

APRENDENDO A FAZER O FUTURO: BREVES NOTAS DE UM PERCURSO DOS TRIBUNAIS BRASILEIROS NO CAMINHO DA MODERNIZAÇÃO

Flavio Portinho Sirangelo

Desembargador do TRT da 4ª R – RS

SUMÁRIO: Introdução; 1. Uma longa história de isolamento e burocracia para entender e superar; 2. Crônica de uma crise anunciada; 3. Por que chegamos onde estamos; 4. Os juízes e os problemas da administração judiciária; 5. Elementos essenciais ao planejamento estratégico no judiciário; 5.1 Fazendo o que parece óbvio: definir e disseminar a finalidade do trabalho e o conteúdo da missão; 5.2 É preciso mudar o modo de trabalhar; 5.3 É preciso coesão institucional para superar dificuldades e implementar mudanças; 5.4 É preciso que as pessoas envolvidas tenham “poder de posição”; 5.5 É preciso investir no aprendizado como política institucional estratégica; Conclusão; Referências Bibliográficas.

INTRODUÇÃO

Quem estiver habituado ao argumento direto e pragmático, compreenderá mais facilmente a assertiva de que no Direito, como na Arquitetura, a forma deve seguir os ditames da função. Não por acaso, a afirmação é de um professor de Direito dos EUA, Paul D. Carrington, autor de um texto clássico sobre os recursos processuais e os tribunais de apelação daquele país.¹

Os norte-americanos notaram, desde sempre, que a administração eficaz da Justiça se relaciona diretamente com a sua independência. Perceberam que o exercício consistente de administração judiciária, de modo a prover condições para o funcionamento ideal do devido processo e para a efetividade da prestação jurisdicional, é o melhor remédio contra a irresistível tentação que os outros Poderes têm de influir no Judiciário.²

Se o sistema judicial não se mostrar eficiente, a sua importância fica reduzida e

¹ CARRINGTON, Paul D. *et al. Justice on Appeal. “In law, as architecture, form should follow function.”* St. Paul, Minnesota, 1976, p. 1.

² WHEELER, Russell. *Judicial Administration: Its Relation to Judicial Independence*, National Center for State Courts, 1988, p. 23. Este autor observa que o tema da eficiência aparece nos escritos federalistas como uma preocupação dos mentores da democracia norte-americana. Fortalecendo a Justiça pela eficiência, queriam eles evitar o predomínio de facções locais nas colônias, de um lado, e a opressão de um poder central de governo, de outro lado. Para isso precisavam, na sua visão, de um Judiciário organizado e independente, capaz de decidir com imparcialidade os conflitos de interesse.

as suas instituições tendem a se tornar excessivamente dependentes da vontade política dos agentes dos outros poderes.

No Brasil, é possível dizer, sem risco de erro, que a máxima intuitiva do professor norte-americano não teria ressonância se submetêssemos a organização e o modo de funcionamento dos nossos tribunais a uma análise acurada do ponto de vista da ciência da administração. Conforme nos ensinou, há tempos, Sérgio Buarque de Holanda:

Um amor pronunciado pelas formas fixas e pelas leis genéricas, que circunscrevem a realidade complexa e difícil dentro do âmbito dos nossos desejos, é dos aspectos mais constantes e significativos do caráter brasileiro. Essas construções de inteligência representam um repouso para a imaginação, comparável à exigência de regularidade a que o compasso musical convida o corpo do dançarino.³

Os movimentos de mudança nos tribunais brasileiros são geralmente lentos e conservadores. Todos vêm precedidos, é claro, daquilo que nós pretendemos que correspondam aos perfeitos e acabados atos normativos a que Sérgio Buarque de Holanda referia, poupando os executores da mudança da pesada carga de criar com liberdade.

Esses movimentos costumam acontecer numa velocidade inversamente proporcional ao peso da mudança que carregam: quanto mais inovação contiverem, mais lenta e difícil será a sua implantação – e mais demorada será a sua aceitação institucional. São ainda conservadores, esses movimentos, porque tendem a preferir soluções emergenciais, de alcance reduzido no tempo, que não agregam eficiência e tendem a acrescentar custos elevados de implantação.

Exemplo típico é a recorrente preferência pelo expansionismo como solução para problemas de congestionamento de processos judiciais, isto é, a solução que aposta no aumento de assessores ou julgadores para fazer frente ao acúmulo de serviço, como se os recursos materiais e humanos pudessem fluir sem limitações.

Este trabalho procura demonstrar a necessidade do estudo e do desenvolvimento de práticas de administração judiciária entre magistrados como sendo o caminho adequado para a superação dos métodos convencionais de gestão. Em suma, prevê-se que o estímulo de planejar, que significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas para o futuro,⁴ resulte em avanços e melhorias para o benefício dos destinatários dos serviços judiciais.

Argumenta-se que a deliberação de adotar mecanismos de planejamento e gestão, não comumente utilizados pelas administrações judiciais, aliada ao compromisso das lideranças com a continuidade de tais políticas de modernização nas sucessivas mudanças de direção dos tribunais, pode levar a um processo contínuo de transformação institucional.

³ HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. 26 ed. Companhia das Letras, 2004, p. 157/158.

⁴ BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto Brondani. *Revista Eletrônica de Contabilidade*. Vol I, N. 2, Dez/2004-Fev/2005.

Com isso, a política administrativa convencional seria substituída, ao longo do tempo, por ações voltadas para resultados eficazes na prestação jurisdicional, ao mesmo tempo em que a instituição absorveria aos poucos a cultura de fazer planejamento e organizar o futuro.

1. UMA LONGA HISTÓRIA DE ISOLAMENTO E BUROCRACIA PARA ENTENDER E SUPERAR

Desde os primórdios, tivemos uma intrincada e inexpugnável organização judicial, quer no primeiro grau e, mais ainda, na instância de apelação. Na chegada de D. João VI, em 1808, tínhamos as Relações da Bahia e do Rio de Janeiro, corregedores de comarca, ouvidores gerais, ouvidores de comarca, provedores, contadores, juízes ordinários e de órfãos eleitos, juízes de fora, e mais um sem-número de designações de funções que faziam algum papel judicial, conforme relata Lenine Nequete no seu estudo “O Poder Judiciário no Brasil a partir da Independência”.⁵

Análises sobre ineficiências do “sistema de Justiça” brasileiro apontam, com frequência, para o problema da confusa conformação estrutural e o isolamento histórico da magistratura como causas das dificuldades enfrentadas pelo Judiciário e pelos seus tribunais para alcançar resultados desejados.

Em épocas mais recentes, logo depois da promulgação da Constituição de 1988, os tribunais brasileiros foram postos em questionamento aberto sobre o seu modo de funcionamento e sobre os resultados que estavam produzindo.

Um estudo acadêmico, divulgado no ano de 1999 pelo *Berkeley Journal of International Law*, analisou um aparente conflito que se afirmava entre os Poderes Judiciário e Executivo no Brasil num momento em que o último, sob a chefia do então Presidente Fernando Henrique Cardoso, iniciava a implementação de um programa de reformas. Esse estudo chegou a afirmar que “*em boa parte da América Latina, a combinação de um sistema legal extremamente formalista com o papel pouco expressivo dos juízes gerou uma burocracia judicial fechada em si mesma e que desenvolveu uma tendência de não-envolvimento com a evolução das sociedades latino-americanas nas esferas políticas, sociais e econômicas*”.⁶

José Eduardo Faria aborda a incompatibilidade estrutural entre a arquitetura sobre a qual se formou o Judiciário no Brasil e a realidade socioeconômica sobre a qual tem de atuar nos dias de hoje, assinalando:

Em termos *históricos*, desde seus primórdios no Brasil colonial, como instituição de feições inquisitórias forjada pelo Estado português a partir das

⁵ NEQUETE, Lenine. *O poder judiciário no Brasil a partir da Independência*. Vol. I, Porto Alegre: Sulina Editora, 1973, p. 7.

⁶ BALLARD, Megan J. *The clash between local courts and global economics: The Politics of Judicial Reform in Brazil*, 17 *Berkeley J. Int'l L.* 230, at 239-40. [Tradução do autor]. Hoje podemos afirmar que a observação da pesquisadora norte-americana não mais se sustém em face das tantas mudanças que ocorreram ao longo dos anos recentes, não só a partir das reformas constitucionais e das alterações da legislação infraconstitucional (Código Civil, Leis Processuais, etc), mas também da tomada de consciência da magistratura nacional e da cúpula do Judiciário Brasileiro sobre a necessidade de adotar uma visão pró-ativa a respeito da gestão institucional.

raízes culturais da Contra-Reforma, com seus prazos, instâncias e recursos, o Judiciário sempre foi organizado como um burocratizado sistema de procedimentos escritos.⁷

Daí concluir este autor que a funcionalidade do Judiciário no Brasil, nessa conformação, só pode coexistir com aquela realidade na qual se trabalhava para o atendimento das demandas mediante a resolução de conflitos basicamente interindividuais, nos quais a intervenção judicial ocorre após a violação de um direito substantivo e sua iniciativa fica a cargo dos lesados. Nas palavras do autor: “*A litigância judicial versaria sobre eventos passados. As ações judiciais seriam um processo em grande parte controlado pelas partes, a quem caberia a responsabilidade de definir as principais questões submetidas a juízo.*”⁸

2. CRÔNICA DE UMA CRISE ANUNCIADA

No momento que a realidade mudou, trazendo novas exigências, o modelo formalista entrou numa espécie de colapso.

A crise do sistema judiciário brasileiro remonta, pelo menos, ao início da década de 90. A cultura de imobilismo e o modo burocrático com que a Justiça se organizou, no Brasil, com as suas diversas hierarquias e distintos segmentos, já estava provavelmente a sinalizar há mais tempo o fenômeno que normalmente acontece quando organizações remanescem inertes e não acompanham as mudanças dos tempos e as transformações do mundo à sua volta.

Não é demais lembrar que a estrutura organizacional da Administração Judiciária no Brasil não difere muito, no seu aspecto cultural, dos demais estamentos administrativos do serviço público nos outros Poderes. A cultura organizacional da administração pública tende a agir de modo reativo a mudanças. O modelo de burocracia em que foi organizada a Administração Judiciária, se por um lado se justificou para assegurar a racionalidade necessária na gestão de procedimentos normatizados e repetitivos, típicos do processo judiciário, acabou contaminando a gestão institucional e se erigiu, ao longo do tempo, num impeditivo de mudança quando houve necessidade de criar e inovar.

Também no tocante ao modo de atuar dos órgãos do Poder Judiciário se pode aplicar a constatação de teoria da administração brasileira, segundo a qual “*a burocracia é um processo essencialmente conservador e contrário à inovação (...): o burocrata comporta-se como um indivíduo ritualista, apegado a regras e voltado para o ‘deslocamento de objetivos’ (...)*”⁹.

Mesmo quando as mudanças se mostram razoáveis e são voltadas para o atendimento de necessidades inegavelmente novas, o processo de adequação institucional acaba sendo acidentado, leva tempo, e às vezes não se concretiza, deixando um vazio onde deveria acontecer a transformação, disso resultando

⁷ FARIA, José Eduardo. *O Sistema Brasileiro de Justiça: Experiência recente e futuros desafios*. São Paulo, v. 18, n. 51, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php>. Acesso em: 22 ago. 2006.

⁸ FARIA, Id.

⁹ CHIAVENATTO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 2. ed., Editora Campus, p. 215.

desatendidas aquelas novas premências. Padecemos, em verdade, de um traço cultural que não acolhe entusiasmadamente a possibilidade da transformação: agimos muitas vezes com a *postura de espectador*, em que a autodeterminação e tomada de iniciativa são abandonadas ou, então, vistas como atitudes que cabem a terceiros.¹⁰

No Poder Judiciário Brasileiro, a cultura administrativa imobilista fez que com os juízes demorassem a perceber com clareza os problemas de planejamento e gestão orçamentária dos tribunais, resultando daí, durante muito tempo, a vigência de um modelo organizacional com recursos insuficientes e inadequados para a sua modernização. Além disso, como a administração dos tribunais, por costume e hierarquia, era centralizada na pessoa do Juiz Presidente do Tribunal, as administrações judiciárias careciam de planejamento e não tinham continuidade quando havia a troca ou sucessão de uma administração por outra.

A experiência e a observação do modo de funcionamento da gestão no Poder Judiciário mostra que são recorrente os casos em que as políticas administrativas dos tribunais são interrompidas – ou, pelo menos, sensivelmente alteradas – quando juízes sucedem a outros juízes nas funções de administração. Isso se fazia como resultado da inexistência de normas, planos ou práticas políticas que implicassem em algum compromisso do novo administrador em relação às ações e projetos institucionais desenvolvidos pelo juiz sucedido na administração.

3. POR QUE CHEGAMOS ONDE ESTAMOS

A dimensão do Brasil, o crescimento demográfico do país e os problemas causados por suas desigualdades; a expansão acentuada da sua economia desde, pelo menos, a segunda metade do século passado; além de outros inúmeros fatores, geraram uma sociedade complexa, diversificada e, portanto, capaz de produzir conflitos que não se resolvem simplesmente pelo processo político convencional, pela ação dos governos locais ou nacionais e, muito menos, por iniciativas de legisladores.

A produção normativa nos parlamentos – isto é, a elaboração do direito pelos legisladores, quer no âmbito local como no âmbito federal – é marcada por um ambiente de transigências e negociações que induzem a adoção de normas muitas vezes inócuas ou, então, geradoras de controvérsias sobre a sua interpretação e o seu alcance, de tal modo que têm de ser resolvidas nos tribunais. O direito, nesse contexto, não consegue ter imperatividade imediata, não é reconhecido na sua força coercitiva ou não é sequer compreendido, tornando-se numa espécie de *soft law*, o que serve para alimentar, no campo do direito laboral, por exemplo, as iniciativas e/ou investidas de flexibilização.¹¹

Desse cenário nasceram conflitos que desaguaram em milhares de demandas judiciais, criando um ambiente caracterizado por repetida e crescente litigiosidade. No ano de 2003, o Poder Judiciário do Brasil recebeu cerca de 17 milhões e quinhentos mil casos novos em todas os seus juízos. Havia, na época, um total

¹⁰ A expressão “postura de espectador” é de PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARRES, Betania Tanure de. Encontra-se no estudo: “*O Estilo Brasileiro de Administrar*”. In *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997, p. 61.

¹¹ FARIA, José Eduardo. *Sociologia Jurídica – Direito e conjuntura* São Paulo: Saraiva, 2008, p. 75.

de 13.474 juizes no país. Houve crescimento da produção jurisdicional, porém desacompanhado, até pouco tempo atrás, de políticas judiciárias consistentes para administrar o ingresso de toda essa demanda jurisdicional. Tornaram-se intermináveis – e em muitas situações são exasperantes – os processos de execução das decisões judiciais proferidas.

A crise a que chegou o Judiciário no Brasil pode ser categorizada por dois elementos distintos que, na verdade, se alimentam um do outro para formar o cenário institucional atual:

Em primeiro lugar, é uma *crise de volume*, que acontece porque o Judiciário recebe progressivamente uma demanda de serviços superior à sua capacidade de resolução em tempo adequado; e

Em segundo lugar, é uma *crise de funcionalidade*, retratada, precisamente, na evidência de que o antigo modelo organizacional da instituição, suas práticas de gestão e os modos de exercer a atividade jurisdicional até aqui praticados se tornaram incapazes de responder às expectativas sociais.

No ano de 2003, o Poder Judiciário do Brasil recebeu cerca de 17 milhões e quinhentos mil casos novos em todas os seus juízos. Havia, na época, um total de 13.474 juizes no país.¹² Os brasileiros estão presentes nas cortes, demandando por direitos ou procurando suprir, nos tribunais, omissões que outros organismos do Estado já não conseguem mais atender. São disputas ou cobranças por prestações obrigacionais, comerciais e civis; por prestações de serviços públicos, concedidos ou privatizados, nas relações de consumo; por descumprimentos massivos de regulações ligadas à segurança de trabalho, obrigações trabalhistas; questões decorrentes de terceirizações e, *last but not least*, reclamações por direitos prestacionais do próprio Estado – seguridade, assistência de saúde, previdência, etc.

Existe ainda a cota de litígios que se deve atribuir a outro fenômeno, este de natureza política, que diz respeito com a incapacidade dos parlamentos de produzirem normas jurídica claras, capazes de serem compreendidas e cumpridas. Existe, por outras palavras, o volume de demanda judicial decorrente da baixa carga de imperatividade da lei, decorrente da ambigüidade do sistema normativo, este produzido num ambiente de negociação e transigência.

Os números ilustram a realidade de que falamos:

| EXEMPLO DA CARGA DE TRABALHO DO JUIZ DE 1º GRAU NA JUSTIÇA COMUM: | | | |
|--|---------------------------|------------------------|----------------------------------|
| (Fonte: CNJ – Justiça em Números – 2006) | | | |
| Ano de 2005 | Casos novos no ano | Casos pendentes | Carga de trabalho p/ juiz |
| São Paulo | 3.966.057 | 11.316.304 | 9.587,43 |
| Rio Grande do Sul | 1.062.776 | 1.984.476 | 4.971,05 |

¹² STF. *A Justiça em números – indicadores estatísticos do poder judiciário*. Ano-base de 2003.

| EXEMPLO DA CARGA DE TRABALHO DO JUIZ TRABALHISTA DE 1º GRAU¹³ | |
|---|---------------------------------|
| (Fonte: TST – Relatórios – Ano de 2007) | |
| ANO DE 2007 | CASOS TRABALHISTAS NOVOS |
| Região Sudeste | 930.208 |
| Região Sul | 281.656 |
| Brasil | 1.824.661 |

Ao longo dos anos em que já se anunciava claramente a tendência de aumento do número de conflitos e a conseqüente procura pela resolução judicial desses litígios, pouco ou quase nada foi feito em matéria de gestão da atividade judiciária com vistas a atualizar ou modernizar o sistema judicial.

4. OS JUÍZES E OS PROBLEMAS DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

A noção de administração judiciária foi sendo construída à medida que os juízes e os tribunais foram se defrontando com os problemas causados por aquilo que as sociedades, em diferentes momentos, identificaram como um aumento excepcional de litigiosidade, deixando exposta uma certa incapacidade da estrutura judiciária em resolver a sobrecarga de trabalho dos juízes.

Traduzindo isso com maior simplicidade: há situações e momentos em que os juízes e os tribunais recebem muito mais casos do que são capazes de resolver em tempo hábil, deixando aberta a necessidade de administrar com ciência e metodologia os problemas daí decorrentes.

Nessa hora, procurar desvendar as causas do excesso de demanda do trabalho jurisdicional pode ser importante. Entretanto, é crucial saber quais são as respostas e as ações administrativas possíveis e adequadas para enfrentar esse tipo de situação.

A administração judiciária ocupa-se exatamente dessa tarefa, isto é: prover métodos de trabalho e soluções de modo a evitar que resíduos crescentes de causas por resolver coloquem em risco a importância da função judicial.

Em suma, constitui uma obrigação para os juízes e para os tribunais a incumbência de gerenciar o trabalho judicial para o atendimento de níveis razoáveis de eficiência.

Atualmente, é possível afirmar que a garantia constitucional da independência judicial e o saber jurídico dos juízes não são suficientes, por si só, para assegurarem uma prestação jurisdicional completa. Há outros inúmeros atributos necessários à atividade jurisdicional, que foram se revelando indispensáveis à medida que a demanda social por justiça foi crescendo. Garantir a efetivação de tais atributos é condição para que o Poder Judiciário se legitime também pelo reconhecimento, por parte da população, da utilidade das suas atividades.

¹³ TST. Disponível em: <http://www.tst.gov.br/Sseest/RGJT/Rel2007/VT2007/4232.pdf>. Acesso em 16 set. 2008.

5. ELEMENTOS ESSENCIAIS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO JUDICIÁRIO

5.1 Fazendo o que parece óbvio: definir e disseminar a finalidade do trabalho e o conteúdo da missão.

A cultura burocrática, especialmente quando a demanda de trabalho é muito grande, tende a contaminar a função judicial. Assessores e secretários passam a realizar trabalho judicial, por delegação “supervisionada”, o que leva a um exercício repetitivo de algo que deveria ter atenção individualizada e focada na finalidade última de assegurar a distribuição da justiça buscada pelo cidadão.

Assim, é preciso desenvolver um modelo organizacional de definição clara da missão da instituição judiciária, pois somente quando os agentes são focados e têm consciência dessa missão é que é possível esperar deles a postura transformadora.

5.2 É preciso mudar o modo de trabalhar.

O conservadorismo e o apego às práticas estabelecidas são características marcantes da burocracia judiciária no Brasil. Já vimos que a resistência à inovação é um traço cultural da vida administrativa brasileira em todas as áreas, a qual, no entanto, se sobressai no âmbito do Judiciário.

Nossa cultura organizacional, que privilegia a chamada *postura de espectador*, encontra campo fértil nos tribunais, onde não há, como nas empresas, apenas um ou dois executivos liderando processos, mas inúmeros, e às vezes dezenas de líderes, os magistrados, que não foram preparados para desenvolver planos de gestão ou nem mesmo têm inclinação a fazê-lo. Não é surpresa, portanto, que muitas “políticas” administrativas nos tribunais resultem da mera repetição do que sempre foi feito e na expectativa de que as soluções sejam encontradas pelos estamentos funcionais, ausente a participação ou a influência das lideranças.

No campo da gestão processual na fase de apelação, por exemplo, não faz mais sentido dar tratamento igual a processos que são marcadamente distintos: há, notoriamente, casos simples e casos bastante complexos, sem que exista, normalmente, uma política judiciária que permita um tratamento diferente a esses casos, de acordo com o grau de complexidade que ostentam.

Dessa maneira, sendo inegável a premissa de que os magistrados enfrentam casos com graus de complexidade variados, é perfeitamente aceitável, além de ser uma medida que viria a racionalizar o trabalho, a possibilidade administrativa do estabelecimento de prazos diferentes para esses casos, conforme o grau de complexidade que possuem.

Da mesma forma, é preciso que os tribunais passem a fazer triagens para propiciar, exatamente, a prática aqui proposta, que visa à racionalização do trabalho judicial. Se é sabido que ao juiz, na realidade atual, quer no primeiro como no segundo grau de jurisdição, é necessário contar com o concurso de assessores, a triagem tornar-se-á um elemento importante de administração do trabalho e de gestão de tempo judicial, facilitando a distribuição ou repartição dos casos a partir dela.

5.3 É preciso coesão institucional para superar dificuldades e implementar mudanças.

Unidade e interação das pessoas em torno de um projeto de mudanças devem estar presentes para que essa implantação se efetive. As modernas teorias de administração demonstram que um plano de inovação institucional só acontece eficazmente se, em primeiro lugar, as lideranças da instituição estiverem engajadas e presentes no processo de mudança e encontrarem-se de comum acordo quanto aos valores fundamentais do projeto.

Se estivermos de acordo quanto ao objetivo comum almejado, devemos, então, organizar o grupo de pessoas às quais confiaremos a tarefa mediante a consideração de algumas características que, estando presentes, assegurem o resultado pretendido. Ou então, em sentido inverso, é preciso evitar que critérios mal definidos – ou a falta propriamente dita de critérios razoáveis de escolha – determinem o fracasso do projeto de evolução institucional pretendido.

5.4 É preciso que as pessoas envolvidas tenham “poder de posição”.

Em um ambiente complexo, formado por visões de mundo difusas, os escolhidos para implementar o processo de mudança – a partir da visão comum fundamental – devem ostentar a capacidade de sustentar a idéia principal e evitar que pressões de fora possam bloquear o progresso com facilidade.¹⁴ Pessoas com poder de posição na execução do projeto de inovação institucional agregam confiança e trazem tranqüilidade, passando a percepção de que a instituição está no caminho certo da sua evolução.

5.5 É preciso investir no aprendizado como política institucional estratégica.

O ensino judicial oficial, isto é, a organização de administração judiciária destinada a propiciar a formação inicial e o aperfeiçoamento continuado da magistratura, é uma inovação que tende a gerar um processo de mudança institucional no seio dos tribunais.

O processo de gestão de conhecimento já existe há mais tempo com relação aos servidores do Judiciário, mas é relativamente novo em relação aos magistrados. É um caminho essencial de mudança. Conforme afirmei em outro artigo¹⁵, as escolas judiciais terão o condão de promover reflexão e debate sobre a própria funcionalidade do nosso modelo de sistema judicial, atuando, cada uma delas, como uma “usina de criação de idéias”, de modo que uma nova e melhor Justiça seja oferecida aos brasileiros.¹⁶

CONCLUSÃO

Vivemos numa época de permanente transformação e de fabulosa mobilidade, o que afeta a cultura e o modo de atuar das organizações. Os órgãos do Poder

¹⁴ KOTTER, John P. *Liderando a Mudança*. 18. ed., Ed. Campus, 1997, p. 57.

¹⁵ *Revista do TRT da 4ª Região*. Porto Alegre: HS Editora, 2007.

¹⁶ A expressão “usina de idéias” é de José Renato Nalini, podendo ser encarada como uma feliz e oportuna tradução ao sentido do termo *think tank*, consagrado internacionalmente para identificar organizações de governo independentes da burocracia tradicional, dedicadas a promover pesquisa, debate, reflexão e difusão de pensamento envolvendo políticas públicas e ações estratégicas. Ver NALINI, José Renato. “O Desafio de Criar Juízes”. In *Recrutamento e Formação de Magistrados no Brasil*. Curitiba: Juruá Editora, 2007, p. 104.

Judiciário são organizações que lidam, como quaisquer outras, com pessoas e processos – processos não-judiciários, no caso. Por óbvio, são também afetados por esta realidade e não podem deixar de agir-reagir aos seus estímulos.

Durante muito tempo, a maioria dos tribunais brasileiros permaneceu estacionada na era da burocracia *weberiana* – modo organizacional focado na racionalidade formal para alcançar a eficiência – e nem mesmo viu passar a revolução desencadeada por Drucker ao preconizar a gestão por resultados. A pressão política da sociedade fez com que a administração judiciária buscasse o paradigma da eficiência, restando esperar que se direcione também para uma terceira tendência, que é a da *organização aprendiz*, com o seu “paradigma centrado na adaptação contínua a um ambiente em permanente mutação.”¹⁷

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLARD, Megan J. *The clash between local courts and global economics: The Politics of Judicial Reform in Brazil*. 17 Berkeley J. Int'l L. 230, at 239-40.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto Brondani. *Revista Eletrônica de Contabilidade*. Vol I, N. 2, Dez/2004-Fev/2005.

CAMPOS, Celso. *A Organização Incoformista*. 2. ed. FVG Editora, 2002, p. 80.

CARRINGTON, Paul D. et al. *Justice on Appeal*. “In law, as architecture, form should follow function.” St. Paul: Minnesota, 1976, p. 1.

CHIAVENATTO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 2. ed. Editora Campus, p. 215.

FARIA, José Eduardo. *O Sistema Brasileiro de Justiça: Experiência recente e futuros desafios*. São Paulo, v. 18, n. 51, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php>. Acesso em: 22 ago. 2006.

_____. *Sociologia Jurídica – Direito e Conjuntura*. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 75.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. 26. ed. Companhia das Letras, 2004, p. 157/158.

KOTTER, John P. *Liderando a Mudança*. 18. ed., Ed. Campus, 1997, p. 57.

NALINI, José Renato. “O Desafio de Criar Juízes”. In *Recrutamento e Formação de Magistrados no Brasil*. Curitiba: Juruá Editora, 2007, p. 104.

NEQUETE, Lenine. *O Poder Judiciário no Brasil a partir da Independência*. Vol. I, Porto Alegre: Sulina Editora, 1973, p. 7.

PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARRES, Betania TANURE de. Estudo: *O Estilo Brasileiro de Administrar*. In *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997, p. 61.

Revista do TRT da 4ª Região. Porto Alegre: HS Editora, 2007.

STF. *A Justiça em números – indicadores estatísticos do poder judiciário*. Ano-base de 2003.

TST. Disponível em: <http://www.tst.gov.br/Sseest/RGJT/Rel2007/VT2007/4232.pdf>. Acesso em 16 set. 2008.

WHEELER, Russell. *Judicial Administration: Its Relation to Judicial Independence*. National Center for State Courts, 1988, at 23.

¹⁷ CAMPOS, Celso. *A Organização Incoformista*. 2. ed. FVG Editora, 2002, p. 80.