

# Breve Nota sobre o Desafio da Gestão de Pessoas no Poder Judiciário

**Agostinho Teixeira de Almeida Filho**  
*Desembargador do TJ/RJ. Mestre em Poder Judiciário pela Fundação Getúlio Vargas-RJ.*

O direito administrativo brasileiro está em mutação<sup>1</sup>. Desde o início dos anos 90 o Estado vive profundas alterações. A Reforma Administrativa, levada a efeito por diversas emendas constitucionais e leis ordinárias, atribuiu mais agilidade ao Poder Público para responder aos desafios da sociedade moderna e tornar eficiente a gestão dos escassos recursos existentes.

Uma dessas importantes transformações está relacionada à burocracia estatal. De acordo com a opinião pública quase unânime, muitas vezes injusta, o passado fincou raízes profundas nas organizações públicas e na forma como elas são administradas. Além disso, os servidores seriam ineficientes e despreparados, se comparados aos da iniciativa privada.

Dentre as modificações idealizadas para melhorar a qualidade dos serviços prestados à população houve a introdução em nosso sistema jurídico do princípio constitucional da eficiência adminis-

---

<sup>1</sup> Sobre as mudanças pelas quais o direito administrativo vem passando, tem-se desenvolvido, nos últimos anos, enorme produção doutrinária. Alguns importantes estudos são elencados a seguir: MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Mutações do Direito Público**, Rio de Janeiro: Renovar, 2006; MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Mutações do Direito Administrativo**, Rio de Janeiro: Renovar, 3ª edição, 2006; BINENBOJM, Gustavo. **Uma Teoria do Direito Administrativo: Direitos Fundamentais, Democracia e Constitucionalização**, Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

trativa (CRFB, art. 37, *caput*). De acordo com a doutrina de Diogo de Figueiredo Moreira Neto, o conceito de *eficiência* previsto na Constituição deve ser entendido como a “*melhor realização possível da gestão dos interesses públicos, em termos de plena satisfação dos administrados com os menores custos para a sociedade*”<sup>2</sup>. Em outras palavras, impõe-se ao Administrador o dever de adotar a melhor solução, pelo menor custo possível para a sociedade.

Apesar de essa inovação haver ocorrido com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19/1998, houve poucos avanços no sentido por ela indicado<sup>3</sup>. Ainda há um consenso na sociedade de que os serviços públicos estão muito longe dos padrões mínimos de eficiência que deles se espera. E o Poder Judiciário, de uma forma geral, não escapa a essas críticas. A maior delas diz respeito à demora na solução de litígios, falta de juízes e serventuários e excesso de recursos. E como lembra Maurício Rands, “*se os poderes do Estado não conseguem entregar os serviços públicos que esperamos, somos logo tentados pelas soluções simplistas. Quando a Justiça é lenta a tentação é a de fazê-la com as próprias mãos*”<sup>4</sup>.

Alguns Tribunais, entretanto, têm adotado providências eficazes para minimizar esses problemas. O Judiciário Fluminense conquistou destaque no cenário nacional em decorrência de acertada decisão política adotada em meados de 1996, quando foi editada a Lei Estadual nº 2.524, que instituiu o Fundo Especial do Tribunal de Justiça (FETJ), transferindo a gestão dos recursos provenientes da taxa judiciária e das custas judiciais para o próprio Tribunal.

É com as verbas do FETJ<sup>5</sup> que o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro investe na informatização, construção e reforma de

<sup>2</sup> MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. *Curso de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro: Forense, 14ª edição, 2006, p. 107.

<sup>3</sup> Sobre eficácia normativa dos princípios veja-se o importante estudo de ÁVILA, Humberto. *Teoria dos Princípios: da definição à aplicação dos princípios jurídicos*. São Paulo: Malheiros, 3ª edição, 2004.

<sup>4</sup> RANDS, Maurício. “Ativismo Judicial: É sempre legítimo?” *In: Jornal Folha de São Paulo*, 14.05.2008.

<sup>5</sup> A arrecadação do FETJ subiu de R\$ 4,1 milhões em 1996 para aproximadamente R\$ 270 milhões em 2005.

suas instalações<sup>6</sup>. Houve, então, uma perceptível aceleração do trâmite processual. E isto fez do Poder Judiciário Fluminense um dos mais ágeis do País.

Mas a prestação jurisdicional ainda precisa ser mais célere e *eficiente*. Embora o tempo de duração do processo tenha sido sensivelmente reduzido, é possível oferecer serviços com mais qualidade e menos custo. Daí a necessidade de direcionamento do foco para a capacitação e motivação de servidores e magistrados.

E não basta a justiça rápida; ela precisa ser de boa qualidade para que seja aceita pelo destinatário e, com isso, produza o efeito apaziguador que dela se espera. Esse objetivo só será plenamente alcançado com o desenvolvimento de estratégia que incentive e recompense os servidores nela engajados.

A melhoria dos serviços jurisdicionais - passe o truísmo - depende, em grande parte, de gestão, treinamento e capacitação de pessoas. A preocupação deve ser com o aumento de produtividade e a racionalização de rotinas e funções. Porque o desafio é melhorar a qualidade, sem novas contratações ou aumento de despesas.

Deve haver investimento constante no ser humano: o servidor e os magistrados. A moderna administração pública deve primar pela adoção de práticas eficientes de avaliação, gerenciamento e controle. Difundir a idéia de *accountability*, expressão inglesa, sem correspondente no vernáculo, compreendida como “o dever de prestar contas” e a necessidade de “responsabilização” do agente público.

Não se pode ignorar que o Direito está em constante modificação e, por isso, os seus profissionais necessitam de permanente atualização. A velocidade das mudanças sociais, eco-

---

<sup>6</sup> O art. 2º da Lei Estadual nº 2.524/96 só autoriza a aplicação dos recursos do FETJ na modernização e reaparelhamento do Poder Judiciário, por meio de: “I - elaboração e execução de programas e projetos; II - construção, ampliação e reforma de prédios próprios do Poder Judiciário e de imóveis objeto de comodato, bem como despesas de capital ou de custeio, exceto as pertinentes a folha de pagamento de pessoal dos quadros permanentes, e respectivos encargos; III - ampliação e modernização dos serviços informatizados; IV - aquisição de material permanente.”

nômicas e tecnológicas desatualiza, rapidamente, o saber e as informações. Para que qualquer arte, profissão ou ciência seja bem consolidada é imperioso o contínuo relacionamento entre educação avançada e o mundo prático. Nenhuma empresa ou instituição pública pode se considerar atualizada a não ser por alguns momentos<sup>7</sup>.

A motivação do servidor para essa tarefa é extremamente dificultada pela impossibilidade de ascensão funcional nas carreiras públicas. E aí muitos se acomodam e deixam de se reciclar. As organizações públicas oferecem estabilidade aos seus integrantes, mas exigem muito pouco em contrapartida. Raramente há incentivos ao aperfeiçoamento ou ao desenvolvimento de novas ferramentas de gestão pelo próprio servidor. Mas sem motivá-lo, não será possível alcançar a eficiência desejada.

Os critérios de acesso aos cargos disponíveis no âmbito do Poder Judiciário Estadual devem ser repensados. Como se sabe, para os cargos de Técnico Judiciário exige-se o 2º grau completo, ao passo que para a investidura na carreira de Analista Judiciário pede-se que o candidato tenha formação em qualquer curso superior. Em razão disso, o concurso atrai uma enormidade de pessoas graduadas em carreiras que não têm a mínima pertinência temática com a natureza da função a ser exercida.

Conquanto a falta de restrições à participação de candidatos inegavelmente amplie a concorrência, razão de ser do concurso público, não se pode perder de vista que a gestão de servidores com formação heterogênea traz dificuldades.

Por outro lado, a motivação, como não se ignora, está diretamente relacionada à remuneração e à perspectiva de evolução patrimonial de qualquer empregado. É preciso, assim, buscar alternativas para premiar servidores eficientes e inovadores, sem elevar despesas. Merece, sob esse aspecto, especial atenção o disposto no § 7º do art. 39 da Constituição da República, que estabelece:

---

<sup>7</sup> Cf. palestra proferida por Maria Elisa Macieira para turma de Mestrado da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro em maio de 2008.

*§ 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade (grifei).*

Embora esse dispositivo represente um vigoroso instrumento para aprimorar a gestão racional de pessoas no serviço público, o alcance dessa norma constitucional parece ainda não haver sido apreendido pela grande maioria dos administradores públicos do Brasil.

A exceção que confirma esta regra é o Estado de Minas Gerais. Em meados de 2001, a Assembléia Legislativa daquele Estado aprovou Emenda à Constituição Estadual e editou Lei Estadual instituindo a premiação pecuniária por desempenho do servidor<sup>8</sup>. Desde então, o Poder Executivo paga remuneração adicional aos seus servidores que cumprem metas de produtividade e desempenho fixadas objetivamente, a cada ano.

A iniciativa é salutar e certamente já trouxe enormes benefícios à população mineira, com a melhoria dos serviços públicos. É preciso implementar medida semelhante em outros Estados, ampliando a sua incidência a todos os Poderes.

Embora o Poder Judiciário seja assediado por muitas pressões externas que exigem modernização, forças antagônicas a essas pressões mantêm a instituição muitas vezes em estado de inércia, impedindo que ocorram as transformações necessárias e tão demandadas pela sociedade.

Em estimativa realizada no Brasil no ano 2006, havia algo em torno de 54 milhões de processos em andamento no judiciário.

---

<sup>8</sup> Atualmente, está em vigor, nesse sentido, a Lei Estadual nº 17.600/2008.

Se o sistema não passar por uma reforma profunda rapidamente, esse número dobrará em 10 anos<sup>9</sup>. Assim, práticas que incentivem o desenvolvimento profissional de serventuários e magistrados e maior racionalização dos trabalhos forenses trariam importantes benefícios para a sociedade, tornando efetivo o princípio constitucional da eficiência. 📄

---

<sup>9</sup> Roberto Paduan - **Revista Exame** de 13.09.06.