

Buscando uma Gestão Eficiente para o Judiciário: Uma Agenda em Construção?

Seeking efficient management for the judiciary:
An agenda under construction?

(EN: 247-259)

Clarissa Rocha da Silva Salazar*

Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil

DOI: 10.33167/2184-0644.CPP2021.VVIIN1/pp.233-245

RESUMO

A proposta deste ensaio teórico é fazer uma reflexão sobre a atual discussão acerca da gestão do Poder Judiciário. Vive-se um momento de rutura, num cenário de desproporção entre a oferta de serviços e a quantidade de conflitos a serem sanados. A coprodução tem sido defendida como uma alternativa através da participação dos utilizadores destes serviços na tomada de decisão. Para esta discussão, traz-se a Nova Gestão Pública que propõe reformas a partir da mesma lógica de ação que rege as empresas privadas. E o Novo Serviço Público, que defende a produtividade e a eficiência num contexto maior de democracia e interesse público. Conclui-se que não há um pensamento dicotómico ao se construir um modelo de gestão coerente com as dificuldades e a complexidade da prestação jurisdicional. Há sim rutura com o passado engessado, busca por uma nova identidade, sem perder a sua legitimidade e compromisso com os princípios democráticos.

Palavras-chave: Poder Judiciário, coprodução, nova gestão pública, novo serviço público

Artigo *fast track* do Encontro de Administração da Justiça, EnAJUS 2020.

* Graduada em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Especialização em Gestão Pública pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2018). Servidora pública estadual no Tribunal de Justiça da Bahia, no cargo de Analista Judiciário – Administração.
E-mail: clarissar@terra.com.br

ABSTRACT

The purpose of this theoretical essay is to reflect on the current discussion about the management of the Judiciary. We are currently living in a moment of rupture, in a scenario of disproportion between the offer of services and the number of conflicts to be resolved. Co-production has been advocated as an alternative through the participation of users of these services in decision-making. For this discussion, we bring in the New Public Management that proposes reforms based on the same logic of action that governs private companies. And the New Public Service, which defends productivity and efficiency in a larger context of democracy and public interest. We conclude that there is no dichotomous thought in the construction of a management model that is coherent with the difficulties and the complexity of the provision of justice. But there is a rupture with the conservative past, the search for a new identity, without losing its legitimacy and commitment to democratic principles.

Keywords: Judiciary, Coproduction, New Public Management, New Public Service

1. Introdução

Este ensaio teórico tem como proposta fazer uma reflexão do que se discute atualmente para a gestão do Poder Judiciário. Este que tem sido alvo de críticas em virtude da denominada “crise do judiciário” passa por um momento de rutura e de reflexão a respeito dos novos rumos de uma gestão que responda aos anseios sociais e lhe dê mais dinamismo e flexibilidade diante dos cenários que se apresentam.

Ao longo dos anos, a administração pública brasileira veio a sofrer mudanças na sua gestão, sendo constituída por diferentes abordagens que vão desde uma perspectiva patrimonialista, onde os interesses privados e o Estado se misturavam, passando pelo Estado burocrático, onde se propôs eficiência, padrões e uso da racionalidade e formalismo, até se chegar ao Estado de gestão, voltado para resultados e desempenho, onde se buscou sintonizar a lógica do mercado ao *modus operandi* do Estado brasileiro. Embora as características dessas principais abordagens se misturem, evidenciando resquícios de velhos costumes convivendo com novos contextos, a administração pública brasileira tem sido inspiração para diversas correntes da administração defenderem práticas, ferramentas, modismos, dentre outras possibilidades que alavancuem o Estado que precisa cada vez mais dar respostas rápidas a um mundo sedento por mudanças e inovações.

Esta discussão sobre a gestão do Poder Judiciário está dividida neste ensaio em cinco partes.

Após a introdução, no segundo tópico tratar-se-á dos principais aspetos que caracterizam o atual contexto desta gestão. A crise do Judiciário e os esforços empenhados para a sua superação, o entendimento ou “novo entendimento” do seu papel perante a sociedade e as novas alternativas de prestação de serviços expressadas nos mecanismos de coprodução.

O terceiro tópico aborda duas correntes principais da Administração Pública. A Nova Gestão Pública que defende reformas impulsionadoras de eficiência e agilidade através da lógica de ação das empresas privadas e o Novo Serviço Público que propõe produtividade e eficiência dentro de um contexto maior de democracia e interesse público.

Na quarta parte, discutem-se as respostas encontradas nesta busca por maior eficiência no Judiciário, apresentando alguns destes mecanismos de coprodução, as suas características e repercussões para a gestão.

Por fim, trazem-se algumas considerações finais a respeito desta roupagem que se propõe ao Poder Judiciário. Ele será uma continuação de práticas e ferramentas utilizadas pelo mercado? Inovará? Ou será uma mistura de distintos formatos que mais se adequem à sua razão de ser? Afinal, a gestão do judiciário é uma agenda em construção?

2. O que dizer sobre a gestão do judiciário?

Um dos aspetos que se deve refletir ao entender a gestão do judiciário é o seu papel perante a sociedade. Existem duas visões a respeito, alguns autores entendem que o Judiciário é um tomador de decisões e que a autoridade dos juízes retira da atividade judicante o caráter prestacional. A segunda visão já compreende o Judiciário como um prestador de serviços, visto que atende as procuras sociais específicas na forma de serviços públicos. Gomes e Moura (2018) defendem o Judiciário como um grande prestador de serviços e que deve ser gerido a partir deste entendimento. Variáveis como aumento significativo da procura social por justiça, a grande quantidade de processos congestionados, a crescente judicialização de conflitos e destacadamente a judicialização de políticas públicas (revelando a descrença nas tradicionais instituições representativas), tem sobrecarregado juízes e tribunais e exigido novas maneiras do Judiciário pensar e atender as suas procuras. A denominada crise do Judiciário, traz à tona, conforme salienta Calmon (2015) citado por Junior e Nascimento (2018), a desproporção entre a oferta de serviços e a quantidade de conflitos a sanar.

Achutti (2014) aponta para as limitações da cultura jurídica legalista brasileira e a necessidade de reconhecer a importância da democratização radical na forma de acesso dos cidadãos aos serviços da Justiça, diminuindo a distância entre o acesso formal ao Judiciário e o acesso material à Justiça.

Grangeia (2013) pondera que este Poder não estava preparado para rececionar a quantidade excessiva e crescente de procuras, fruto deste acesso irrestrito à jurisdição. Magistrados e servidores não enxergavam os cartórios como linhas de produção que necessitavam ser geridas. De acordo com o autor, o Poder Judiciário tem buscado adequar-se a um novo contexto de mudanças no cenário das organiza-

ções públicas, o qual se prioriza maior dinamismo, respostas rápidas às tendências e atendimentos às necessidades dos cidadãos. Entende que diante das dificuldades encontradas na crise do judiciário, este tentou dar respostas às mudanças sociais. Entretanto, enfatiza a relevância em se dar prioridade aos problemas geridos, visto que há um despreparo de magistrados e servidores em lidar com esta sobrecarga de trabalho, ineficácia na distribuição e utilização dos recursos materiais e a ausência de cultura de gestão administrativa.

A Resolução N.198, de 2014 do Conselho Nacional de Justiça, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica do Poder Judiciário, no seu anexo, descreve como missão “Realizar Justiça” e como visão “ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social”, identificando como cenário desejado do Poder Judiciário para o sexénio 2015/2020 aspetos como: uma justiça mais acessível, a desjudicialização, o descongestionamento do Judiciário, justiça tempestiva, probidade pública, valorização profissional, dentre outros. O que demonstra para a estratégia do Judiciário 2020, a preocupação com a imagem e fortalecimento da instituição, a necessidade de uma maior interface com a sociedade e os seus anseios, a transparência nos gastos públicos, com medidas de controle e fiscalização, a modificação de uma cultura de excessiva judicialização, bem como a relevância de valorizar os colaboradores, humanizando as relações de trabalho.

Junior (2018), ao avaliar as ações de *accountability* nos Tribunais de Justiça Estaduais para o período de 2005-2015, identifica avanços em iniciativas como a gestão baseada em dados estatísticos, situando o CNJ como principal ator na orientação e direção quanto ao planejamento estratégico do Poder Judiciário Nacional, a instituição do Sistema de estatística do Poder judiciário e a disponibilização destes dados no relatório “Justiça em Números”, a instituição de metas segmentadas e antecipadas de forma a possibilitar o planejamento e previsão orçamentária de ações que levassem ao cumprimento dos objetivos e iniciativas que fortalecessem a democracia e a República, a exemplo da vedação de contratação de pessoas com “ficha suja” e o atendimento prioritário ao primeiro grau nos Tribunais de Justiça.

Para Gomes e Moura (2018), deve haver uma mudança de postura de juízes e gestores em relação aos utilizadores dos serviços judiciários, ampliando a participação destes desde o nível operacional até níveis estratégicos de tomada de decisão. Este mecanismo denominado como coprodução permitiria a oferta de serviços inovadores e a redução de congestionamentos nos tribunais. Deve-se criar uma rede de relacionamentos perenes permitindo que diferentes atores internos e externos participem do planejamento estratégico, definição de metas e objetivos, incluindo assim expectativas e críticas dos destinatários dos serviços. Criar eficiência interna nos Tribunais não seria suficiente para melhorar o desempenho judicial. Os autores defendem que deve haver a busca pela efetividade através da

participação dos utilizadores, ou seja, eficiência interna e efetividade contribuíram para a inovação e a formação de Tribunais sustentáveis na prestação de serviços jurisdicionais.

Estas expressões de coprodução que já começam a surgir no Judiciário brasileiro são, para os autores, ainda o começo de uma nova fase. E sugere que novos serviços judiciários sejam moldados com base na coprodução. Para que isto ocorra, faz-se necessária a mudança na maneira de prestar esses serviços, o que incorre na relação do juiz com os utilizadores e na atuação dos gestores dos Tribunais e órgãos do Judiciário. O perfil do juiz, como ele percebe a sua profissão e conduz o seu trabalho, pode inclusive ser um importante indicativo de como o utilizador é percebido em termos da sua contribuição para os serviços, se passivo ou se capaz de exercer influência estratégica, incrementando melhorias. Portanto, juízes que valorizam no seu trabalho a resolução dos problemas sociais tenderiam a reforçar este papel participativo do utilizador, ao contrário do que valoriza a estrita aplicação da lei, onde o utilizador tenderia a ser visto com uma atuação passiva.

Evidencia-se no mecanismo de coprodução o depósito de muitas expectativas e a certeza que seria o remédio para os problemas da morosidade nos processos judiciais, os crescentes congestionamentos e o descrédito da população em relação ao judiciário. Mas o que as principais correntes da administração pública defendem a respeito da gestão? É o que será tratado no próximo tópico a seguir.

3. Nova Gestão Pública ou Novo Serviço Público?

Ao se refletir qual modelo de gestão seria mais adequado para o Judiciário inevitavelmente surge nesta discussão as correntes da Nova Gestão Pública e do Novo Serviço Público.

Segundo Ribeiro e Mancebo (2013), como citado em Fernandes (2016), o serviço público veio a sofrer mudanças desde os anos 80, com proposta de reformas que gerem eficiência e agilidade a partir da mesma lógica de ação que regem as empresas privadas. É o que se denomina como Nova Gestão Pública.

Denhardt e Catlaw (2017), ao discorrerem sobre a Nova Gestão Pública, citam a crise fiscal da década de 1970 e os esforços em moldar um governo que tivesse um melhor funcionamento e custasse menos ao Estado. Sustentaram-se em medidas de austeridade fiscal, melhoria da produtividade pública, terceirização e privatização, identificando soluções para as questões governamentais através do cálculo económico. Os administradores públicos, por sua vez, passaram a focar em *accountability* e alto desempenho. De acordo com Pollitt (1990) como citado em Denhardt e Catlaw (2017), a gestão passa a ser compreendida como peça fundamental, atribuindo ao gestor público uma “liberdade” que não poderia ser cerceada pelos impeditivos burocráticos, vilões da produtividade e do desempenho.

Ocorre que esta lógica mercantil fragiliza aspetos relevantes para o bom funcionamento do serviço público, a exemplo da imparcialidade, o tratamento igualitário e a ética do bem comum (Ramos, 1989 & Chanlat, 2002 como citado em Fernandes, 2016). Bessière (2019) destaca os efeitos desta subordinação à lógica económica, destacando o exemplo da França, onde a Nova Gestão Pública foi apresentada como a receita milagrosa ao permitir subordinar a gestão do setor público aos imperativos da rentabilidade. Para o autor, as consequências desta nova proposta de gestão para a administração pública francesa não tiveram tanto êxito. Cita um estudo realizado numa universidade do leste da França, onde se identificou um aumento significativo de doenças ocupacionais entre professores e professores pesquisadores. Em face às medidas de redução orçamentária para pesquisa, grande número de professores notou relevante impacto na qualidade das suas produções académicas, atribuindo esta situação ao excesso de trabalho, em razão da dificuldade de conciliar o ensino e a pesquisa. Dentre os problemas e riscos psicossociais detetados, destacaram-se principalmente estados de sofrimento e mal-estar; além de situações de fadiga e stress, desmotivação, violência e, por fim, desequilíbrio entre a vida profissional e a vida privada. Os hospitais também têm sido alvo destas situações. Os agentes públicos do serviço hospitalar têm sofrido sérios dilemas: falta de autonomia, conflitos éticos, degradação das relações interpessoais no trabalho vistos como fatores de esgotamento e de riscos psicossociais no trabalho.

E foram estas lacunas deixadas pela abordagem gestora que levaram à tona a necessidade de perceber as singularidades do Estado e da sua gestão. Denhardt e Denhardt (2000) como citado em Fernandes (2016), propõem a abordagem do Novo Serviço Público (NSP), em que a gestão pública deve estar sustentada em princípios democráticos e na participação dos cidadãos. Fernandes (2016) defende através desta corrente que a produtividade e a eficiência devem estar inseridas num contexto maior de democracia e interesse público, através de uma razão substantiva. O Novo Serviço Público aponta como um diferente caminho para a administração pública, onde há a aproximação e cooperação entre servidores e cidadãos. O cidadão participa no processo decisório, auxiliado pelos administradores públicos que fazem papel de intermediários dessa interação.

Denhardt e Denhardt (2007) como citado em Denhardt e Catlaw (2017) descrevem o Novo Serviço Público como uma via possível e alternativa à velha administração pública e à nova gestão pública e estabelecem sete princípios importantes ao desenvolvimento deste Novo Serviço Público: servir cidadãos e não consumidores, em que governo e cidadãos trabalham juntos em prol da sociedade civil; perseguir o interesse público, o propósito do governo é distinto ao propósito de um negócio, a responsabilidade do governo é proporcionar cidadania e servir ao interesse público; dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao em-

preendedorismo, o papel do administrador público não é gerir consumidores, mas servir aos cidadãos; pensar estrategicamente e agir democraticamente, as organizações públicas devem estimular o envolvimento dos cidadãos tanto na formulação de políticas públicas como na sua implementação; reconhecer a complexidade da *accountability*, identificando-a não como um mero conjunto de medidas de desempenho, mas abrangendo equilíbrio entre normas e responsabilidades sob o olhar de controles externos, padrões profissionais, interesses dos cidadãos, questões morais e interesses públicos; servir ao invés de dirigir, em que servidores devem exercer uma liderança baseada em valores que auxiliem os cidadãos a satisfazer interesses compartilhados ao invés de tentar definir os rumos da sociedade; e por fim, dar valor às pessoas e não apenas à produtividade, as organizações públicas devem operar através de processos de colaboração e liderança, tendo como essência o respeito às pessoas.

A Nova Gestão Pública incentiva, em contraponto, a adoção de técnicas da administração privada e de valores do empresariado. Defende ideias que transcendem a inicial preocupação em melhorar a qualidade do serviço de governo, representando interesses próprios dos denominados “clientes” ao invés de sustentar a busca contínua dos interesses públicos, que se expressam pelos cidadãos. Pensar numa linha de produção para as atividades da administração pública, aos moldes do universo dos negócios é desconsiderar as especificidades do serviço público. Denhardt e Catlaw (2017) exemplificam serviços como multas de trânsito ou prisão, que certamente não são desejáveis pelos beneficiários, descaracterizando assim uma mera relação de consumo.

A Gestão para Gaulejac (2007) como citado em Fernandes (2016), expressa uma ideologia aliada à racionalidade instrumental, limitando as atividades humanas a resultados e indicadores. Afasta-se de fundamentos como a solidariedade, a cooperação e o bem comum. Portanto, o que mais as organizações públicas se arriscam a perder com o uso destas ferramentas e modelos vindos do mercado, na visão de Chanlat (2002), é o interesse público.

Denhardt (2012) como citado em Fernandes (2016), destaca como relevantes ao serviço público a comunicação e a participação, devendo a administração pública ser um locus de promoção do bem para todos, o que requer um maior senso de responsabilidade social e de ajuda mútua. O servidor público deve exercer liderança sustentada em valores para ajudar os cidadãos, com compromisso, integridade e respeito.

Diante de visões distintas de lógicas de ação, mas não antagônicas quanto à finalidade de prover maior dinamismo nos serviços públicos e entregas à sociedade, serão discutidos no tópico seguinte os caminhos alternativos propostos a um Judiciário mais eficiente.

4. Respostas à busca por maior eficiência do judiciário

O Poder judiciário brasileiro reagiu a críticas e mudanças sociais e utilizou formas alternativas de solução dos conflitos como a mediação e a justiça restaurativa, e de estruturas mais dinâmicas de atendimento às crescentes procuras, a exemplo dos juízes especiais.

Junior e Nascimento (2018) defendem na adoção dos mecanismos alternativos de solução de conflitos, a ampliação da noção de acesso à justiça, devolvendo às partes a possibilidade de solucionarem o litígio sem interferência de um terceiro.

De acordo com Warat (2018), a mediação é uma forma alternativa junto com o outro de resolver conflitos jurídicos sem ter a preocupação de engessar o acordo aos dispositivos do direito positivo. É uma nova atitude e visão na forma de administrar os conflitos, que tradicionalmente eram tratados pelo olhar da lei. O autor entende que as práticas sociais da mediação geram autonomia, democracia e cidadania, pois educam e facilitam a entender as diferenças e realizar a tomada de decisões sem a ajuda de terceiros.

Pozzatti Junior e Kendra (2015) defendem e definem a mediação como uma forma ecológica de solucionar os conflitos, em substituição da mera aplicação da sanção legal por um terceiro (o Estado), estabelecendo a integridade e humanização do homem a partir da autonomia e emancipação. Além de ser uma alternativa de ampliação do acesso à justiça. A mediação, portanto, pode servir como complemento da atividade jurisdicional, auxiliando como importante serviço que permite a transformação das pessoas envolvidas e da sensação psicológica de justiça.

No que tange a justiça restaurativa, esta é um procedimento de consenso, que envolve principalmente vítima e infrator, como também outras pessoas e membros da comunidade. A justiça restaurativa visa conseguir a reintegração social da vítima e do infrator. Ela é mais que uma técnica de solução de conflitos. Volta-se para a consciencialização dos fatores relacionais, institucionais e sociais motivadores da violência e da transgressão.

De acordo com Zehr (2008), a justiça restaurativa posiciona as necessidades da vítima como ponto de partida e o infrator deve ser responsável pelo ato lesivo e pela obrigação de reparar a situação, atuando não mais como um criminoso marginalizado, mas um protagonista. A comunidade, por sua vez, passa a ter outro papel, que não visa a punição como a finalidade maior, mas a compreensão da necessidade de reparação de danos, a restauração de relacionamentos e da reorganização dos envolvidos.

Para Gomes e Moura (2018), o poder Judiciário ainda trata os utilizadores com papel secundário em relação à produção e entrega dos serviços, o que dificulta a utilização dos mecanismos de coprodução. Na visão dos autores, alguns avanços em relação à coprodução têm acontecido, a exemplo da criação dos juízes especiais

onde se buscou um Judiciário mais célere e eficaz, permitindo nos litígios de menor valor, a participação direta do utilizador na produção e entrega dos serviços, sem a necessidade de intermediários. A conciliação e mediação também são práticas que expressam mecanismos de coprodução, em que através do papel do mediador e do conciliador, possibilitam acordos entre as partes, buscando soluções que evitem a necessidade de judicialização. As partes envolvidas são as únicas responsáveis pela solução dos conflitos. Citam ainda os serviços sociais como formas de coprodução, denominados como justiça restaurativa ou justiça terapêutica. Nestes serviços, o Judiciário busca contribuir em problemas sociais específicos, tais como drogas, abuso de crianças, reinserção de ex-presidiários na sociedade, e, para tanto, estas ações e estratégias a serem implementadas são estabelecidas em conjunto com os indivíduos e as comunidades.

Achutti (2014) alerta que a ideia de um sistema judiciário preocupado apenas com a sua eficiência interna não se constitui em proposta adequada para o Poder Público, visto que o principal objetivo de um Estado Democrático é atender de forma satisfatória o cidadão. Números impressionantes sobre celeridade no Tribunal não representam significativamente a sua qualidade, caso não estejam acompanhados de índices de satisfação das pessoas que recorreram a estes serviços judiciais. Há de se considerar que o propósito da existência do Poder Judiciário é a pacificação social por uma prestação jurisdicional de qualidade. O autor conclui que apesar desta qualidade exigir nos seus ingredientes a agilidade processual, não pode ser tratado como variável isolada visto que se torna insuficiente para garantir a credibilidade do serviço prestado.

Denhardt e Denhardt (2007) como citado em Denhardt e Catlaw (2017) reforçam que o conceito de coprodução está estreitamente relacionado ao conceito de comunidade e não ao de mercado. O que significa dizer que a sua finalidade maior não é o corte de custos, mas a construção e o desenvolvimento da comunidade. A coprodução se sustenta na possibilidade de cidadãos e servidores públicos identificarem problemas e propor soluções.

Achutti (2014) traz uma reflexão importante a respeito da Lei n.º 9.099/95 que dispõe sobre os Juízes Especiais Cíveis e Criminais, em que os meios estabelecidos para proporcionar um acesso qualificado à Justiça acabaram sendo direcionados à organização interna e formal do sistema de justiça criminal, reduzindo-se assim a instrumentos de atendimento de fins administrativos em detrimento da resolução satisfatória dos casos.

Pallamolla (2009) alerta também para o papel dos juízes especiais como “porta de entrada” à justiça restaurativa, visto que a partir deles ocorrerá o encaminhamento dos casos ao núcleo restaurativo, onde os princípios de economia processual e celeridade do processo que regem estes juízes não devem ser confundidos

com os dos processos restaurativos. A reparação da vítima e o desenvolvimento de uma comunicação verdadeira entre as partes envolvem um conceito de tempo bem distinto desta agilidade necessária à redução dos gargalos nos Tribunais. Os processos restaurativos não podem ser transformados em mecanismos utilitaristas de redução de carga de processos judiciais.

Estas expressões de coprodução são, para os autores, ainda o começo de uma nova fase. E sugerem que novos serviços judiciários sejam moldados com base na coprodução. Faz-se necessária a mudança na maneira de prestar esses serviços, modificando a relação do juiz com os utilizadores e a atuação dos gestores dos Tribunais e órgãos do Judiciário.

5. Considerações finais

Este ensaio teórico propôs fazer uma reflexão acerca do que se discute atualmente para a gestão do Poder Judiciário. Diante de um contexto de aumento significativo da procura social por justiça, de processos congestionados e da crescente judicialização de conflitos, desenvolver um modelo de gestão que equilibre a eficiência organizacional, a qualidade da prestação jurisdicional e a garantia da paz social é um desafio imposto aos órgãos jurisdicionais. Afinal, a gestão do judiciário é uma agenda em construção?

Primeiro ponto para provocar respostas a esta questão é entender qual é o papel, ou quem sabe, o novo papel da prestação jurisdicional. O Judiciário é um tomador de decisões ou um prestador de serviços públicos? A atividade judicante tem sido questionada não pela autoridade que detém, mas pelo entendimento de que o exercício desta autoridade não é um fim em si mesmo, mas um dos elementos necessários ao atendimento das procuras sociais e se este olhar sobre a prestação dos serviços tem mudado, há uma necessária mudança cultural, como afirmam Gomes e Moura (2018), transformadora da postura de juízes e gestores em relação aos utilizadores dos serviços judiciários, o que repercutiria certamente na denominada democratização radical na forma de acesso dos cidadãos aos serviços da Justiça defendida por Achutti (2014).

Não se pode negar os esforços do Poder Judiciário em reverter esta imagem de descrédito em relação aos anseios sociais, estabelecendo avanços na profissionalização da sua gestão, o que se observa nas ações de transparência aos gastos públicos, com medidas de controle e fiscalização, na utilização de dados estatísticos para o processo decisório e na preocupação em implementar um planejamento estratégico do Poder Judiciário nacional. Ainda assim, os desafios que se apresentam exigem soluções à altura da complexidade dos problemas. Achutti (2014) pondera que um sistema judiciário preocupado apenas com a sua eficiência interna não se

constitui em proposta adequada para o Poder Público, visto que o principal objetivo de um Estado Democrático é atender de forma satisfatória o cidadão.

Mas o que se pode obter de aprendizado das duas principais correntes da Administração Pública? A Nova Gestão Pública reforça a importância em melhorar a qualidade do serviço do governo com o uso de técnicas da administração privada e de valores do empresariado. O Novo Serviço Público aponta um diferente caminho para a administração pública, com a necessária aproximação e cooperação entre servidores e cidadãos. O cidadão participa no processo decisório, auxiliado pelos administradores públicos que fazem papel de intermediários dessa interação. Talvez a gestão do Judiciário já vai observar e adotar algumas das ferramentas do mercado. Termos como eficiência, eficácia, efetividade, objetivos estratégicos, fazem parte do vocabulário da administração judiciária e os mecanismos de coprodução, a exemplo da mediação, da justiça restaurativa, da implantação dos juízes especiais, propostos pela vertente do Novo Serviço Público apontam como alternativas reais e possíveis na prestação jurisdicional brasileira. É possível conviver com lógicas de ação distintas? Racionalidade instrumental pode coexistir com racionalidade substantiva num modelo de gestão pública? A experiência do uso desta lógica mercantil tem mostrado a fragilização de aspectos relevantes para o bom funcionamento do serviço público, a exemplo da imparcialidade, o tratamento igualitário e a ética do bem comum (Ramos, 1989 & Chanlat, 2002 como citado em Fernandes, 2016). Pensar numa linha de produção para as atividades da administração pública, aos moldes do universo dos negócios é desconsiderar as especificidades do serviço público.

Mas se as lógicas de ação não podem conviver harmonicamente, talvez os seus instrumentos possam prover respostas mais adequadas aos problemas do Judiciário. Achutti (2014) traz uma significativa reflexão quando defende que o propósito da existência do Poder Judiciário é a pacificação social por uma prestação jurisdicional de qualidade e que apesar desta qualidade exigir nos seus ingredientes a agilidade processual, não pode ser tratado como variável isolada visto que se torna insuficiente para garantir a credibilidade do serviço prestado.

E o que esperar destes mecanismos de coprodução? Serão eles os responsáveis pela redução de congestionamentos nos Tribunais? Na Justiça restaurativa, por exemplo, a reparação da vítima e o desenvolvimento de uma comunicação verdadeira entre as partes envolvem um conceito de tempo bem distinto desta agilidade necessária à redução dos gargalos nos Tribunais. Os processos restaurativos não podem ser transformados em mecanismos utilitaristas de redução de carga de processos nos Tribunais. Denhardt e Denhardt (2007) como citado em Denhardt e Catlaw (2017) reforçam que o conceito de coprodução está estreitamente relacionado ao conceito de comunidade e não ao de mercado. Portanto, a sua finalidade maior não é o corte de custos, mas a construção e o desenvolvimento da comuni-

dade. A coprodução se sustenta na possibilidade de cidadãos e servidores públicos identificarem problemas e propor soluções.

Deve-se observar que os mecanismos de coprodução apostam significativamente na mudança de cultura, na busca do servir ao invés de dirigir, numa liderança baseada em valores que auxiliem os cidadãos a satisfazer interesses compartilhados. O que perpassa pelo entendimento de que se deve dar valor às pessoas e não apenas à produtividade, as organizações públicas devem operar através de processos de colaboração e liderança, tendo como essência o respeito às pessoas. É importante perceber a coprodução como uma nova forma de prover os serviços jurisdicionais, como uma nova relação entre os agentes públicos e os cidadãos, uma nova maneira de conduzir os conflitos, transcendendo a mera sanção legal e contribuindo para ações de autonomia e emancipação humanas. Não se constituem em ferramentas de gestão de ganho de produtividade, mas são instrumentos de aumento de qualidade na prestação dos serviços públicos e na relação entre o Poder Judiciário e os cidadãos. Poderão ser observados impactos na cultura da excessiva judicialização, pois atuam preventivamente na solução dos conflitos, visto que as partes litigantes e a comunidade são estimuladas a serem protagonistas na busca pela pacificação social. Entretanto, é importante perceber que a coprodução não é ferramenta de redução de gargalos.

As tentativas de modelar a gestão do Judiciário não devem ser resumidas a gerir a quantidade da procura pela prestação jurisdicional ou de transferir para a sociedade o que o Estado tem se mostrado incapaz de atender. A lógica do mercado não é a mesma do âmbito público, o que inclusive já foi experienciado através da Nova Gestão Pública em outras esferas do Estado. O serviço público não se expressa por uma relação de consumo. Os servidores públicos são impulsionados a viverem uma mudança cultural onde metas, resultados, celeridade devem conviver com ética e valores cidadãos. Não há um pensamento dicotômico ao se construir um modelo de gestão coerente com as dificuldades e a complexidade da prestação jurisdicional. Há sim rutura com o passado engessado, busca por uma nova identidade através de tecnologias, coprodução e mecanismos alternativos de solução de conflitos, sem perder a sua legitimidade e compromisso com os princípios democráticos. Por fim, há muito o que se caminhar e construir na pauta da agenda de gestão do judiciário.

Referências

- Achutti, D. (2014). Superando obstáculos: o exemplo da Bélgica e as possibilidades da justiça restaurativa no Brasil. In D. Achutti, *Justiça restaurativa e abolicionismo penal: Contribuições para um novo modelo de administração de conflitos no Brasil* (pp. 185 – 213). São Paulo: Saraiva.

- Bessière, M. (2019). Les effets du new public management (NPM) dans le secteur public en France. Retrieved from <<https://www.village-justice.com/articles/les-effets-new-public-management-npm-dans-secteur-public-france.32054.html>>.
- Chanlat, J. F. (2002). O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In *VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 oct.*
- Conselho Nacional de Justiça – CNJ. Resolução n. 198, de 01/07/2014. Retrieved from <https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_198_01072014_30052019152048.pdf>.
- Denhardt, R. B., & Catlaw, T. J. (2017). *Teorias da Administração Pública* (2. ed.). São Paulo, SP: Cengage learning.
- Fernandes, K. M. S. (2016). Racionalidade Substantiva no Novo Serviço Público: O Papel do Gestor Público Cidadão. Retrieved from <<https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/article/view/102/94>>
- Gomes, A. O., & Moura, W. J. F. (2018). O conceito de coprodução de serviços: proposta de aplicação no Judiciário brasileiro. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 469-785. Retrieved from <<https://doi.org/10.1590/1679-395162832>>.
- Grangeia, M. A. D. A. (2013). Crise de gestão do poder judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução. Retrieved from <https://www.enfam.jus.br/wpcontent/uploads/2013/01/2099_Des_Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf>.
- Junior, J. A. B., & Nascimento, A. A. N. (2018). Pacificação Social dos Conflitos: Análise do Núcleo Conciliatório na Comarca de Apodi/RN. *Encontro de Administração da Justiça: anais do ENAJUS 2018* (ISBN 978-85-54356-00-2). Retrieved from <<http://www.enajus.org.br/anais/>>.
- Pallamolla, R. P. (2009). *Justiça restaurativa: da teoria à prática*. São Paulo: IBCCRIM, 173-192. Retrieved from <http://www.academia.edu/8082741/Justi%C3%A7a_restaurativa_da_teor%C3%A0_pr%C3%A1tica>.
- Pozzatti Junior, A., & Kendra, V. (2015). Do conflito ao consenso: a mediação e o seu papel de democratizar o direito. *Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM. v. 10, n. 10 / 2015*. Retrieved from <<https://periodicos.ufsm.br/revistadireito/article/view/19760>>.
- Warat, L. A. (Org.). (2018). Ecologia Psicanálise e mediação. In: *Em nome do acordo: a mediação no direito* (pp. 17-28). Florianópolis: EModara.
- Zehr, H. (2008) *Trocando as Lentes — um novo foco sobre o crime e a Justiça. Justiça Restaurativa*. Retrieved from: <<https://www.amb.com.br/jr/docs/pdfestudo.pdf> on March 29, 2020>.

