

O modelo burocrático e a gestão judiciária: caminhos para a celeridade processual

*Ludmila Barros Damaceno*¹

Resumo: As disfunções burocráticas, consideradas pelo senso comum como a própria burocracia, são apontadas como o grande vilão das organizações públicas. Na esfera Judiciária, o excesso de formalismo, a rígida hierarquização, a impessoalidade, a inflexibilidade e a superespecialização, são algumas das disfunções burocráticas destacadas entre as causas da morosidade processual. Assim, com o intuito de acompanhar a dinâmica da sociedade contemporânea e promover uma maior celeridade processual, torna-se imprescindível a redefinição do sistema judiciário por meio da adoção de práticas de gestão Estatal inovadoras, que priorize o planejamento estratégico como ferramenta fundamental da administração judiciária, trazendo para o setor público, práticas adaptadas da esfera privada. Trata-se da utilização de uma gestão administrativa descentralizada, mais flexível, com foco nos recursos humanos, no fomento a participação, ao aprendizado e ao potencial inovador, pois estes representam a base para o sucesso na implementação de mudanças. A utilização de práticas de gestão no contexto jurídico não deve limitar-se à reforma de estruturas e processos, é necessário estimular a criação, promover a ruptura com a cultura organizacional resistente à mudanças, e abrir caminhos para a difusão de uma prestação de serviço jurisdicional eficiente, eficaz e efetiva.

¹ Bacharela em Ciências Econômicas; discente do Curso de Pós-Graduação em Gestão da Inovação no Setor Público/UESB e Digitadora da IIª Vara dos Juizados Especiais Cíveis e de Defesa do Consumidor da Comarca de Vitória da Conquista, situada no Fórum João Mangabeira. E-mail: lbdamaceno@tj.ba.gov.br

Palavras-chave: Burocracia. Morosidade processual. Virtualização de processos. Gestão judiciária. Planejamento estratégico. Inovação.

Abstract: The dysfunctions are considered as common sense as the bureaucracy itself, are identified as the major villain for public organizations. In the sphere Judicial, excessive formalism, rigid hierarchy, impersonality, inflexibility and super-specialization, some of the dysfunctions are prominent among the causes of processing delays. Thus, with the institute to monitor the dynamics of contemporary society and promote a more rapid procedure, it is essential to redefine the legal system through the adoption of innovative management practices State, which prioritizes the strategic planning as a fundamental tool of judicial administration, bringing to public sector practices adapted from the private sphere. It is the use of a decentralized administration, more flexible, with a focus on human resources, in promoting participation, learning and innovative potential, since these represent the foundation for success in implementing change. The use of management practices in the legal context should not be limited to the reform of structures and processes, it is necessary to stimulate the creation, promote a break with the organizational culture resistant to change, and open avenues for the dissemination of a service tribunal effective, efficient and effective.

Keywords: Bureaucracy. Processing delays. Virtualization processes. Judicial management. Strategic planning. Innovation.

Introdução

O propósito do presente artigo é realizar uma sucinta abordagem sobre a teoria burocrática e a ineficiência provocada por suas disfunções, estabelecendo uma relação entre os desajustes do modelo burocrático e o distanciamento entre o objetivo Estatal e o cidadão.

Assim, num primeiro momento, inicia-se uma breve discussão sobre o paradigma weberiano e os seus princípios. Em seguida, discute-se a aplicação prática da burocracia nas organizações públicas, discriminando as disfunções decorrentes do excesso de formalismo e da rigidez do modelo frente à dinâmica contemporânea.

Posteriormente, procura-se identificar as deformidades do modelo burocrático no contexto judiciário, relacionando-as com e o problema da ineficiência da prestação de serviços nesta esfera.

Na sequência, elucida-se algumas discussões sobre os caminhos para a celeridade processual, ressaltando a necessidade de uma flexibilização da legislação judiciária, bem como, da implementação de ferramentas de gestão corporativa como a já iniciada virtualização de processos, e a adoção de um planejamento estratégico com foco nos recursos humanos, no incentivo a inovação, a participação, ao aprendizado, a ruptura com o conservadorismo organizacional e a maior receptividade frente às mudanças.

Para finalizar, traça-se uma análise sobre as limitações do modelo burocrático no judiciário e as possibilidades de adotar práticas de gestão empresarial adaptadas aos pressupostos Estatais, visando atingir a eficiência, eficácia e efetividade na prestação do serviço jurisdicional.

A teoria burocrática

O modelo burocrático de organização do Estado desenvolve-se em meio a um cenário de transformações econômicas, políticas, sociais e de surgimento do movimento de constituição do Estado moderno, em que o controle da administração deixa de ser pessoal, para ser estatal. Somando-se a esses fatores, cabe mencionar ainda, a fragilidade da Teoria Clássica e das Relações Humanas, além da crescente complexidade das empresas, que passam a exigir modelos organizacionais mais bem definidos.

A Teoria da Burocracia foi desenvolvida no campo da administração a partir da Sociologia da Burocracia, criada pelo sociólogo alemão, Max Weber, e define-se como uma tentativa de formalizar e coordenar o comportamento humano por meio do exercício da autoridade racional legal para atingimento de objetivos organizacionais gerais. Nas palavras de Weber (1999, p. 191), entende-se por dominação:

[...] uma situação de fato, em que uma vontade manifesta (“mandado”) do “dominador” ou dos dominadores quer influenciar as ações de outras pessoas (do “dominado” ou dos

“dominados”), e de fato as influencia de tal modo que estas ações, num grau socialmente relevante, se realizam como se os dominados tivessem feito do próprio conteúdo do mandado a máxima de suas ações (“obediência”).

Para Medeiros (2006), a administração pública burocrática seguiu o movimento de constituição do estado moderno propondo a substituição das formas patrimonialistas de gestão e a separação entre a classe política e o corpo administrativo do Estado, apresentando-se como uma reação ao nepotismo, clientelismo, empreguismo e subjetivismo presentes nos primeiros anos da Revolução Industrial, ressaltando ainda, que a essência da burocracia - sua aderência impessoal a regras, à especialização, à hierarquização das relações sociais; o apego a procedimentos regularizados e rotineiros – estaria vinculado a comportamentos capazes de impossibilitar a intervenção de interesses políticos e compromissos particulares em uma sociedade democrática.

Os objetivos do modelo Burocrático são, segundo Weber (1963), atingir o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor, confiabilidade, intensidade, extensibilidade dos serviços e aplicabilidade formalmente universal no emprego de todas as espécies de tarefa.

Para isso, Couvre (1991 apud MEDEIROS, 2006), discrimina as características do quadro burocrático com base no modelo de dominação legal sustentado por Weber, quais sejam:

a) atividades administrativas fixadas oficialmente por normas legais ou disposições administrativas racionalmente definidas e documentalmente escritas (criando rotinas e padronização das funções);

b) hierarquia e funções integradas em um sistema de mando, de tal modo, que em todos os níveis haja uma supervisão dos inferiores pelos superiores;

c) sistemática divisão do trabalho definida de forma impessoal, com base na norma que cria o cargo;

d) processo seletivo de pessoal com base em qualificações técnicas;

e) colocações, transferências e promoções baseadas em critérios universais de avaliação e não em particulares;

f) profissionalismo dos seus participantes (o acesso à profissão é ao mesmo tempo acesso a uma tecnologia particular);

g) o trabalho do funcionário exige que ele se consagre inteiramente ao cargo que ocupa (dedicação plena em sua esfera de competência e responsabilidade);

h) separação entre a propriedade dos meios de produção e a organização.

Assim, diante das mencionadas características da burocracia, observa-se que a citada racionalidade burocrática privilegia o conhecimento racional e a técnica em substituição dos valores e emoções humanas nas organizações. As rotinas e procedimentos da administração weberiana passam a ser determinados pelo formalismo impessoal e a busca pela eficiência mecanicista.

Discriminados os princípios do modelo burocrático, passa-se à discussão sobre as limitações e crises desse fenômeno no aparato Estatal.

Disfunções do modelo burocrático

Ao estudar as consequências desejadas da burocracia, Weber também identificou consequências indesejadas que levaram a ineficiência e às imperfeições no modelo. Estas anomalias, denominadas disfunções burocráticas, surgiram em decorrência da rigidez do sistema frente às mudanças no contexto econômico-social, cultural e institucional da sociedade na qual o modelo havia sido instalado.

Para Carvalho (2010) as causas endógenas das disfunções burocráticas residem basicamente no fato do modelo não levar em conta a chamada organização informal, fatalmente existente em qualquer tipo de organização, nem se preocupar com a variabilidade humana (diferenças individuais entre as pessoas) que, necessariamente, introduz variações no desempenho das atividades organizacionais.

Dentre as disfunções da burocracia, destacam-se as que a seguir pormenorizam-se.

A internacionalização das regras e o exagero apego aos regulamentos que, segundo Carvalho (2010), conduz o burocrata ao servilismo às normas, que de início idealizadas como meio, transformam-se em um fim em si mesmo. Assim, o funcionário passa a se submeter a uma série de procedimentos normativos, tornando-se metódico e resistente a alterações em suas rotinas. O mesmo autor ainda cita, que ao se avaliar esta disfunção em uma organização Estatal, observa-se que ela se caracteriza como uma manifestação perniciosa da burocracia em que se desvia a atenção do interesse público passando-se a conferência dos pontos e vírgulas.

Uma segunda disfunção, considerada como uma das mais gritantes do modelo, é o excesso de formalismo e papelório, consequência da necessidade de registro escrito de todas as comunicações da organização burocrática. Esta disfunção, de acordo com Medeiros et al. (2009), faz com que a o termo “papelada” seja muitas vezes confundido com a própria burocracia, haja visto que os burocratas não sabem mensurar o nível de documentação exigido, abusando das regras.

A sistemática divisão do trabalho pode ser citada com uma outra disfunção burocrática. Conforme Chiavenato (1993), a superespecialização promove a limitação da capacidade do indivíduo, pois o burocrata desempenha sua função como uma engrenagem em conjunto com o resto da organização transformando-se em uma máquina com potencial desgaste físico e mental.

Considerada como uma característica burocrática, a impessoalidade, quando exageradamente empregada, acaba causando a despersonalização do relacionamento, também considerada como uma distorção do modelo. Neste caso, o funcionário passa a realizar atendimentos ao público com alto grau de inflexibilidade, deixando de avaliar o fato e reagir conforme a complexidade do problema, o que acaba gerando efeitos danosos aos usuários. Segundo Freitas (1997 apud MEDEIROS, 2006), considerando o contexto brasileiro, onde ainda há forte influência

do “jeitinho” para a solução de impasses entre o impessoal e o pessoal, essa falta de espontaneidade nas interações humanas se distancia ainda mais desta realidade.

Para Chiavenato (1993), a exibição de sinais de autoridade também elenca o rol das disfunções burocráticas. Ao se considerar a burocracia como um modelo que enfatiza a hierarquia, faz-se necessário indicar, por meio de sinais, quem é o detentor do poder, dentre os principais sinais de autoridade cita-se: as reservas de estacionamento, os uniformes, a localização da sala, do banheiro, entre outros. Além disso, o autor ainda afirma, que a rígida hierarquização de autoridade burocrática, acaba por gerar ainda, a categorização como base do processo decisório.

Desta forma, a rígida hierarquização acaba contrariando a perspectiva do Estado Moderno, promovendo a inibição de qualquer comportamento fora dos padrões estabelecidos, dentre eles, a versatilidade, a capacidade de resolução de uma dada situação, a vazão de novas idéias, enfim, o processo criativo e a inovação.

Ao analisar as disfunções do modelo weberiano, Bresser Pereira (1996) conclui, que as consequências da sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, muitas vezes perversamente misturados, serão o alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira, com serviços cada vez mais distantes dos cidadãos. Para o autor:

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).

Nesse sentido, observa-se que as estruturas e funções estatais não evoluem no mesmo ritmo que a dinâmica da sociedade tornando-se

insuficientes para atender as novas necessidades. E como as mudanças que ditaram as transformações do Estado liberal ao Estado Social de Direito permanecem, competem as administrações, a incessante tarefa de buscar por uma estrutura estatal menos onerosa, ágil, eficiente e capaz de suprir as exigências sociais e econômicas em um mundo cada vez mais globalizado.

Desta forma, verifica-se, que a teoria burocrática adotada nas organizações públicas revela uma série de limitações, dentre elas, o afastamento do principal pressuposto Estatal, qual seja, o atendimento das necessidades e a satisfação dos cidadãos.

A morosidade no judiciário

Um exemplo prático que revela claramente as disfunções acima elencadas encontra-se na rotina do judiciário, caso típico em que os procedimentos são excessivamente burocratizados, formais e complexos.

De acordo com Santos et al. (1996), ao elaborarem o Relatório do Observatório Permanente da Justiça Portuguesa (OPJ), verificou-se, que muitos dos atos processuais praticados nos cartórios são executados por serventuários, e a maior parte dos despachos realizados pelos magistrados judiciais são atos de mero expediente, por exemplo, ao longo das milhares de páginas dos processos existem inúmeros despachos dos juízes apenas com ordens de cumprimento de uma carta precatória, de solicitação ou fornecimento de informações acerca do processo, requerida muitas vezes por outros tribunais ou órgão afins. A comunicação dentro e fora do sistema faz-se de forma excessivamente burocratizada. O sistema se comunica, em regra, por ofícios, que além de obedecerem a um complicado formalismo de entradas, saídas, aberturas de conclusões e despachos dos magistrados, ainda demanda tempo até o seu retorno. Os autores ainda ressaltam que:

Os registros dos atos dos processos e a elaboração de peças processuais, incluindo os despachos e decisões dos magistrados, são na sua quase totalidade feitos de forma manuscrita. Existe

um excessivo “apego” ao papel, visível pelas milhares de páginas dos processos. Muitas folhas contêm apenas o registo de um ou dois atos (SANTOS et al., 1996, p. 17).

Tais fatores representam barreiras e acabam frustrando a celeridade dos processos. A morosidade na tramitação das ações no judiciário é reconhecida por seus agentes e, considerando a crescente demanda processual, verifica-se que a burocracia estatal enfrenta grandes dificuldades para processar em tempo razoável, um grande volume de ações.

Desta forma, as disfunções do modelo burocrático aplicado no judiciário ferem um princípio fundamental, presente no inciso LXXVIII do artigo 5º da Constituição Federal de 1988, inserido pela Emenda Constitucional de nº 45/2004, que traz a seguinte redação, “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”.

Com base neste inciso, verifica-se, que o texto Constitucional assegura a todos os cidadãos uma duração processual razoável, no entanto, na prática, esta nova prescrição ainda não produziu nenhum resultado concreto, representando apenas uma sugestão de ação estatal e não uma imposição.

Para Salgado (2007), há alguns processos que devido à complexidade da causa, exigem um tempo de tramitação maior, porém, os processos complexos deveriam ser exceção frente ao grande número de ações que não necessitam seguir o tempo dos prazos. Assim, observa-se que a principal causa da morosidade não é a complexidade do processo em si, mas os problemas com a máquina estatal que controla o procedimento dos processos, pois a burocracia judiciária brasileira instituiu prazos e regras que tornam o processo demorado, a despeito dessa questão, o autor ressalta que:

O tempo do processo que é gasto com questões burocráticas não é computado em prazos, pela legislação que cuida do processo civil. Assim os prazos do cartório, do juiz e de outros membros

da burocracia estatal são estimados, mas não há sanção direta pelo não cumprimento desses prazos (SALGADO, 2007, p. 4).

Assim, vislumbra-se a necessidade de uma profunda alteração na legislação judicial, bem como, no seu sistema administrativo, através da adoção de medidas que contribuam para a promoção de uma justiça mais célere sem restringir os demais direitos fundamentais incidentes no processo, dentre eles, destaca-se: a adequação de recursos materiais e humanos; a eliminação de recursos protelatórios e instâncias desnecessárias; o controle da multiplicação processual; e muitos outros vícios que contaminam a agilidade processual.

Para Schumpeter (1982), trata-se de um processo de destruição criativa, da reinvenção de métodos de trabalho e de processos, que antes eram utilizados de uma forma, e que a partir de então, passam por uma reestruturação de maneira a gerar melhores resultados. Assim, em linhas gerais, a destruição criativa é resultado da substituição de conceitos engessados, por ideias inovadoras. Trata-se da superação da inércia e o incentivo a proatividade, da realocação de pessoas e tarefas, da eliminação de processos indevidos ou processos morosos contribuindo para desenvolvimento organizacional.

Dentro deste contexto, vislumbram-se algumas iniciativas do judiciário no sentido de modernizar os recursos técnicos utilizados, por intermédio da implantação de um sistema de informatização baseado na criação dos “autos virtuais”, medida esta que também contribuirá para um maior controle, acessibilidade e celeridade na tramitação dos processos no judiciário.

Caminhos para a celeridade processual

No Brasil, o uso da informatização para a simplificação de procedimentos e, conseqüentemente, para o enfrentamento da ineficiência da prestação jurisdicional, (se) oficializou-se por meio da Lei 11.419, publicada em 19 de dezembro de 2006. A referida lei estabelece

uma sistemática totalmente informatizada de tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais, a ser instalada em todo o território nacional e válida para as diversas áreas do direito (processo civil, penal, trabalhista) abrangendo todos seus ritos e instâncias.

O Conselho Nacional de Justiça iniciou a implementação da proposta da Lei 11.419/06, através da divulgação e auxílio à instalação, em todos os tribunais do país, de software livre chamado PROJUDI, que nada mais é do que um sistema de tramitação e armazenamento eletrônico de processos judiciais.

Segundo Tejada (2007 apud STUMPF, 2008) os 70% do tempo de tramitação de uma ação judicial são gastos com atos meramente ordinatórios, tempo que será sensivelmente reduzido com o processo eletrônico. Além disso, os autos virtuais podem ser visualizados de qualquer lugar, em qualquer tempo, possibilitando uma maior acessibilidade aos interessados, reduzindo a necessidade da comunicação presencial nos Cartórios. Por fim, o autor ainda cita a possibilidade de imensa redução de custos, desde a estrutura predial, racionalização do emprego de recursos humano até a evidente economia ambiental alcançada com a redução do uso de papel. A esse despeito, Morey (2009, p. 39), ressalta que:

Hoje são cerca de 50 milhões de processos em papel em andamento no país – praticamente um para cada família brasileira. Ora, se cada processo tiver 100 folhas, serão 5 bilhões de folhas a menos. Uma floresta inteira... Mas o maior lucro de toda a operação será o aumento da eficácia do Judiciário (que determina o comportamento geral da sociedade).

Contudo, cabe salientar, que para que não ocorra uma ruptura abrupta com a sistemática baseada nos autos em papel, a virtualização dos processos no judiciário deve se dar de forma gradativa e gerenciada, a fim de facilitar o processo de mudança cultural e a aceitação por parte dos usuários e serventuário diante desta nova realidade Judiciária.

Para Stumpf (2008), apesar da informatização ser considerada uma ferramenta essencial na busca pela celeridade processual, verifica-se que esta, por si só, não resolve problemas de organização cartorária defasada e obsoleta. De acordo com o autor:

[...] o inovar, deliberada e sistematicamente, sobretudo em relação àqueles procedimentos conhecidos como as atividades-meio, onde a mais significativa parcela do tempo utilizado para solução dos conflitos entregues ao Judiciário é desperdiçada, é a ferramenta mais valiosa na busca da solução do grave problema [...] Como prestador de serviços que é, o Judiciário deve manter constante aperfeiçoamento de suas atividades e de seus processos de trabalho, seja para a simplificação, eliminando aqueles que não agreguem valor ao todo, seja pelo realinhamento de rotinas existentes, seja pela criação de novas rotinas ou de procedimentos voltados para a celeridade da sua atividade-fim (STUMPF, 2008, p. 161).

O mesmo autor ainda destaca, que para por em prática ações inovadoras, é necessário, em primeiro lugar, promover a mudança cultural impregnada na base do Judiciário, representando uma das maiores barreiras a dinâmica da inovação.

Assim, verifica-se, que a implementação de uma mudança deve ser planejada a fim de minimizar os efeitos colaterais decorrentes dela, e, para isso, umas das práticas de gestão empresarial que pode ser adaptadas a realidade da administração pública é o planejamento estratégico participativo. Essa ferramenta contribui para que o processo de mudanças flua de forma mais natural, sem resistências, pois o conhecimento prévio e a participação dos funcionários no processo de mudanças permitirá que o mesmo persiga e deseje o sucesso do seu novo método de trabalho. Com essa autonomia, o indivíduo, partindo de suas experiências, passa a influenciar no sistema como um corresponsável pela identificação dos problemas, das causas, se sentindo motivado para propor soluções e novas implementações.

Porém, segundo Silva (2005), a administração judiciária, enquanto habilidade pessoal necessária aos operadores do Direito, ainda é pouco difundida. Nas palavras do autor:

[...] é a finalidade de prestar a jurisdição que norteia o recrutamento dos magistrados. No entanto, tendo ingressado na magistratura, o juiz tem diante de si desafios que extrapolam o direito e a jurisdição. À frente da vara, da seção judiciária, de seu gabinete ou na presidência do tribunal, o magistrado administra recursos humanos e materiais, administra o tempo, delega atribuições, e estabelece os procedimentos mais adequados para o bom funcionamento de sua unidade jurisdicional (SILVA, 2005, p. 1).

Nesse sentido, Stumpf (2008), sugere que as capacidades gerenciais, se ainda não exigidas para o provimento dos cargos no Judiciário, podem ser obtidas e desenvolvidas com a contribuição de escolas judiciais e com a adoção de soluções práticas, de baixo custo e eficientes.

Além disso, para Silva (2005), o modelo de planejamento estratégico empresarial traçado para a tomada de decisões no judiciário não pode ser aplicado no serviço público sem suas devidas adaptações, pois a esfera privada está pautada nas relações de mercado, ou seja, detém pressupostos divergentes da esfera pública, democrática. Assim, ao se empregar o planejamento estratégico corporativo na administração pública e, mais especificamente, na administração judiciária, deve-se necessariamente imbuir-se das instituições de direito público e subordinar-se aos princípios a ele inerentes, quais sejam, atender as necessidades coletivas e garantir a satisfação da sociedade.

Portanto, verifica-se que a dinâmica conjuntural tem exigido do setor público, no caso em discussão, do Judiciário, uma contínua revisão do seu sistema normativo e administrativo, que tem como alternativa, a utilização de ferramentas importadas da gestão privada e adaptadas ao contexto público. Para isso, tornar-se-á necessário, que as mudanças se iniciem na base das administrações judiciárias, por meio de políticas de planejamento adequadas ao contexto jurídico e que tenham como um dos focos o seu patrimônio intelectual, o incentivo a participação, ao conhecimento, ao aprendizado, a inovação, a criação de uma nova cultura

organizacional, pois as principais causas da ineficiência na prestação jurisdicional partem de falhas no seu funcionamento interno.

Análises

Com base na explanação realizada, verifica-se, que embora a teoria burocrática empregado no âmbito Estatal tenha oferecido algumas contribuições, o modelo apresenta deficiências que culminam no processo de engessamento do Estado frente às mudanças contemporâneas, revelando-se incapaz de atender a demanda da atual sociedade.

Como visto, uma das mais marcantes disfunções do paradigma weberiano no contexto público é a manutenção de características patrimonialistas, que se consolidam com a estruturação racional-legal dos funcionários burocratas, que além de se tornarem alienados a esta forma de dominação normativa, ainda têm as suas capacidades de inovação e criação suprimidas.

No caso da prestação de serviço jurisdicional, a burocracia é vista como fator de disparidade social e empecilho para agilidade de processos devido a despersonalização e o excesso de formalismo. É preciso buscar alternativas aos exageros formais, por vezes, dispensável. O tempo de duração processual deve ser administrado de forma mais eficiente, por meio de uma máquina estatal mais ágil e complexa, pois as lides de um mundo pós-moderno atuam em um ritmo cada vez mais intenso.

Não é demasiado destacar, que o incentivo a inovação é reconhecido pela administração gerencial como importante requisito para as empresas, sendo relevante não só por assegurar a competitividade e adequação ao mercado, mas principalmente, por garantir a sua própria sobrevivência.

Desta forma, os métodos de gestão utilizados pelas organizações privadas não podem ser ignorados pelo Poder Judiciário, pois além de investimentos estruturais, tecnológicos e materiais, deve-se priorizar o incentivo a ações criativas e inovadoras, por meio de práticas de gerenciamento direcionadas para a base da administração judiciária, seus recursos humanos.

Trata-se, portanto, de uma necessidade de promover uma ruptura pacífica com o modelo gerencial vigente, pois não adianta introduzir implementações radicais de fora para dentro das organizações, se internamente, seus agentes mantem uma postura conservadora. O que se discute é a necessidade de uma reforma planejada e sustentável do sistema judiciário, por meio da introdução progressiva de práticas gerenciais empresarias adaptadas ao contexto judiciário.

No entanto, cabe salientar, a importância de uma cuidadosa adaptação na aplicação de muitos dos métodos e técnicas administrativas, visto que a administração judiciária tem pressupostos muito diferentes do contexto empresarial, não havendo uma correspondência direta entre uma e outra realidade administrativa.

Assim, observa-se, que para a realização de uma Justiça eficiente, eficaz e efetiva, é necessário promover a integração entre a atividade-fim, qual seja, a prestação do serviço jurídico ao cidadão, e a atividade-meio, que envolve a estrutura, os processos de trabalho, os recursos humanos, entre outros meios empregados para se atingir o fim acima estabelecido. Desta forma, é preciso que a organização seja eficaz ao cumprir com a missão de prestar o atendimento à sociedade, e ao mesmo tempo, que utilize os recursos com produtividade (eficiência), garantindo a efetiva satisfação da população.

Diante deste contexto, verifica-se, que o combate à morosidade processual no judiciário requer mudanças que promovam desde a flexibilização legislativa, até o surgimento de inovadoras práticas organizacionais, que tenham como principal foco, os recursos humanos, pois estes são a chave para a renovação na gestão pública.

Referências

BRASIL. *Constituição (1988)*. Art. 5, inciso XI, com redação conforme a Emenda Constitucional nº 45, de 08 de dezembro de 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 05 out. 2010.

_____. *Lei nº 11.419, de 19 de dezembro de 2006*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11419.htm>. Acesso em: 29 set. 2010.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n. 1, jan./abr. 1996.

CARVALHO, Débora. *As disfunções da burocracia transformam-se na própria "burocracia"*. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-disfuncoes-da-burocracia-transformam-se-na-propria-burocracia/44412/>>. Acesso em: 29 set. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: Markon Books, 1993. Cap. 11.

MEDEIROS, Jefferson Bruno Soares et al. *Cara e coroa: os dois lados da Burocracia*. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/cara-e-coroa-os-dois-lados-da-burocracia/31989/>>. Acesso em: 03 out. 2010.

MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. *Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal*. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=58&cod_evento_edicao=17&cod_edicao_trabalho=4479>. 2006. Acesso em: 09 out. 2010.

MOREY, Fausto B. Filho. *O fim do processo em papel*. Disponível em: <[http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7202/Ed.%2013%20-%20Depoimento%20\(site\).pdf?sequence=1](http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7202/Ed.%2013%20-%20Depoimento%20(site).pdf?sequence=1)>. Acesso em: 03 out. 2010.

SALGADO, Gisele Mascarelli. *Tempo morto no processo judicial brasileiro*. 2007. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/3837/Tempo-morto-no-processo-judicial-brasileiro>>. Acesso em: 03 out. 2010.

SANTOS, et al. *Relatório breve do Observatório Permanente da Justiça Portuguesa sobre bloqueios ao andamento dos processos e propostas de solução*. 1996. Disponível em: <<http://opj.ces.uc.pt/pdf/08.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2010.

SCHUMPETER, Joseph A. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, Cláudia Dantas Ferreira. *Administração judiciária planejamento estratégico e a reforma do judiciário brasileiro*. 2005. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/8062/administracao-judiciaria>>. Acesso em: 20 nov. 2010.

STUMPF, Juliano da Costa. *Poder Judiciário: Morosidade e Inovação*. Dissertação do Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário. FGV: Fev./2008.

WEBER, Max. Burocracia. In: _____. *Ensaio de sociologia*. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.

_____. *Economia e sociedade*. Fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora UnB, 1999. v. 2.

Recebido em: setembro de 2011

Aprovado para publicação em: dezembro de 2011.