



## A gestão de pessoas na prestação jurisdicional

**Autora: Raquel Kunzler Batista**

Juíza Federal Substituta, Pós-Graduada em Direito Civil e Direito Processual Civil

publicado em 30.10.2014

[\[enviar este artigo\]](#) [\[imprimir\]](#)

### Resumo

Este estudo busca demonstrar a importância da gestão de pessoas na prestação jurisdicional e, principalmente, evidenciar que essa prestação só será eficaz se a atividade for gerida da forma correta. Para isso, estudam-se os princípios da eficiência, da efetividade e da razoável duração do processo, bem como a gestão de pessoas e sua aplicação no serviço público judicial.

**Palavras-chave:** Eficiência, eficácia e efetividade. Gestão de pessoas. Trabalho em equipe. Liderança.

**Sumário:** Introdução. 1 O que são princípios? 1.1 Princípio da eficiência. 1.2 Princípio da efetividade. 1.3 Princípio da razoável duração do processo. 2 Gestão de pessoas. Conclusão. Referências bibliográficas.

### Introdução

Nos últimos anos, tem havido expressivo clamor social em busca de uma atuação pública mais eficaz. A sociedade não se tem contentado simplesmente com uma atuação eficiente, pretendendo uma prestação de serviço eficaz e efetiva.

Os cidadãos, em busca da adequada prestação do serviço público e a fim de proteger seus direitos, procuram o Judiciário para solucionar os conflitos, mas, além de não estarem satisfeitos com a prestação do serviço, ficam insatisfeitos com a prestação jurisdicional, tendo em vista a tamanha demora para a solução do conflito, que os distancia da efetiva realização de seu direito.

Essa qualidade na prestação do serviço pela Administração Pública atual é indispensável, não sendo diferente para o Poder Judiciário, que deve ter como foco o jurisdicionado, o qual deve receber um atendimento de excelência, tendo em vista que a razão de ser do Judiciário é a prestação jurisdicional.

A fim de adequar a prestação do serviço público e da atividade jurisdicional aos anseios da sociedade, foram realizadas alterações legislativas. Primeiramente, incluiu-se no rol dos princípios administrativos, por meio da EC 19/98, o princípio da eficiência; mais tarde, na "Reforma do Judiciário", foi inserido, no artigo 5º da CF, o princípio da razoável duração do processo.

Ocorre que meras alterações legislativas não resolvem os problemas, pois se faz necessária uma modificação no atuar da Administração, e é nesse diapasão que surge a importância da gestão de pessoas, tendo em vista que os serviços públicos são prestados por servidores públicos, que necessitam de uma boa

gestão para prestarem o serviço adequadamente.

Todavia, essa gestão pública deve se pautar pelos princípios constitucionais previstos no artigo 37 da Carta Magna, quais sejam: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência. E, no âmbito do Judiciário, deve ainda observar a razoável duração do processo e a efetividade.

## 1 O que são princípios?

Há grande discussão quanto à diferença entre normas, regras e princípios, bem como grandes divergências doutrinárias. Por isso, será adotada neste estudo a posição de Robert Alexy, uma vez que atualmente é considerada a de maior coerência pelos juristas e estudiosos do Direito. No entanto, por se tratar de um doutrinador estrangeiro e sua obra estar escrita em espanhol, será utilizada uma obra de outro autor que cita os ensinamentos de Alexy.

Na verdade, para o referido autor, as regras e os princípios são espécies de normas que se diferenciam de acordo com seu caráter genérico ou não, mais ou menos valorativo, com sua origem, entre outros pontos que serão a seguir expostos.

Referente a isso, diz Fernando Ferreira dos Santos (1999, p. 48), baseado em Alexy:

“Com efeito, para o autor, as regras e os princípios são normas, pois ambos dizem o que devem ser, pertencem ao âmbito deontológico. Um e outros podem ser formulados com a ajuda das expressões deontológicas básicas de mandado, proibição e permissão. Os princípios, tal qual as regras, são razões para juízos concretos de dever ser, ainda que sejam razões de diferentes tipos. Enfim, a distinção entre os dois é, pois, uma distinção entre duas espécies de normas. Toda norma ou é uma regra ou um princípio.”

Observa-se, então, que norma se trata de um mandado, ou seja, a lei diz o que o indivíduo deve ou não fazer, o que se chama, respectivamente, de norma permissiva e norma proibitiva. Outra diferenciação entre as normas é que elas podem ser de conduta ou de estrutura, estando aquelas voltadas para os cidadãos e estas para o legislador ou qualquer autoridade competente para criar uma norma.

As normas são o gênero, enquanto os princípios e as regras, suas espécies. Assim, entende-se que princípios são mandados genéricos que podem ser aplicados a diversos casos, ou até mesmo servir de fundamento para diversas regras. É como se fossem valores, nos quais se baseiam várias regras e situações existentes na sociedade.

Segundo Robert Alexy, citado por Fernando Ferreira dos Santos (1999, p. 48-49), os princípios são:

“(…) **mandados de otimização**, isto é, são normas que ordenam algo que deve ser realizado na maior medida possível, dentro das possibilidades jurídicas e reais existentes. Que podem ser cumpridos em diferentes graus e cuja medida devida de seu cumprimento depende não somente das possibilidades reais, mas também das jurídicas.”

Já as regras são normas concretas, que se encaixam apenas naquela situação específica disposta em cada uma delas, ou seja, a regra é um mandado abstrato que descreve uma situação, de modo que, ocorrendo tal situação no caso concreto, a regra deve ser obedecida.

Diz Robert Alexy, citado por Fernando Ferreira dos Santos (1999, p. 49), em

relação às regras:

“Por sua vez, as regras são normas que somente podem ser cumpridas ou não. Se uma regra é válida, então há de fazer-se exatamente o que ela exige, nem mais, nem menos. Elas contêm, pois, determinações no âmbito do fática e juridicamente possível.”

Outra diferença relevante trazida por Robert Alexy em sua teoria é que, entre os princípios, existe colisão, ou seja, um nunca excluirá o outro, mas sim, havendo divergência entre dois princípios no caso concreto, se fará uma ponderação de valores, para saber qual possui o maior valor para o referido caso.

No entanto, no caso das regras, por serem exatas e específicas a cada caso, fala-se em conflito, de modo que, havendo controvérsias entre regras, uma exclua a outra, de acordo com critérios de hierarquia, especificidade ou temporariedade, prevalecendo, respectivamente, as regras de maior hierarquia, as mais específicas e as mais novas.

No caso das regras, fala-se em validade, isto é, ao entrarem em conflito, uma norma será válida, e a outra, inválida e, por isso, excluída. Já com os princípios ocorre ponderação, em nenhuma hipótese um exclui o outro, pois haverá casos em que o princípio “X” será mais importante que o princípio “Y” e vice-versa.

Como dito acima, a Constituição Federal estabeleceu princípios direcionados à Administração Pública, seja federal, seja estadual, distrital ou municipal, que devem ser obrigatoriamente seguidos, de tal modo que seus atos e suas políticas sempre os tenham por fundamento. Eventual colisão de princípios, repita-se, deve ser solucionada pelo método da ponderação, de modo a garantir o equilíbrio do sistema jurídico.

O desrespeito a qualquer princípio por parte do poder público gera a invalidade de todo e qualquer ato estatal. Em sua obra, o jurista Celso Antônio Bandeira de Mello explica:

“Violar um princípio é muito mais grave que transgredir uma norma qualquer. A desatenção ao princípio implica ofensa não apenas a um específico mandamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos. É a forma mais grave de ilegalidade ou inconstitucionalidade, conforme o escalão do princípio atingido, porque representa insurgência contra todo o sistema, subversão de seus valores fundamentais, contumélia irremissível a seu arcabouço lógico e corrosão de sua estrutura mestra.” (**Curso de Direito Administrativo**. 12. ed. São Paulo: Malheiros, 2000. p. 748)

Dentre os princípios administrativos, é importante abordar os da eficiência, da efetividade e da razoável duração do processo.

### **1.1 Princípio da eficiência**

O princípio da eficiência foi incluído no texto constitucional em junho de 1998, com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19, passando a pertencer ao rol de princípios da Administração previstos no *caput* do artigo 37.

Os autores Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo, em sua obra **Direito Administrativo**, concluíram que essa inclusão se deu em virtude da tendência neoliberalista. Nos dizeres dos ilustres juristas:

“A introdução da eficiência, como princípio expresso, no *caput* do art. 37 da Carta da República, aplicável a toda atividade administrativa de todos os poderes de todas as esferas da Federação, demonstra bem a concepção de Administração Pública propugnada pelos arautos da corrente política e econômica comumente

denominada – em que pesem as críticas a esta expressão – neoliberalismo. Conquanto perfilhem a assim chamada 'doutrina do Estado mínimo', os seguidores do neoliberalismo reconhecem que a existência de uma Administração Pública é inevitável nas sociedades contemporâneas. Entendem, entretanto, que os controles a que está sujeita a Administração Pública, e os métodos de gestão que utiliza, acarretam morosidade, desperdícios, baixa produtividade, enfim, grande ineficiência, em comparação com a administração de empreendimentos privados. Propugnam, dessarte, que a Administração Pública aproxime-se o mais possível da administração das empresas do setor privado." (**Direito Administrativo descomplicado**. 15. ed. Niterói: Impetus, 2008. p. 150-152)

Assim, ainda que se pregue uma intervenção mínima do Estado, não há como negar a necessidade da existência da Administração Pública. Não obstante, no quadro atual, é inaceitável uma prestação de serviço ineficiente, tendo em vista a evolução que se deu na esfera privada em matéria de prestação de serviços. Por isso é essencial a prestação de um serviço público de qualidade.

Segundo os ensinamentos da doutrinadora Maria Sylvia Zanella Di Pietro:

"O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao **modo de atuação do agente público**, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao **modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública**, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público." (**Curso de Direito Administrativo**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 98)

Assim, o princípio da eficiência estabelece que o administrador público, tanto quanto possível, deve eleger os melhores meios para alcançar o resultado pretendido. Esse resultado, por sua vez, não é outro senão a consecução dos objetivos previstos na Constituição.

O autor Alexandre Santos Aragão, citado por Luciano Roberto Bandeira Santos, informa que

"A eficiência da Administração Pública não pode ser entendida tão somente sob a ótica econômico-financeira, ou seja, como consecução de determinado fim com o menor dispêndio de recursos financeiros possíveis. Deve, na verdade, ser compreendida como o melhor exercício possível das missões de interesse coletivo que incumbem ao Estado." (**Princípio da eficiência e princípio da legalidade**. Relação no controle de atos da Administração Pública. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/22304>>. Acesso em: 11 out. 2013)

Essa eficiência e essa qualidade devem ser observadas também pelo Poder Judiciário, que deve exercer sua função típica visando atingir seus objetivos do modo mais simples, rápido e econômico, observando sempre a relação custo/benefício, ou seja, deve prestar um serviço de qualidade com o menor custo possível. Sobre o tema leciona o Ministro Gilmar Ferreira Mendes:

"Introduzido no texto da Constituição de 1988 pela Emenda 19/98, esse princípio consubstancia a exigência de que os gestores da coisa pública não economizem esforços no desempenho dos seus encargos, de modo a otimizar o emprego dos recursos que a sociedade destina para a satisfação das suas múltiplas necessidades; em uma palavra, que pratiquem a 'boa administração', de que falam os publicistas italianos. Nos Estados burocrático-cartoriais, o princípio da eficiência configura um brado de alerta, uma advertência mesmo, contra os vícios da máquina administrativa, sabidamente tendente a privilegiar-se, na medida em que sobrevaloriza os meios, em que, afinal, ela consiste, sacrificando os fins, em razão e a serviço dos quais vem a ser instruída." (**Curso de Direito Constitucional**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 788)

Ocorre que, diferentemente do administrador da iniciativa privada, o administrador público não tem tanta liberdade em suas escolhas, tendo em vista que está vinculado à lei. Como dito anteriormente, havendo colisão de princípios, deve haver ponderação, e, no presente caso, entre a eficiência e a legalidade, esta última deve prevalecer. Assim, o administrador não poderá agir de modo não previsto em lei, ainda que esse atuar gere um serviço mais eficiente.

Não obstante, também não pode deixar de atuar de forma eficiente alegando conveniência e oportunidade, pois a eficiência, uma vez prevista expressamente, é uma obrigação do administrador, e não uma discricionariedade.

## 1.2 Princípio da efetividade

Nos últimos tempos, não se espera da Administração Pública apenas um atuar eficiente, vem sendo exigido do poder público uma atuação mais eficaz e efetiva.

Nas palavras de José dos Santos Carvalho Filho:

“A eficiência não se confunde com a eficácia nem com a efetividade. A eficiência transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa; a ideia diz respeito, portanto, à conduta dos agentes. Por outro lado, eficácia tem relação com os meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício de seus misteres na administração; o sentido aqui é tipicamente instrumental. Finalmente, a efetividade é voltada para os resultados obtidos com as ações administrativas; sobreleva nesse aspecto a positividade dos objetivos.” (**Manual de Direito Administrativo**. 15. ed. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2006. p. 24)

Já para Marcelo Douglas de Figueiredo Torres, na área pública, os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade são os seguintes:

“**Eficácia**: basicamente, a preocupação maior que o conceito revela se relaciona simplesmente com o atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos. **Eficiência**: aqui, mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esses foram conseguidos. Existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do êxito da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte. **Efetividade**: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e da oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Esse conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada é mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito.” (**Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 175)

Com base nas duas conceituações, pode-se concluir que, atualmente, não basta se preocupar com a execução adequada do serviço, faz-se necessário que a Administração Pública tenha como objetivo a busca pelos melhores resultados.

No âmbito do Poder Judiciário, o que se espera não é somente uma prestação jurisdicional eficiente, preocupada com o custo/benefício da atividade, mas sim uma prestação jurisdicional efetiva, ou seja, que, ao final da prestação

jurisdicional, a parte vencedora possa usufruir efetivamente o direito almejado.

Para Carmen Lúcia Antunes, a jurisdição é um direito que se manifesta em três fases distintas, "(...) a saber: a) o acesso ao poder estatal prestador da jurisdição; b) a eficiência e a prontidão da resposta estatal à demanda de jurisdição; e c) a eficácia da decisão jurisdita" (O direito constitucional à jurisdição. In: TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **As garantias do cidadão na justiça**. 1993. p. 33).

Cândido Rangel Dinamarco, citado por Fredie Didier Jr., leciona:

"A efetividade do processo, entendida como se propõe, significa a sua almejada aptidão a eliminar insatisfações, com justiça e fazendo cumprir o direito, além de valer como meio de educação geral para o exercício e o respeito aos direitos e canal de participação dos indivíduos nos destinos da sociedade e assegurar-lhe a liberdade." (**Curso de Direito Processual Civil: Teoria Geral do Processo e processo de conhecimento**. 10. ed. Salvador: Juspodivm, 2008. v. 1. p. 41)

Na mesma obra, citado por Didier, Luiz Guilherme Marinoni explica: "O direito à sentença deve ser visto como direito ao provimento e aos meios executivos capazes de dar efetividade ao direito substancial, o que significa o direito à efetividade em sentido estrito" (**Curso de Direito Processual Civil: Teoria Geral do Processo e processo de conhecimento**. 10. ed. Salvador: Juspodivm, 2008. v. 1. p. 41).

Então, pode-se concluir que o direito de ação constitucional não se limita ao direito de buscar o Poder Judiciário a fim de obter a prestação jurisdicional, e sim que esse direito deve garantir que, ao se invocar a prestação jurisdicional, essa será tempestiva e eficaz, entregando ao indivíduo a tutela jurisdicional efetiva.

Nos dizeres de Teori Albino Zavascki:

"O direito fundamental à efetividade do processo – que se denomina também, genericamente, direito de acesso à justiça ou direito à ordem jurídica justa – compreende, em suma, não apenas o direito de provocar a atuação do Estado, mas também e principalmente o de obter, em prazo adequado, uma decisão justa e com potencial de atuar eficazmente no plano dos fatos." (**Antecipação da tutela**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. p. 64)

Não há como negar que a morosidade da prestação jurisdicional tem frustrado a concretização dos direitos, o que tem gerado uma sensação de descrédito do poder público, em especial do Judiciário, tendo em vista que, em muitas das vezes, a demora no trâmite processual causa prejuízo a quem procura o Judiciário.

Assim, pode-se dizer que a efetividade da decisão judicial está intimamente ligada ao tempo de duração do processo, tendo em vista que muitos direitos perecem com o passar do tempo. Em virtude disso, em 2004 foi incluído entre os direitos fundamentais a razoável duração do processo. Logo, a efetividade advém desse direito fundamental.

### **1.3 Princípio da razoável duração do processo**

Em 2004, foi promulgada a Emenda Constitucional nº 45, que se convencionou chamar de "Reforma do Judiciário". A referida emenda trouxe diversas inovações ao ordenamento constitucional com o fim de proporcionar ao jurisdicionado as tão esperadas eficiência e efetividade na prestação jurisdicional.

Dentre as diversas inovações, convém destacar as alterações feitas ao artigo 93 da Constituição, em que se previu a aferição do merecimento do magistrado com

base em seu desempenho e em critérios objetivos de produtividade e presteza no exercício da jurisdição, assim como pela frequência a cursos oficiais e reconhecidos de aproveitamento; bem como a impossibilidade de promoção do juiz que, injustificadamente, retenha autos em seu poder além do prazo legal.

Nos artigos 102, 103 e 105 da Carta Magna, também houve alterações, quais sejam: a) necessidade de demonstração de repercussão geral para admissibilidade de recurso extraordinário; b) possibilidade de edição, pelo Supremo Tribunal Federal, de súmulas vinculantes; c) criação, dentro da estrutura do Poder Judiciário, de um Conselho Nacional de Justiça, com a atribuição de controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, assim como o desempenho dos deveres funcionais dos juizes; d) criação, junto ao Superior Tribunal de Justiça, da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados; e e) atribuição de poderes correccionais ao Conselho da Justiça Federal e de caráter vinculante às suas decisões.

Todas essas inovações têm por fundamento os princípios da eficiência, da efetividade e da razoável duração do processo, este último também inserido no texto constitucional pela EC 45/04.

Como dito anteriormente, não se espera do Poder Judiciário somente um serviço eficiente, mas sim uma prestação jurisdicional efetiva, que permita à parte vencedora usufruir efetivamente seu direito ao final do processo.

Para isso, é necessário que o tempo do processo não seja demasiadamente extenso, tendo em vista o risco de perecimento do direito, e foi por isso que se previu expressamente na Constituição, como direito fundamental do indivíduo, a razoável duração do processo, nos seguintes termos: "a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação" (artigo 5º, inciso LXXVIII, da CF).

Gilmar Ferreira Mendes, sobre o referido princípio, ensina:

"A Emenda nº 45/2004 introduziu norma que assegura a razoável duração do processo judicial e administrativo (art. 5º, LXXVIII). (...) A duração indefinida ou ilimitada do processo judicial afeta não apenas e de forma direta a ideia de proteção judicial efetiva, como compromete de modo decisivo a proteção da dignidade da pessoa humana, na medida em que permite a transformação do ser humano em objeto dos processos estatais. (...) Assim, tendo em vista a indissociabilidade entre a proteção judicial efetiva e a prestação jurisdicional em prazo razoável, e a ausência de autonomia desta última pretensão, é que julgamos pertinente tratar da questão relativa à duração indefinida ou desmesurada do processo no contexto da proteção judicial efetiva. (...) O reconhecimento de um direito subjetivo a um processo célere – ou com duração razoável – impõe ao poder público em geral e ao Poder Judiciário em particular a adoção de medidas destinadas a realizar esse objetivo." (**Curso de Direito Constitucional**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 485-486)

Nas palavras de Rinaldo Mouzalas:

"**Princípios da celeridade processual e da duração razoável do processo:** esses princípios garantem a todos, no âmbito judicial (e no administrativo), o direito a um processo célere e com duração admissível, capaz de satisfazer e reparar efetivamente os interesses perseguidos. (...) A observância dessas garantias, contudo, não pode negligenciar outros preceitos. O dever de observância do contraditório, as faculdades recursais, o direito à especificação e à produção de provas (vedadas as inúteis e manifestamente protelatórias), apesar de atenuarem o ritmo da marcha processual, são instrumentos que não podem ser alijados sem comprometer a legalidade do processo." (**Processo Civil**. 3. ed. Salvador: Juspodivm, 2010. p. 35)

Assim, mais uma vez menciona-se a ponderação de princípios, de modo que na prática deve haver a conciliação entre todos esses princípios existentes, não bastando prezar simplesmente por um processo com duração razoável, mas sim respeitar o devido processo legal, tudo em busca da realização de uma prestação jurisdicional efetiva.

Essas inovações legislativas são muito positivas, mas não são capazes de solucionar o problema da morosidade do Judiciário sozinhas, fazendo-se necessária uma reformulação da gestão judiciária, bem como o investimento em novas tecnologias.

Corroborando esse entendimento, Edson Peiter escreveu:

“Que a Emenda Constitucional nº 45/2004 deu o primeiro passo para o acelerar das relações processuais é inegável, mas não podemos fechar os olhos à realidade. A edição da emenda não pôs fim à morosidade processual, isso é fato. A duração razoável do processo, que podemos definir como aquela situação na qual as partes envolvidas no litígio observem, adequadamente, os prazos previstos na lei para a prática dos atos processuais, bem como aquela em que o respectivo órgão, por seus representantes, não tenha sido inerte na direção das fases do processo que lhes cabe impulsionar, impôs ao legislador infraconstitucional, bem como aos operadores do direito, o compromisso de rever as regras e os institutos processuais, a fim de que se extraia deles a máxima eficácia possível para a tutela jurisdicional. A simples inclusão do referido princípio não representa uma solução mágica para a morosidade do processo judicial.” (**Eficiência, eficácia e efetividade na prestação jurisdicional e gestão da qualidade na Administração Pública**. Disponível em: <[http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Edson\\_Peiter.pdf](http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Edson_Peiter.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2013)

Então, é necessário estudar a importância da gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário, demonstrando como esta pode auxiliar na concretização de uma prestação jurisdicional tempestiva e efetiva.

## **2 Gestão de pessoas**

O estudo da gestão de pessoas é importante, haja vista que a personificação de qualquer pessoa jurídica no mundo dos fatos se dá por meio das pessoas físicas. Essa ideia aplica-se inclusive à Administração Pública. São as pessoas que prestarão o serviço. Por isso, estudar as formas como essas pessoas podem se organizar para prestar o serviço é essencial para se alcançar um serviço de excelência.

Segundo Chiavenato, citado por Andréia Lins Ribas e Cassiano Ramalho Salim,

“Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e pela produtividade, surge uma constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham. (...) a gestão de pessoas é um conceito amplo que trata de como os indivíduos estruturam-se para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional.” (**Gestão de pessoas para concursos**. Brasília: Alumnus, 2013. p. 27)

Apesar de essa constatação ser voltada para o setor privado, a ideia pode ser aplicada ao setor público, pois, da mesma forma que a empresa privada se destacará se tiver uma equipe de trabalho competente e bem administrada, o órgão público prestará um serviço eficiente e eficaz se capacitar e motivar os seus servidores.



Para os autores Andréia Lins Ribas e Cassiano Ramalho Salim, "A área de gestão de pessoas não é um fim em si mesma, mas um meio de alcançar a eficiência e a eficácia por meio das pessoas, permitindo condições favoráveis para que estas alcancem seus objetivos" (**Gestão de pessoas para concursos**. Brasília: Alumnus, 2013. p. 42).

Para se gerir adequadamente uma organização, é necessário primeiro estabelecer as metas a serem alcançadas; a partir daí, deve ser feito um planejamento de como o serviço será prestado para se atingir essas metas e como a equipe de trabalho será dividida para a realização das tarefas.

Segundo Andréia Lins Ribas e Cassiano Ramalho Salim, "A função de planejamento engloba a definição das metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para o alcance dessas metas e o desenvolvimento de um conjunto abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades" (**Gestão de pessoas para concursos**. Brasília: Alumnus, 2013. p. 221).

Os estudiosos da área de gestão dizem que, ao se formular o planejamento estratégico, é preciso observar os fatores que interferem na execução do serviço, quais sejam, o absenteísmo (soma dos períodos em que os funcionários encontram-se ausentes do trabalho) e a rotatividade de pessoal.

Esses fatores têm maior importância para o planejamento da gestão no setor público, tendo em vista que é constante a falta de servidores nos quadros do órgão, por licenças, afastamentos, férias ou vacância dos cargos. Além disso, sabe-se que os recursos públicos são escassos e, em virtude disso, o número de pessoas trabalhando no serviço público não é o ideal para a prestação de um serviço de excelência.

Todavia, esses fatores não podem servir de justificativa para a prestação de um serviço ineficiente. Por isso, na atualidade, cabe ao administrador público – e, no âmbito do Judiciário, mais especificamente da vara, ao magistrado – analisar antecipadamente esses fatores para estabelecer um planejamento de gestão compatível com a realidade da vara e que permita o alcance da meta, qual seja, uma prestação jurisdicional eficiente, eficaz e efetiva.

Estabelecida a meta e analisada a equipe de trabalho, é o momento de se estabelecer qual pessoa desempenhará cada tarefa. Nesse momento, entende-se como mais adequada a adoção da gestão por competências.

Segundo Brandão e Guimarães, citados por Andréia Lins Ribas e Cassiano Ramalho Salim, gestão por competência é diferente de gestão de competências:

"A primeira refere-se à estruturação das atividades das áreas e das equipes da organização de acordo com os tipos de competências necessárias para realizá-las. A segunda refere-se ao conjunto de mecanismos utilizados para gerir as competências, incluindo o planejamento, a organização, a avaliação e a escolha das formas de desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos resultados pretendidos. No caso da Administração Pública Federal, o Decreto 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), adota a gestão por competências." (**Gestão de pessoas para concursos**. Brasília: Alumnus, 2013. p. 85)

Há uma dificuldade de implementação da gestão por competência no setor público, principalmente porque o administrador está vinculado ao texto legal. Além disso, o ingresso ao serviço público por meio de concursos públicos impede, em grande parte das vezes, que sejam levadas em consideração as características pessoais do candidato. E, por fim, a estabilidade também é um fator negativo a esse tipo de gestão.

Não obstante, apesar de, no setor público, não haver tanta liberdade na seleção dos trabalhadores, não se pode dizer que os candidatos aprovados não possuam conhecimento técnico necessário para ocupar o cargo, haja vista o alto grau de dificuldade exigido nos concursos públicos.

Assim, uma vez dispondo de servidores tecnicamente competentes, cabe ao magistrado distribuir as tarefas da vara de acordo com o perfil de cada um. E é a partir daí que o magistrado atua como um gestor de pessoas.

Andréia Lins Ribas e Cassiano Ramalho Salim diferenciaram tarefa, cargo e função:

“Tarefa: refere-se à menor unidade componente do trabalho e pode ser definida como as atividades executadas por determinado profissional. Função: é formada pelo conjunto de tarefas desempenhadas por uma ou mais pessoas.

Cargo: indica a posição hierárquica que uma pessoa ocupa na empresa e o conjunto de atribuições a ela conferido.” (**Gestão de pessoas para concursos**. Brasília: Alumnus, 2013. p. 91)

Conceituando cargo e função pública, José dos Santos Carvalho Filho leciona:

“Cargo público é o lugar dentro da organização funcional da Administração Direta e de suas autarquias e fundações públicas que, ocupado por servidor público, tem funções específicas e remuneração fixadas em lei ou diploma a ela equivalente. A função pública é a atividade em si mesma, ou seja, função é sinônimo de atribuição e corresponde às inúmeras tarefas que constituem o objeto dos serviços prestados pelos servidores públicos. (...) A Constituição refere-se também às funções de confiança (art. 37, V). Correspondem elas ao exercício de algumas funções específicas por servidores que desfrutam da confiança de seus superiores, os quais, por isso mesmo, percebem certa retribuição adicional para compensar tal especificidade.” (**Manual de Direito Administrativo**. 15. ed. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2006. p. 504)

Diante dessas conceituações, conclui-se que o ingresso no cargo advém do concurso público, que possui funções predeterminadas, e que cabe ao magistrado gerir as funções de confiança.

Ocorre que, na prática, não é exatamente isso que acontece, haja vista que, apesar de o cargo estabelecer funções, muitas tarefas se misturam entre os cargos, principalmente no cenário atual, de implantação do processo eletrônico, em que muitas das funções estabelecidas para determinados cargos não precisam mais ser executadas pelos servidores, sendo feitas eletronicamente.

Nesse contexto, cabe ao magistrado analisar os atributos pessoais de cada servidor para determinar qual função se encaixa melhor em seu perfil, sempre em busca da eficiência e da efetividade.

Isso não é tarefa fácil, pois, em toda organização, existem objetivos organizacionais e objetivos individuais, e, para se ter uma boa gestão, é preciso encontrar o ponto de equilíbrio entre esses dois objetivos.

Os autores Andréia Lins Ribas e Cassiano Ramalho Salim citam Barnard, que distingue eficácia e eficiência na relação das pessoas com a organização:

“(...) o indivíduo precisa atingir os objetivos organizacionais por meio de sua participação (ser eficaz) e satisfazer as suas necessidades individuais mediante sua participação (ser eficiente) para sobreviver dentro do sistema. (...) Eficiência: alcance dos objetivos individuais como promoção pessoal, prestígio,

carreira, salário.  
Eficácia: alcance dos objetivos organizacionais como produtividade, redução de custos, lucro.” (**Gestão de pessoas para concursos**. Brasília: Alumnus, 2013. p. 229-230)

A remuneração é a retribuição dada ao trabalhador pelo serviço prestado. No setor público, ela está prevista em lei, por isso só é atrativa ao indivíduo antes de ingressar no cargo, porque, depois que o servidor passa a recebê-la, adquirindo um padrão de vida compatível com seu ganho, a remuneração se torna insuficiente.

Em virtude disso, no setor público, com o passar dos anos, não se pode considerar que a remuneração seja um fator garantidor de um trabalho eficiente, até mesmo porque o servidor não terá a expectativa de aumento pelo seu desempenho.

Por isso, para se gerir adequadamente uma vara, faz-se necessário prestar atenção nas características pessoais de cada servidor, se é casado ou solteiro, se tem filhos, se é homem ou mulher, qual seu grau de escolaridade, seus projetos de vida, seus atributos, seus desejos, pois cada um desses fatores pode influenciar diretamente no exercício da função, tendo em vista que cada função tem uma tarefa diferente, responsabilidades diferentes e exige disponibilidades de tempo diferentes.

O magistrado deve assumir um papel de líder, e não apenas de mero superior hierárquico, pois só assim ele conseguirá influenciar os servidores e fazer com que eles tenham dentre seus objetivos o alcance da meta.

Segundo James C. Hunter, citado por Andréia Lins Ribas e Cassiano Ramalho Salim, liderança “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando a atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (**Gestão de pessoas para concursos**. Brasília: Alumnus, 2013. p. 239).

Atualmente, busca-se a democratização do Judiciário, com a valorização dos servidores públicos, de modo que sejam conscientizados de que são peças-chave para o Poder Judiciário, pois, sem seu trabalho e sua dedicação, não existiria a prestação jurisdicional, já que ela é muito mais do que a simples solução apresentada pelo magistrado, ela é todo um sistema, cujo desenrolar acontece graças aos dedicados e competentes servidores.

Nas palavras de Andréia Lins Ribas e Cassiano Ramalho Salim:

“Enquanto o chefe apenas administra os recursos e os resultados alcançados, buscando a eficiência, o líder busca inovar, tentando ser eficaz. O líder se interessa com a forma como um trabalho é realizado, questionando o porquê de determinada ação, enquanto o chefe, em busca de resultados, questiona quando e como uma ação será realizada, enfatizando o controle. O líder tem visão de futuro e inspira confiança, enquanto o chefe necessita exercer controle, pensando em curto prazo.” (**Gestão de pessoas para concursos**. Brasília: Alumnus, 2013. p. 242-243)

O magistrado deve se aproximar ao máximo dos servidores e trabalhar como líder de uma equipe, e não atuar como mero chefe, sendo distante e inacessível aos servidores, pois só assim será possível a materialização dessa tão esperada efetividade do Judiciário, porque, para se obtê-la, é preciso que os processos tenham duração razoável, sejam céleres, não se prolongando no tempo além do necessário, e isso não depende unicamente do magistrado, haja vista que o processo passa por diversas fases, fases essas que dependem dos servidores

para acontecer.

Importante dizer que, apesar de o magistrado não impulsionar o processo sozinho, é peça fundamental para essa movimentação, não pela necessidade de sua manifestação em diversos atos desse procedimento, pois isso a própria Constituição já diminuiu significativamente, com a permissão de delegação em seu artigo 93, XIV, mas sim pela sua expressiva importância na motivação da equipe.

Cabe ao magistrado convencer os servidores de que o processo depende de todos para acontecer, pois só assim será possível uma prestação jurisdicional eficiente e efetiva. E para isso o magistrado precisa estar atento ao bem-estar de todos, reconhecendo o esforço de cada um quando alcançada a meta.

## **Conclusão**

De início, estudou-se que a Constituição Federal estabeleceu princípios direcionados à Administração Pública, que devem ser obrigatoriamente seguidos, de tal modo que seus atos e suas políticas sempre os tenham por fundamento, de forma que o desrespeito a qualquer um deles por parte do poder público gera a invalidade de todo e qualquer ato estatal.

Conforme mencionado, dentre os princípios administrativos, era importante abordar os da eficiência, da efetividade e da razoável duração do processo.

O princípio da eficiência, inserido na Constituição Federal pela EC 19/98, estabelece que o administrador público deve escolher os melhores meios para alcançar o resultado pretendido, o que deve ser observado também pelo Poder Judiciário, que deve exercer sua função típica observando sempre a relação custo/benefício, ou seja, deve prestar um serviço de qualidade com o menor custo possível.

Mencionou-se que, diferentemente do administrador da iniciativa privada, o administrador público está vinculado à lei, o que significa que não poderá agir de modo não previsto em lei, ainda que esse atuar gere um serviço mais eficiente, o que não quer dizer que poderá deixar de atuar de forma eficiente alegando conveniência e oportunidade, haja vista que a eficiência é uma obrigação do administrador, e não uma discricionariedade.

Já em relação à efetividade, foi frisado que não se espera do Judiciário somente uma prestação jurisdicional eficiente, preocupada com o custo/benefício da atividade, mas sim uma prestação jurisdicional tempestiva e efetiva, o que não ocorrerá se houver morosidade.

Assim, concluiu-se que a efetividade da decisão judicial está intimamente ligada ao tempo de duração do processo, tendo em vista que muitos direitos perecem com o passar do tempo e que por isso foi incluída entre os direitos fundamentais a razoável duração do processo.

Quanto à razoável duração do processo, apesar de positiva sua inclusão no rol dos direitos fundamentais, a simples previsão legislativa não é capaz de solucionar o problema da morosidade do Judiciário, fazendo-se necessária uma reformulação da gestão judiciária, bem como o investimento em novas tecnologias.

O estudo da gestão de pessoas é importante, haja vista que a personificação de qualquer pessoa jurídica no mundo dos fatos se dá por meio das pessoas físicas. Essa ideia aplica-se inclusive à Administração Pública. São as pessoas que prestarão o serviço. Por isso, estudar as formas como essas pessoas podem se organizar para prestar o serviço é essencial para se alcançar um serviço de

excelência.

Nesse ponto, concluiu-se que o magistrado deve assumir um papel de líder, e não apenas de mero superior hierárquico, pois só assim ele conseguirá influenciar os servidores a ter dentro seus objetivos o alcance da meta, e que cabe a ele convencê-los de que o processo depende de todos para acontecer. Somente assim será possível uma prestação jurisdicional eficiente e efetiva.

### **Referências bibliográficas**

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo descomplicado**. 15. ed. Niterói: Impetus, 2008. 687 p.

ANTUNES, Carmem Lúcia. O Direito Constitucional à jurisdição. In: TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. **As garantias do cidadão na justiça**. São Paulo: Saraiva, 1993. p. 33.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 15. ed. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2006. 1007 p.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Curso de Direito Administrativo**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 823 p.

DIDIER JR., Fredie. **Curso de Direito Processual Civil: Teoria Geral do Processo e processo de conhecimento**. 10. ed. Salvador: Juspodivm, 2008. v. 1. 594 p.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 12. ed. São Paulo: Malheiros, 2000. 748 p.

MENDES, Gilmar. **Curso de Direito Constitucional**. São Paulo: Saraiva, 2007. 1364 p.

MOUZALAS, Rinaldo. **Processo Civil**. 3. ed. Salvador: Juspodivm, 2010. 1088 p.

PEITER, Edson. **Eficiência, eficácia e efetividade na prestação jurisdicional e gestão da qualidade na Administração Pública**. Disponível em: <[http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Edson\\_Peiter.pdf](http://tjsc25.tj.sc.gov.br/academia/arquivos/Edson_Peiter.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2013.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de pessoas para concursos**. Brasília: Alumnus, 2013. 479 p.

SANTOS, Luciano Roberto Bandeira. **Princípio da eficiência e princípio da legalidade: relação no controle de atos da Administração Pública**. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/22304>>. Acesso em: 11 out. 2013.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ZAVASCKI, Teori Albino. **Antecipação da tutela**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

**Referência bibliográfica** (de acordo com a NBR 6023:2002/ABNT):

BATISTA, Raquel Kunzler. A gestão de pessoas na prestação jurisdicional. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n. 62, out. 2014. Disponível em:  
< [http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao062/Raquel\\_Batista.html](http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao062/Raquel_Batista.html)>  
Acesso em: 04 dez. 2014.

REVISTA DE DOCTRINA DA 4ª REGIÃO  
PUBLICAÇÃO DA ESCOLA DA MAGISTRATURA DO TRF DA 4ª REGIÃO - EMAGIS