pelo menos, nada era transmitido aos magistrados e servidores. Não havia programas de qualidade para melhoria e fortalecimento do corpo funcional. Os servidores nos primórdios da Justiça Federal eram requisitados ou cedidos por outros órgãos, e alguma providência na linha debatida não passava de iniciativa isolada de alguma chefia.

A partir da década de 90, houve uma crescente busca por novas maneiras de gerenciar. A ênfase inicial foi com a informatização, a interiorização, ainda na ocasião do extinto Tribunal Federal de Recursos. Após vieram os programas de qualidade e produtividade que tiveram foco nos pilares do **Resultado e orientação para o cliente**. O Programa de Qualidade do Tribunal Regional Federal da 4ª Região foi implantado na gestão da hoje Ministra Ellen Gracie Northfleet, Presidente do Supremo Tribunal Federal.

2.1 Mutirões para acelerar julgamentos

Os mutirões para acelerar julgamentos no 1º e 2º Grau foi iniciativa que buscou foco em resultados. A Especialização de Varas e Turmas, iniciando-se com a especialização das Varas Previdenciárias para atender aos economicamente mais necessitados.

2.2 Juizados Federais

Os Juizados Federais que tiveram a sua criação liderada pela alta administração do Poder Judiciário, com destaque, entre outros, para a figura do Ministro Rui Rosado de Aguiar Júnior, do Superior Tribunal de

⁴ Vide em relação à Justiça Federal, a obra de, Vladimir Passos de FREITAS, **Justiça Federal: Histórico e Evolução no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2003. p. 15 et seq.

Justiça, preencheram uma enorme lacuna na Justiça Federal, no sentido de torná-la mais acessível ao público, especialmente às pessoas de baixa renda. Comprovadamente no último ano de 2004 foram distribuídos 2,6 bilhões de reais no Brasil, graças à atuação do Juizados Federais.

2.3 Economia de Recursos

Em relação à economia de recursos, à gestão de recursos públicos, podemos destacar a utilização de papel não-clorado, a pauta eletrônica (sem papel), a economia de água e luz, e o Eproc que dispensa a utilização do papel nos Juizados – é o processo eletrônico.

2.4 Gestão de Pessoas

No aspecto da gestão de pessoas (*vide* NORTON, David. **Zero Hora**. Porto Alegre, 06.08.2005) podemos lembrar dos programas institucionais de qualidade de vida e saúde, projetos de crescimento cultural, campanhas de vacinação, o oferecimento de cursos técnicos para os empregados terceirizados, a troca de experiências entre os juizes que é possibilitada pela Corregedoria, o oferecimento de estágio remunerado para estudantes e a possibilidade do trabalho voluntário de estudantes e profissionais que, ao colaborar com o trabalho da instituição, auferem experiência no trato de processos.

2.5 Accountability

No que respeita à *accountability*, a instalação e funcionamento das Ouvidorias pode ser uma bom exemplo, as audiências públicas sobre questões institucionais e processuais. Na verdade, por ser uma questão nova, ainda não vislumbramos iniciativas mais concretas no aludido aspecto.

2.6 Novos Produtos

Em relação aos “novos produtos”, além dos Juizados Federais, podem-se mencionar iniciativas interessantes e já avaliadas externamente com destaque como o Projeto Conciliação no SFH e a Conciliação nos débitos de pessoas físicas, sendo que o modelo utilizado inspirou um projeto para introduzir dispositivos no Código de Defesa do Consumidor em relação ao superendividamento.

A Justiça Compartilhada e a Justiça Restaurativa, que são iniciativas da Egrégia Justiça Estadual do Rio Grande do Sul, que têm foco na aproximação do menor infrator da vítima e é gerenciado por equipe multidisciplinar.

A criação do **Rol Nacional de Culpados**, no âmbito federal, onde informações criminais são compartilhadas.

A eliminação de processos antigos e a preservação dos processos com valor histórico para pesquisa e estudo, iniciativa do Tribunal Regional Federal da 4ª Região e acolhida pelo Superior Tribunal de Justiça.

2.7 A Superespecialização

A especialização resultou exitosa e passou-se para uma segunda fase, qual seja, a Superespecialização. O exemplo é a Vara Criminal de Lavagem de Dinheiro e crimes do colarinho-branco. A Vara do Idoso e as Varas do SFH. Em relação à primeira, o que se pode dizer é que está efetivando realmente a aplicação da lei penal e mudou a atuação dos advogados que patrocinam defesas na área.

2.8 Transparência na Administração da Justiça

A **Transparência na Administração da Justiça** pode ser exemplificada com os julgamentos por videoconferência (nos Juizados Federais, efetuada no Tribunal Regional Federal da 4ª Região, presidida pelo Desembargador Federal Wilson Darós, em agosto de 2003).

2.9 Planejamento Estratégico

A cultura do Planejamento Estratégico foi introduzida no âmbito da Justiça Federal. No Superior Tribunal de Justiça foi divulgado o Plano Estratégico em 2004/2006, que na sua apresentação anuncia que está trazendo à Casa um novo modelo de gestão, baseado nos pilares da agilidade e transparência, da inovação tecnológica, da criatividade e da qualidade do trabalho. O Plano Estratégico do Superior Tribunal de Justiça apresenta sua missão, a visão de futuro, bem como os valores e estratégia, objetivos e metas, empregando a metodologia desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, professores da *Harvard Business School*, o *Balanced Scorecard* (BSC).

Para elaborar o Plano Estratégico, o Superior Tribunal de Justiça realizou a análise do cenário externo: ameaças e oportunidades, e interno: pontos fortes e fracos. A visão definida pelo Superior Tribunal de Justiça

é ser reconhecido pela sociedade como Tribunal da Cidadania, modelo na garantia de uma justiça célere, acessível e efetiva.

Os valores institucionais definidos foram: o orgulho institucional, a presteza, a inovação, a cooperação, o comprometimento, a transparência, a confiança e o respeito.

As estratégias são: agilizar a prestação jurisdicional, aproximar o Tribunal da sociedade, garantir uma prestação jurisdicional efetiva e transparente. Contribuir para a expansão e modernização do Judiciário.

As metas institucionais e os projetos estratégicos foram publicados pelo Ato 117/05 do Superior Tribunal de Justiça. É realmente inspirador e constitui poderoso incentivo aos magistrados brasileiros saber que o nosso Tribunal da Cidadania, o Superior Tribunal de Justiça, movimentou-se no sentido de efetivar a cidadania no Brasil.

Em matéria de Administração Pública, não há produtos do acaso, a nova gestão pública é tarefa de todos e principia por atitudes de cada um.

3 REFERÊNCIAS

- BOBBIO, Norberto. **As ideologias e o poder em crise**. 3. ed. Brasília: UnB, 1994. p. 208. "O poder invisível".
- FREITAS, Vladimir Passos de. **Justiça Federal: Histórico e Evolução no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2003.
- GUIMARÃES, Edgar. O Controle das Licitações no combate à corrupção. **Negócios Públicos**, Curitiba, a. II, n. 6.
- JEFFREY L. BRUDNEY, F. Ted HERBERT e, Deil S. WRIGHT, Reinventing government in the American states: Measuring and Explaining Administrative Reform. **Public Administration Review**, v. 59, n. 1, p. 19-30, jan./feb., 1999.