REVISTA DE DIREITO DA ADMINISTRAÇÃO PUBLICA

ISSN 2595-5667

REVISTA DE DIREITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANO Nº 03 – VOLUME Nº 01 – EDIÇÃO Nº 02 - JUL/DEZ 2018
ISSN 2595-5667

Rio de Janeiro,
2018.

Revista de Direito da Administração Pública

Law Journal of Public Administration

Conselho Editorial:

Sr. Alexander Espinosa Rausseo, Universidad Central de Venezuela, Venezuela
Sra. Maria de Los Angeles Fernandez Scagliusi, Universidad de Sevilla, Sevilha, Espanha.
Sr. Luis Guillermo Palacios Sanabria, Universidad Austral de Chile (UACh), Valdivia, Chile.
Sr. Mustafa Avci, University of Anadolu, Turqia
Sr. Adilson Abreu Dallari, Pontifícia Universidade Católica, PUC/SP, Brasil.
Sr. Alexandre Veronese, Universidade de Brasílialia, UNB, Brasil.
Sr. Carlos Ari Sundfeld, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.
Sra. Cristiana Fortini, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil.
Sr. Daniel Wunder Hachem, Universidade Federal do Paraná, UFPR, Brasil.
Sra. Isa Filipa António, Universidade do Minho, Braga, Portugal, Portugal
Sra. Maria Sylvia Zanella di Pietro, Universidade de SÃ£o Paulo, USP, Brasil.
Sra Marina Rúbia Mendonça Lôbo, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goías, Brasil.
Monica Sousa, Universidade Federal do Maranhão
Sr. Paulo Ricardo Schier, Complexo de Ensino Superior do Brasil LTDA, UNIBRASIL, Brasil.
Sr. Vladimir FranÃ§a, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Brasil.
Sr. Thiago Marrara, Universidade de SÃ£o Paulo, USP, Brasil.
Sr. Wilson Levy Braga da Silva Neto, Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.

Avaliadores:

Prof. Alexandre Santos de Aragão, UERJ.
Sr. Bruno Santos Cunha, USP.
Sr. Ciro Galvão, USP.
Prof. Henrique Cardoso, UFS.
Profa. Irene Nohara, Mackenzie.
Prof. Jamir Ribeiro, UFJF.
Prof. Phillip França, PUC-RJ.
Sr. Márcio Felipe da Cunha, UFF.
Sra. Marina Rúbia de Carvalho, PUC-GO.
Sandro Alves Simões, CESUPA.
Victor Aguiar Jardim de Amorim, IDP.
Wilson Braga da Silva Neto, UNINOVE.

Diagramação e Layout:

Prof. Dr. Emerson Affonso da Costa Moura, UFRRJ.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 005
Emerson Affonso da Costa Moura

OS INFLUXOS DO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL DE 2015 NO PROCESSO ADMINISTRATIVO BRASILEIRO: O DEVER DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA OBSERVAR PRECEDENTES VINCULANTES 006
Ingrid Bispo dos Santos

GESTÃO DO JUDICIÁRIO E GESTÃO DA QUALIDADE: UMA QUESTÃO DE PRINCÍPIOS. 063
José Paiva, Alex Pizzio

DESTINAÇÃO DE TERRAS PÚBLICAS NA AMAZÔNIA: DISCRICIONARIEDADE ENTRE REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA E CRIAÇÃO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO NUMA ÁREA SOB PRESSÃO AGROPECUÁRIA 095
Ronaldo Pereira Santos, Neuton Alves de Lima

ATUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS NA ADMINISTRAÇÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: EFICIÊNCIA E SEU INSTRUMENTO DE CONCRETIZAÇÃO DO DIREITO FUNDAMENTAL A SAÚDE 119
Laura Jane Ribeiro Garbini Both, André Rodrigues Meneses

A CONTRIBUIÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO COMBATE À CORRUPÇÃO: EVOLUÇÃO NORMATIVA E PERSPECTIVA INTERNACIONAL 135
Monica Sousa, Alex Bruno Canela Vilela

O PRINCÍPIO DA PROTEÇÃO DA CONFIANÇA COMO OBSTÁCULO À ANULAÇÃO DE ATOS ADMINISTRATIVOS 161
Marina Rúbia Mendonça Lôbo de Carvalho, Andressa Guimarães Freire

O POVO COMO FISCAL DA LEI: A IMPORTÂNCIA DO ACESSO À INFORMAÇÃO PARA O CONTROLE POPULAR DOS ATOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 190
Vanessa Oliveira de Queiroz

COMPLIANCE NAS EMPRESAS ESTATAIS: APLICAÇÃO DA LEI 13.303/2016 221
Luiza Cadar Almeida Machado Rabelo

O PACTO FEDERATIVO E ECONOMIA SOCIAL E SOLIDÁRIA NO BRASIL 240
José Francisco Siqueira Neto, Daniel Francisco Nagao Menezes

GESTÃO DO JUDICIÁRIO E GESTÃO DA QUALIDADE: UMA QUESTÃO DE PRINCÍPIOS

JUDICIARY MANAGEMENT AND QUALITY MANAGEMENT: A QUESTION OF PRINCIPLES

ALEX PIZZIO DA SILVA

Doutor em Ciências Sociais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos. Professor Adjunto e Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Tocantins.

JOSE EUDACY FEIJÓ DE PAIVA

Mestrando em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos pela Universidade Federal do Tocantins. Analista Judiciário do Tribunal Regional Eleitoral do Tocantis.

RESUMO: O objetivo deste artigo é contribuir ao debate acerca da gestão do Poder Judiciário tendo como referência o princípio constitucional da eficiência na administração pública e os princípios da gestão da qualidade. Sob esse enfoque são abordados os temas da crise na administração pública e na administração judiciária. Através de uma revisão bibliográfica em livros e artigos levantou-se as contribuições de autores sobre o tema em análise. Uma correlação entre os princípios da qualidade e a realidade encontrada na administração de unidades judiciárias, através das fontes analisadas para o estudo, é realizada com o fim de demonstrar a validade da aplicação dos princípios para nortear as mudanças necessárias para a melhoria da prestação jurisdicional e a aumentar a satisfação da sociedade. O artigo apresenta a aplicabilidade de um sistema de gestão da qualidade, conforme o modelo da norma ABNT NBR ISO 9001:2015, como uma alternativa eficaz para que o Poder Judiciário apresente a resposta mais adequada para a necessidade de melhoria na eficiência da gestão do Poder Judiciário.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública. Gestão. Judiciário. Eficiência. Qualidade.

ABSTRACT: The purpose of this article is to contribute to the debate about the management of the Judiciary having as point of reference the constitutional principle of efficiency in the Public Administration and the principles of quality management. This approach addresses the issues of crisis in the public administration and judicial administration. Through a bibliographical review in books and articles the contributions of authors on the subject under analysis were compiled. A correlation between the principles of quality and the reality found in the management of judicial units, through the sources analyzed for the study, is established in order to demonstrate the validity of the application of the principles to guide the changes necessary to improve the jurisdictional performance and to increase the satisfaction of society. The article presents the applicability of a quality management system, according to the model of ABNT NBR ISO 9001: 2015, as an effective alternative for the Judiciary to provide the most appropriate response to the need of improving the efficiency of the Judiciary management.

KEYWORDS: Public Administration. Management. Judiciary. Efficiency. Quality.

I. INTRODUÇÃO

As questões que envolvem a gestão do Poder Judiciário brasileiro são temas correntes, difundidas largamente nos meios de comunicação, que destacam a demora na solução dos conflitos e o alto custo de sua manutenção, massificando a idéia de que a justiça é lenta e cara. A morosidade dos tribunais, associado ao tema da impunidade, alimentam a formação de opiniões negativas em relação ao Judiciário e a percepção de que a justiça é inoperante.

Tal percepção generaliza as reclamações e as críticas contra o Poder Judiciário, seus órgãos e seus membros. A insatisfação da sociedade só aumenta, colocando em cheque a credibilidade do judiciário, potencializando a sensação de impunidade. No relatório Justiça em Números 2017, ano – base 2016, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, informa que, de 2009 a 2016, o número de processos em tramitação no Poder Judiciário passou de 60,7 para 80 milhões, um aumento 31,2% no período, ou uma média anual de 4,5%. A taxa de congestionamento que é o indicador que mede a efetividade de um tribunal em determinado período, em relação a entrada de novos processos, saída ou baixa de processos e o estoque ou pendentes que ficam a serem solucionados, ao final de 2016 era de 73%, o que significa que a cada 4 processos em tramitação, apenas 1 foi solucionado. O relatório conclui que os maiores obstáculos à melhoria da eficiência e qualidade na prestação jurisdicional são a "a demora na fase de execução, os baixos índices de conciliação e o constante congestionamento processual." (DEPARTAMENTO DE PESQUISAS JUDICIÁRIAS, 2017, p. 182 - 183). O tema também não é recente e há décadas é posto em relevo, embora eclipsado pela crise da administração pública brasileira como um todo.

Segundo Bresser-Pereira (1996, p. 2-3), a percepção da crise na administração pública se dá ao longo da década de 80, fruto da estagnação de renda e alta da inflação ocorrida entre 1979 e 1994, originada de uma crise econômica em razão do choque do petróleo que desencadeou o desequilíbrio fiscal e a perda da capacidade do Estado em coordenar o sistema econômico. Em paralelo havia a crise política decorrente do questionamento da legitimidade do regime militar e, no caso da administração pública "a crise da forma burocrática de administrar um Estado emergiu com toda a força depois de 1988, antes mesmo que a própria administração pública burocrática pudesse ser plenamente instaurada no país." Desta forma, a chamada crise na administração pública relaciona-se à incapacidade política e administrativa do Estado em planejar e, efetivamente, implementar as ações definidas para o bem estar da população.

Na definição clássica da tripartição dos poderes de Montesquieu (1962), os poderes do Estado são o Legislativo, o Executivo e o Judiciário, que integrados compõem o Governo. O desdobramento do Governo em órgãos para a manifestação de suas finalidades é a denominada administração pública. Desta forma, os poderes apresentam-se em uma dupla vertente: organizativa para o exercício da soberania do Estado e funcional para materialização desse exercício. Assim, o Poder Judiciário desdobra-se em uma função jurisdicional, de aplicação das leis, e função administrativa, de mobilização dos meios para a consecução de suas finalidades. É nessa vertente que a gestão judiciária está inserida no campo da administração pública e, também, apresenta as disfunções decorrentes da crise.

A Constituição de 1988, ao estender o rol de direitos e liberdades do cidadão, bem como dos mecanismos de acesso ao Poder Judiciário, provocou o aumento da demanda dos serviços judiciários para o qual os seus órgãos não estavam preparados. Os estudos desenvolvidos por Dias (2004), Calhao (2007), Figueiredo (2014) e Filho (2016), entre outros, analisam a temática do desempenho aquém do esperado do Judiciário e constatam que a administração judiciária não funciona de forma satisfatória. Por ser um tema de interesse social importante e abrangente, o desempenho do judiciário exige uma atuação administrativa com adoção de medidas à altura da complexidade do desafio a enfrentar. A prestação jurisdicional congestionada pelo excesso de processos que tramitam nos tribunais, os meios necessários e as formas de prestação dos serviços judiciais colocam em foco a gestão do Poder Judiciário e a necessidade premente de melhoria da sua eficiência.

A ineficiência do Poder Judiciário é debatida, desde as altas esferas da própria administração do judiciário (GRANGEIA, 2011, RODRIGUES, 2008), nos círculos acadêmicos (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2017, TEIXEIRA; RÊGO, 2017) e no seio da população. O debate mostra-se intenso, prolongado e dissonante, tendo produzido uma gama variada de diagnósticos, entre eles os relatórios do Justiça em Números, publicados desde 2009 pelo CNJ, e propostas de soluções, seja no campo processual, seja no campo organizacional das unidades judiciárias. Contudo, em meio à quantidade, verifica-se uma falta de organização e padronização na aplicação dessas alternativas, fruto da falta de consenso das administrações dos tribunais sobre as medidas a serem adotadas.

De fato, verifica-se que as práticas de gestão dos tribunais, embora fundamentadas nos mesmos princípios da administração pública em geral, variam de tribunal para tribunal. Conforme assevera Oliveira (2017, p. 634), citando vários estudos (DEPARTAMENTO DE PESQUISAS JUDICIÁRIAS, 2012b, 2013, 2014, 2015; FOCHEZATO, 2010; YEUNG, 2010;

YEUNG;AZEVEDO. 2011; NOGUEIRA *et al*., 2012; FAVERI;PEREIRA;OLIVEIRA, 2014), evidencia-se um grande desnível nos graus de eficiência dos tribunais na comparação de seus resultados de produtividade. Embora em referência direta à justiça estadual, por concentrar quantitativo majoritário das demandas judiciais, a observação não a afasta dos demais ramos da justiça. Oliveira (2017, p. 634) argumenta que não deveria ser assim, visto funcionarem sobre preceitos de uniformidade institucional, legal e funcional, e indaga sobre os motivos dessa diversidade. Contudo, apesar de denunciado, evidenciado de forma sistemática desde, pelo menos a década de 90, o problema número um prevalece: a prestação jurisdicional é lenta e é preciso aumentar a produtividade do Poder Judiciário.

Desta forma, visto que a crise no Poder Judiciário afeta os fundamentos da sociedade e da república e, diante da necessidade de um modelo padrão de gestão onde princípios e ferramentas idênticas, que direcionem, de forma unívoca e inequívoca, os esforços de todos os órgão do judiciário e de seus membros para a melhoria efetiva da prestação jurisdicional para satisfazer os anseios da sociedade de uma justiça célere, eficaz, eficiente e efetiva, este trabalho, por meio de uma revisão bibliográfica em livros e artigos, tem como objetivo analisar os aspectos que emperram o funcionamento da gestão judiciária, materializada na lentidão da entrega da prestação jurisdicional, tendo como linha mestra o princípio da eficiência, inseridas no âmbito da administração publica por força da emenda constitucional 19/98, e os princípios da gestão da qualidade, que fundamentam a implementação de sistemas de gestão, conforme os requisitos da norma ABNT NBR ISO 9001:2015.

Inicialmente, pretendia-se efetuar um estudo com corte temporal, a partir da Emenda Constitucional 45/2004 e o advento do CNJ, descartando-se os escritos anteriores a esse evento. Todavia, qual não foi a surpresa dos pesquisadores, que ao compulsarem essas fontes, verificou-se que o quadro descrito naquelas obras, ainda do século XX, era o mesmo que servia de objeto a estudos mais contemporâneos, onde a desorganização administrativa e a inaptidão para a gestão já era um traço marcante da administração judiciária.

Da análise das fontes consultadas para a elaboração do presente artigo, de 1997, a mais antiga, até 2017, a mais recente, verifica-se que muitos dos problemas levantados sãos os mesmos, o que demonstra que, apesar dos esforços, ainda há muito que melhorar. Quando muito, verifica-se que os problemas apenas se agravaram, indicador de que estes não foram tratados adequadamente, o que comprova a necessidade de mudança de sua abordagem.

A estratégia dos autores visa identificar os pontos de adesão e de descompassos da gestão judiciária e as diretrizes estipuladas pelo mandamento constitucional da eficiência na

administração pública e pelos princípios da gestão da qualidade referenciados nas normas ISO, editadas pela International Organization for Standardization - ISO, entidade que promove a normatização de padrões técnicos de produtos, serviços e processos, com sede em Genebra, na Suíça, e no Brasil representada Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, sendo o mais reconhecido padrão de qualidade em produção e prestação de serviços no mundo, para o fim de fundamentar uma proposta de adoção de um modelo de gestão fundamentado nos princípios, métodos e ferramentas da gestão da qualidade para o Poder Judiciário nacional.

Para atingir seu objetivo, a pesquisa está estruturada em abordagens teórica e analíticas de estudos correlatos sobre a crise da administração pública brasileira e o princípio da eficiência, disfunções na gestão judiciária à luz dos princípios da gestão da qualidade, para no final, apresentar as considerações finais e a formatação de proposta para a problematização evidenciada.

II. A CRISE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

A incapacidade da administração pública brasileira, seja na esfera federal, estadual e municipal, seja nas suas várias frentes de atuação, tais como saúde, educação, segurança pública, de atender as demandas que lhe são impostas pelos seus usuários é notória e está presente no dia-a-dia de todo o brasileiro que se vê na necessidade de um serviço público, seja pelo mau atendimento, pela dificuldade de acessá-lo, pela demora em obtê-lo, pelas deficiências ou, simplesmente, pela inexistência da prestação almejada. Ramos e Gonçalves , ao analisarem o desenvolvimento da administração em meio à burocracia e as crises econômicas, concluem:

> “as reformas na administração pública ainda não são suficientes para modificar a burocracia estatal de forma que permita investimentos no país e garantir uma maior eficiência dos serviços públicos prestados, de tal forma que tais aspectos negativos sejam ressalvados em momentos de crise, razão pela qual se deve continuar as reformas necessárias para fortalecer o papel do Estado para que se possam preservar os direitos dos cidadãos.” (RAMOS; GONÇALVES, 2017, 295-296).

O modelo de administração pública burocrática tendo como características a busca da impessoalidade, a segurança pelo controle rígido dos processos através de regulações e rotinas, estabelecendo uma relação de desconfiança entre o serviço público e o cidadão, além do privilégio da forma em detrimento dos resultados, transformaram a administração pública em

uma instituição monolítica, com organizações fechadas em si mesmo, que não conversam entre si e, deficiência mais grave: desconectada dos anseios e expectativas de quem representa a sua razão de existir e para quem deveria estar a serviço. Bresser-Pereira confirma as assertivas anteriores:

> A administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 5).

Uma das alternativas para aplacar o problema da ineficiência da administração é a adoção de métodos e técnicas empregadas com sucesso na iniciativa privada. Cabe ressaltar, que o emprego de iniciativas das empresas privadas na administração pública encontra muitas críticas e desconfianças sob o principal argumento de que a iniciativa privada visa o lucro a qualquer preço, enquanto uma organização pública existe para cumprir uma finalidade social. Análise mais detalhada das críticas será realizada em seção posterior neste trabalho. Contudo o emprego de técnicas oriundas da gestão de empresas na gestão pública encontra, cada vez mais, adeptos entre os gestores públicos, conforme se depreende das palavras de Nalini ao discorrer sobre a gestão de um tribunal do estado de São Paulo:

> Podemos melhorar o funcionamento da Justiça pela mudança de gestão, sem prejudicar o erário, sem aumentar o quadro de funcionários ou de magistrados, pois os ritos jurídicos são excessivamente formalistas. Um processo passa por várias mãos até chegar ao juiz. [...]. Precisamos de um choque de gestão. [...] Indústrias, supermercados e bancos adotaram métodos em seus processos produtivos. Outras atividades humanas, como o Judiciário, por exemplo, também podem. (NALINI, 2003, p. 2-71).

A administração pública não está cumprindo a contento a sua finalidade social e algo precisa ser feito. O pouco que vem sendo realizado, são iniciativas desconectadas com o

interesse público e, por não serem verdadeiramente políticas de estado, não conseguem a sustentabilidade suficiente para suportar as instabilidades políticas a qual a administração pública está subordinada e acabam por sofrer solução de continuidade. Lago ao analisar as disfunções da administração pública e o contexto global afirma que o Estado brasileiro é gigante, cobra muitos impostos e presta serviços públicos de forma precária, "a administração e o funcionalismo público brasileiro precisam ser repensados com urgência, porque nosso Estado permanece ineficiente em serviços elementares." (LAGO, 2018).

Traçando-se uma linha do tempo, verifica-se que ao longo do século passado, a administração pública passou do modelo patrimonialista que lhe dava marca nas três primeiras décadas do século XX, para a administração burocrática que funcionou bem em um cenário de poucas demandas sociais até meados do século. Segundo Bresser-Pereira (1996), o modelo de administração burocrático substituiu o modelo patrimonialista, herança das monarquias absolutas, onde o Estado era tido como propriedade do rei e a apropriação dos bens e recursos públicos como se suas fossem e para interesses pessoais eram a regra. Assim, a população era deixada em segundo plano, completa Felini (2013, p. 196-210). O nepotismo, o empreguismo, aliado à desorganização administrativa eram as marcas dessa forma de administrar. Com o avanço do capitalismo industrial, tornou-se necessário a separação entre o Estado e o mercado. O patrimonialismo já não atendia os interesses do Estado e era preciso estabelecer um novo tipo de administração que "partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surge assim a administração burocrática moderna, racional-legal". (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 4-5).

Conforme Bresser-Pereira (1998), no modelo burocrático a administração pública deve ser realizada por profissionais de carreira, para que possuam independência e possam agir com neutralidade frente aos políticos buscando a efetividade e a segurança nas decisões. Em um estado pequeno e com poucos serviços públicos e onde a eficiência não era uma preocupação, o modelo burocrático mostrou-se eficaz. Porém, quando o pequeno Estado liberal se transformou no grande Estado Social, com o aumento dos serviços sociais e o enfrentamento de questões econômicas e fiscais, a eficiência tornou-se essencial.

> A necessidade de uma administração pública gerencial, portanto, decorre de problemas não só de crescimento e da decorrente diferenciação de estruturas e complexidade crescente da pauta de problemas a serem enfrentados, mas também de legitimação da burocracia perante as demandas da cidadania. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 5).

O novo modelo de administração apresenta as seguintes características: descentralização administrativa; delegação de autoridade; foco em resultados; monitoramento do desempenho organizacional; e administração voltada para o atendimento do cidadão. Contudo, observando-se as mazelas da administração pública atual, observa-se que no Brasil convivem os três modelos administrativos, "o Estado brasileiro não está à altura do estágio de desenvolvimento do País [...] a herança patrimonialista, misturada aos desafios de um país grande e desigual [...] criou um Estado caro, ineficiente e, sobretudo, disfuncional.", diz Resende (2013). No mesmo sentido, Diniz (2001, p. 20) afirma que nunca houve uma burocracia propriamente weberiana, mas "desde o início, teve-se um sistema híbrido, marcado pela coexistência dos princípios universalistas e meritocráticos, com as práticas clientelistas, tradicionalmente presentes no padrão de expansão da burocracia brasileira."

No final do século XX, o cenário de ineficiência da administração pública assume contornos dramáticos, que colocava em risco os próprios fundamentos institucionais do Estado, exigindo uma resposta à altura dos interesses ameaçados. Esta resposta veio, partindo-se do centro dos poderes nacionais, com a inserção na Constituição Federal, a partir da Emenda Constitucional 19/1998, do princípio da eficiência como um dos princípios da administração pública, dentre aqueles já elencados anteriormente: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Calhao traça um panorama do ambiente em que a eficiência foi elevada a tema constitucional:

> O contexto político no qual o Princípio da Eficiência foi concebido está marcado pela necessidade de melhorar o desempenho do setor público, objetivo que ainda não está consolidado, após oito anos de sua promulgação. Do temário que transitou, da superação do Estado social ao subsidiário, o grande alvo foi a Administração Pública, notadamente marcada por práticas inadequadas aos interesses sociais e elevados custos de manutenção de sua estrutura funcional. Sob essa visão um dos grandes pontos de convergência foi a transmudação dos modelos burocráticos para os gerenciais de Administração Pública, impregnados das noções de qualidade, produtividade, resultados, responsabilidades dos funcionários, entre outras. (CALHAO, 2007, p. 74).

Desta forma, a observância do princípio da eficiência, mais que uma diretriz, constitui-se um balizador para as condutas, impõe-se como dever de todo agente publico. Para a administração pública institucionaliza-se um dever, que deve fundamentar o estabelecimento de uma estrutura e a adoção de medidas que tenham como objetivos, legais e procedimentais, a produção de resultados, um mandamento para a satisfação das expectativas da população, permeados pelos critérios, além da eficácia, da redução de custos, para dar efetividade aos anseios da sociedade e o cumprimento da função social da administração pública.

III. A CRISE DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA E OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

Segundo Calhao (2007, p.136) "quer no sentido material, quer no sentido instrumental o Poder Judiciário, tal qual o Legislativo e o Executivo, exerce a atividade administrativa como decorrência da prerrogativa constitucional da independência de seus órgãos", sendo essa atuação administrativa derivada daqueles, enquanto poderes da República. Sob esse enfoque e na vertente da administração, o Poder Judiciário caracteriza-se como um prestador de serviços no exercício da função jurisdicional, materializada na aplicação da lei e na distribuição de justiça.

E como prestador de serviços, a administração judiciária também não passou ao largo da crise da administração pública, percebida, principalmente no último quarto do século passado. Tal e qual os órgãos do poder executivo, referencialmente, a administração judiciária está fundamentada nos princípios burocráticos, os quais a ênfase na forma e no procedimento, colocando em segundo plano os resultados organizacionais, engessaram as suas estruturas, distanciando-a dos anseios dos usuários de seus serviços e incapaz de atender as suas demandas adequadamente.

Para o Poder Judiciário, a situação ficou mais agravada com a explosão das demandas verificada após a constituição federal de 1988, provocando uma premência por reformas que propiciassem ao judiciário a recuperação de sua capacidade de prover a prestação jurisdicional dentro dos padrões esperados pela sociedade, conforme esclarece Oliveira:

> Reflexo da ampliação da garantia de direitos fundamentais individuais e coletivos e da possibilidade de contestação da inconstitucionalidade das leis por novos atores [...] o aumento da demanda foi superior à capacidade de

> processamento e resolução das causas judiciais por parte dos tribunais no país. (OLIVEIRA, 2017, p. 638).

A introdução do princípio da eficiência no rol de princípios da administração, através da Emenda Constitucional 19/1998, é um marco na reforma da administração pública no Brasil e da tão propalada busca de um padrão de qualidade na prestação de seus serviços. Apresentando as mesmas disfunções da administração pública evidenciada nos poderes Executivo e Legislativo, o Judiciário também precisava de reformas. Segundo informa Calhao (2007, p. 163) a reforma do judiciário antecede à reforma do Estado, tendo seu marco inicial em 1992, através do Projeto de Emenda Constitucional 96/92. Após mais de uma década de debates, a reforma o judiciário só foi concretizada com a promulgação da Emenda Constitucional 45/2004, descerrando um novo horizonte para a modernização das práticas de gestão no Poder Judiciário, alinhados aos critérios de eficiência, já prescritos na emenda de 1998.

O ponto culminante da reforma foi a criação do CNJ que, como órgão de controle externo do Poder Judiciário, tendo entre suas principais atribuições o controle administrativo e financeiro dos tribunais. No esteio da criação do CNJ e, a partir do desenvolvimento de suas atividades, um conjunto estruturado de ações foi desencadeado para dotar o Poder Judiciário de ferramentas para melhorar a análise e a definição de suas políticas, de maneira uniformizada e de caráter nacional, para todos os ramos das justiças especializadas, tais como o planejamento estratégico e o estabelecimento de metas e indicadores para avaliação do desempenho de seus respectivos órgãos, mediante uma metodologia padrão, sob o enfoque do modelo gerencial.

Como efeito da edição da Emenda Constitucional 45/2004, a administração judiciária foi alçada ao patamar de tema constitucional, ressaltando a importância e a urgência de uma reorganização e modernização da administração judiciária, através do emprego de novas praticas de gestão, de um planejamento estratégico voltado para o alcance dos objetivos da celeridade judicial e a do aparelhamento dos tribunais, estrutural e instrumental, com a uniformização de métodos e procedimentos de gestão, até então distintos entre os tribunais, para satisfação dos jurisdicionados e o cumprimento do princípio constitucional da eficiência.

A reforma do judiciário e a criação do CNJ buscaram oferecer uma resposta à necessidade de melhorar a sua eficiência e mitigar as suas mazelas históricas, contudo, alguns obstáculos são apontados na implantação de inovações no Poder Judiciário. Calhao (2007, p. 152) comentando a mudança no modelo de gestão no Poder Judiciário afirma que “a transposição do modelo burocrático para o gerencial implica na superação de algumas

limitações típicas de sua própria organização. Nesse sentido duas restrições são apontadas: a) a descontinuidade administrativa e b) inaptidão técnico administrativo em gestão.", trazendo a lume a dimensão dos esforços necessários para a reformulação da administração judiciária e torná-la apta a produzir os resultados esperados.

Em relação à descontinuidade administrativa, esta é decorrente dos regramentos que estabelecem um ciclo bienal para o exercício de uma administração, período muito curto para a consolidação de políticas públicas, gerando a tomada de ações imediatistas, sem visão de longo prazo que, aliado à segunda limitação apontada por Calhao (2007, p. 152) "inaptidão técnico administrativo em gestão", reforçada pela ausência de uma cultura de planejamento, revelam, muitas vezes, gestões dissonantes com o modelo gerencial requerido para a efetivação de uma prestação jurisdicional conforme os requisitos almejados pelo cidadão.

Ainda, Calhao enumera outras deficiências da estrutura judiciária que dificultam a melhoria de sua gestão:

> O jurisdicionado é entendido apenas como um recipiendário de serviços, sem considerar sua dimensão ativa no processo como destinatário final do serviço publico [...] a inexistência de mecanismo de controle social da atividade finalística não permite a legitimação das ações do Estado-Juiz em conformidade com o interesse publico tutelado. (CALHAO, 2007, p. 4)

Tais deficiências revelam uma falta de foco e de transparência das gestões dos tribunais, que dificultam a melhoria da prestação jurisdicional. É nesse cenário que emerge a qualidade, não apenas como uma aspiração ou um termo. Como aspiração está registrada e irá, diretamente ou indiretamente, figurar na quase totalidade dos estudos realizados que tem como objeto a crise no judiciário e/ou a administração judiciária, entre os quais foram citados anteriormente: Pinheiro (1997), Azambuja e Lima (1999) e Dias (2004). Como termo a palavra significa "grau em que um conjunto de características inerentes de um objeto satisfaz requisitos" (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015, p. 21). Para o contexto deste artigo, verifica-se que qualidade é uma palavra fácil de falar, mas difícil de materializar, que "só pode ser definida do ponto de vista de quem a avalie" (DEMING, 1990, p. 125), ou ainda, é mais percebida, quando falta.

Neste estudo a qualidade é apresentada como um Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ, onde um SGQ "compreende atividades pelas quais a organização identifica seus objetivos

e determina os processos e recursos necessários para alcançar os resultados desejados" (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015, p. 2).

A implantação de um SGQ, conforme o modelo estabelecido pela norma ISO 9001, pode ser a alternativa eficaz para que o Poder Judiciário apresente a resposta mais adequada para a melhoria da prestação jurisdicional.

IV. A GESTÃO JUDICIÁRIA À LUZ DOS PRINCÍPIOS DA QUALIDADE

Uma das críticas à implantação de sistemas de gestão da qualidade é o de que estes são demandados pelo mercado, significando uma submissão do interesse público aos interesses da iniciativa privada. Neste artigo não se questiona se o mercado é bom ou mal, buscando-se passar ao largo dos embates ideológicos que alimentam as teorias de ambos os lados. Martins ao analisar a modernização da administração pública no contexto do Estado, discorre sobre os três paradigmas que dominam o pensamento teórico sobre administração pública:

> Um ortodoxo, centrado na construção institucional de uma administração pública segundo o molde weberiano clássico; um liberal, desestatizante, desregularizante e centrado numa administração pública mínima sob estreito controle político do mercado; e um empresarial, centrado na adoção de métodos. de gestão e avaliação empresariais em organizações públicas. (MARTINS, 1995, p.iv)

Martins (2010, p. 7) constata que os modelos se contrapõem, defendendo o desenvolvimento de um modelo integrativo para superar as limitações de cada um presentes na teoria. Saravia (2010, p. 2) ao analisar as diferenças entre administração pública e administração de empresas e as experiências de transferências de técnicas da gestão privada para o setor público, verifica que as duas modalidades de gestão apresentam diferenças, mas necessitam uma da outra para alcançar efetividade. A cooperação entre a administração pública e o mercado, com aproveitamento das experiências bem sucedidas na iniciativa privada que possam ser aplicadas no setor público seria benéfico para os dois modelos de gestão, no momento em que a administração pública está pressionada a dar respostas rápidas à sociedade insatisfeita que bate às suas portas e que começa a ficar hostil. Uma experiência que demonstrou a possibilidade do emprego de técnicas, até então utilizadas na gestão privada, em uma unidade judicial no Rio Grande do Sul está relatada no trabalho de Costa (2006), onde os resultados

apontaram para a possibilidade de uso de técnicas de racionalização de processos administrativos, com baixo custo e ganhos para os usuários, apesar das estruturas burocráticas.

Outra crítica é que o estabelecimento de sistemas de monitoramento do desempenho organizacional, bem como de magistrado e servidores, através da estipulação de metas e indicadores que, num primeiro momento, privilegiam a expressão do aumento da produtividade pelo enfoque quantitativo, tem transformado as pessoas em meros números. Essa percepção, pode ser explicada pelo fato de que o banco de dados mais utilizado com fonte para a realização de estudo sobre o Judiciário é o relatório Justiça em Números do CNJ, com perspectiva preponderantemente quantitativa, conforme relatam Gomes e Guimarães (2013, p. 395-397) que realizaram levantamento do estado da arte sobre o desempenho no Judiciário e constataram a carência de estudos o tema, em volume e sistematização teórica e metodológica para a consolidação do conhecimento. Foram encontrados pontos convergentes, com resultados relativamente consolidados em torno da eficiência e celeridade, gerando apenas discussões periféricas. Os divergentes relacionavam-se ao desempenho dos juízes, o efeito da carga de trabalho e importância dos recursos financeiros. Além disso, quanto aos recursos humanos, o quantitativo de juízes é considerado determinante para produtividade e celeridade dos tribunais. Para este pontos sugeriu-se a realização de mais estudados. Para os pontos convergentes, apurou-se "existir consenso que o excesso de procedimentos legais e administrativos afeta negativamente o desempenho judicial, principalmente a celeridade". Concluiu-se pela necessidade de novos estudos que "mais do descrever, busquem explicar os resultados."

A implantação de mecanismos de monitoramento de desempenho e as exigências pelo aumento da produtividade são desdobramentos da reforma do Estado e os reflexos no Judiciário, a partir da criação do CNJ, com a adoção dos princípios da gestão gerencial com impacto não só nos processos de trabalho, mas no ambiente, tendo como componente a cultura organizacionais dos órgãos do Judiciário. Sob esse aspecto, Sauerbronn e Sauerbronn (2014, p. 735) conduziram investigação a respeito de como os servidores de um tribunal percebiam a reforma do Judiciário. Dentre as constatações, verificou-se que as representações sociais dos servidores sobre a reforma do Judiciário "estão associados de forma bastante profunda à perspectiva gerencial." O estudo aponta a importância do desenvolvimento de políticas de valorização dos servidores, capacitação e treinamento, bem como de ações que propiciem o acesso e participação na gestão e na formulação das estratégias organizacionais do Judiciário, concluindo pela necessidade de mais estudos que abordem as atividades dos servidores do Judiciário.

Buscando um ponto de convergência entre os pontos discrepantes, a gestão da qualidade, embora seja uma metodologia gerencial gestada na iniciativa privada, pode colaborar no processo de modernização da gestão pública, através do desenvolvimento de técnicas para dar agilidade e maior atenção aos usuários dos serviços públicos, sem contrapor-se aos marcos políticos e legais da administração pública. Além disso, a aplicação dos princípios da qualidade pode proporcionar mecanismos de valorização e inclusão participativa de servidores, pontos relevantes apontados nos estudos de Sauerbronn e Sauerbronn (2014), referenciados anteriormente. Neste artigo serão expostos os princípios da gestão da qualidade, conforme o descrito na norma ABNT NBR ISO 9000:2015:

> Os conceitos e os princípios da qualidade descritos nesta Norma fornecem à organização a capacidade para enfrentar os desafios apresentados por um ambiente que é profundamente diferente a partir das últimas décadas. O contexto no qual uma organização trabalha hoje é caracterizado pela mudança acelerada, globalização dos mercados e surgimento do conhecimento como principal recurso. O impacto da qualidade se estende para além da satisfação do cliente: ela também pode ter um impacto direto sobre a reputação da organização. [...] É recomendado que todos os conceitos, princípios e suas inter-relações sejam vistos como um todo e não isoladamente um do outro. Nenhum conceito ou princípio individual é mais importante do que outro. A todo instante, é crítico encontrar o equilíbrio certo na aplicação. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015, p. 1).

Da análise dos princípios da gestão qualidade e os pontos de intersecção com as deficiências evidenciadas na administração da gestão judiciária, busca-se demonstrar a sua correlação e aplicabilidade.

IV.I. FOCO NO CLIENTE

O princípio de gestão da qualidade Foco no cliente é descrito na norma ISO 9000 da seguinte forma:

> **Declaração** O foco principal da gestão da qualidade é atender às necessidades dos clientes e empenhar-se em exceder as expectativas dos clientes. **Justificativa** Sucesso sustentável é alcançado quando uma organização atrai

> e retém a confiança dos clientes e de outras partes interessadas. Cada aspecto da interação com o cliente é uma oportunidade para criar mais valor para o cliente. Entender as necessidades atuais e futuras dos clientes e de outras partes interessadas contribui para o sucesso sustentável da organização. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015, p. 3-4, grifo do autor).

Buscando uma correlação com aspectos que caracterizam a administração judiciária encontramos uma situação em que "o Judiciário não pode mais ser autocentrado [...] é necessário que se leve em consideração os anseios da comunidade ou do público alvo beneficiado pelo produto ou serviço prestado." (FIGUEIREDO, 2014, p. 85). No mesmo sentido, Calhao (2007, p. 131) assevera que "o grande desafio posto é a capacidade do Poder Judiciário em responder aos seus jurisdicionados". O quadro revelado constata que o Poder Judiciário é uma organização fechada, avessa à interação com seus públicos, na contracorrente das ações de controle social dos poderes públicos, tão reclamadas atualmente, sendo esta, inclusive, uma das finalidades da criação do CNJ.

Traçando um paralelo entre o princípio da eficiência e o princípio do Foco no cliente, Calhao (2007, p. 73) observa que "a eficiência deve ser concebida como melhor realização possível da prestação de serviços públicos, em termos de plena satisfação dos administrados com os menores custos para o usuário".

Verifica-se que a eficiência na prestação dos serviços deve ser a estratégia número um no planejamento das organizações públicas, e, ouvir o usuário para conformar os seus requisitos e orientar a operacionalização dos serviços prestados parece ser o caminho mais certeiro para alcançar o sucesso organizacional. Figueiredo comentando a importância do Poder Judiciário ouvir os jurisdicionados recomenda que:

> Para montar os seus objetivos e estratégias, a organização deve ouvir o seu cliente-cidadão, buscando identificar o que ele espera da instituição para acrescentar na sua estratégia. [...] pesquisas setorizadas em tribunais [...] poderiam elucidar o que a população espera do Poder Judiciário em sua região [...]. (FIGUEIREDO, 2014, p. 85).

Corroborando com a observação de Figueiredo anteriormente exposta, Medauar (2004, p. 271), relata sobre a necessidade do estabelecimento de uma nova relação entre o Estado e a sociedade, "[...] com mais ouvida do cidadão na direção do consenso da adesão de acordo de

conciliação de solução de conflitos pela própria administração reduzindo-se o rol de medidas imperativas vindas inopinadamente de cima para baixo."

Todavia, o que parece ser óbvio, e para o servidor público é um dever, na prática, não parece ser o usual nas rotinas de atendimento ao cidadão. Figueiredo descreve uma situação que é muito comum em unidades da administração pública e, também, nas unidades do Poder Judiciário:

> É muito comum ouvir em cartórios ou secretarias que a providência da qual a parte ou patrono em balcão necessita não está pronta, recomendando-se que o interessado procure novamente a unidade em determinado espaço para retirar o documento de que necessita ou para ter a providência de que precisa seja realizada. E quando o interessado retorna o contato, a situação está exatamente do mesmo jeito, ou seja, nada foi feito. (FIGUEIREDO, 2014, p. 162).

Situações como a descrita acima são conhecidas como os "momentos da verdade", a hora crítica em que o usuário do serviço está cara a cara com o seu fornecedor. Oportunidade em que a organização pode demonstrar a sua real preocupação com os interesses de seus usuários. Falhas nessa ocasião colocam em cheque a credibilidade da organização e jogam por terra todo o investimento que possa ter sido feito na prestação dos serviços.

O posicionamento de Albrecht reforça esse entendimento, ao comentar sobre o atendimento em órgãos da administração pública:

> Em múltiplos órgãos estatais a visão continua significativamente centrada nos meios e não no usuário do serviço [...] Os momentos da verdade são ordinariamente negligenciados, não há uma política adequada de capacitação do pessoal de linha de frente etc. Com freqüência, também, a noção de cliente é descuidada, fazendo com que estas organizações tenham dificuldades de identificar suas reais necessidades. (ALBRECHT, 1992, p. 9).

O administrador público parece viver o mito de ser portador de atributos divinos, pensa que possui a capacidade sobre-humana, física e mental, de suportar as pressões de um milhão de problemas sobre os ombros, aliado à onisciência divina de saber o que as pessoas querem e que pode satisfazê-las. Essa ilusão demonstra uma miopia e uma disfunção organizacional. No caso do Judiciário, cumprir o objetivo institucional de propiciar o acesso à justiça transforma-

se em uma ação com efetividade nula se o Poder Judiciário está de portas fechadas e não ouve o seu jurisdicionado, pensando saber o que este deseja sem ter perguntado.

Figueiredo comenta sobre a necessidade de uma nova postura do Poder Judiciário no relacionamento como os seus jurisdicionados, através da mudança para uma cultura organizacional orientada para a satisfação do jurisdicionado e a transformação comportamental dos servidores, comprometida com a excelência na prestação de serviços:

> O Poder Judiciário ainda vive a estratégia do controle e deve assumir a do comprometimento. (...) Encantar o cliente-cidadão (jurisdicionado). Como visto alhures, sugere-se um *plus* na qualidade, que pode estar no atendimento, na produção, na entrega do produto ou em qualquer outra circunstância. (FIGUEIREDO, 2014, p. 161).

Das citações colacionadas anteriormente, evidencia-se deficiências, a falta de, ou a necessidade de foco no jurisdicionado por parte do Poder Judiciário, estando a reclamar um sistema de gestão que reconheça a importância de ouví-lo para aumentar a sua satisfação. O foco no jurisdicionado deve estar claro para todos os colaboradores e incorporado nos valores e na cultura organizacional do Judiciário.

IV.II. LIDERANÇA

O princípio de gestão da qualidade Liderança é descrito na norma ISO 9000 da seguinte forma:

> **Declaração** Líderes em todos os níveis estabelecem uma unidade de propósito e direcionamento e criam condições para que as pessoas estejam engajadas para alcançar os objetivos da qualidade da organização. **Justificativa** Sucesso sustentável é alcançado quando uma organização atrai e retém a confiança dos clientes e de outras partes interessadas. Cada aspecto da interação com o cliente é uma oportunidade para criar mais valor para o cliente. Entender as necessidades atuais e futuras dos clientes e de outras partes interessadas contribui para o sucesso sustentável da organização. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015, p. 4-5, grifo do autor).

Líderes inspiram e apontam os caminhos a serem seguidos. No Poder Judiciário a liderança está centrada nos magistrados. Pinheiro, magistrado e estudioso do tema, assevera que:

> As modernas concepções de gerência da qualidade devem ser conhecidas e aplicadas por todos aqueles que detêm cargo de direção e chefia no serviço público e, especialmente, no Poder Judiciário, com o Juiz assumindo, firmemente, a postura de gerente de pessoal e do processo produtivo dos serviços judiciários. (PINHEIRO, 1997, p. 21).

É importante frisar que a liderança não é apenas o exercício formal de um cargo, estar no topo da hierarquia, mas, essencialmente, estar à frente dos processos de trabalho, coordenando, orientando a sua equipe, apontando a direção a seguir, conscientizando sobre os valores a serem cultivados e os princípios a serem observados.

Figueiredo, também ela uma juíza, enfatiza o papel do magistrado na condução das mudanças:

> Os anseios por transformações no seio do Judiciário vêm ao longo dos últimos anos, requisitando o juiz fora do gabinete. [...] Os magistrados, seja individualmente na primeira instância ou em colegiados na segunda instância, exteriorizam a atuação do Poder Judiciário; são instrumentos para se alcançar a prestação jurisdicional. (FIGUEIREDO, 2014, p. 70-71).

Bertelli e Sá (2009, p. 56) acentua que "as mudanças que se operaram e ainda se operam na sociedade (evolução técnica, avanços da medicina, complexidade da vida moderna, etc) e a própria Constituição Federal de 1988, acentuam o papel de agente político do magistrado.". Figueiredo (2014, p. 71) arremata que "Política como forma de atuação do homem público quando visa a conduzir a Administração a realizar o bem comum."

A atitude de tomar a frente das ações, de conduzir a mudança é um dos atributos mais importantes para o exercício da liderança e fator crítico de sucesso para uma organização. Se os ocupantes dos cargos de direção não assumirem esse papel, o mais provável é que a organização falhe no cumprimento da sua missão.

IV.III. ENGAJAMENTO DAS PESSOAS

O princípio de gestão da qualidade Engajamento das pessoas é descrito na norma ISO 9000 da seguinte forma:

> **Declaração** Pessoas competentes, com poder e engajadas, em todos os níveis na organização, são essenciais para elevar a capacidade da organização em criar e entregar valor. **Justificativa** A fim de gerir uma organização eficaz e eficientemente, é importante respeitar e envolver todas as pessoas em todos os níveis. Reconhecimento, empoderamento e aperfeiçoamento de competências, facilitam o engajamento das pessoas na realização dos objetivos da qualidade da organização. (ABNT NBR ISO 9000:2015, 2015, p. 5-6, grifo do autor).

O princípio de gestão da qualidade Engajamento das pessoas informa que é fundamental que todos os colaboradores de uma organização devem estar sensibilizados e conscientizados da importância de sua contribuição, através da realização das suas atividades de forma eficiente, para a satisfação dos clientes da organização. No mesmo sentido, Pinheiro afirma que:

> De nada adianta termos excelente estrutura física de fóruns, com todo o material disponível, com maneiras apropriadas, reforma completa das leis processuais com procedimento fáceis, céleres, se não tivermos o homem sensibilizado, conscientizado, treinado e motivado a agir no sentido de produzir a satisfação dos seus clientes internos e externos. (PINHEIRO, 1997, P. 165).

Ressalte-se a importância da liderança no processo de sensibilização e conscientização das pessoas para a promoção da cultura da qualidade na organização, conforme expressado na seção referente ao princípio da gestão da qualidade Liderança.

Dias ao descrever sobre um caso de sucesso de implantação de sistema de gestão da qualidade em uma unidade judiciária enumerou as ações adotadas em relação a esse princípio que fomentaram o sucesso do projeto:

> Paralelamente às modificações de natureza material, deu-se ênfase ao desenvolvimento da qualidade do ambiente de trabalho do ponto de vista imaterial – ou seja, do clima organizacional -, o que foi possível com: a a)

> eliminação de barreiras entre líder e equipe; b) disposição do líder para servir o grupo; c) motivação permanente das pessoas; d) valorização dos resultados, mais do que dos meios; e) criação de ambiente emocionalmente seguro; e f) partilha dos resultados com todos os envolvidos. (DIAS, 2004, p. 89).

A boa prática de gestão, anteriormente citada, revela a importância da criação de um clima organizacional favorável, onde os colaboradores satisfeitos estão mais propensos ao comprometimento e ao engajamento para um melhor atendimento que satisfaça as expectativas dos clientes. Salienta-se a estreita correlação com o princípio da qualidade da Liderança, uma vez que são os líderes que podem criar as condições para a criação e manutenção de um clima organizacional receptivo às mudanças.

Figueiredo ao destacar a importância da adoção de práticas inovadoras na gestão do judiciário chama a atenção para a necessidade da apreensão de "novos valores para o Poder Judiciário, dentre os quais a valorização dos recursos humanos". Enfatiza, ainda, que:

> É preciso que o Poder Judiciário assuma sua capacidade constitucional de autogestão através da capacitação de seus membros, ou seja, na pessoa do magistrado/gestor e do servidor/gestor, como figuras híbridas que devem ser construídas, pois a gestão do Poder Judiciário é feita por seus membros. (FIGUEIREDO, 2014, p. 86).

Nesse sentido, ganha relevo o papel a ser desempenhado pelas Escolas de Formação e Aperfeiçoamento de magistrados e servidores para o aprimoramento dos quadros do Poder Judiciário, de forma a desenvolver as competências necessárias para atuar de maneira adequada, eficaz e eficiência que as exigências de melhoria com mais qualidade na prestação jurisdicional.

A aplicação do princípio da qualidade Engajamento das pessoas reforça a necessidade de que magistrados e servidores percebam-se mais envolvidos com a melhoria da prestação jurisdicional e que esta poderá ser mais facilmente atingida com engajamento de todos os membros da organização com desempenho ativo no desenvolvimento da cultura da qualidade, conscientizadas que a sua adoção facilitará o aumento da produtividade e a consecução dos objetivos estratégicos, metas e resultados para satisfação dos seus clientes.

IV.IV. ABORDAGEM DE PROCESSO

O princípio de gestão da qualidade Abordagem de processo é descrito na norma ISO 9000 da seguinte forma:

> **Declaração** Resultados consistentes e previsíveis são alcançados de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente. **Justificativa** O SGQ consiste em processos inter-relacionados. Compreender como os resultados são produzidos por este sistema permite que uma organização otimize o sistema e seu desempenho. (ABNT NBR ISO 9000:2015, 2015, p. 6-7, grifo do autor).

O princípio de gestão da qualidade Abordagem de processo enfatiza o quanto é fundamental possuir padrões estabelecidos para uma organização definir de maneira adequada os seus processos de trabalho. Adequados no sentido de eficácia e eficiência para o aumento da produtividade de forma consistente e sustentável. Pinheiro ao comentar a ineficiência do Poder Judiciário afirma:

> É preciso termos em mente que o Juiz é o gerente de um processo de produção, cujo produto final desejado é a sentença. Somos juízes, funcionários e serventuários da Justiça, no âmbito dos fóruns, todos produtores de sentença. Saber o custo deste produto é algo da mais extrema importância, assim como seu prazo de entrega, a sua qualidade, a ausência de defeitos que possam deixar o cliente insatisfeito e de sermos obrigados a realizar retrabalhos que não agregam qualquer valor ao produto final e acumula o custo de produção. (PINHEIRO, 1997, p.167).

Verifica-se que não há a cultura do planejamento dos processos de trabalho no Poder Judiciário, condição indispensável para a otimização de seu funcionamento e de seus resultados. É na fase do planejamento que são levantadas todas as informações sobre o processo, entre elas os recursos necessários, etapas de execução, os normativos que regulam o seu funcionamento, os resultados esperados, a cadeia de fornecedores e clientes, os requisitos e as expectativas dos clientes. Com base nestas informações, podem ser desenvolvidas metas e indicadores para o monitoramento do desempenho do processo e sua capacidade de alcançar os resultados

pretendidos. Figueiredo ao analisar o funcionamento das unidades judiciais e a necessidade de seu aperfeiçoamento constata que:

> A estrutura funcional hierarquizada, que ainda prevalece nas organizações judiciais, não é mais concebida como adequada nas modernas organizações, porquanto inadequada para solucionar necessidades contemporâneas, tais como: a harmonização das interfaces entre as áreas e as atividades; [...] a agilidade de operação, capaz de assegurar tempos de ciclos dos processos cada vez menores; [...] eliminação de processos que não agregam valor. (FIGUEIREDO, 2014, p. 84).

Figueiredo prossegue a sua análise sobre as condições dos processos de trabalhos organizacionais nas unidades judiciárias:

> O que se observa em algumas unidades judiciais é retrabalho, rotinas equivocadas, repetições que nada contribuem ao resultado prático que se espera com a prestação jurisdicional; ausência de métodos; falta de padronização em procedimentos instrumentais, dentre outras questões que, corrigidas pontualmente, podem agregar tempo e valor ao serviço prestado." (FIGUEIREDO, 2014, p. 87).

Para enfrentar o problema evidenciado, a técnica do mapeamento de processo de trabalho é uma ferramenta fundamental para promover a organização dos processos, identificando lacunas, redundâncias, pontos de estrangulamento, de maneira a aumentar a sua capacidade de alcançar os resultados planejados com mais eficiência.

Uma das principais contribuições que a abordagem de processos proporciona às organizações é o necessário desenvolvimento, em todos os envolvidos nos processos de trabalho, da visão sistêmica. Compreender a inter-relação entre os processos e a sua contribuição nos seus resultados é fundamental para que gestores e colaboradores possam atuar, como uma equipe, para o alcance dos resultados almejados.

IV.V. MELHORIA

O princípio de gestão da qualidade Melhoria é descrito na norma ISO 9000 da seguinte forma:

> **Declaração** As organizações de sucesso têm um foco contínuo na melhoria. **Justificativa** A melhoria é essencial para uma organização manter os atuais níveis de desempenho, reagir às mudanças em suas condições internas e externas e criar novas oportunidades. (ABNT NBR ISO 9000:2015, 2015, p. 7-8, grifo do autor).

A adoção de uma cultura da qualidade e a implantação de um SGQ deve iniciar um ciclo constante e ininterrupto de melhorias organizacionais, pois a busca da melhoria contínua é a melhor alternativa para o gerenciamento das pessoas e dos processos de trabalho na organização.

Pinheiro (1997, p. 167) discorrendo sobre a implantação das ferramentas da qualidade nos serviços judiciais observa que "o sistema não está funcionando como deveria e, agora, com relação ao Judiciário, é imprescindível que venha a funcionar eficazmente, porque chegamos aos níveis de insuportabilidade". Discorrendo sobre os conceitos de processo como um conjunto de atividades e de sua aplicabilidade no trâmite processual e da importância do domínio desse conceito para os envolvidos na execução dessas atividades para que o processo judiciário alcance a efetividade, o mesmo autor (1997, p. 170) argumenta que as leis não podem ser desculpa para a morosidade processual, "[...] Embora estejamos como os procedimentos amarrados à lei, há uma grande faixa de liberdade para a criatividade, que podemos reinventar os subprocessos, levando-os à sua melhoria [...]". O uso de técnicas e ferramentas de gestão disponíveis no mercado pode contribuir para que as unidades judiciárias trabalhem melhor e mais rápido. A otimização dos processos por meio da padronização de procedimentos e o monitoramento por meio de medição de indicadores representam o auxílio necessário para a identificação de oportunidades de melhoria que promovem a melhoria contínua dos serviços prestados pela organização.

Figueiredo (2014, p. 87) ao analisar a necessidade de melhorias das práticas de gestão do Poder Judiciário afirma a necessidade da reflexão sobre o trabalho executado, “o constante questionamento sobre a forma de se trabalhar e sobre os conhecimentos que são mobilizados para a execução das atividades". Filho (2016, p. 364) na análise da organização dos gabinetes dos juízes recomenda que “o Magistrado reúna o seu pessoal auxiliar periodicamente para

proceder à análise crítica dos serviços e debater revisões e alterações que se mostrem necessárias.”.

A aplicação do princípio da qualidade Melhoria prescreve que a análise crítica do desempenho dos processos deve ser atividade permanente internalizada por todos na organização para a identificação e correção de falhas e promover a evolução de um sistema de gestão da qualidade.

IV.VI. TOMADA DE DECISÃO BASEADA EM EVIDÊNCIA

O princípio de gestão da qualidade Tomada de decisão baseada em evidência é descrito na norma ISO 9000 da seguinte forma:

> **Declaração** Decisões com base na análise e avaliação de dados e informações são mais propensas a produzir resultados desejados. **Justificativa** A tomada de decisão pode ser um processo complexo e sempre envolve alguma incerteza. Ela envolve, frequentemente, vários tipos e fontes de entradas, bem como a sua interpretação, que pode ser subjetiva. É importante compreender as relações de causa e efeito e possíveis consequências não intencionais. A análise de fatos, de evidências e de dados leva a uma maior objetividade e confiança na tomada de decisões. (ABNT NBR ISO 9000:2015, 2015, p. 8, grifo do autor).

Em uma trajetória sequencial, uma vez que a organização já estabeleceu um adequado controle de seus processos de trabalho, essa atividade começa a gerar uma massa de dados, no caso do Judiciário, uma colossal quantidade de dados estatísticos que devem ser analisados para gerar as informações a serem contextualizadas para gerar inteligência, ou seja, fornecer recomendações, alternativas que subsidiem a tomada de decisão por parte da liderança da organização. Figueiredo ao comentar sobre a criação do CNJ e o impulso à cultura do planejamento, então uma das deficiências evidenciadas no funcionamento dos órgãos do judiciário, observa:

> Até a efetiva instalação do CNJ, não se conhecia a dimensão nacional do Judiciário: quantos juízes, quantos servidores, qual o orçamento, qual o custo benefício, o tempo médio de duração de um processo, a quantidade da

> demanda e quais as demandas em massa a nível nacional. (...) o diagnóstico é o primeiro passo para iniciar a mudança. (FIGUEIREDO, 2014, p. 89).

Na mesma linha de raciocínio, Figueiredo (2014, p. 89) ainda comenta que até a intervenção do CNJ, regulamentando e desdobrando ações para a realização de diagnóstico da situação dos tribunais, "o planejamento, quando existente, ficava circunscrito ao biênio da administração eleita." Desta forma, constata-se a precariedade em que se encontrava o direcionamento estratégico das unidades judiciárias, onde, na maioria das ocasiões, a decisão é tomada com base na experiência e no arbítrio do gestor, sem o fundamento de uma análise crítica ou dados que evidenciem um contexto para suportar a decisão e assegurar o alcance do resultado esperado com um mínimo de eficiência.

Pretender-se gerenciar uma instituição do porte de um Poder Judiciário ou um tribunal, no sentido macro, ou mesmo no micro, um fórum ou um cartório, sem o apoio de informações contextualizadas e indicadores de desempenho é como querer pilotar um avião sem a utilização dos equipamentos de navegação. A cultura nacional do improviso na administração produziu até um termo para definir decisões desprovidas de fundamentos racionais, o "achismo", que ainda é evidenciado e está por trás do fracasso de muitas organizações.

Oliveira (2016, p. 647) analisando os benefícios promovidos pela edição do relatório Justiça em Números, a partir de 2004, afirma que através do conjunto de dados e indicadores produzidos pelos diagnósticos "pode-se reconhecer se o desempenho do tribunal melhorou ou piorou ao longo desses anos, permitindo informações para futuras tomadas de decisão que promovam uma melhoria no desempenho dos tribunais." O levantamento de dados e informações são fundamentais para a elaboração de um planejamento estratégico que vise a eficiência.

A análise das informações oriundas dos dados referentes ao desempenho dos processos dos trabalhos, dos resultados de indicadores e metas, bem como de outras ferramentas de monitoramento, podem indicar potenciais riscos no funcionamento da organização, bem como direcionamentos dos rumos a seguir, ações a adotar e oportunidades de melhoria. A gestão baseada em evidências promove uma maior transparência sobre a atuação da instituição e seus membros, fomentando uma maior credibilidade da instituição perante os seus públicos.

IV.VII. GESTÃO DO RELACIONAMENTO

O princípio de gestão da qualidade Gestão do relacionamento é descrito na norma ISO 9000 da seguinte forma:

> **Declaração** Para o sucesso sustentado, as organizações gerenciam seus relacionamentos com as partes interessadas, como provedores. **Justificativa** A criação de unidade de propósito, direcionamento e engajamento das pessoas permite a uma organização alinhar as suas estratégias, política, processos e recursos para alcançar os seus objetivos. (ABNT NBR ISO 9000:2015, 2015, p. 9, grifo do autor).

A justiça é um serviço público essencial, cabendo ao Poder Judiciário a sua distribuição, na condição de fornecedor do serviço da prestação jurisdicional. Todavia o sistema de Justiça envolve a atuação de outros órgãos do Estado, conforme os enumera Filho:

> Há também funções essenciais à Justiça, abrangendo órgãos estatais como o Ministério Público, a Defensoria Pública, a Advocacia Pública, entidade paraestatal como a Ordem dos Advogados Brasil, cujos membros exercem Ministério Privado de serviço público, e até mesmo os notários e registradores, que exercem função privada de delegação de serviço público. (...) A Justiça compõem, assim, não só dos de agentes de Estado, mas também de agentes sociais desvinculados do Poder Judiciário, como, por exemplo, os cidadãos convocados para o serviço do júri, os juízes de paz, os mesários que atuam nas eleições, os advogados que dependem de habilitação na sua corporação, mas que ganham monopólio de postulação perante os órgãos judiciários, os profissionais liberais convocados para servir como peritos ou até mesmo as pessoas que prestam serviços como *amicus curie*, as testemunhas e tantos outros. (FILHO, 2016, p. 1-2).

Sob o enfoque do gerenciamento e em relação ao Poder Judiciário, esses componentes do sistema de Justiça, podem se apresentar sob os papéis de partes interessadas, fornecedores ou jurisdicionados e, portanto, cultivar bons relacionamentos com todos os componentes desse sistema contribui para a eficiência da prestação jurisdicional, com ganhos para toda a sociedade. Figueiredo ao discorrer sobre o papel político desempenhado pelo magistrado constata a

necessidade dos membros do Poder Judiciário estarem mais abertos à comunicação com os demais integrantes da sociedade:

> A expectativa é de uma nova postura para o juiz. A sociedade espera que o juiz saia do seu gabinete para melhor compreender a realidade à sua volta, de modo a alinhar-se com as questões que afligem a comunidade na qual está inserido; espera-se um juiz menos técnico e mais humano; mais integrado como os atores internos (servidores, advogados, membros do Ministério Público e advocacia pública) e externos aos Fóruns (sociedade, mídia, imprensa). (FIGUEIREDO, 2014, p. 75).

O acesso à justiça deve se manifestar não só pelo direito de postulação perante os órgãos de justiça ou pela faculdade da presença física nas dependências judiciárias, mas principalmente, por meio de uma comunicação que possibilite a sociedade manifestar-se sobre o serviço que recebe e, lhe seja facultado o direito de participar e contribuir, através de sugestões para melhoria dos serviços oferecidos.

A boa gestão do relacionamento do Poder Judiciário com os demais poderes, outras instituições e com os usuários de seus serviços, contribui para a instauração de um clima de confiança mútua, base para o desenvolvimento de relações eficazes e eficientes, com aumento da credibilidade institucional e a satisfação dos jurisdicionados.

V. CONCLUSÃO

O presente artigo buscou fazer uma correlação entre a aplicação do princípio constitucional da eficiência na administração pública, com enfoque no Poder Judiciário, e os princípios da gestão da qualidade, visando demonstrar a sua aplicabilidade na administração judiciária como resposta às ineficiências evidenciadas na gestão do Poder Judiciário.

A notória insatisfação com o Poder Judiciário como prestador de serviços e as críticas aos serviços prestados pelos órgãos judiciais, com destaque para a morosidade processual, já constituem uma evidência objetiva da falta de qualidade na prestação jurisdicional. Não é suficiente a aplicação dos princípios legais como fim único, tampouco a acomodação e a satisfação dos membros do judiciário em simplesmente cumprir a lei, o que, por muito tempo, foi relegando a atividade administrativa para o segundo plano e com isto, gerando a crise no

Poder Judiciário que afeta o atendimento do interesse público e a satisfação dos usuários da prestação jurisdicional.

Não basta apenas introduzir princípios nos ordenamentos jurídicos, como a introdução do princípio do razoável duração do processo que visa combater a morosidade do judiciário, e o princípio da eficiência na administração pública, que visa impor um novo modelo gerencial voltado para resultados na gestão pública, para o que os processos passem a tramitar mais rápido. Palavra ditas ou escritas não o tem o condão de efetivar-se por si só. É preciso ação, potencializada com a junção da força dos preceitos legais com a energia da ação, planejada, eficaz e eficiente para dar efetividade da prestação jurisdicional.

A gestão da qualidade pode proporcionar a aplicabilidade do modelo gerencial, em consonância com o regime jurídico-administrativo da administração pública. Na prática, no conjunto de todas as iniciativas e ações desencadeadas, o CNJ pretende que o Poder Judiciário adote práticas/sistemas de gestão da qualidade, o problema é que não determinou um modelo, gerando o cenário atual de falta de padronização das iniciativas que são bem intencionadas e tecnicamente recomendáveis, mas perdem a efetividade ao se dissiparem as forças por falta de uma unidade de direção.

Verificamos que algumas ações já foram tomadas, mas falta a visão sistêmica e a medida estrutural, para dar unidade à gama de ações, conforme uma lógica de padronização de métodos, técnicas e ferramentas. Todos os problemas seriam mais bem equalizados se o CNJ, ainda em 2009, quando se discutia o planejamento e as estratégias do Poder Judiciário nacional, ao estabelecer suas diretrizes, tivesse definido como uma delas a implantação de sistemas de gestão da qualidade em todos os tribunais. Seria suficiente apenas um dispositivo nas resoluções que foram editadas à época, determinando, mais ou menos, nos seguintes termos: “Todos os tribunais deverão implantar sistemas de gestão da qualidade, conforme o modelo x, até o ano de xxxx”.

Com esta providência, atualmente, estariam todos os tribunais funcionando segundo os mesmos princípios gerenciais, as mesmas técnicas, mesmos indicadores, permitindo benchmarking e transparência, gerando o aumento da credibilidade e confiança nacional. Melhor ainda, com a adoção de um método, testado e aprovado, conforme um padrão reconhecido mundialmente, como o modelo das normas ISO 9001, o que facilitaria o trabalho de traçar o escopo da administração judiciária. Salienta-se que o tema não é novidade na administração judiciária, inclusive, vários tribunais, de todos os ramos da justiça, possuem unidades certificadas, conforme os requisitos da norma ISO 9001.

Neste artigo defendemos a adoção das normas ISO, mas há outros modelos, ente eles o Gespública, do Governo Federal, e o Modelo de Excelência em Gestão – MEG, da Fundação Nacional da Qualidade, organismo da iniciativa privada, que poderiam servir de referência. Qualquer um deles eleito, são fundamentados nos mesmos princípios, com alguma variação na terminologia, mas com o mesmo objetivo: a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela organização e a satisfação dos seus clientes.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: sistemas de gestão da qualidade fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2015.

AZAMBUJA, C. L. D. ; LIMA, J. J. M. **Judiciário e Qualidade Total**. Canoas: Editora da ULBRA, 1999.

BRASIL. Constituição da Republica Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 17 jun. 2018.

BERTELLI, V. ; SÁ, L. V. **Magistratura: história, legislação e realidade**. Campo Grande: tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul (TJMS), 2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração burocrática à gerencial. **Revistado Serviço Público**, v. 47, n. 1, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; MOTTA, F. C. P. Reforma do Estado para a cidadania**:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília**: Editora 34/ ENAP**, 1998. cap. 2, p 47-80.

CALHAO, A. E. P. **O Princípio da Eficiência na Administração da Justiça**. São Paulo: RCS Editora, 2007.

COSTA, S. G. Terceira Vara da Infância e da Juventude de Porto Alegre: um estudo da aplicação da análise administrativa na modernização do Estado. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 7-25, 2006.

DINIZ, Eli. Globalização, reforma do estado e teoria democrática contemporânea. **São Paulo em perspectiva,** São Paulo, v. 15 n. 4, p.14-22, out./dez. 2001. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/spp/v15n4/10368.pdf>. Acesso em: 30 jun 2018.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Trad.Clave Comunicações. Rio de janeiro: Marques - Saraiva, 1990.

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS JUDICIÁRIAS (DPJ). **Justiça em Números 2012**. Brasília: CNJ, 2012.

_____. **Justiça em Números 2013**. Brasília: CNJ, 2013.

_____. **Justiça em Números 2014**. Brasília: CNJ, 2014.

_____. **Justiça em Números 2015**. Brasília: CNJ, 2015.

_____. **Justiça em Números 2017**. Brasília: CNJ, 2017.

DIAS, R. A. C.**Administração da Justiça: a gestão pela qualidade total**. Campinas, SP: Millenium Editora, 2004..

FAVERI, D.; PEREIRA, C.; OLIVEIRA, L. G. L. Ministério Público resolutivo? Uma análise da eficiência em ações extrajudiciais dos Ministérios Públicos Estaduais do Brasil. In: Encontro Nacional da Anpad, 38., Rio de Janeiro. **Anais**... Rio de Janeiro: Anpad, 2014. p. 1-16.

FELINI, Renato. **Administração Pública para concursos**. Niterói, Rio de Janeiro: Impetus, 2013.

FIGUEIREDO, L. V. S. **Gestão em Poder Judiciário: administração Pública e Gestão de Pessoas.** Curitiba: Editora CRV, 2014.

FILHO, N. S. **Magistratura e Gestão Judiciária**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2016.

FOCHEZATO, A. Análise da eficiência relativa dos tribunais de justiça estadual brasileira utilizando o método DEA. In: REUNION DE ESTUDOS REGIONALES - **AECR 36**., Badajoz: AECR, 2010, p. 1-21.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **A crise de gestão do poder judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução**. Disponível em: www.enfam.jus.br/wp-

content/uploads/2013/01/2099_Des__Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf.pdf> Acesso em 29 de junho de 2018.

GOMES, A. O.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública.** Rio de janeiro, v. 47, n. 2, p. 379-401, mar/abr. 2013.

RODRIGUES, M. G. **Qualidade no Judiciário**. Disponível em: < http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/32449-39261-1-PB.pdf> Acesso em 30 jun 2018.

LAGO, D. Administração pública: disfunções nacionais e contexto global. **Estadão**, 2018. Disponível em: < https://cultura.estadao.com.br/blogs/estado-da-arte/administracao-publica-disfuncoes-nacionais-e-contexto-global/>Acesso em 30 jun 2018.

LIMA, D.M. C; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organzacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública.** Rio de janeiro, v. 50, n. 6, p. 893-912, nov/dez. 2016.

NOGUEIRA, J. M. M. et al. Estudo exploratório da eficiência dos tribunais de justiça estaduais brasileiros usando a análise envoltória de dados (DEA). **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1317-1340, 2012.

MARTINS, H, F. **A modernização da Administração Pública brasileira no contexto do Estado**. 1995, 206 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1995.

MEDAUAR, O. **Direito Administrativo Moderno**. São Paulo: RT, 2004.

MONTESQUIEU, C.S. **Do espírito das leis**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1962.

NALINI, J.R. Tacrim busca informatização para agilizar sistema de gestão**.** São Paulo: **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, 3 abr. 2003.

OLIVEIRA, L, G, L. Dez anos de CNJ: reflexões do envolvimento com a melhoria da eficiência do Judiciário brasileiro. **Revista do servidor Público**. Brasília, v. 68, n. 3, p.: 631 – 656, jul/set.2017.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo. Como o espírito Empreendedor Está Transformando o Setor Público.** Brasília: MH Comunicação, 1995,

PINHEIRO, J. R. **A Qualidade Total no Poder Judiciário**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1997.

RAMOS, J. M; GONÇALVES, O. O. Crises econômicas e os arranjos na burocracia da administração pública brasileira. **Pensar**, Fortaleza, v. 22, n. 1, p. 272-300, jan./abr. 2017.

RESENDE, A. L. Capitalismo de Estado patrimonialista**. Estadão**, 2018. Disponível em: < https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,capitalismo-de-estado-patrimonialista-imp-,1111446>. Acesso em: 30 jun 2018.

SARAVIA, E. J. Administração Pública e Administração de Empresas: Quem Inspira a Quem?. **Revista ADM.MADE**. Rio de Janeiro, ano 10, v.14, n.3, p.1-8, ou/dez, 2010.

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R. Representações sociais da reforma do Judiciário — um estudo baseado nas perspectivas dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. **Revista de Administração Pública.** Rio de janeiro, v. 49, n. 3, p. 719-737, maio/jun. 2015.

TEIXEIRA, J. A; RÊGO, M. C. B. Inovação no sistema Judiciário com a adoção do Processo Judicial eletrônico em um Tribunal de Justiça Brasileiro. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 23. N. 3, p. 369-384. set/dez. 2017.

YEUNG, L. L. **Além dos "achismos", do senso comum e das evidências anedóticas: uma análise econômica do Judiciário brasileiro**. São Paulo: FGV, 2010. Tese (Doutorado) – Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

YEUNG, L. L.; AZEVEDO, P. F. Measuring efficiency of Brazilian courts with data envelopment analysis (DEA). IMA **Journal of Management Mathematics**, v. 22, p. 343-356, 2011.