



UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ
ESCOLA SUPERIOR DE MAGISTRATURA DO CEARÁ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

Christiane Myrta de Oliveira Medeiros

**GESTÃO PARTICIPATIVA COM ÊNFASE NOS SERVIDORES: IMPACTOS NA
IMAGEM DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ**

FORTALEZA – 2008

Christiane Myrta de Oliveira Medeiros

**GESTÃO PARTICIPATIVA COM ÊNFASE NOS SERVIDORES: IMPACTOS NA
IMAGEM DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ**

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária.

Orientador: Prof. Ms. Flávio J. M. Gonçalves

Fortaleza – 2008

Christiane Myrta de Oliveira Medeiros

**GESTÃO PARTICIPATIVA COM ÊNFASE NOS SERVIDORES: IMPACTOS NA
IMAGEM DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO CEARÁ**

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Judiciária.

Monografia aprovada em: 28/03/2008

Orientador: _____
Prof. MSc Flávio José Moreira Gonçalves (ESMEC)

1º Examinador: _____
Prof. Dr. Edilson Baltazar Barreira Júnior (ESMEC)

2º Examinador: _____
Prof. MSc José Wilton Bessa Macêdo Sá

Coordenador do Curso:

Prof. Pedro Carvalho de Oliveira Neto, MSc

Aos servidores do Poder Judiciário do Estado do Ceará que se esforçam em melhorar o desempenho da instituição e construir uma sociedade mais justa e pacífica, dedico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em especial, ao mestre e colega Flávio José Moreira Gonçalves, pela preciosa orientação e pelas conversas enriquecedoras que tivemos ao longo da construção deste trabalho.

À Dra. Maria Zilma Barbosa Capibaribe por acreditar no potencial dos servidores, facilitando e incentivando a capacitação dos interessados.

Aos colegas servidores do Fórum Clóvis Beviláqua pela troca de experiências que muito tem contribuído para meu amadurecimento profissional.

À Escola Superior de Magistratura por contribuir com o aprimoramento e expansão dos conhecimentos e habilidades dos servidores, capacitando-os para melhor exercerem suas funções institucionais, através da oportunidade de participarem deste curso de Administração Judiciária.

Ao pessoal de apoio da Escola Superior de Magistratura do Ceará (Esmec), pela atenção e gentileza que dispensam aos alunos.

À minha família, pelo apoio, incentivo e ensinamentos, que foram viabilizadores e facilitadores de todos os meus conhecimentos intelectuais, morais e emocionais. Agradeço a todos por fazerem parte da minha vida e terem deixado um pouco deles em mim.

“Não temos escolha: temos de chamar as pessoas para o processo de repensar, reprojeter e reestruturar a organização... Se elas estiverem envolvidas, vão criar um futuro do qual elas mesmas fazem parte.”

Fritjof Capra

RESUMO

Transformações nas estruturas organizacionais e nos modelos de administração das organizações públicas vêm acontecendo em todo o Brasil, buscando servir bem a sociedade e adequar-se às suas exigências atuais em tempos de mudanças complexas e aceleradas. Nesse sentido, urge que se revisem e redefinam os modelos administrativos adotados pelo Judiciário para o êxito do processo de reforma por que passa este Poder. Este trabalho teve por objetivo demonstrar a necessidade de se repensar o modelo de gestão e desenvolvimento de pessoas (GDP) adotado pelo Poder Judiciário do Estado do Ceará, bem como propor a implementação de um modelo de gestão participativa, com ênfase nos servidores, como um caminho inovador e democrático para a melhoria da qualidade dos serviços judiciários prestados. Para tanto foram apontadas as contradições e desencontros entre os objetivos do Poder Judiciário, em particular, no âmbito estadual local, e o enfoque dado pela Administração Judiciária para o funcionamento eficiente do sistema. No modelo participativo, os servidores são vistos e valorizados como parceiros da organização, capazes de promover o aprendizado e a evolução do conhecimento, através do melhor aproveitamento de seus talentos e habilidades, tornando-os a mais importante força propulsora no desenvolvimento organizacional. Certamente, a implementação da gestão participativa, é um grande desafio, pois requer rupturas de paradigmas e superação de fortes obstáculos tanto por parte dos gestores quanto dos servidores, contudo, as barreiras poderão ser melhor enfrentadas num esforço conjunto, com administração e responsabilidades compartilhadas. Sem dúvida, que a gestão participativa, por si só, não solucionará todos os problemas do Judiciário Cearense, mas é um grande passo no sentido de elevar os níveis de eficiência, eficácia e qualidade, e conseqüentemente produzir um impacto positivo em sua imagem, particularmente abalada, pelos péssimos índices revelados no diagnóstico apresentado pelo Supremo Tribunal Federal (SFT) no ano de 2004.

Palavras-chave: Poder Judiciário do Estado do Ceará. Gestão participativa. Servidores. Administração Judiciária.

ABSTRACT

In order to well serve the society, fitting to its actual requirements in times of complex and quick changes, transformations in the organizational structures and in the administration models of public organizations is taking place all over Brazil. Therein, it's necessary to review and to redefine the administrative models taken as a basis by the Judiciary Power in order to achieve the success in the process of reformation of this Power. This work had the goal to suggest the implementation of a participative administration model in the range of the Judiciary Power of Ceará, giving emphasis to the civil servants, as a democratic and innovative way to improve the quality of the judicial services. Contradictions and divergences were pointed out among the objectives of the Judiciary Power, particularly in the state sphere, and the steps used by the Judicial Administration aiming the efficient performance of the system. It was in evidence, the urgent necessity to substitute, in the Judiciary Power of Ceará, the actual conservative administration model and development of people for the participative model. In this participative model, the civil servants are seen and valued as partners of the organization, capable of promoting the learning and the evolution of knowledge through the better use of their talents and abilities, making them an important propelling force of the organizational development. For sure, the implementation of a participative administration is a big challenge, because it needs to break paradigms and to overcome big obstacles, not only by the administration but also by the civil servants. Nevertheless, the problems can be better faced if civil servants and administration unify their forces and share responsibilities. Undoubtedly, the participative administration, by itself, will not be able to solve all the problems of the Judiciary Power in Ceará, but it's a big step in order to rise the levels of efficiency, effectiveness and quality and, consequently, to produce a positive impact in its image affected by the awful rates revealed in the diagnostics presented by the Supreme Court (STF) in 2004.

Key words: Judiciary Power of Ceará. Participative administration. Judiciary Administration. Civil servants.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	CONSIDERAÇÕES SOBRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA	14
2.1	Administração Pública	14
2.2	Administração Judiciária	26
3	O SERVIDOR PÚBLICO EFETIVO E OS NOVOS PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA A GESTÃO E O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	32
4	GESTÃO PARTICIPATIVA: Um novo desafio para o TJ-CE	39
4.1	Considerações básicas sobre Gestão Participativa	39
4.2	Gestão Participativa, por quê?	45
4.3	Como aplicar a Gestão Participativa no TJ-CE	49
4.4	Gestão participativa e impactos positivos na imagem do Poder Judiciário do Estado do Ceará	59
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
6	REFERÊNCIAS	68
7	ANEXOS	72
	Anexo A - Capítulo VII (Da Administração Pública) com os acréscimos da Emenda Constitucional nº19/98	73
	Anexo B – Capítulo III (Do Poder Judiciário) com os acréscimos da Emenda Constitucional nº 45/2004	77
	Anexo C - art.2º da Lei nº12.483 de 03 de agosto de 1995	100
	Anexo D - Jornal “O Povo” de 09 de maio de 2005	102
	Anexo E – Imagem da tela do Planejamento Estratégico do TJ-CE	104
	Anexo F – Imagem da tela do “Fale com o Presidente”	105

1 INTRODUÇÃO

Enquanto a sociedade brasileira anseia por uma prestação jurisdicional que atenda de fato as suas necessidades, o Judiciário não consegue responder a contento, pois o eterno e inconcluso processo de reforma tem sido extremamente lento. Enquanto isso, a falta de resposta tempestiva à sociedade vem gerando uma crise séria que prejudica a imagem da instituição, enfraquecendo-a.

O Poder Judiciário do Ceará também tem sido alvo de fortes críticas, especialmente depois da divulgação dos resultados da pesquisa realizada pelo Supremo Tribunal Federal (STF) no ano de 2004, que revelou ser a justiça do Ceará a mais “congestionada” do país¹. De lá para cá, apesar de algumas iniciativas terem sido tomadas no intuito de mudar esta realidade, estas não têm sido suficientes para tornar a prestação de serviço mais célere, transparente e eficaz de forma a resgatar a sua imagem frente à sociedade.

No mesmo ano, por ocasião da apresentação do diagnóstico do Poder Judiciário, o então Ministro da Justiça, Márcio Thomaz Bastos, afirmou:

Pouco se sabe sobre o funcionamento global do Poder Judiciário. Nem mesmo os operadores do Direito, magistrados, membros do Ministério Público, advogados, defensores públicos, advogados públicos e serventuários da Justiça conhecem profundamente esta realidade. Cada qual, certamente, conhece o seu universo de atuação profissional, mas não conhece o todo e suas peculiaridades. A reforma do Poder Judiciário deve ser compreendida como um processo composto por várias etapas e iniciativas, cuja implementação visa à ampliação do acesso da população à Justiça e à melhoria dos serviços prestados. A verdadeira reforma compreende a modificação constitucional em discussão no Congresso Nacional, as alterações da legislação infraconstitucional (Códigos de Processo Civil e Penal) e a implementação de medidas de modernização da gestão. É um grande desafio, que poderá ser melhor enfrentado com mais dados e maior objetividade”².

A necessidade crescente de melhorar a qualidade e a eficiência na prestação de serviços judiciários tem esbarrado em dificuldades tanto de natureza processual quanto administrativa.

1

ERICO, Firmo. **Para STF, Ceará tem a Justiça mais “congestionada” do País**. Jornal “o Povo”, Fortaleza, 9 de maio de 2005. Seção Política, p. 17.

² BRASIL. Diagnóstico do Poder Judiciário. Ministério da Justiça, 2004.

Delarco³ destaca que se pode buscar novos avanços em direção a um objetivo comum, desde que haja a conscientização e participação de todos os envolvidos no processo de reforma do Judiciário.

Neste caso, para o êxito do processo de reforma do Judiciário fazem parte a revisão e a redefinição dos modelos administrativos adotados pela instituição, assim como a participação de todos os que influenciam ou são influenciados por ela. Na fusão destes dois enfoques surge a Gestão Participativa como um dos caminhos na busca por altos níveis de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços judiciários.

Se envolver as pessoas nas mudanças desde o início, diz Capra⁴, elas mesmas vão “optar por ser perturbadas”, pois o processo lhes será significativo. Além do mais, envolvê-las “permite aproveitar a criatividade das pessoas em vez de ignorá-las; permite-se, inclusive, transformá-la numa força positiva” para a organização.

Fala-se freqüentemente que os juízes, advogados e as partes sofrem com a crise do judiciário, todos têm algo a dizer. E quanto aos servidores? Aqueles que realizam as atividades e que são os primeiros a entrarem em contato com os problemas do processo produtivo. Porque não são ouvidos?

Acredito que os servidores da justiça também sentem-se insatisfeitos com o clima de conformismo e aceitação diante da perspectiva de que “o Judiciário não tem jeito”, além de sofrerem com a estigmatização de serem indolentes, preguiçosos e privilegiados, que lhes é imputada pelos cidadãos, veículos de imprensa e até mesmo pela cúpula diretiva da organização.

Incomodados com isso podem permanecer inertes no lugar de espectadores ou como agentes pró-ativos da história, refletir e participar contribuindo com sugestões de mudanças, capazes de transformar a realidade a partir de pequenas ou quem sabe até mesmo grandes ações.

Daí a relevância deste tema no contexto atual de reforma do judiciário, pois a participação dos servidores na gestão administrativa estatal já é

3

DELARCO, Alexandre Paulo. **Reforma do Judiciário**: comentada artigo por artigo. São Paulo: Tático, 2005, p. 9.

⁴ CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002, p.124.

uma realidade no Brasil, evidenciando a necessidade do judiciário cearense moldar-se a este novo paradigma.

A indagação central que orienta o presente trabalho diz respeito à possibilidade de desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão participativa que inclua os servidores no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Ceará.

Assim lança-se uma reflexão desafiadora a administração do TJ-CE: São os servidores responsáveis pelos péssimos índices do judiciário cearense? Será que o modelo de administração adotado é o mais apropriado no cenário atual? Ou a forma como o modelo é implementado e aplicado para o funcionamento do sistema é equivocada?

Este trabalho pretende promover reflexões e propor a gestão participativa com ênfase nos servidores como caminho para a melhoria da qualidade dos serviços judiciários prestados pelo TJ-CE e conseqüentemente de sua imagem perante a sociedade.

Para tanto, o trabalho foi dividido em três capítulos. O primeiro capítulo preocupa-se em tecer considerações acerca da Administração Pública e Judiciária, com destaque para necessidade de remodelar suas estruturas, bem como rever as técnicas e ferramentas gerenciais, e redefinir o estilo de gestão e desenvolvimento de pessoas adotado, no intuito de atingir altos níveis de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados. Neste capítulo foram mostrados os contrastes entre o modelo burocrático e o modelo gerencial para as organizações públicas.

O segundo capítulo trata do servidor público efetivo e do seu novo papel como agente ativo de transformações nas organizações. Ressalta ainda a necessidade das organizações públicas adequar o modelo de gestão e desenvolvimento de pessoas (GDP) às exigências por resultados, substituindo o modelo conservador por um modelo baseado nos novos paradigmas gerenciais, tendo o servidor público como elemento central.

O terceiro e último capítulo discorre sobre o que é Gestão Participativa, por que este modelo inovador de gestão é tão importante no contexto atual de reforma do judiciário e para o resgate da imagem do Poder Judiciário do Ceará, além de apresentar sugestões facilitadoras para sua implementação.

A finalidade última deste trabalho é propor, a partir da implementação de uma gestão participativa, que servidores e Gestores do TJ-CE trabalhem como parceiros que almejam uma sociedade mais justa e pacífica.

2 CONSIDERAÇÕES SOBRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

Pode ser dito sem grande supersimplificação, que não há países subdesenvolvidos. Há apenas os subadministrados.

Peter Ducker

2.1 Administração Pública

As organizações são sistemas sociais, complexos e dinâmicos, criadas para atingirem determinados objetivos, podendo assumir caráter formal ou informal.

As organizações de caráter formal são estruturadas pela Constituição e outras leis, podendo ter fins públicos ou privados, enquanto que as informais são aquelas baseadas nos costumes ou tradições.

As organizações para funcionarem bem e atingirem seus objetivos, precisam ser administradas. Quando bens e interesses geridos são individuais, realiza-se a administração privada, quando são coletivos, realiza-se a administração pública⁵.

Em se tratando de Administração Pública, o professor-pesquisador Matias-Pereira entende ser:

todo sistema de governo, todo conjunto de idéias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e exercer autoridade política e como se atendem aos interesses públicos⁶.

A Administração Pública, portanto, é uma ferramenta que o Estado dispõem para atingir seu objetivo final, que é o bem comum da sociedade.

Para exercer suas funções, a Administração Pública atua por intermédio de suas entidades (pessoas jurídicas), de seus órgãos (centros de decisão), e de seus agentes (pessoas físicas investidas em cargos e funções)⁷.

⁵

A expressão Administração Pública (ou Gestão Pública), com maiúsculas, será utilizada quando se referir a pessoas e órgãos administrativos. E com minúsculas – administração pública (ou gestão pública) - quando se referir à atividade administrativa em si mesma. Cf. MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2006, p.84

⁶ MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007, p.5.

⁷

Os Tribunais judiciais e os Juízos singulares encontram-se na categoria de órgãos independentes, originários da Constituição e representativos de um dos Poderes de Estado – o Poder Judiciário⁸, enquanto que os servidores públicos estão na categoria de agentes.

A administração, seja de que natureza for, para cumprir o seu papel utiliza-se de vários princípios. No que se refere a administração pública, os gestores devem obdecer aos princípios que estão elencados no art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e o mais recentemente introduzido pela Emenda Constitucional nº19/98, o princípio da eficiência.

Evidentemente que estes princípios enunciados, embora de grande importância, não são os únicos. Há também aqueles mencionados em Constituições Estaduais e outras leis (da razoabilidade, finalidade, motivação, economicidade, proporcionalidade, segurança jurídica etc.); princípios que não estão explícitos em lei; e ainda aqueles que os gestores públicos importam da administração privada.

Entretanto, não se pretende aqui abordar todos estes princípios, tampouco tecer longas discussões doutrinárias acerca de nenhum deles. Será reportado sucintamente apenas o moderno princípio da eficiência, uma vez que, na atual conjuntura da Administração Pública brasileira, ele vem merecendo destaque.

O princípio da Eficiência determina que todo agente público deve realizar suas atribuições com melhor desempenho possível, buscando alcançar os efeitos desejados (eficácia).

A efetividade, segundo Matias-Pereira, “é a soma da eficiência e da eficácia, a qual ocorre quando os bens e os serviços resultantes de determinada ação alcançam os resultados mais benéficos para a sociedade”⁹.

Tem razão este autor ao afirmar também que:

Eficiência, eficácia e efetividade representam um aperfeiçoamento na capacidade de auto-organização do Estado, tendo como referência o atendimento com qualidade das demandas da sociedade por parte da Administração Pública.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2006, p.65.

⁸ MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2006, p.71.

⁹ MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007, p.157.

O princípio da Eficiência, embora estivesse presente implicitamente em outros artigos da Constituição da República Federativa do Brasil, segundo alguns doutrinadores do Direito, ele foi incluído aos outros princípios da administração pública já elencados no art.37, como forma de ressaltar a necessidade de garantir a qualidade na atividade pública e na prestação dos serviços públicos.

Este moderno princípio impõe à Administração Pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e a seus agentes “a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade [...]”¹⁰.

Esta forma de aplicar o princípio da eficiência a que se refere Alexandre de Moraes é, indiscutivelmente, o que a sociedade tem esperado do serviço público, neste caso, em particular, do Poder Judiciário. Observa-se que ele aborda aspectos fundamentais para o adequado exercício da atividade pública, dentre os quais se destaca a participação, a qualidade e a desburocratização.

A juíza federal Elizabeth Leão¹¹ afirma que a qualidade no Poder Judiciário é uma necessidade proveniente da própria conscientização deste momento histórico de fortes mudanças, e esta exigência tem se observado em todos os tribunais superiores, regionais e estaduais.

Entretanto, Di Pietro alerta que, “a eficiência é princípio que se soma aos demais princípios impostos à Administração, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, especialmente ao da legalidade, sob pena de sérios riscos à segurança jurídica e ao próprio Estado de Direito”¹².

Portanto, este moderno princípio que tem pautado os movimentos de mudança pela melhoria dos serviços públicos, inclusive do Poder Judiciário, deve ser aplicado com cautela, de forma equilibrada, considerando a complexidade e as

¹⁰

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006, p.302.

¹¹ LEÃO, Elizabeth. Painel: **Modernas Tecnologias de Gestão na Justiça Federal Brasileira: Experiências Implementadas nas Diversas Regiões do País**. Centro Nacional de Gestão Empreendedora do Poder Judiciário. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043643.pdf>. Acesso em: 03.10.2007 às 8:45.

¹² DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2003, p.84.

peculiaridades da Administração Pública, sob pena de desperdiçar esforços, cometer atos absurdos, causar danos irreparáveis e desviar-se de sua missão.

É preciso compreender, antes de tudo, que o Estado não é uma empresa privada que lida com uma alta competitividade de mercado e visa, sobretudo, o lucro. O seu objetivo é promover o bem-estar da sociedade.

Por outro lado, este mesmo princípio também não deve ser subestimado pela Administração Pública, pois afinal o que a sociedade deseja é que os serviços públicos sejam prestados adequadamente, sendo necessário, para tanto, que gestores e servidores estejam de fato comprometidos com a missão da organização, com a qualidade dos serviços prestados e em evitar o desperdício de dinheiro público.

O mestre em Ciência Política e Doutor em Direito, Aragon Júnior, reconhece que a Administração Pública brasileira tem se revelado, ao longo de sua história, ineficiente e com baixo desempenho, apontando como alguns dos fatores que contribuíram para este perfil, o patrimonialismo, o clientelismo, a burocracia, a centralização e o esbanjamento, contudo, ele alerta que não se pode “pretender atacar tais males transformando a Administração Pública numa grande empresa”¹³.

A razão de ser da Administração Pública é a prestação de serviços públicos, portanto deve ocupar-se com “a eficiência dos serviços que presta à sociedade, às empresas e aos cidadãos”, promovendo, com isso, o aperfeiçoamento e a modernização contínuos¹⁴, ou seja, melhorar os serviços e adaptá-los às necessidades da sociedade atual é, sem dúvida, o caminho para atingir a excelência na Administração Pública.

Albreche atribui ao serviço público ruim o fato das entidades governamentais não acharem necessário oferecer um bom serviço a sociedade,

¹³

DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. **O papel do servidor público num Estado democrático e participativo**. Panel: “Conversando sobre gestión pública : directivos, innovación y cambio en el proceso de modernización del Estado: Enfoques y perspectivas”. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043625.pdf>. Acesso em: 11.03.2008 às 22:20

¹⁴ DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. **O papel do servidor público num Estado democrático e participativo**. Panel: “Conversando sobre gestión pública : directivos, innovación y cambio en el proceso de modernización del Estado: Enfoques y perspectivas”. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043625.pdf>. Acesso em: 11.03.2008 às 22:20

uma vez que “não há qualquer fator de sobrevivência no raciocínio dos administradores de órgãos públicos, assim como ocorre com os responsáveis por empresas privadas”. Segundo este especialista em administração de serviços, raramente, no caso de um órgão público, independentemente de sua missão, há alguma razão forte para obrigá-lo a servir bem. Existe, isso sim, um clima de indiferença infiltrado em vários órgãos públicos, ao qual ele atribui a garantia permanente de existência e a falta de forças predatórias no ambiente da organização que possam ameaçar a sua sobrevivência. Para ele, a indiferença acaba por “transformar-se numa norma cultural onipresente, à qual todos os indivíduos, exceto os mais automotivados e idealistas, eventualmente sucubem”¹⁵.

Não parece de todo correto este pensamento, tendo em vista que a motivação humana envolve uma complexa inter-relação entre diversas variáveis, e Albrech parece simplificar a motivação para servir bem a sociedade apenas ao fator sobrevivência **da** e **na** organização.

Além disso, comprovadamente, ambientes de baixa competitividade são mais favoráveis para promover o senso de cooperação, o que poderá resultar em melhor desempenho, seja porque minimiza os conflitos, seja porque as pessoas sentem-se mais à vontade para trocar experiências ou porque o aprendizado é contínuo, acumulativo e duradouro (permanece na organização).

Entretanto, é de se concordar quando Albreche afirma que para fazer com que um órgão público volte-se realmente para o cliente [cidadão] “alguém responsável precisa estar interessado nisso”, sendo que a única maneira de acordar e colocar o gestor no caminho certo é fazer com que ele se fixe na idéia de qualidade do serviço e tome medidas coerentes e de longo prazo, visando transformar a cultura organizacional¹⁶.

Contudo, falar em transformação de cultura em um Poder hermético como o Judiciário é um desafio maior ainda, uma vez que este Poder, dos três, é o mais conservador e resistente às mudanças. Neste caso, é válido citar as palavras do juiz e professor Herkenhoff:

É preciso combater a idéia de que o Poder Judiciário está acima de críticas e inspeção. Todo Poder e toda autoridade pública deve estar submetida à crítica e fiscalização popular. A independência que o Poder Judiciário deve

¹⁵

ALBRECHE, Karl. **A Revolução dos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992, p.9-10

¹⁶ ALBRECHE, Karl. **A Revolução dos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992, p.9-10

ter em face da intervenção indébita de outros Poderes não deve erguê-lo à condição de um Poder que fique acima do povo¹⁷.

Em busca de “bem servir à sociedade”, transformações nas estruturas administrativas e nos modelos de administração das organizações públicas vem acontecendo em tudo o mundo, e no Brasil não poderia ser diferente.

Teorias administrativas, com ênfase e abordagens diferentes têm sido aplicadas no intuito de organizar o funcionamento e conduzir a organização ao desempenho desejado.

A teoria administrativa predominantemente aplicada nos Tribunais é a da burocracia, descrita por Max Weber no século XIX, apesar de que características de outras teorias venham sendo introduzidas esparçadamente, nos últimos anos, no Poder Judiciário, buscando melhorar o seu funcionamento.

Este modelo burocrático surgiu como forma de combater a corrupção e o nepotismo do modelo patrimonialista, no qual a gestão política, como bem coloca Sérgio Buarque de Holanda em “Raízes do Brasil”, apresentava-se como sendo assunto do interesse particular do funcionário “patrimonial”. As funções, os empregos e benefícios eram vistos como sendo direitos pessoais do funcionário e não interesses objetivos como no Estado burocrático. Este renomado historiador, atribui a dificuldade de separar o domínio privado do domínio público ao tipo primitivo da família patriarcal, que via o Estado como uma extensão do seu círculo familiar e imperou no Brasil desde de tempos remotos, causando um “desequilíbrio social, cujos efeitos permanecem vivos ainda hoje”¹⁸.

O modelo burocrático com ordenação impessoal é caracterizado predominantemente pelo apego às leis, normas e procedimentos; decisões centralizadas; hierarquização, especialização das funções e controle rígido dos recursos humanos (paradigma mecanicista).

O Poder Judiciário, ainda hoje, é uma organização essencialmente burocrática, excessivamente hierarquizada e autocrática, que gerencia seus recursos humanos somente do “pescoço para baixo” e valendo-se do poder coercitivo. Esta estrutura, por si só, é uma contradição ao princípio democrático,

17

HERKENHOFF, apud UCHOA, Marcelo Ribeiro. **A Emenda constitucional 45 e o Conselho Nacional de Justiça**. Ministério Público e Sociedade, Fortaleza, ano 7, nº14, páginas 30-37, jan/fev/mar 2007.

¹⁸ HOLANDA, Sérgio Buarque. **Raízes do Brasil**. 26ª edição. São Paulo: Companhia das Letras, 1995, p.141-146

adotado na República Federativa do Brasil e a nova visão de liderar pessoas, sendo demonstrada por vários estudiosos do Poder Judiciário e da Administração¹⁹.

No livro “Estudos Sobre o Poder Judiciário”, Rocha alerta que o sistema burocrático de organização interna do Judiciário produz diversas conseqüências que repercutem, de diferentes modos, tanto na função jurisdicional quanto na administrativa. Sugere, ainda, para superar as contradições deste modelo, que sua organização interna seja harmonizada com o princípio democrático, inclusive lutando pela sua adequação às exigências atuais da sociedade²⁰.

A ministra do Supremo Tribunal de Justiça (STF), Cármen Lúcia Antunes Rocha, apropriadamente, esclarece que “mais que uma Constituição-Cidadã, há que se obter um Judiciário do cidadão. Sem um, não há o outro”. Além do mais, ela explica que para que a jurisdição se cumpra democraticamente é necessário assegurar o acesso do jurisdicionado ao órgão judicial competente, prestar o serviço com eficiência e aperfeiçoar a eficácia das decisões proferidas²¹.

Obter eficiência e eficácia nas organizações públicas, e particularmente no Poder Judiciário é, portanto, uma necessidade básica da sociedade que deseja ter suas demandas atendidas adequadamente. Contudo, é uma incoerência utilizar-se, ainda, de um modelo criado para atender aos padrões sociais de mais de duzentos anos atrás.

Para Kliksberg²² e Matias-Pereira²³, a administração burocrática do serviço público, muito embora tenha sido criada na época para assegurar alta eficiência administrativa, com o advento das grandes mudanças sociais e econômicas que acompanharam o século XX, este modelo:

passou a não garantir nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público, sendo na verdade lenta, cara, auto-referida, ou seja, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

¹⁹

ROCHA, José Albuquerque; LEÃO, Elizabeth; ROCHA, Carmen Lúcia Antunes; SADEK, Maria Tereza; HUNTER, James C.; CHIAVENATO, Idalberto; MATIAS-PEREIRA, José; SOUZA, Cláudio B. Gomide.

²⁰ ROCHA, José de Albuquerque. **Estudos sobre o Poder Judiciário**. São Paulo: Malheiros, 1995. p. 47-55.

²¹ ROCHA, Cármen Lúcia Antunes. **A Reforma do Poder Judiciário**. Revista de Informação Legislativa, Brasília, a.35, n.137, p. 239-254, jan/mar 1998.

²² KLIKSBERG apud MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007, p.23.

²³ MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007, p.23.

Uma das primeiras tentativas do Brasil em transformar o modelo de administração burocrática foi no final da década de 70, quando por meio do Decreto nº83.740, criou o Programa Nacional de Desburocratização (PND), com objetivo de preparar o país para o futuro. Procurando, assim, torná-lo mais ágil e competente no atendimento aos cidadãos, e tentar evitar que os mesmos se intimidassem ao procurar os serviços públicos, uma vez que teriam a certeza da boa qualidade e eficiência do serviço prestado.

Inicialmente sem muitos resultados, o programa passou por reformas e reestruturações, nos anos seguintes, passando, inclusive, a contar com a participação de servidores públicos, iniciando, portanto, uma importante mudança de mentalidade em relação à cultura burocrática do Estado Brasileiro²⁴.

Eis que este momento histórico de criação do Programa Nacional de Desburocratização (PND) no Brasil, coincide com surgimento, na Grã-Bretanha (Thatcher, 1979), do modelo gerencial de Administração Pública, denominada Nova Gestão Pública (NGP). Este modelo, com cultura empreendedora, adota modernos princípios de gestão, centrada no interesse dos cidadãos como usuário do serviço público, no intuito de atender à expansão das funções econômicas e sociais do Estado²⁵.

Apesar deste esforço, o modelo gerencial não foi plenamente recepcionado no Brasil, haja vista a Constituição Cidadã de 1988, que insistiu em manter o modelo burocrático para a Administração Pública, mesmo com iniciativas acontecendo no sentido contrário em diversos países do mundo.

O Brasil levou mais 10 anos para se convencer de que a administração burocrática encontrava-se superada e era entrave ao desenvolvimento do setor público. Então, em 1998, com a Emenda Constitucional nº19, acrescentou o princípio da eficiência, ao artigo nº 37, visando, com isto, aumentar a qualidade dos serviços públicos prestados e reduzir custos para o Estado. Esta foi mais uma tentativa de substituir, nas organizações públicas brasileiras, o modelo burocrático pelo modelo gerencial de administração.

Porém, o Poder Judiciário, especialmente os tribunais estaduais, permanecem até os dias atuais impregnados com as características do modelo

²⁴

BRASIL. **Livro da Desburocratização - Programa Nacional de Desburocratização**. Brasília: MP, 2002.

²⁵ MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007, p.15.

burocrático, apesar de todos os esforços projetados no sentido de modernizá-lo e democratizá-lo.

Ressalta-se que a administração pública gerencial não é totalmente contrária a todos os princípios da administração burocrática. A diferença fundamental está na forma de controle que deixa de se basear nos processos para se concentrar nos resultados, com definição dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, buscando continuamente a qualidade, a descentralização e a avaliação da eficácia dos serviços prestados.

O modelo gerencial, surgiu como uma saída para os problemas advindos do modelo burocrático, pois ele propõe medidas efetivas para promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público²⁶. Neste sentido, sua aplicação é positiva e tem sido bem recepcionada pelos cidadãos.

Contudo, há de se considerar a estreita relação entre o modelo gerencial para a Administração Pública, denominada Nova Gestão Pública, e a polêmica doutrina econômica neoliberal, caracterizada por liberdade de mercado e intervenção estatal mínima sobre a economia com redução do déficit público, cuja marca são as privatizações de empresas estatais prestadoras de serviços públicos e a redução do funcionalismo, no último caso amparado tanto pela Emenda Constitucional nº 19 quanto pela lei de responsabilidade fiscal, as quais estabelecem limites para a despesa com pessoal pela Administração Pública.

Quanto a isto, é preciso tomar cuidado para racionalizar o sistema sem perder o rumo, pois observa-se, freqüentemente, desencontros entre a missão institucional, a natureza das escolhas dos gestores públicos e as medidas adotadas para funcionamento eficiente das estruturas internas das organizações públicas.

No que se refere a redução do funcionalismo, percebe-se uma absoluta falta de visão estratégica dos gestores públicos, pois por um lado fala-se de qualidade e eficiência, exigindo compromisso com desempenho dos servidores, e por outro aumenta-se a pressão e a quantidade de trabalho; realiza-se arrocho salarial e desperdiça-se os talentos, quando, na verdade, o “capital intelectual” das instituições públicas deveria estar sendo utilizado a favor das mesmas, sobretudo,

²⁶

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 58.

como forma de evitar que a descontinuidade administrativa torne o conhecimento efêmero e abale as estruturas internas da organização.

Matias-Pereira, apropriadamente, alerta que, a gestão pública não deve ser considerada apenas por critérios da esfera privada, sob pena de comprometer a própria capacidade transformadora e democratizante das reformas de Estado²⁷.

De acordo com este pensamento encontra-se também o da professora Di Pietro ao afirmar que “a eficácia que a Constituição exige da administração não deve se confundir com a eficiência das organizações privadas”²⁸.

Kickert e Stillmann²⁹ argumentam que a gestão pública “não é meramente uma questão de eficiência e eficácia, mas é também uma questão de legalidade e legitimidade e ainda de outros valores que transcendem os padrões restritivos dos negócios”, focado sobretudo na competição de mercado. Kickert lembra, ainda, que “a gestão pública é mais complexa, pois não é somente interna, mas também, e primeiramente, gestão externa de um contexto sociopolítico complexo”³⁰.

Considerando esses aspectos, Matias-Pereira ressalta que a reforma e a modernização do Estado devem ser entendidas como uma das principais prioridades na agenda política dos países, particularmente, os países em desenvolvimento, como o Brasil. E esclarece que esta reforma não deve se restringir apenas à reestruturação administrativa e equilíbrio fiscal, mas também a consolidação da democracia, a estabilidade econômica e o desenvolvimento sustentável com justiça social. A reforma deve ser capaz de permitir que o governo possa atender de forma adequada às demandas da sociedade³¹.

Coutinho sugere como um dos passos para orientar o que deve fazer uma organização pública que deseja implementar um programa de

27

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007, p.4

²⁸ DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2003, p.84.

²⁹ KICKERT; STILLMAN apud MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007, p.4.

³⁰ KICKERT apud MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007, p.4.

³¹ MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007, p.5, 68,69.

administração voltado para o cidadão: consultar os *stakeholders*³². Isto é, indivíduos ou grupos que tenham interesse no desempenho do sistema ou organização.

Os *stakeholders*, também denominados parceiros ou ainda colaboradores, podem estar no ambiente interno ou externo das organizações e estabelecem com estas relações de diferentes modos, sendo capazes de influenciá-la ou serem influenciados pelos resultados alcançados com o desempenho da mesma.

Em se tratando dos parceiros do Poder Judiciário, pode-se elencar :

- os Desembargadores e Juízes;
- os servidores;
- os serventuários de Justiça
- os terceirizados e os comissionados;
- a sociedade, os cidadãos, os usuários;
- os fornecedores;
- o Poder Executivo;
- o Poder Legislativo;
- o Ministério Público;
- a Defensoria Pública;
- a OAB;
- Outros.

Este trabalho, reporta-se ao parceiro mais íntimo da organização – o servidor - aquele que de fato executa as atividades básicas necessárias para a devida prestação jurisdicional.

Optou-se por utilizar a palavra parceiro da organização porque se entende que na parceria se estabelece uma relação de troca de interesses, tangíveis ou intangíveis, enquanto que na colaboração, isto não necessariamente acontece. Sobre este assunto Chiavenato diz que:

A interação entre pessoas e organização tem um caráter de reciprocidade, uma vez que, como parceiros as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimentos, etc. – na expectativa de obterem retornos desses

³² MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007, p.179.

investimentos – como salários, incentivos, crescimento profissional, carreira, etc. O resultado dessa interação é tanto melhor quanto maior for o investimento de ambos os lados.³³

É válido ressaltar também que quanto maior o número de níveis hierárquicos de uma organização, maior será o distanciamento entre as pessoas – seus objetivos pessoais e a cúpula da organização – e seus objetivos organizacionais³⁴.

Em se tratando de uma organização tradicionalmente conhecida por ser excessivamente hierárquica, como o Poder Judiciário, o distanciamento entre servidores e os gestores é, portanto, muito grande, acarretando um conflito permanente entre os objetivos individuais dos participantes e os objetivos organizacionais da cúpula.

Para transformar o servidor em parceiro da administração, é necessário, antes de tudo, repensar a relação entre a cúpula e o nível operacional, pois está claro que o atual estilo de gestão de pessoas adotado no Judiciário, particularmente no Tribunal de Justiça do Ceará, aumenta ainda mais a distância entre eles, afastando a organização de sua missão.

33

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007, p. 24.

³⁴ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.p. 25

2.2 Administração Judiciária

A Administração Pública se ocupa principalmente do Poder Executivo, porém há questões administrativas relacionadas aos Poderes Legislativos e Judiciário.

Em se tratando do Poder Judiciário, a gestão da atividade Administrativa no seu âmbito se apresenta como Administração Judiciária, e nessa qualidade, encontra-se submetida a todos os princípios estabelecidos no art.37 da Constituição Federal para a Administração Pública em geral, além, é claro, de outros dispositivos dispersos ao longo do seu texto, não se excluindo, portanto, de sua observância o Poder Judiciário.

Embora, a Administração Judiciária venha ganhando importância à medida que os problemas do sistema judiciário se agravam³⁵, as práticas administrativas ainda têm deixado muito a desejar.

Diante disso, Gurgel afirma que:

O estudo e a compreensão da Administração Judiciária é elemento essencial a contribuir para uma nova ordem política de encarar o desenvolvimento e a atuação do Poder Judiciário em todos os seus ângulos e de efetivar-se a jurisdição como instrumento de satisfação dos anseios e expectativas do conjunto da sociedade e da comunidade internacional³⁶.

Dallari lembra a dificuldade de se falar em problemas ou deficiências de qualquer corporação ou instituição, pois qualquer crítica dirigida é quase sempre tomada como ofensa pessoal aos seus membros e ou agressão contra a respectiva corporação ou instituição, especialmente, quando a crítica é procedente. Segundo ele: “A resposta à crítica costuma ser imediata e sempre no sentido de tentar desqualificar quem a formula, geralmente suscitando propósitos ocultos, ilícitos ou imorais”³⁷. Em se tratando do Judiciário, que exerce seu Poder de forma autoritária, adotando um modelo segundo o qual os juízes são agentes inquestionáveis, a resposta às críticas é ainda mais dura.

³⁵

SILVA, Cláudia Dantas Ferreira da. **Administração Judiciária: planejamento estratégico e a reforma do judiciário brasileiro**. Texto extraído do Jus Navigandi. Disponível em: [HTTP://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062](http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062). Acesso em 03.03.2008 às 15:42

³⁶ GURGEL, Ibsen. **Histórico da Administração Judiciária Brasileira**. R. CEJ, Brasília, n.30, p.50-65, jul/set.2005.

³⁷ DALARRI, Adilson Abreu. **Controle Compartilhado da Administração da Justiça**. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com/revista/REDE-2-ABRIL-2005-ADILSON%20ABREU%20DALLARI.pdf>. Acesso em: 03.10.2007 às 9h.

Para este renomado professor de direito administrativo, o grande problema é que:

a gestão da coisa pública se tornou, com o decorrer do tempo e os avanços institucionais e tecnológicos em algo extremamente complexo, exigindo o domínio de conhecimentos específicos especializados, pois embora a Administração Pública seja uma atividade que se desenvolve em cumprimento da lei, é certo que, para bem administrar, não basta conhecer a lei, pois não se admite mais a improvisação e o empirismo, mas se exige a adoção de técnicas de planejamento, voltadas para a execução de políticas públicas³⁸.

Entretanto, segundo Silva, nos últimos anos, houve uma série de inovações como resultado da importação de métodos, técnicas e teorias da administração empresarial para o contexto da administração pública. Houve investimento em informatização, em modernização das instalações, em treinamento de pessoal. Alguns Tribunais vêm se empenhando em práticas de gestão da qualidade, em metodologias de planejamento estratégico, em gestão participativa, entre outras. Contudo, chama atenção, para que, apesar dos avanços, em virtude da independência e autonomia administrativa dos Tribunais, “as políticas administrativas são diversificadas, difusas e seus resultados, muito heterogêneos”³⁹.

No intuito de mudar este cenário, surgiu através da Emenda Constitucional nº 45/2004, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com a finalidade de normatizar, disciplinar e controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário. Isso foi um grande avanço na busca por políticas administrativas mais homogêneas, bem como no processo de resgate do prestígio social do Judiciário neste momento de crise.

Gurgel, afirma que, nesse início de século XXI, vive-se uma realidade nunca antes imaginada pelos pensadores do Direito, uma vez que o Direito e o processo foram desenvolvidos para resolver problemas do passado, e que não estão sendo capazes, portanto, de lidar com as novas necessidades da sociedade moderna, especialmente no que se refere aos direitos concernentes aos interesses coletivos e difusos, ligados ao meio ambiente, à saúde e às relações comerciais de

³⁸

DALARRI, Adilson Abreu. **Controle Compartilhado da Administração da Justiça**. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com/revista/REDE-2-ABRIL-2005-ADILSON%20ABREU%20DALLARI.pdf>. Acesso em: 03.10.2007 às 9h.

³⁹ SILVA, Cláudia Dantas Ferreira da. **Administração Judiciária: planejamento estratégico e a reforma do judiciário brasileiro**. Texto extraído do Jus Navigandi. Disponível em: <HTTP://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>. Acesso em: 11/03/2008 às 22:50 h.

consumo. É preciso que o Judiciário assuma uma postura diferente diante destas crescentes mudanças⁴⁰.

Estudiosos atribuem diversas causas à denominada “crise do Judiciário”, mas uma coisa é certa, como bem coloca a cientista social Maria Teresa Sadek, diretora do programa de estudos judiciais do IDESP⁴¹:

a extensão e a complexidade dos direitos sociais garantidos pela constituição de 1988, bem como o grau de detalhamento combinados com a capacidade do judiciário de exercer o controle da constitucionalidade das leis e atos normativos, propiciaram um aumento substancial das áreas de intervenção e atuação pública deste poder⁴².

Isto tem provocado uma intensa demanda a este Poder, que aliado a leis desatualizadas e aos métodos administrativos conservadores, dentre outras questões, resultam na ineficiência do sistema Judiciário.

Por outro lado, a juíza federal, Elizabeth Leão, acredita que o Judiciário está passando por um processo de identidade, pois além de reconhecer a existência de uma crise, está procurando encontrar suas causas e trabalhar para o alcance de sua erradicação. Sua opinião é de que:

o judiciário não é mais uma nau sem rumo, mas uma instituição que busca avaliar suas deficiências, com discernimento, consciente e maduro da realidade, cuja maturidade institucional só será alcançada após uma análise isenta e baseada em metodologia científica, assumindo eventuais falhas e buscando destacar e identificar o potencial humano, técnico e orçamentário existente⁴³.

Porém Leão⁴⁴ ressalta que já existem magistrados com visão de futuro, que estabeleceram como objetivo a implantação de métodos gerenciais modernos, visando proporcionar tanto a racionalização dos processos como a

⁴⁰

GURGEL, Ibsen. **Histórico da Administração Judiciária Brasileira**. R. CEJ, Brasília, n.30, p.50-65, jul/set.2005.

⁴¹ IDESP – Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo.

⁴² SADEK, Maria Tereza. **Judiciário: mudanças e reformas**. Revista Estudos Avançados da USP 18 (51), 2004 (páginas 79 a 101)

⁴³ LEÃO, Elizabeth. Painel: **Modernas Tecnologias de Gestão na Justiça Federal Brasileira: Experiências Implementadas nas Diversas Regiões do País**. Centro Nacional de Gestão Empreendedora do Poder Judiciário. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043643.pdf>. Acesso em: 03.10.2007 às 8h45.

⁴⁴ LEÃO, Elizabeth. Painel: **Modernas Tecnologias de Gestão na Justiça Federal Brasileira: Experiências Implementadas nas Diversas Regiões do País**. Centro Nacional de Gestão Empreendedora do Poder Judiciário. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043643.pdf>. Acesso em: 03.10.2007 às 8h45.

valorização dos seus pares e dos servidores, tratando-os como seres humanos dentro da instituição.

Fica evidenciado, assim, que felizmente estes magistrados já perceberam que o paradigma mecanicista de gestão de pessoas nas organizações públicas está superado, pois pessoas não são máquinas, são seres humanos e como tal possuem um potencial intelectual imensurável, o qual pode ser aproveitado em benefício da instituição, basta que se proporcione condições para isso.

Com relação aos métodos gerenciais atualmente adotados pela Administração Judiciária, sabe-se ser estes um de seus graves problemas, pois tem resultado, entre outras conseqüências, na morosidade dos serviços judiciários, forte obstáculo à celeridade e à eficiência da prestação jurisdicional.

Elizabeth Leão, uma das idealizadoras do Instituto Nacional da Qualidade Judiciária (INQJ), acredita que estes métodos arcaicos ainda são utilizados pela administração do Poder Judiciário, porque nem magistrados, nem servidores têm formação acadêmica em Administração, tampouco até recentemente “tinham sequer consciência da importância do aspecto administrativo de uma Vara”⁴⁵

Daí a grande importância dos cursos de Administração Judiciária voltados para capacitação, tanto de magistrados quanto de servidores, que tem surgido em diversas regiões do país, inclusive no Estado do Ceará.

Estes cursos parecem ser um sinal de que dias melhores virão, no que tange à qualificação das pessoas que compõem a organização. Contudo, para mudar a realidade atual e preparar o Judiciário para atender com eficiência e qualidade suas demandas, é preciso que se criem oportunidades nos tribunais para a prática deste conhecimento, caso contrário em nada resultará.

45

LEÃO, Elizabeth. Painel: **Modernas Tecnologias de Gestão na Justiça Federal Brasileira: Experiências Implementadas nas Diversas Regiões do País**. Centro Nacional de Gestão Empreendedora do Poder Judiciário. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043643.pdf>. Acesso em: 03.10.2007 às 8h45.

Sadek destaca que operadores do Direito tais como Magistrados, Promotores de Justiça e Procuradores têm sido chamados a participar , através de suas associações, para proporem mudanças⁴⁶.

Mas, e aonde afinal entram os servidores, aqueles que de fato fazem as coisas acontecerem? Estes são chamados a participar?

E falar em participação é falar em democracia. Gurgel acredita que para aproximar o Poder Judiciário da realidade da vida cotidiana nacional e internacional, criando uma estrutura institucional que corresponda às expectativas e aos interesses desse novo mundo de direitos e liberdades individuais e coletivas, é imperativo democratizá-lo⁴⁷.

A reforma do atual sistema de administração judiciária passa pela adoção de um novo modelo que precisa ser distinto do atual sob pena de frustrar a expectativa da maior parcela da sociedade brasileira, que aguarda ansiosamente por tal transformação. Espera-se uma nova estrutura que torne a aplicação da justiça mais rápida, menos burocrática, mais acessível e humana.

Segundo Gurgel, o Poder Judiciário brasileiro precisa de um programa permanente de administração e gestão de pessoas e processos, que dote todo o conjunto dos magistrados brasileiros e servidores de informações que possam ajudá-los na análise de problemas administrativos e levá-los à tomada de decisões, buscando, assim, prover o Judiciário brasileiro de profissionalismo, em que haja uma preocupação permanente com o sistema de informação, com o comportamento organizacional e com a gerência de recursos humanos⁴⁸.

Pesquisas revelam que a participação das pessoas proporciona práticas de trabalho que levam ao alto desempenho⁴⁹. Logo, a Gestão Participativa,

⁴⁶

SADEK, Maria Tereza. **Judiciário: mudanças e reformas**. Revista Estudos Avançados da USP 18 (51), 2004, p. 79 - 101.

⁴⁷ GURGEL, Ibsen. **Histórico da Administração Judiciária Brasileira**. R. CEJ, Brasília, n.30, p.50-65, jul/set.2005.

⁴⁸ GURGEL, Ibsen. **Histórico da Administração Judiciária Brasileira**. R. CEJ, Brasília, n.30, p.50-65, jul/set.2005.

⁴⁹ LEAL FILHO, José Garcial. **Gestão Estratégica Participativa**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007, p. 99.

como se verá a seguir, surge como modelo gerencial inovador e democrático para que o Judiciário encontre soluções de caráter administrativo, no intuito de melhorar o desempenho institucional e conseqüentemente oferecer uma prestação de serviço de qualidade. Dessa forma, é possível causar um impacto positivo na sua imagem frente à comunidade nacional e internacional.

3 O SERVIDOR PÚBLICO EFETIVO E OS NOVOS PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA A GESTÃO E O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

“ As pessoas são o começo, o meio e o fim das organizações”

Chiavenato

O Servidor público efetivo é uma subespécie de agente público, investido por meio de concurso, cuja estabilidade no cargo é obtida depois de vencido o período probatório de três anos.

Este trabalho refere-se, particularmente, ao servidor efetivo por ser aquele que compõe o quadro permanente de pessoal das organizações públicas. Conseqüentemente, é capaz de construir, desenvolver e manter o conhecimento organizacional.

Sem dúvida, o ingresso no serviço público, por meio de concurso, foi um grande salto para a Administração Pública brasileira, pois tem possibilitado que, a cada ano, eleve-se o nível de conhecimento técnico dentre os candidatos selecionados, principalmente devido ao aumento da concorrência e o grau de exigência das provas.

Entretanto, as organizações públicas têm sido incapazes de aproveitar este potencial humano, transformando e aprimorando a capacidade e o conhecimento dos servidores em ações que possibilitem maximizar o desempenho da organização para melhor cumprir sua missão.

Observam-se no ambiente externo fortes mudanças, adaptabilidade e criatividade contínuas, mas segundo Capra, as organizações parecem não saber lidar com estas mudanças⁵⁰. O que dizer, então, das organizações públicas? Sem dúvida, é preciso rever valores e modernizar a forma de administrar.

Certamente, que administrar nunca foi uma tarefa tão difícil quando agora, considerando a dinâmica e a complexidade cada vez maior das sociedades nesta era de globalização e mudanças aceleradas. Entretanto, é preciso ampliar o foco de atuação, especialmente, no que se refere à Administração Pública, que nos últimos anos, tem se preocupado, prioritariamente, apenas em reduzir custos e

⁵⁰

CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002, p. 110.

manter o equilíbrio fiscal, sem contudo adotar medidas para desburocratizar o sistema, controlar o desempenho das organizações, combater a corrupção e sobretudo, investir nas pessoas que compõem e fazem funcionar efetivamente as instituições públicas – os servidores.

A gestão e o desenvolvimento de pessoas (GDP) é, indiscutivelmente, um ponto crítico, que merece atenção especial dos gestores públicos, pois, sem as pessoas as organizações não existem e, tampouco, existirá um Estado forte e produtivo como se deseja, bem como um Judiciário respeitado e ativo.

Não se pode conceber mais, nesta “nova era” de mudanças profundas e rápidas nas estruturas da sociedade, que os servidores públicos mantenham uma relação de alienação, submissão e parasitismo com a organização pública em que trabalha. Tampouco que as organizações públicas continuem adotando modelos conservadores de gestão de pessoas com estilo autoritário e inflexível, nos quais as mesmas ainda são vistas como extensão de máquinas, que executam ordens e não emitem opinião. É preciso uma mudança de atitude de ambas as partes.

Matheson sustenta, com propriedade, que a Administração Pública moderna:

“requer servidores politicamente responsáveis e capazes de interagir com grupos sociais diversos; requer pessoas intelectualmente preparadas para analisar problemas complexos e oferecer assessoramento para solucioná-los; requer equipes suficientemente estáveis para assegurar que o conhecimento institucional permaneça independentemente das mudanças de governo; e por fim requer uma base ética profissional, de forma que os políticos recebam dos servidores assessoramento apatidário, e os cidadãos recebam tratamento equânime”⁵¹.

Depreende-se deste pensamento a responsabilidade social do servidor, o seu preparo para a função que irá exercer, a sua participação na solução dos problemas, o tempo de permanência na instituição, a ética e a postura profissional.

Estes aspectos são fundamentais na estruturação de organizações públicas mais preparadas para atender as crescentes demandas da sociedade atual.

É correto afirmar que o servidor público é duplamente responsável pelo resultado de suas funções institucionais: como servidor e como cidadão, que é,

51

MATHESON, Alex apud MATIAS-PEREIRA. Manual de Gestão Pública Contemporânea. São Paulo: Atlas, 2007, p.7.

mas lamentavelmente grande parte da culpa pela má qualidade dos serviços públicos é atribuída ao servidor, estigma em parte promovido pela imprensa e absorvido pela sociedade como verdade absoluta, quando, em verdade, sabe-se que muitos e complexos fatores é que contribuem para o baixo desempenho da administração pública, dentre eles, a falta de uma cultura gerencial mais favorável a gestão de pessoas e a incentivos adequados à melhoria do desempenho.

A capacitação e a permanência na instituição, por sua vez, são aspectos diretamente relacionados às políticas de recursos humanos, ou melhor, de gestão e desenvolvimento de pessoas, adotadas em cada organização. Comprovadamente, má remuneração, tratamentos injustos, falta de treinamento e de metas realistas definidas, impossibilidade de ascensão funcional, gerências opressivas e injustas, são alguns dos fatores que causam diminuição no nível de contribuição com o trabalho, aumento do absenteísmo (licenças e faltas) e exoneração.

Souza entende que “o paradigma burocrático é a tradução da concepção mecanicista para a administração pública”, e que as organizações operadas por este modelo não conseguem mais obter eficiência e qualidade nos produtos e serviços nelas gerados, especialmente porque desperdiçam a capacidade e a motivação dos agentes organizacionais⁵².

A concepção da organização como máquina e das pessoas como extensão delas, impede a criatividade, a evolução do conhecimento técnico e científico, além de provocar sofrimento mental nas pessoas gerenciadas por este estilo. Enquanto que, segundo Capra, a nova concepção das organizações como sistemas vivos, facilita o aprendizado e a criação de conhecimentos⁵³.

Diante disso, os gestores públicos devem se questionar: para onde se está conduzindo a organização? A natureza das ações são compatíveis com as metas, objetivos e missão organizacionais? Como envolver os servidores para que eles possam contribuir com as soluções dos problemas da organização?

⁵²

SOUZA, Cláudio B. Gomide. **Gestão Participativa**: conceitos e operações fundamentais. Revista Eletrônica de Política e Gestão Educacional. Número 1. São Paulo: Disponível em: http://www.fclar.unesp.br/ced/polit_gest/edi1_artigoclaudiogomide.pdf. Acesso em: 15.02.2008 às 17h20.

⁵³ CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002, p.113.

É necessário, antes de tudo, que exista coerência entre o modelo de gestão de desenvolvimento de pessoas adotados nas organizações, particularmente no Poder Judiciário do Estado do Ceará, e a cobrança por resultados.

Neste sentido, busca-se a substituição do tradicional paradigma mecanicista⁵⁴ e burocrático, adotado pelo Poder Judiciário, em especial o do Estado do Ceará, por novos paradigmas gerenciais, caracterizados por funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas, que venham a promover o desenvolvimento da organização através da melhoria contínua dos processos de gestão.

No entanto, como bem afirma Kuhn, a superação de um paradigma é um processo lento e que encontra grandes resistências. Durante a transição, elementos do velho e do novo progressivamente convivem até que haja a substituição de um pelo outro⁵⁵. Por outro lado, como bem diz Hunter, "acomodar-se em paradigmas ultrapassados também requer muito esforço"⁵⁶. Então, mais um vez, investir na mudança é o melhor caminho.

Dasso Júnior aponta os funcionários públicos como elemento central neste novo modelo de gestão pública, sendo preciso valorizar seu trabalho através de sua participação, priorizar a capacitação para desempenhar múltiplas funções e profissionalizá-los, através de uma política remuneratória adequada às exigências profissionais, incluindo a possibilidade de ascensão funcional⁵⁷.

Um dos aspectos importantes do modelo gerencial é tratar o cidadão como cliente do serviço público, e quem está mais próximo dele, senão o servidor.

Hunter, brilhantemente, chama atenção para um dos grandes problemas das organizações com estilo piramidal, como é o caso do Judiciário. Segundo ele, as pessoas que ficam na base da organização típica, ou seja, aqueles que executam o trabalho, agregam valor ao serviço e que também são as que estão

⁵⁴

O paradigma mecanicista foi formulado por Descartes e Newton no século XVII, sob o qual a sociedade ocidental moldou-se e influenciou o resto do mundo. Esta concepção foi aperfeiçoada e aplicada à administração pelo engenheiro Frederick Taylor no início do século XX (administração científica).

⁵⁵ KUHN apud SOUZA, Cláudio B. Gomide. **Gestão Participativa: conceitos e operações fundamentais**. São Paulo, Política e Gestão Educacional

⁵⁶ HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

⁵⁷ DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. **O papel do servidor público num Estado democrático e participativo**. Panel: "Conversando sobre gestión pública : directivos, innovación y cambio en el proceso de modernización del Estado: Enfoques y perspectivas". VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002

mais próximos do cliente, estão sempre com a visão voltada para cima, para a cúpula, ao invés de voltada para o cliente [cidadão], enquanto que a cúpula ocupa-se em fazer as regras e impor a sua vontade de cima para baixo, sem preocupar-se em dar as condições necessárias para que os empregados possam servir bem ao cliente. Esta postura cria sérios problemas de relacionamento, bem como dificulta a identificação das reais necessidades dos clientes e dos empregados⁵⁸.

Baseado nos novos paradigmas de administração, Hunter, sugere a inversão desta pirâmide, colocando os empregados da linha de frente no topo sendo amparados pela cúpula, de tal forma, que os empregados estejam focados em servir bem aos clientes e garantir suas verdadeiras necessidades; os diretores estejam focados em identificar e satisfazer as necessidades dos empregados, para que eles possam servir bem ao cliente e assim sucessivamente até o fim da pirâmide.

Outro aspecto fundamental que Hunter apresenta é que o poder é utilizado para gerenciar pessoas (como recursos), enquanto que a autoridade é utilizada para liderar pessoas. Considerando que os resultados obtidos para se alcançar um objetivo são muito melhores quando se convence as pessoas a fazerem de boa vontade algo que se deseja por causa da influência (autoridade), do que quando as pessoas fazem por causa da força ou imposição (poder), é esperado que a liderança e a autoridade substituam os antigos paradigmas de gerência e poder se almeja ter a missão organizacional cumprida.

Surge, assim, a necessidade de rever o estilo de gestão de pessoas aplicado às organizações públicas, pois no que tange ao Poder Judiciário, que tem uma história de muito poder, autoritarismo e pouca democracia; a relação, entre os servidores e a cúpula, é baseada no medo e na desconfiança. Isto tem tornado os servidores apáticos e indiferentes aos problemas organizacionais, promovendo uma cultura de estagnação e algumas vezes até mesmo de regressão. Então, como esperar resultados satisfatórios e excelência no atendimento, como o estilo mecanicista de gestão de pessoas?

Ducker afirma que uma organização deve ser regida pela confiança, entendimento mútuo e motivação. Será que estes fundamentos têm sido aplicados à gestão de pessoas do Poder Judiciário?

58

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

É unânime que o estilo mecanicista de administração de pessoas, embora tenha sido muito importante durante uma época na história da organizações, para o mundo de hoje, ele é totalmente inadequado. Caminhos melhores surgiram e ainda surgirão à medida que o novo chega.

Dentre as características dos novos paradigmas gerenciais estão a descentralização, a participação, a integração, o foco no cliente, a visão sistêmica, a dignificação e a valorização dos funcionários como “cabeças pensantes”.

Acredita-se que somente através do elemento humano é que será possível alcançar a eficiência desejada. Investir nas pessoas, é, portanto, fator determinante nesses processos de transformação das organizações públicas.

Para Matias-Pereira⁵⁹, o marco referencial da nova gestão pública (NGP) é estimular nos servidores públicos um compromisso com a estruturação de uma organização mais preparada para atender a crescentes demandas da sociedade, num contexto de fortes mudanças. Nesse esforço, deve-se procurar rever a forma de prestação de serviço ao público buscando maior eficiência, eficácia e efetividade, cientes de que para mudar a cultura das organizações públicas, tendo o cidadão como foco, exige-se profunda revisão dos modelos organizacionais existentes.

Chiavenato afirma que “os únicos parceiros da organização capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso, são as pessoas”. Para este Doutor em Administração é importante ter uma visão abrangente e sistêmica de todas as variáveis envolvidas na administração de recursos humanos (ARH), uma vez que é “uma área extremamente contingencial e situacional, sensível a cultura, ao clima, a estrutura organizacional e ao estilo de gestão adotado”⁶⁰.

Nesse novo contexto, as pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a solução dos seus problemas. As pessoas deixam de ser um recurso organizacional para se tornar o parceiro principal, que proporciona dinamismo, vigor e inteligência a organização⁶¹.

⁵⁹

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 23

⁶⁰ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007, p.13.

⁶¹ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007, p.13-17

Chiavenato⁶² acrescenta, ainda, que as organizações bem-sucedidas não mais administram recursos humanos, nem mais administram pessoas, pois isto significa tratá-las como agentes passivos e dependentes, mas sobretudo, **administram com as pessoas**. Isso corresponde a tratá-las como agentes ativos e pró-ativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, habilidades e competência e não apenas de capacidades manuais, físicas ou artesanais. “As pessoas não são recursos que a organização consome e utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem um poderoso ativo que impulsiona o desenvolvimento organizacional”.

A administração participativa surge, portanto, como um novo modelo de administrar com as pessoas, contribuindo para aumentar o desempenho das organizações, bem como a satisfação e motivação dos servidores, cabendo ao gestor, “para a implantação do processo participativo, criar um ambiente no qual os próprios funcionários procurem soluções viáveis para os problemas administrativos e promover a mudança no ambiente organizacional”.⁶³

⁶²

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.p. 17.

⁶³ BRITO, Linelsa Varela. **Gestão Participativa como nova Prática de Gerência (GPNPG)**. In: LEITE, F. Tarciso, organizador. Por uma Teoria da Gestão Participativa. Fortaleza: Universidade de Fortaleza. 2000, p.57.

4 GESTÃO PARTICIPATIVA: Um novo desafio para o TJ-CE

Você pode fazer o que eu não posso. Eu posso fazer o que você não pode. Juntos, podemos fazer coisas grandiosas.

Madre Teresa de Calcutá

O pai da administração moderna Peter Drucker⁶⁴ afirma que para aplicar conhecimento a ação efetiva é necessário inicialmente saber o que fazer, porque fazer e como fazer.

Neste sentido, este capítulo se propõe a esclarecer o que é Gestão Participativa, porque é considerada hoje um modelo democrático e inovador capaz de promover o sucesso dos processos de mudanças nas organizações, e como a Gestão Participativa pode ser aplicada para melhorar a imagem do Poder Judiciário do Estado do Ceará.

4.1. Considerações básicas sobre Gestão Participativa

Os modelos participativos de gestão começaram a surgir apenas no final do século XX, embora a idéia de participação das pessoas nos processos decisórios exista desde a Antiguidade, tendo sido desenvolvida pelos gregos com o nome de democracia.

Atualmente democracia significa, segundo o filósofo e historiador italiano Bobbio:

um conjunto de regras ou procedimentos para a tomada de decisões coletivas, criando oportunidades para a participação mais ampla possível dos interessados, especialmente daqueles envolvidos com as questões objetos dos processos decisórios⁶⁵.

É de se observar, desde logo, que a participação das pessoas nos processos decisórios é um dos pressupostos da democracia, e que a democracia transcende à esfera política, apresentando-se no âmbito gerencial das organizações como Gestão Participativa.

⁶⁴

DRUCKER, Peter F. **O Melhor de Peter Drucker**: o Homem, a Administração, a Sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

⁶⁵ BOBBIO, apud FILHO, José Garcia Leal. **Gestão Estratégica Participativa**. Teoria e Prática para criação de organizações que aprendem. 2. ed. Curitiba: Juruá. 2007

Basicamente, Gestão Participativa, segundo Brito, é:

um conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no ato de administrar os recursos gerenciais, obtendo através dessa participação, o total comprometimento com os resultados, medidos como eficiência, eficácia e qualidade⁶⁶.

Logo, verifica-se que a Gestão participativa é em sua essência um processo democrático, que vem se firmando nas organizações públicas à medida que pessoas com maior grau de conhecimento e conscientização ingressam no serviço público e passam a exercer a cidadania no ambiente de trabalho.

O princípio democrático tem um âmbito de aplicação geral em todos os setores do Estado, e o Judiciário não pode ficar à margem deste processo de compatibilização com o Estado Democrático de Direito brasileiro, uma vez que é uma das instituições fundamentais do País. Sobre isto, Rocha afirma “a respeito do judiciário, as normas constitucionais que o estruturam, imprimindo-lhe um caráter burocrático, aparecem dissociadas do princípio constitucional fundamental que é o princípio democrático”⁶⁷.

O psicólogo e pedagogo Roberto Kanaane afirma que: “cidadania significa, entre outros pontos, a possibilidade de os envolvidos (trabalhadores) exercerem seus direitos e responsabilizarem-se por seus deveres e atos”⁶⁸.

Este professor ao se referir a direitos e deveres, deixa claro a relação de reciprocidade existente no exercício da cidadania, mas ressalta que este exercício somente ocorrerá de forma plena no ambiente de trabalho das organizações públicas, através da participação e das contribuições de vários indivíduos para a solução dos problemas coletivos.

É de se considerar que a relação de reciprocidade existente na parceria que se estabelece entre o servidor e a organização vai muito além de direitos e deveres, pois envolve também a troca de interesses, que podem ou não

⁶⁶

BRITO, Linelsa Varela. **Gestão Participativa como nova Prática de Gerência (GPNG)**. In: LEITE, F. Tarciso, organizador. *Por uma Teoria da Gestão Participativa*. Fortaleza: Universidade de Fortaleza. 2000, p.62.

⁶⁷ ROCHA, José de Albuquerque. **Estudos sobre o Poder Judiciário**. São Paulo: Malheiros, 1995. p.47

⁶⁸ KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

estar em sintonia com a missão organizacional. Segundo Chiavenato, o resultado dessa interação é tanto melhor quanto maior for o investimento de ambos os lados⁶⁹.

No que se refere à administração pública, ela espera servidores mais comprometidos, capacitados e eficientes, por outro lado, os servidores esperam ser reconhecidos e valorizados, através de remuneração adequada à função, possibilidade de ascender funcionalmente, estímulos à capacitação e à participação nos assuntos afetos a eles e as atividades que executam.

Neste sentido, é preciso cumprir as leis que dispõem sobre o interesse dos servidores públicos, bem como cobrar responsabilidades e punir os maus servidores, ao invés de adotar estilos de gestão de pessoas meramente coercitivos, repressivos e abusivos, alegando a indolência e ineficiência dos servidores.

De fato, a iniciativa de participação no ambiente de trabalho pode ser influenciada por diversos fatores. Kanaane⁷⁰ divide os condicionantes da participação em duas ordens: fatores psicossociais e o tipo de estrutura da organização.

Os fatores psicossociais dependem da interação das pessoas com o meio que a rodeia, influenciando o comportamento e, portanto, as iniciativas de participação.

A esse respeito Chiavenato⁷¹ afirma que as contribuições de cada participante na organização podem variar muito, tanto “em função das diferenças individuais existentes entre eles, como também em consequência do sistema de recompensas e contribuições aplicado pela organização”.

Mas não é somente isto, as práticas coercitivas e repressivas podem ocasionar sérios danos na personalidade dos indivíduos – em sua forma de ser, pensar e agir – gerando comportamentos individuais ou grupais inadequados ou patológicos. Estes danos contribuem para a ineficiência, ineficácia e má qualidade do serviço, aspectos que o Judiciário vem tentando combater.

69

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007, p. 24.

⁷⁰ KANAANE; ROBERTO. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006, p.64.

⁷¹ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007, p. 26

Um estudo realizado pela médica do trabalho Rosely Glezer⁷² durante cinco anos, com o objetivo de analisar as causas que poderiam estar relacionadas ao sofrimento mental dentro do universo particular de servidores públicos do Poder Judiciário Federal. O estudo revelou que um grupo de servidores com patologias relacionadas à área de saúde mental apresentavam considerável sofrimento mental. As principais causas verificadas foram: incompreensão das autoridades, ambiente competitivo; sobrecarga de trabalho; exigência de produtividade associada à ausência de recompensas; frustração pela impossibilidade de conquista de suas expectativas profissionais; morosidade dos procedimentos burocráticos; rígida hierarquia, estigmatização imputada aos servidores públicos considerados como ineficientes e privilegiados; a carência de perspectivas profissionais e a descrença em mudanças positivas.

Esta pesquisadora constatou, ainda, através de seu trabalho, que a grande incidência de doenças mentais na Justiça Federal, vem contribuindo para o alto índice de absenteísmo, baixo comprometimento da produtividade e relações de trabalho, levando a intenso sofrimento individual e coletivo.

E o que pensar então dos servidores das justiças estaduais, cujas causas apontadas como responsáveis por levar o servidor a intenso sofrimento mental, são muito mais marcantes que no âmbito federal? Além disso, inúmeras vezes são até desconhecidas dos gestores.

Os resultados deste estudo remetem mais uma vez a questão da revisão dos modelos de gestão adotados pelos órgãos públicos, em particular o Poder Judiciário, que insistem em tratar seus servidores como peças da máquina burocrática e não como indivíduos que são.

O outro condicionante da participação é o tipo de estrutura organizacional, quanto a isto, há aquelas organizações que impedem à participação, enquanto que outras viabilizam e estimulam a participação.

Em uma burocracia, por exemplo, o trabalho de cada pessoa é claramente definido, com o indivíduo tendo pouca autonomia ou pouco poder de decisão, isto tende a estar associado ao estilo de liderança, que inclui supervisão

72

GLEZER, Rosely Timoner. **Sofrimento Mental no Trabalho do Funcionário de Empresa Judiciária Federal**. 201 folhas. Monografia de especialização em Medicina do Trabalho, Faculdade de Medicina da Santa Casa de Misericórdia de São Paulo, São Paulo, 1999.

rígida e abordagens não participativas⁷³. Obviamente que a estrutura do Judiciário brasileiro, sendo burocrática, é do tipo que impõe obstáculos ao processo participativo.

Segundo Leal Filho, a cultura paternalista existente na sociedade brasileira, síntese da concentração de poder, contribui para que, ainda, predomine na cultura das organizações públicas, a dependência das pessoas em relação às lideranças e a manutenção de um sistema restritivo de disseminação de conhecimento⁷⁴.

Infelizmente, no âmbito do Poder Judiciário, as atitudes no que tange à gestão de pessoas ainda estão voltadas para o mandar e o obedecer, sem considerar que o servidor é um ser pensante. Esta postura é extremamente prejudicial para o desenvolvimento e aprendizagem organizacional, pois impedem a criatividade, a participação, a contribuição e o comprometimento dos indivíduos na solução dos problemas da organização; além de promover a alienação, a desmotivação, a baixa auto-estima e a revolta.

Por outro lado, as organizações que criam mecanismos facilitadores de participação, apresentam, segundo Kannane,⁷⁵ redução da alienação, aumento da eficiência, eficácia e da produtividade; auto-realização, auto-atualização e incremento da responsabilidade.

Como se pode observar, tanto a estrutura interna quanto o estilo de gestão de pessoas adotados pelo Poder Judiciário impõem diversas barreiras ao aprendizado e ao desenvolvimento organizacional. Portanto, para falar de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços judiciários, é preciso, primeiramente, transpor estes obstáculos, através da remodelagem da administração judiciária, partindo da gestão e desenvolvimento de pessoas, sobretudo, destacando a participação ativa e direta dos servidores, em especial o servidor efetivo.

A Gestão participativa defende a participação e o comprometimento de todos no resultado da organização⁷⁶. Seu objetivo é agrupar as pessoas, para por

⁷³

SPECTOR, Paul. E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p.558

⁷⁴ FILHO, José Garcia Leal. **Gestão Estratégica Participativa**. Teoria e Prática para criação de organizações que aprendem. 2. ed. Curitiba: Juruá. 2007, p.77

⁷⁵ KANAANE; ROBERTO. **Comportamento Humano nas Organizações**: O Homem Rumo ao Século XXI, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006, p.66.

⁷⁶ FILHO, José Garcia Leal. **Gestão Estratégica Participativa**. Teoria e Prática para criação de organizações que aprendem. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007, p.25.

meio da cooperação mútua, alcançar a missão e os objetivos organizacionais, satisfazendo, assim, as necessidades individuais e coletivas⁷⁷.

Porém, MacLagan⁷⁸ ressalta que participação não é sinônimo de envolvimento de todo mundo em tudo, tratando-se, sobretudo de um sistema de exercício de autoridade⁷⁹.

É de se entender, neste caso, autoridade como a habilidade de fazer com que as pessoas executem as tarefas sob sua responsabilidade por vontade própria e não por medo ou ameaça. Este tipo de domínio gera um relacionamento tenso e de má-qualidade entre os servidores e a cúpula da organização em que trabalham, refletindo-se no desempenho organizacional.

Hunter ressalta que a confiança como principal ingrediente de um relacionamento bem-sucedido⁸⁰, pois sem um bom relacionamento é difícil senão impossível, obter eficiência na organização.

O estudioso em mudanças no desenvolvimento de pessoas e organizações, José María Gassala, reconhece que o controle é necessário ao funcionamento de qualquer sistema e não deve ser suprimido. Entretanto, questiona a efetividade das fontes e dos procedimentos adotados pelos modelos tradicionais de gerenciamento nos quais o medo condiciona o comportamento e a comunicação. Estes modelos são baseados na falta de confiança nas pessoas, que são vistas como indolentes, preguiçosas, sem iniciativa e nem responsabilidade, necessitando, portanto, de um alto nível de controle externo. Segundo este professor, quando o grau de confiança é alto, o controle externo pode ser reduzido, implicando na redução de custos, e extrapola afirmando que o controle sem confiança não é eficiente⁸¹.

Diante do exposto, é possível perceber que o processo participativo nas organizações requer uma evolução tanto das pessoas como da própria organização, sendo necessário, para tanto, rever os valores organizacionais de

77

LEITE, F. Tarcisio et al. **Por uma Teoria da Gestão Participativa**: novo paradigma de administração para o século XXI. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000, p.35.

⁷⁸ MACLAGAN apud LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007, p. 94.

⁷⁹ LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007, p. 94.

⁸⁰ HUNTER, Junter C. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. p.37.

⁸¹ GASALLA, José María. **A Nova Gestão de Pessoas**: o talento executivo. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2007, p.191-192.

forma a evidenciar o ser humano em termo de crescimento a partir do desenvolvimento organizacional.

Em suma, o modelo de Gestão Participativa vê a participação das pessoas como uma ferramenta essencial para o desempenho organizacional, cabendo ao gestor criar um ambiente interno favorável à sua aplicação.

Feitas estas breves observações acerca de Gestão Participativa, veja-se porque ela tem sido aplicada com sucesso nas organizações.

4.2. Gestão Participativa, por quê?

O êxito das organizações contemporâneas está associado a fatores como capacidade e resolução dos problemas estratégicos, comunicações ativas, horizontalidade, participação e formação de redes⁸².

As organizações com este perfil apresentam inúmeros benefícios, como: maior produtividade, moral mais alta, redução de custos, melhor serviço para os clientes, mais inovação, criatividade e redução do absenteísmo e da rotatividade de pessoal. Além disso, tais organizações atraem pessoal mais qualificado e capaz⁸³.

Se isso tudo é o que se espera da Administração Judiciária, por que então continuar na contra-mão do tempo insistindo em manter modelos administrativos do século XIX?

Busca-se o gerenciamento com excelência na Administração Pública e também judiciária, preconizando a satisfação do usuário do serviço público, no entanto, esquece-se de voltar sua atenção, também, para a satisfação das necessidades dos servidores que compõem a organização, pois afinal são eles que estão mais próximos do cliente/cidadão e devem ser fortalecidos para que possam gerar os resultados esperados.

A administração judiciária precisa perceber que o gerenciamento com excelência, exige modelos participativos de gestão organizacional, pois está

⁸²

KLIKSBERG, 1999 apud FILHO, José Garcia Leal. **Gestão Estratégica Participativa**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007, p.95

⁸³ KLIKSBURG, 1999 apud FILHO, José Garcia Leal. **Gestão Estratégica Participativa**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007, p.95

comprovado que nestes modelos os resultados alcançados são superiores ao dos modelos organizacionais burocráticos.

As organizações que adotam a gestão participativa atuam como ambiente integrador e enriquecedor para as pessoas que nelas trabalham, enquanto que as organizações que adotam a gestão conservadora (burocrático/mecanicista) atuam como ambiente desagregador e manipulador das pessoas. Considerando que a mudança nas organizações através dos tempos tem ocorrido de acordo com o estilo de gestão de cada época⁸⁴, é o momento de substituir, no Poder Judiciário, o estilo de gestão conservador pelo participativo.

O quadro abaixo resume algumas características da gestão conservadora e da gestão participativa.

QUADRO: ENFOQUE DA ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO CONSERVADORA (RESULTADOS)	GESTÃO PARTICIPATIVA (PROCESSO)
Funcionários são culpados pelos problemas	Processos são culpados pelos problemas
Funcionários são extensões de máquinas	Funcionários são pessoas
Funcionários são avaliados	Processos são avaliados
Funcionários devem ser substituídos	Funcionários devem ser treinados e capacitados
Funcionários devem ser controlados	Processos devem ser controlados
Erros devem ser corrigidos	Erros devem ser prevenidos
Os fins justificam os meios	Os meios justificam os fins
Deve-se apenar funcionários que erram	Deve-se descobrir e corrigir as causas dos erros

Fonte: Adaptado de Jumonji, Takeski. **Introdução a Gestão Participativa**. São Paulo: STS, 1995 apud BRITO⁸⁵, 2000, p. 54.

Observe a diferença entre os dois estilos de gestão. O primeiro é o que predomina no Poder Judiciário, o segundo, já vem sendo aplicado, embora espaçadamente, em organizações públicas de todo o Brasil.

Enquanto que na administração conservadora o processo é autoritário, preocupando-se em controlar tudo dentro da organização de maneira rígida e o funcionário é sempre o culpado pelos maus resultados, na administração

⁸⁴

SILVA, Riata Maria Silveira. **Gestão Participativa e Mudança Organizacional**. In: LEITE, F. Tarciso, organizador. *Por uma Teoria da Gestão Participativa*. Fortaleza: Universidade de Fortaleza. 2000, p.57.

⁸⁵ BRITO, Linelsa Varela. **Gestão Participativa como nova Prática de Gerência (GPNPG)**. In: LEITE, F. Tarciso, organizador. *Por uma Teoria da Gestão Participativa*. Fortaleza: Universidade de Fortaleza. 2000, p.51-63.

participativa as pessoas são convidadas a participar, expor sua opinião, dar sugestões sobre aspectos relacionados aos processos de trabalho.

Portanto, é possível verificar que uma gestão pela qualidade deve ser participativa, o que pressupõe a convocação de todos os servidores a participar da melhoria de seus processos de trabalho, assim como, estabelecer a cooperação entre gerentes e gerenciados; disseminar as informações organizacionais; compartilhar desafios e colocar a decisão o mais próximo possível da ação⁸⁶.

Entretanto, Leal Filho⁸⁷ ressalta que existem barreiras à participação, o que pode torná-la improdutiva. Este mestre em administração destaca a falta de interesse das pessoas em participar, devido à falta de visão e de conscientização sobre a importância do processo participativo; e a falta de motivação dos funcionários em se engajarem, como fatores impeditivos do êxito dos processos participativos.

Em uma breve análise do comportamento das pessoas nas organizações de hoje, Chiavenato⁸⁸ constatou que a motivação é fator que ampara e fortalece as pessoas quando elas são envolvidas nas decisões de equipe e consultadas a respeito de assuntos e resultados. Além disso, ele afirma que as pessoas trabalham melhor nos ambientes democráticos e com valores compartilhados.

Segundo este, doutor em Administração, a organização que focaliza o comportamento e o desempenho, sob aspectos holísticos e multidimensionais do trabalho, atinge altos níveis de motivação, pois o “aspecto humano do trabalho pode se inspirado por líderes, mas não por esquemas tradicionais e burocráticos de comando e imposição⁸⁹”.

Então, para que as pessoas possam se envolver nos processos participativos é necessário que estejam motivadas.

⁸⁶

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública**. Brasília: MARE, 1997

⁸⁷ LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007. p.103.

⁸⁸ CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

⁸⁹ CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

O pesquisador Leal Filho afirma que a motivação dos funcionários, em geral, está relacionada a objetivos imediatos como salário mais elevado, boas condições de trabalho, relações interpessoais agradáveis e trabalho interessante⁹⁰.

Estudo realizado no Poder Judiciário do Ceará no ano de 2007 revelou que 58% dos servidores entrevistados não se sentem valorizados por parte dos seus superiores. Além disso, 54% das pessoas apontaram o relacionamento em equipe como responsável pela motivação no trabalho, seguido do salário (40%)⁹¹, confirmando o pensamento de Leal Filho. Neste mesmo estudo foi apontada a participação nas decisões como uma das iniciativas que deveriam ser tomadas pelos gestores do Poder Judiciário do Ceará para motivar os servidores.

É interessante perceber neste estudo o destaque das relações interpessoais como fator motivacional no ambiente de trabalho, sendo superada apenas pelo fator salário.

Resultados de um estudo realizado por Wanberg e Banas sobre a mudança organizacional entre funcionários de empresas públicas americanas mostraram que os dois fatores mais importantes na receptividade à mudança eram o grau com que os funcionários sentiam-se informados e a participação nos processos decisórios. Os resultados sugeriram ainda que garantir informações suficientes sobre mudanças iminentes e permitir que os funcionários participem do planejamento e da implementação da mudança pode contribuir muito para aumentar a receptividade e reduzir a resistência, facilitando assim a efetiva mudança organizacional.⁹²

A participação mobiliza a inteligência da organização ao valorizar o potencial das pessoas e permitir que expressem suas idéias e emoções, conseqüentemente promove o desenvolvimento das relações pessoais e organizacionais.

Outro aspecto positivo da participação é que ela proporciona às pessoas o sentimento de que estão com o controle de seu destino e com o da organização. Neste caso o comprometimento aumenta, pois os funcionários

⁹⁰

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007. p.103

⁹¹ FARIAS, Sóstenes Francisco de Farias. **Aspectos motivacionais do Servidor no âmbito do Fórum Clóvis Beviláqua**. 48 folhas. Monografia de especialização em Administração Judiciária, Universidade Estadual Vale do Acaraú, Escola Superior de Magistratura do Estado do Ceará, Fortaleza, 2007.

⁹² SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p.537.

vislumbram que seus esforços podem fazer a diferença e que eles fazem parte do processo produtivo, ou seja, quanto maior a participação e envolvimento dos funcionários, maior o comprometimento com o trabalho.⁹³

Peter Drucker⁹⁴ afirma que as pessoas eficazes põem o foco na contribuição. Elas tiram os olhos de seu trabalho e olham para fora, em direção às suas metas e perguntam: Qual é a contribuição que posso dar para influir significativamente no desempenho e nos resultados da instituição em que trabalho? A ênfase delas reside na responsabilidade.

No entanto, segundo este autor, as pessoas tornam-se ineficazes porque, em sua grande maioria, tendem a olhar para baixo, ocupando-se dos esforços e não dos resultados, preocupando-se com o que a organização e seus superiores “devem” a elas e devem fazer por elas

O último caso é o que acontece nas organizações com estrutura piramidal, de mando e subordinação como é o Judiciário, pois o clima organizacional dos modelos burocráticos atua de maneira a dificultar o processamento das atividades, implicando em retrabalho e desperdícios financeiros, motivacionais e funcionais.

Então o que fazer? Certamente que focar a atenção na contribuição das pessoas é a chave para eficácia organizacional. Por isso algumas organizações públicas no intuito de melhorar o compromisso do servidor com a qualidade dos serviços prestados vem dando ênfase na implementação de modelos gerenciais participativos.

4.3 Como aplicar a Gestão Participativa no TJ-CE

Como foi visto, o cenário da administração judiciária destaca a necessidade de um novo modelo de gerenciamento, “voltado para as pessoas, que

⁹³

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007, p. 98.

⁹⁴ DRUCKER, Peter F. **O Melhor de Peter Drucker: O Homem, A Administração, A Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002. (p.67)

permita uma adequação ao ritmo acelerado das mudanças⁹⁵ nesta era de tecnologia e conhecimento.

Segundo Chiavenato:

administrar pessoas significa mais do que lidar com as pessoas que participam da organização, significa, dentro do novo conceito, administrar com as pessoas - como parceiros (sujeitos ativos e pró-ativos) - e não mais sobre as pessoas – como meros recursos (sujeitos passivos e inertes)⁹⁶.

Entretanto, o consenso quanto à necessidade de mudanças na gestão pública não tem encontrado contrapartida na adoção de processos e meios para as transformações almejadas⁹⁷.

As mudanças, num ambiente complexo como o Judiciário, carecem mais do que o esforço reformador, inclui a necessidade de envolver e sensibilizar os servidores, conscientizando-os da problemática da crise do Judiciário para que assumam sua responsabilidade também como uma questão de cidadania.

Segundo Kannane,⁹⁸ o grau de conscientização de determinadas categorias profissionais é que determina a dimensão em que as mesmas exercem sua cidadania no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, o concurso público, instituído pela Constituição Federal de 1988 para provimento de cargos públicos, foi um grande avanço no sentido de atrair pessoas com melhor grau de escolaridade, profissionalização e conscientização quanto ao seu papel como servidor público.

É oportuno informar que, em 1995 o Tribunal de Justiça do Ceará, visando ampliar e melhorar a qualificação do seu quadro de pessoal, realizou um concurso público com grande quantidade de vagas, além de criar cargos de nível superior para compor seus quadros. O nível elementar como pré-requisito de ingresso foi extinto apenas no ano de 2004.

Sem dúvida que estes passos foram um marco na história do Poder Judiciário, pois trouxeram para a organização pessoas com maior conhecimento,

95

BRITO, Linelsa Varela. **Gestão Participativa como nova Prática de Gerência (GPNPG)**. In: LEITE, F. Tarciso, organizador. Por uma Teoria da Gestão Participativa. Fortaleza: Universidade de Fortaleza. 2000, p.51-63.

⁹⁶ CHIAVEATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

⁹⁷ TEXEIRA, Hélio Janny; SANTANA, Solange Maria. **Remodelando a Gestão Pública**. 2. reimpr. São Paulo: Edgard Blucher, 1994. p. 1-5

⁹⁸ KANAANE; ROBERTO. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI**. São Paulo: Atlas, 2006, p.62

capazes de contribuir com a melhoria do desempenho da organização através da transferência do aprendizado individual para o organizacional.

Entretanto, vale ressaltar que o servidor ao perceber que ele oferece a organização mais do que recebe dela, ele ou se retira ou deixa de ser um servidor interessado em permanecer na organização. Estas situações geradas são muito prejudiciais para a organização, pois os servidores insatisfeitos, principalmente os de nível superior, ou buscam outras carreiras, ainda que na esfera pública, que adotem políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas (GDP) mais atraentes, ou permanecem na organização num condição desinteressada, ocupando vagas, desperdiçando os recursos da organização e eventualmente minando as condições psicológicas de trabalho dos demais colegas

O modelo participativo terá de ser adotado em qualquer organização que deseje realmente ter um bom desempenho, nesta era do conhecimento, sendo preciso estruturar-se de tal forma que os servidores possam dar sua parcela de contribuição⁹⁹.

Nesse caso, o servidor efetivo é o parceiro mais próximo da organização. É aquele que faz com que as coisas realmente aconteçam e contribui para que o conhecimento não se volatilize com a descontinuidade administrativa. Portanto, investir no servidor, ouvir o que ele tem a dizer é o primeiro passo rumo à transformação do Judiciário em uma organização eficiente e respeitada.

O Judiciário, por sua vez, precisa conscientizar-se de que problemas complexos exigem soluções na mesma dimensão e que não é com arrocho salarial e controle rígido sobre a freqüência e as atividades executados pelo servidor, que conseguirá atingir os objetivos organizacionais.

Se o Poder Judiciário deseja realmente melhorar seu desempenho e imagem frente à sociedade, certamente que terá de remodelar o seu estilo de gestão de pessoas de tal forma a chamar os servidores para darem a sua parcela de contribuição na construção de um Judiciário mais moderno, eficiente e eficaz.

É importante lembrar que impor qualquer tipo de mudança na organização sem considerar a motivação e as preferências dos servidores, pode não

99

BRITO, Linelsa Varela. **Gestão Participativa como nova Prática de Gerência (GPNPG)**. In: LEITE, F. Tarciso, organizador. Por uma Teoria da Gestão Participativa. Fortaleza: Universidade de Fortaleza. 2000, p.51-63.

ter o efeito esperado ou até mesmo resultar em um comportamento improdutivo se os servidores resistirem à mudança¹⁰⁰.

Spector afirma que mesmo a mudança organizacional mais bem concebida produzirá certo grau de resistência entre os funcionários, mas que a informação aos funcionários de mudanças iminentes e a participação os tornam mais receptivos às mudanças¹⁰¹.

Urge estabelecer um novo modelo de gestão capaz de modificar a relação entre os gestores e os servidores públicos, para que possam caminhar juntos no sentido de alcançar a missão institucional. Neste sentido, as práticas participativas surgem como ferramentas que contribuem para a melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços judiciários resultando no resgate da imagem do Poder Judiciário.

É certo que os programas de mudança dependem das pessoas que crescem com eles, por isso é fundamental educar e investir nas pessoas assim como mantê-las na organização dando a elas as condições essenciais para a sua atuação produtiva e integrada¹⁰².

Alinhado a estes pensamentos encontra-se o de Drucker¹⁰³, o qual afirma que “a capacidade das pessoas em contribuir com a sociedade depende tanto da administração das organizações em que trabalham quanto de seus próprios talentos, dedicação e esforços”.

A organização moderna deve procurar fazer de cada pessoa um verdadeiro administrador de suas tarefas, em qualquer nível que ela esteja situada ou em qualquer atividade que deva executar¹⁰⁴.

Diante do exposto, sugere-se que o Poder Judiciário do Estado do Ceará, estabeleça estratégias participativas e crie mecanismos facilitadores de participação. Além disto ajuste sua estrutura de modo a promover o desenvolvimento de pessoas e, conseqüentemente, o da organização. Para tanto recomenda-se:

¹⁰⁰

SPECTOR, Paul. E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p.555-556

¹⁰¹ SPECTOR, Paul. E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 537

¹⁰² ERICK KAINES apud BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública**. Brasília: MARE, 1997

¹⁰³ DRUCKER, Peter F. **O Melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

¹⁰⁴ DRUCKER, Peter F. **O Melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002. p.67.

1. Criar campanhas de esclarecimento à sociedade com a finalidade de **resgatar a auto-estima do servidor**, por meio do fortalecimento de sua imagem e da importância das funções institucionais, ressaltando que o servidor também sofre com a morosidade da justiça e que há aspectos relacionados aos serviços judiciários alheios ao seu poder de intervenção. Melhorar a auto-estima juntamente com o desenvolvimento da instituição, “corroboram para o indivíduo perceber-se como um ser atuante e com condições de poder influenciar e ser influenciado, propiciando melhores condições de qualidade de vida no trabalho”¹⁰⁵.
2. Valorizar o servidor como um ser dotado de inteligência, talento e criatividade, através da **criação de um banco de idéias**, com a formação de uma equipe de avaliação e seleção das melhores idéias, distribuição de premiações e certificados, ampla divulgação e multiplicação das idéias. Segundo Leal Filho, restrições à prática de novas idéias pelos funcionários são barreiras ao aprendizado organizacional¹⁰⁶, portanto os servidores devem ser estimulados a contribuir com idéias que venham a propiciar uma melhoria da gestão, da produtividade e da qualidade dos serviços judiciários prestados.
3. **Fortalecer o espírito de equipe**. Promover cursos de liderança para as chefias, buscando transformar os chefes que controlam em líderes que coordenam, e cursos de integração por células, entre células e entre jurisdições. É de suma importância para o sucesso do modelo participativo que as pessoas trabalhem juntas de forma produtiva e respeitosa, não importando o cargo que ocupam e a área onde atuam¹⁰⁷.
4. **Envolver os servidores nos planejamentos que se referem à melhoria e racionalização do trabalho através de sua participação direta**. Os servidores precisam ser preparados, estimulados e orientados para participar

¹⁰⁵KANAANE; ROBERTO. **Comportamento Humano nas Organizações**: O Homem Rumo ao Século XXI. São Paulo: Atlas, 2006, p.61.¹⁰⁶ LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa**. Teoria e Prática para criação de organizações que aprendem. 2. ed. Curitiba: Juruá. 2007, p.77¹⁰⁷ ZAJAC E BRUHN, 1999 apud LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa**. Teoria e Prática para criação de organizações que aprendem. 2ª edição. Curitiba: Juruá. 2007. p 98

das ações de planejamento que dizem respeito a eles e aos rumos da organização. Em dezembro de 2007, através do sistema de planejamento do TJ-CE disponibilizado via intranet, os servidores foram convidados a sugerir ações para Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Cearense, mas não houve preparação prévia, nem estimulação e orientação antes de sua disponibilização.

5. **Promover seminários de sensibilização, conscientização e educação para a cidadania.** O exercício da cidadania no ambiente de trabalho vai além das exigências formais e é extremamente benéfico para a organização, tendendo a ocorrer em resposta a atitudes positivas em relação ao trabalho, incluindo satisfação e comprometimento¹⁰⁸.
6. **Identificar e chamar à contribuição servidores com conhecimento e habilidades múltiplas, através da criação de um banco de talentos,** para atuarem como promotores e facilitadores das mudanças organizacionais, dando oportunidade de participação aos servidores de todas as unidades judiciárias do Ceará. Os servidores poderão se cadastrar e sempre que surgir necessidade de um profissional com um determinado perfil, ele será convidado a participar. Dessa forma, a instituição valoriza e aproveita melhor o seu pessoal.
7. **Treinar e capacitar** de maneira contínua, uniforme e equânime os servidores de todas as unidades. Servidores mais informados são mais propensos a cooperar com os demais na superação contínua dos padrões de produtividade e qualidade¹⁰⁹, favorecendo maior conscientização dos agentes sobre as matérias objeto da dinâmica de planejamento, o que facilita a assimilação daquilo que deva ser compreendido e da carga de responsabilidade sobre o que deve ser realizado e acompanhado¹¹⁰. Os treinamentos desenvolvidos no âmbito do judiciário cearense têm sido mais teóricos do que práticos, além disto, em geral, não são realizados por áreas

¹⁰⁸

SPECTOR, Paul. E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 537 p.390-391.

¹⁰⁹ PASSOS apud LEAL FILHO, José Garcia Leal. **Gestão Estratégica Participativa**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007, p.98

¹¹⁰ LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007, p.101

funcionais e, tampouco, voltados para as funções que o servidor exerce. Outro aspecto negativo é o fato do planejamento dos cursos e treinamentos diferirem significativamente entre as unidades judiciárias vinculadas ao Fórum da Capital e ao Tribunal de Justiça.

8. **Reestruturação na política de cargos comissionados**, através da priorização do servidor efetivo. A composição em células (secretarias de vara) com equipes de trabalho constituídas por pessoal com elevado grau de escolaridade, sob direção do auxiliar de Juiz, são, sem dúvida nenhuma, um aspecto positivo. Porém, o fato do diretor de secretaria, nomeado pelo juiz, não ser necessariamente um servidor efetivo – poucos o são – tampouco ser preferentemente alguém com experiência em gestão, muitas vezes até sem noção exata do processo de trabalho realizado por uma secretaria de vara e ainda gozando de tratamento privilegiado, são fatores que contribuem para a dificuldade em se implementar mudanças e também são um forte obstáculo ao desenvolvimento organizacional em virtude da alta rotatividade.
9. **Redefinir a lotação do servidor, novo ou antigo**, considerando o seu perfil profissional e pessoal, de forma que sua contribuição para a organização seja a melhor possível. A lotação nominal inicialmente estabelecida pelo Presidente do Tribunal ou Diretor do Fórum, pode ser revista anualmente ou quando o interesse da justiça o exigir, obviamente ouvido o Juiz da vara. Contudo, não há informações sobre remanejamento observando o desempenho e adaptação do indivíduo ao local de trabalho, assim como também notícia de programas direcionados para os servidores mais antigos e ou que se encontram na terceira idade de forma a realocá-los à medida que a idade avança.
10. **Encurtar a distância entre a cúpula e os servidores**, revendo e redefinindo as relações de poder no contexto profissional, com a finalidade de diminuir os conflitos gerados pela consciência do trabalhador e a postura dos administradores¹¹¹, pois apesar da criação do canal de comunicação “FALE

COM A PRESIDÊNCIA” , os servidores sentem-se apáticos ou intimidados para enviar informações, críticas ou sugestões em virtude do estilo de gestão e desenvolvimento de pessoas (GDP) adotado na organização e, quando o fazem, é de forma muito tímida. As barreiras no relacionamento entre funcionários de diversos níveis e dirigentes na organização devem ser quebradas, de forma a haver o entendimento de que o funcionário do nível operacional, aqueles envolvidos com a execução das ações, deverão ser “sempre os primeiros a serem convidados a dar sugestões sobre a melhoria dos processos, porque, com freqüência, são eles que se deparam com os problemas do processo produtivo. E, assim, estão em melhores condições para resolvê-los”¹¹².

11. **Divulgação ampla de mudanças iminentes** relativas ao processo de trabalho e à vida funcional do servidor. A comunicação deve ser clara, amplamente divulgada e com antecedência, pois ações surpresas podem causar sérios danos morais e materiais aos indivíduos.
12. **Distribuição dos processos entre os servidores da vara**, semelhante ao sistema que existe de distribuição processual para as secretarias de vara. Este sistema permite uma justiça distributiva de atividades, proporciona a ampliação e disseminação dos conhecimentos, pois oferece uma visão mais abrangente do processo de trabalho, facilita a aplicação de indicadores de desempenho, evita descontinuar uma fase processual pelo absenteísmo do servidor responsável por cumprir um determinado tipo de expediente, dando maior agilidade ao andamento processual.
13. **Implantação plena do Plano de Cargas e Carreiras**. Em 1995, foi instituído no Tribunal de Justiça, por meio da Lei de Organização Administrativa do Poder Judiciário do Estado do Ceará, um plano de cargos e carreiras para a ascensão funcional do servidor através de Progressão e Promoção, consoante regulamentação por Resolução do Tribunal de Justiça. O objetivo fundamental era a valorização e profissionalização do servidor judiciário, bem

KANAANE; ROBERTO. **Comportamento Humano nas Organizações**: O Homem Rumo ao Século XXI, p. 23.

¹¹² LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa**. Teoria e Prática para criação de organizações que aprendem. 2. ed. Curitiba: Juruá. 2007, p.114.

como a maior eficiência no apoio instrumental à administração da justiça. Contudo, a regulamentação não chegou a acontecer deixando os servidores sem ascensão funcional durante todo este período. Embora no ano de 1999 tenha ocorrido uma ascensão por descompressão, ou seja, através de uma escala de maturidade (critério da antiguidade), esta, surpreendentemente, não chegou a atingir todos os servidores. Passada quase uma década de espera, enfim, no ano de 2004, novo Plano de Cargos e Carreiras (PCC) foi elaborado e aprovado. A regulamentação veio somente em abril de 2007, após os servidores pugnam por um direito já garantido em lei, entretanto, a concretização plena desta regulamentação não ocorreu até a presente data. Esse engessamento das carreiras e a indiferença dos gestores quanto à implementação dos direitos dos servidores, já garantidos em lei, vêm contribuindo para um quadro de apatia, desesperança, revolta e perda do comprometimento com a missão institucional que se instalou entre os servidores da organização.

14. **Correção das distorções existentes entre os cargos.** Desde o ano 2000, vivenciaram-se algumas reestruturações de cargos no âmbito do Poder Judiciário, necessárias, mas nem tão benéficas assim, pois criaram enormes distorções entre as categorias de servidores ao serem realizadas fragmentadamente e afetaram os relacionamentos no ambiente de trabalho a tal ponto de abalar profundamente o clima organizacional. Além disso, deve-se considerar que a desigualdade na remuneração ou benefícios, induz a raiva e motiva o funcionário a alterar a sua contribuição através da diminuição de sua produtividade, seja através de atrasos ou falta, ou até mesmo pelo abandono definitivo do trabalho¹¹³. É válido ressaltar que no último dia 13 de março, o Presidente do Tribunal de Justiça do Ceará, num ato transparente e democrático, anunciou a elaboração de um projeto de lei visando corrigir as distorções na estrutura dos cargos, reconhecendo, portanto, a relevância da matéria para o processo de reestruturação do Judiciário.
15. **Transformar o Departamento de Recursos Humanos em Secretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas** – visando dar mais autonomia e

113

ADAMS, apud SPECTOR, Paul. E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p.301

atenção a esta área extremamente contingencial e situacional. A reforma administrativa da organização não pode limitar-se apenas a modernização nas áreas tecnológicas e procedimentais, a reforma deve, sobretudo, moldar-se aos novos modelos de gestão de pessoas e desenvolvimento de pessoas, se deseja alcançar elevados níveis de produtividade.

Como se pode observar, a gestão participativa é de natureza inter e multidisciplinar, por isto é tão difícil, sintetizar todo o conjunto de fatores envolvidos na sua aplicação.

Entretanto, por todo o exposto, a valorização humana no trabalho e o aproveitamento inteligente do conhecimento são os focos fundamentais dos processos participativos e representam o diferencial qualitativo para o sucesso das reformas que o Judiciário vem se esforçando em implementar.

Certamente que a implantação da gestão participativa no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Ceará não acabará com todos os problemas gerenciais, mas diminuirá os conflitos e dará suporte para que se encontre as melhores soluções. A organização aprenderá com os servidores “a descobrir e valorizar o potencial de cada um, no cumprimento das metas da organização, através de incentivos ao desenvolvimento individual e dos grupos”¹¹⁴.

Em resumo, toda mudança a ser desenvolvida numa organização não pode desconsiderar as pessoas e seus valores culturais sob pena de fracassar, além disto o gestor precisa conscientizar-se que o grupo tem o poder de boicotar qualquer plano do qual não faça parte.¹¹⁵

114

BRITO, Linelsa Varela. **Gestão Participativa como nova Prática de Gerência (GPNG)**. In: LEITE, F. Tarciso, organizador. Por uma Teoria da Gestão Participativa. Fortaleza: Universidade de Fortaleza. 2000, p.51-63.

¹¹⁵ SILVA, Riata Maria Silveira. **Gestão Participativa e Mudança Organizacional**. In: LEITE, F. Tarciso, organizador. Por uma Teoria da Gestão Participativa. Fortaleza: Universidade de Fortaleza. 2000, p.80 - 86

4.4 Gestão participativa e impactos positivos na imagem do Poder Judiciário do Estado do Ceará

As sociedades tendem a prosperar na medida em que existe forte sentimento de interação e de respeito às instituições públicas por parte dos cidadãos. Para que isso ocorra, é importante que os governantes estimulem a participação e o senso de comunidade, bem como procurem assegurar que as instituições públicas sejam justas e confiáveis¹¹⁶.

Neste sentido, análises, reflexões e mudanças nas estruturas administrativas e nos modelos de administração das organizações públicas têm sido constantes nos últimos anos, buscando alcançar o objetivo básico de servir bem a sociedade.

Diante disso, construir uma imagem positiva do Poder Judiciário é de fundamental importância para o fortalecimento da instituição, respeito às suas decisões e para a manutenção do Estado (governo) democrático (participativo).

Infelizmente, coloca a pesquisadora do Centro de Estudos e Pesquisas Judiciais, Maria Tereza Sadek, a imagem do Judiciário “é de absoluta inoperância, com descompasso expressivo entre a procura e a prestação jurisdicional”¹¹⁷

Os fatores que freqüentemente contribuem para uma imagem negativa do Judiciário são principalmente: a impunidade, a morosidade, a má-qualidade dos serviços judiciários, custos inacessíveis para a grande maioria das pessoas e a corrupção.

Para o professor Sérgio Adorno a descrença dos cidadãos nas instituições promotoras de justiça, em especial aquelas encarregadas de distribuir e aplicar sanções para os autores de crime e de violência, é a consequência mais grave deste processo¹¹⁸. Corroborando com este pensamento está o de Sadek, que afirma ser, a face penal, a mais visível do judiciário¹¹⁹.

¹¹⁶

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007, p.7.

¹¹⁷ SADEK, Maria Tereza. **Judiciário: mudanças e reformas**. Revista Estudos Avançados da USP 18 (51), 2004, p. 79 a 101.

¹¹⁸

ADORNO, Sérgio. **Crise no Sistema de Justiça Criminal**. Revista Ciência e Cultura. Vol.54 nº 1. São Paulo, junho/setembro, 2002.

¹¹⁹ SADEK, Maria Tereza. **Judiciário: mudanças e reformas**. Revista Estudos Avançados da USP 18 (51), 2004, p. 79 a 101.

Os cidadãos, cada vez mais descrentes na intervenção saneadora do poder público, partem para buscar saídas como segurança privada, “proteção oferecida por traficantes” ou procuram resolver suas pendências e conflitos por conta própria, sendo que os resultados destas ações contribuí ainda mais para enfraquecer a busca de soluções por intermédio das leis e do funcionamento do sistema de Justiça¹²⁰.

A constância nas críticas à justiça estatal é um ponto comum quando se examinam textos especializados, crônicas e debates parlamentares, nos últimos quatro séculos. São inúmeras as pesquisas de opinião retratando a expressiva insatisfação da população com a justiça estatal. Levantamento de institutos especializados mostram que, em média, 70% dos entrevistados não confiam na justiça¹²¹.

Por ser a face criminal do judiciário a mais conhecida, qualquer mudança no sentido de melhorar a prestação de serviços judiciários no âmbito da justiça do Estado do Ceará, deverá iniciar-se pela jurisdição criminal, pois o impacto frente à sociedade tende a ser maior e mais rápido.

É certo que o tema é amplo e complexo, mas em que resultará compartilhar do sentimento de que a “justiça não tem jeito” com a sociedade?

A sociedade reclama aos gestores públicos, de todos os poderes, que adotem medidas urgentes, tanto de natureza processual quanto administrativa, para solucionar a crise que se instalou no sistema judiciário.

No intuito de mudar esta realidade, que vem abalando a credibilidade na instituição, a idéia de se adotar modelos gerenciais para o Poder Judiciário vem ganhando força entre os operadores do Direito que desejam melhorar o desempenho institucional.

Côncios de que é necessário promover uma profunda transformação nas estruturas administrativas, a qual deve vir acompanhada também de uma revisão de valores e uma mudança de atitude, tanto por parte dos gestores como dos servidores da justiça; tribunais de todo o país vêm se empenhando em implementar práticas de gestão de qualidade, elaborar planejamento estratégico e

¹²⁰ ADORNO, Sérgio. **Crise no Sistema de Justiça Criminal**. Revista Ciência e Cultura. Vol.54 nº 1. São Paulo, junho/setembro, 2002.

¹²¹ SADEK, Maria Tereza. **Judiciário: mudanças e reformas**. Revista Estudos Avançados da USP 18 (51), 2004, p. 79 - 101

realizar gestões mais participativas e democráticas, como forma de fortalecer a imagem da instituição e ganhar a confiança dos cidadãos.

A necessidade de melhorias no sistema judiciário cearense e de adaptação aos novos postulados da Constituição Federal de 1988 e da Estadual de 1989; conduziu ao lançamento, no ano de 1994, da pedra fundamental do novo Fórum Clóvis Beviláqua de Fortaleza e a sanção da Lei nº 12.342, que instituiu o Código de Divisão e Organização Judiciária do Estado do Ceará. No ano seguinte foi sancionada a lei nº 12.483, que dispunha sobre a sua organização administrativa definindo as diretrizes gerais para sua reforma e modernização¹²².

Isso certamente conferiu ao Poder Judiciário, especialmente no primeiro grau, condições estruturais e de organização lógica mais adequada para a realização de uma prestação jurisdicional que pudesse atender melhor a crescente busca das pessoas por serviços judiciários.

Foi implantado, nos órgãos de primeiro grau, o sistema de secretaria de varas no intuito de facilitar o acesso dos jurisdicionados aos juízes, simplificar e desburocratizar o sistema, verticalizar e hierarquizar os serviços.

Essas mudanças, sem dúvida, trouxeram grandes avanços para o judiciário cearense, todavia muitas das potencialidades destas novas leis não estão sendo desenvolvidas. Basta para isso observar, por exemplo, às diretrizes gerais que foram traçadas para implantação do programa de Reforma e Modernização Administrativa no Poder Judiciário e que estão consubstanciadas no art.2º da Lei nº 12.483 (ver anexo).

Outro aspecto refere-se ao engessamento destas normas, pois em sendo a sociedade dinâmica, as normas não podem ser estáticas, elas devem evoluir e adaptar-se. Muito embora todos os que fazem o Poder Judiciário e demais setores da sociedade cearense reconheçam que a atualização destas normas deva ser permanente, pouco se tem feito neste sentido, passados mais de 10 anos de sua Reforma Administrativa.

Apesar destas mudanças, no ano de 2005, o Supremo Tribunal Federal através de um levantamento nacional, considerou a Justiça do Ceará a mais “congestionada” do País, mais lenta inclusive que a do Estado de São Paulo. O

122

BARBOSA FILHO, Francisco. **Organização Judiciária do Estado do Ceará**. 2. ed. Fortaleza: Gráfica e Editora LCR. 1996.p 17 a 21.

Ceará obteve nota 0,99 – quando o índice 1 representa o pior resultado.¹²³ (ver anexo)

E o que pensar deste resultado negativo? Quanto isto afetou e ainda tem afetado a imagem do Poder Judiciário Cearense? E o que tem sido feito para melhorar a esta imagem? Quais são os reflexos desta situação?

O Ceará , segundo esta mesma pesquisa, é o Estado que menos gasta com justiça e tem proporcionalmente um dos cinco menores números de funcionários.

Há diversos gargalos que contribuem para que a “taxa de congestionamento” do Ceará seja a mais alta do país, dentre eles está a insuficiente quantidade de juízes e servidores, haja vista que o efetivo de pessoal, nos últimos dez anos se estagnou, senão caiu com a extinção das vagas oriundas da aposentaria dos servidores estabilizados ocupantes das antigas funções, quando, na verdade, deveriam ter sido criadas mais vagas, para acompanhar o crescimento populacional e o aumento da demanda processual.

Hoje, o Poder Judiciário do Ceará possui um efetivo de aproximadamente 3.000 servidores, entre estabilizados e efetivos, em todo o Estado, sendo considerado como um dos menores números do país considerando a relação servidor por habitante. Há secretarias trabalhando com um contingente de pessoal menor que o mínimo necessário para o seu funcionamento, e ainda sob controle de uma política de gestão e desenvolvimento de pessoas (GDP) que na percepção dos servidores, ao que parece, é injusta e de caráter punitivo.

Com um suporte organizacional que deixa a desejar, sem estímulo, e com alta carga de trabalho, o que observamos são servidores abatidos, desmotivados e esgotados profissionalmente, portanto sem condições de apresentar uma boa produtividade.

Surpresos com o péssimo desempenho do Ceará nesta pesquisa, iniciativas no sentido de mudar este resultado, através da atualização das normas e adaptação ao novo perfil administrativo buscado para o Poder Judiciário, vêm sendo realizadas no sentido de alterar esta realidade.

Em 2007, por exemplo, a Lei 12.483/1995 que dispõe sobre a organização administrativa do Poder Judiciário do Estadual, foi modificada pela Lei

123

MELO, Mauri. **Para STF, Ceará tem a Justiça mais “congestionada” do País**. Jornal “o Povo”, Fortaleza, 9 de maio de 2005. Seção Política. Página 17.

nº 13.956/2007, a qual estabelece novo ordenamento na organização administrativa do Poder Judiciário. As principais modificações foram:

- Divisão da Secretaria de Administração e Finanças em duas: Secretaria de Administração e Secretaria de Finanças;
- Criação da Secretaria de Tecnologia da Informação;
- Criação da Assessoria Especial da Presidência e da Assessoria de Planejamento;
- Adequação da Auditoria Administrativa de Controle Interno às suas reais atribuições constitucionais e legais.

Ainda no mesmo ano, o atual presidente do Tribunal de Justiça do Ceará, desembargador Fernando Ximenes, reconheceu que um dos grandes problemas da instituição é o gerenciamento e decidiu formular um plano estratégico com os seguintes objetivos:

- Tornar a prestação jurisdicional célere e efetiva;
- Aproximar o Poder Judiciário do cidadão proporcionando acessibilidade com responsabilidade social;
- Ampliar a responsabilidade sócio-ambiental;
- Acelerar o trâmite processual administrativo e judicial;
- Aumentar a produtividade do Poder Judiciário;
- Elevar o conceito do Poder Judiciário perante a sociedade;
- Prosseguir na modernização do Poder Judiciário;
- Fortalecer a integração dos procedimentos e serviços do Poder Judiciário.

Embora a comissão constituída não tenha contado com a participação, nem direta nem indireta, dos servidores, a Assessoria de Planejamento, reconheceu a importância de ouvir os níveis táticos e operacionais da organização. Passou-se então a disponibilizar um espaço na intranet para que magistrados e servidores pudessem contribuir sugerindo ações com a possibilidade de serem consideradas pela comissão do Planejamento Estratégico do Poder

Judiciário Cearense ¹²⁴ (ver anexo). A tentativa de envolvimento, ainda que bem intencionada, foi realizada sem preparo prévio e com restrição de informações, o que sem dúvida, dificulta a participação, e por conseguinte a obtenção de resultados satisfatórios.

O Poder Judiciário precisa adotar um sistema democrático de tomadas de decisões, para tanto deve criar mecanismos facilitadores. Isso é um desafio para os próximos anos, pois é essencial que o princípio democrático seja exemplificado principalmente pelo Poder Estatal responsável por sua garantia.

Gurgel¹²⁵ propõe uma reformulação séria e profunda nas estruturas do Judiciário, no sentido de modernizá-lo e instrumentalizá-lo, de modo a corresponder às expectativas da sociedade e proferir decisões rápidas e legítimas, com impacto positivo no conjunto do corpo social no qual se insere.

As iniciativas que tem surgido no intuito de melhorar a imagem do Poder Judiciário do Ceará, não contam com a contribuição de quem realmente executa o trabalho, quem opera de fato o sistema, o servidor. Tampouco o estilo adotado na gestão e desenvolvimento de pessoas (GDP) é revisto e repensado, no intuito de se adaptar aos novos tempos.

Indiscutivelmente, o mau funcionamento do Judiciário Cearense é algo que aflige os servidores tanto quanto a cúpula. Entretanto, freqüentemente os servidores são apontados pelos gestores e pela sociedade como os culpados pela ineficiência do sistema, causando-lhes alto índice de sofrimento mental (vide p.41) e diminuição da sua contribuição no sentido de melhorar o desempenho da organização.

Hão de sugerir gestores que queiram seriamente se empenhar em mudar esta realidade e que acredite na importância da valorização do servidor, como ser dotado de inteligência, e na qualidade das contribuições que eles podem dar a organização.

Transformar uma organização burocrática tradicional em um modelo participativo favorece o surgimento de um alto nível de confiança e respeito entre os funcionários e deste para com os gerentes. Além de favorecer, também, maior cooperação entre os grupos que realizam diferentes funções¹²⁶.

¹²⁴

Disponível em www.tj-ce.gov.br. Acesso em: 13/12/2007 às 10h05.

¹²⁵ GURGEL, Ibsen. **Histórico da Administração Judiciária Brasileira**. R. CEJ, Brasília, n.30, p.50-65, jul/set.2005.

¹²⁶

O modelo participativo estimula a cooperação entre os grupos que realizam diferentes funções na organização, com o propósito de satisfazer as necessidades dos usuários dos serviços judiciários de uma maneira mais efetiva.

Neste contexto, os servidores podem somar forças no processo de mudança e modernização proposto, uma vez que o modelo participativo requer que os servidores sejam agentes ativos na identificação e busca de soluções racionais para os problemas de caráter administrativo da área em que trabalham.

As mudanças organizacionais devem ser iniciadas com ações que envolva os agentes que estão mais próximos do cidadão, os servidores. É preciso incentivar e facilitar e sua participação, no sentido de mobilizá-los para ajudar a solucionar os problemas do Poder Judiciário do Ceará.

A responsabilidade precisa ser compartilhada entre os gestores da organização e os servidores, se quisermos tornar o Judiciário cearense uma instituição democrática, moderna, íntegra, bem conceituada, que o povo cearense possa de fato se orgulhar e querer preservar.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o desgaste a que chegou a imagem do Poder Judiciário do Ceará, bem como a relação entre os servidores e a cúpula, é preciso, sem dúvida, rever, com urgência, os modelos gerenciais adotados, no intuito de alcançar os objetivos da organização.

Nesse sentido, a gestão participativa surge, como um modelo, capaz de tornar o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais muito maior do que os modelos de gestão conservadores. Além do mais, estes últimos não condizem com os novos tempos de conhecimento e tecnologia acelerados e globais, sendo incapazes de levar a instituição a níveis elevados de eficiência, eficácia e qualidade que se almeja.

A implementação da gestão participativa atende a múltiplos objetivos, incluindo a formação de servidores em um ambiente de democracia e cidadania. Porém, falar de gestão participativa, uma modelo essencialmente democrático, para o exercício pleno das funções institucionais, dentro de um poder conservador, com estrutura burocrática e com políticas de gestão e desenvolvimento de pessoas superadas, é indiscutivelmente um verdadeiro desafio.

Diante disso, fica claro que para o êxito da gestão participativa é fundamental uma mudança de atitude e a superação de vários obstáculos, tanto por parte dos gestores do Poder Judiciário do Estado do Ceará quanto dos servidores, num esforço conjunto que certamente resultará em melhor qualidade dos serviços prestados, causando um impacto significativamente positivo no cumprimento da missão institucional.

É evidente que este é apenas um passo entre muitos que precisam ser dados, mas a conscientização, a participação e o grau de comprometimento dos envolvidos são fundamentais nos processos de mudanças por que passa o Poder Judiciário, em particular o do Estado do Ceará. Embora se reconheça que algumas iniciativas têm sido realizadas, estas ainda são muito tímidas, se analisarmos a demanda crescente por uma prestação jurisdicional de qualidade e a crise por que passa o Poder Judiciário.

Porém, acredita-se que a partir da visão moderna dos servidores como parceiros da organização, é possível coletar idéias e sugestões para melhoria

dos serviços judiciários, uma vez que os servidores podem somar forças neste processo de reforma do Judiciário, transformando-se em agentes ativos na identificação e busca de soluções para os problemas de caráter administrativo da área em que trabalham.

Entretanto, a organização precisa perceber, antes de tudo, que não adianta modernizar o Judiciário nos aspectos tecnológicos e procedimentais, se os seus servidores ainda são tratados nos moldes de modelos de gestão de pessoas do século XIX.

Em resumo, a elaboração e a implementação de um sistema de gestão participativa no Tribunal de Justiça do Ceará pode trazer melhorias significativas nos serviços judiciários prestados e, conseqüentemente, na imagem do Poder Judiciário do Estado do Ceará.

5 REFERÊNCIAS

Livros:

ALBRECH, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

BARBOSA FILHO, Francisco. **Organização Judiciária do Estado do Ceará**. 2. ed. Fortaleza: Gráfica e Editora LCR, 1996.

BRASIL. **Livro da Desburocratização - Programa Nacional de Desburocratização**. Brasília: MP, 2002.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: Brasília: MARE, 1997. 59 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; c. 4.

CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo. Cultrix, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 6. ed. São Paulo. Atlas: 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DELARCO, Alexandre Paulo. **Reforma do Poder Judiciário comentada artigo por artigo**. São Paulo: Editora Tático, 2005.

DRUCKER, Peter F. **O Melhor de Peter Drucker**: O Homem, A Administração, A Sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

HOLANDA, Sérgio Buarque. **Raízes do Brasil**. 26ª edição. São Paulo: Companhia das Letras, 1995, p.141

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**: O Homem Rumo ao Século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

LEITE, F. Tarciso et al. **Por uma Teoria da Gestão Participativa**: novo paradigma de administração para o século XXI. Fortaleza. Universidade de Fortaleza, 2000.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2006, p.84

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006, p.302.

ROCHA, José de Albuquerque. **Estudos sobre o Poder Judiciário**. São Paulo: Malheiros, 1995. p.47-55.

SANTOS, Clezio Saldanha. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 11. ed. São Paulo: Nova Cultural, 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

TEXEIRA, Hélio Janny; SANTANA, Solange Maria. **Remodelando a Gestão Pública**. 2. reimpr. São Paulo: Edgard Blucher, 1994.

Capítulo de livro:

LEITE, Francisco Tarciso. Por uma Teoria Científica da Gestão Participativa e a Economia de Comunhão. In: LEITE, Francisco Tarciso (coordenador). **Por uma Teoria da Gestão Participativa: novo paradigma de administração para o século XXI**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000, p.27-63

BRITO, Linelsa Varela. **Gestão Participativa como nova Prática de Gerência (GPNPG)**. In: LEITE, F. Tarciso, org. Por uma Teoria da Gestão Participativa. Fortaleza: Universidade de Fortaleza. 2000, p.51-63.

Trabalho de Grau:

GLEZER, Rosely Timoner. **Sufrimento Mental no Trabalho do Funcionário de Empresa Judiciária Federal**. 201 folhas. Monografia de especialização em Medicina do Trabalho, Faculdade de Medicina da Santa Casa de Misericórdia de São Paulo, São Paulo, 1999.

FARIAS, Sóstenes Francisco de Farias. **Aspectos motivacionais do Servidor no âmbito do Fórum Clóvis Beviláqua**. 48 folhas. Monografia de especialização em Administração Judiciária, Universidade Estadual Vale do Acaraú, Escola Superior de Magistratura do Estado do Ceará, Fortaleza, 2007

Artigos de Revista:

GURGEL, Ibsen. **Histórico da Administração Judiciária Brasileira**. R. CEJ, Brasília, n.30, p.50-65, jul/set.2005.

HERKENHOFF, apud UCHOA, Marcelo Ribeiro. **A Emenda constitucional 45 e o Conselho Nacional de Justiça**. Ministério Público e Sociedade, Fortaleza, ano 7, nº14, páginas 30-37, jan/fev/mar 2007.

ROCHA, Cármen Lúcia Antunes. **A Reforma do Poder Judiciário**. Revista de Informação Legislativa, Brasília, a.35, n.137, p. 239-254, jan/mar 1998.

SADEK, Maria Tereza. **Judiciário: mudanças e reformas**. Revista Estudos Avançados da USP 18 (51), 2004, p. 79 a 101

Jornal:

ÉRICO, Firmo. **Para STF, Ceará tem a Justiça mais “congestionada” do País**. Jornal “o Povo”, Fortaleza, 9 de maio de 2005. Seção Política, p. 17.

Documentos em meio eletrônico:

ADORNO, Sérgio. **Crise no Sistema de Justiça Criminal**. Cienc. Cult. vol.54 no.1 São Paulo June/Sept. 2002. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=s0009-67252002000100023&script=sci_arttext. Acesso em: 10/07/2007.

DALARRI, Adilson Abreu. **Controle Compartilhado da Administração da Justiça**. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com/revista/REDE-2-ABRIL-2005->

ADILSON%20ABREU%20DALLARI.pdf. Acesso em: 03.10.2007 às 9:00.

DASSO JÚNIOR, Aragon Érico. **O papel do servidor público num Estado democrático e participativo**. Panel: “Conversando sobre gestão pública : directivos, inovação y cambio en el proceso de modernización del Estado: Enfoques y perspectivas”. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043625.pdf>
Acesso em: 11.03.2008 às 22:20

LEÃO, Elizabeth. Painel: **Modernas Tecnologias de Gestão na Justiça Federal Brasileira**: Experiências Implementadas nas Diversas Regiões do País. Centro Nacional de Gestão Empreendedora do Poder Judiciário. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

Disponível em:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043643.pdf>.

Acesso em: 03.10.2007 às 8:45.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Inteligência Organizacional**: um referencial integrado. Ci. Inf., Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, maio/ago. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>

PRADO, Gardênia Camelo. **Gerenciamento de Cartórios**- Instigando o Debate. Disponível em:< <http://www.premioinnovare.com.br/content/view/47/61/>>

REGO, Armênio; SOUTO, Solange. **A Percepção de Justiça como antecedente do Comprometimento Organizacional**: Um Estudo Luso-Brasileiro. Revista de Administração Contemporânea, v.8 , n.1, Jan/Mar: 2004: 151-177. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/rac_vol_08_n_01_frames.html>

SILVA, Cláudia Dantas Ferreira da. **Administração Judiciária: planejamento estratégico e a reforma do judiciário brasileiro**. Texto extraído do Jus Navigandi. Disponível em: <HTTP://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>

SOUZA, Cláudio B. Gomide. **Gestão Participativa**: conceitos e operações fundamentais. Disponível em: <http://www.fclar.unesp.br/publicacoes/revista/gp.html>. Acesso em:19.08.2007

ANEXOS

ANEXO A

CAPÍTULO VII DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Seção I

Disposições Gerais

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: *(“Caput” do artigo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei; *(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; *(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

III - o prazo de validade do concurso público será de até dois anos, prorrogável uma vez, por igual período;

IV - durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, aquele aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir cargo ou emprego, na carreira;

V - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento; *(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

VI - é garantido ao servidor público civil o direito à livre associação sindical;

VII - o direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei específica; *(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

VIII - a lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios de sua admissão;

IX - a lei estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público;

X - a remuneração dos servidores públicos e o subsídio de que trata o § 4º do art. 39 somente poderão ser fixados ou alterados por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices; *(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*

XI - a remuneração e o subsídio dos ocupantes de cargos, funções e empregos públicos da administração direta, autárquica e fundacional, dos membros de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos detentores de mandato eletivo e dos demais agentes políticos e os proventos, pensões ou outra espécie remuneratória, percebidos cumulativamente ou não, incluídas as vantagens pessoais ou de

qualquer outra natureza, não poderão exceder o subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, aplicando-se como limite, nos Municípios, o subsídio do Prefeito, e nos Estados e no Distrito Federal, o subsídio mensal do Governador no âmbito do Poder Executivo, o subsídio dos Deputados Estaduais e Distritais no âmbito do Poder Legislativo e o subsídio dos Desembargadores do Tribunal de Justiça, limitado a noventa inteiros e vinte e cinco centésimos por cento do subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, no âmbito do Poder Judiciário, aplicável este limite aos membros do Ministério Público, aos Procuradores e aos Defensores Públicos; [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 41, de 2003\)*](#)

XII - os vencimentos dos cargos do Poder Legislativo e do Poder Judiciário não poderão ser superiores aos pagos pelo Poder Executivo;

XIII - é vedada a vinculação ou equiparação de quaisquer espécies remuneratórias para o efeito de remuneração de pessoal do serviço público; [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)*](#)

XIV - os acréscimos pecuniários percebidos por servidor público não serão computados nem acumulados para fins de concessão de acréscimos ulteriores; [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)*](#)

XV - o subsídio e os vencimentos dos ocupantes de cargos e empregos públicos são irredutíveis, ressalvado o disposto nos incisos XI e XIV deste artigo e nos arts. 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I; [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)*](#)

XVI - é vedada a acumulação remunerada de cargos públicos, exceto, quando houver compatibilidade de horários, observado em qualquer caso o disposto no inciso XI: [*\(“Caput” do inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)*](#)

a) a de dois cargos de professor;

b) a de um cargo de professor com outro, técnico ou científico;

c) a de dois cargos ou empregos privativos de profissionais de saúde, com profissões regulamentadas; [*\(Alínea com redação dada pela Emenda Constitucional nº 34, de 2001\)*](#)

XVII - a proibição de acumular estende-se a empregos e funções e abrange autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias, e sociedades controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público; [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)*](#)

XVIII - a administração fazendária e seus servidores fiscais terão, dentro de suas áreas de competência e jurisdição, precedência sobre os demais setores administrativos, na forma da lei;

XIX - somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação; [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)*](#)

XX - depende de autorização legislativa, em cada caso, a criação de subsidiárias das entidades mencionadas no inciso anterior, assim como a participação de qualquer delas em empresa privada;

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

XXII - as administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, atividades essenciais ao funcionamento do Estado, exercidas por servidores de

carreiras específicas, terão recursos prioritários para a realização de suas atividades e atuarão de forma integrada, inclusive com o compartilhamento de cadastros e de informações fiscais, na forma da lei ou convênio. [\(Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 42, de 2003\)](#)

§ 1º A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

§ 2º A não-observância do disposto nos incisos II e III implicará a nulidade do ato e a punição da autoridade responsável, nos termos da lei.

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;

III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública. [\(Parágrafo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

§ 4º Os atos de improbidade administrativa importarão a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível.

§ 5º A lei estabelecerá os prazos de prescrição para ilícitos praticados por qualquer agente, servidor ou não, que causem prejuízos ao erário, ressalvadas as respectivas ações de ressarcimento.

§ 6º As pessoas jurídicas de direito público e as de direito privado prestadoras de serviços públicos responderão pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, assegurado o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa.

§ 7º A lei disporá sobre os requisitos e as restrições ao ocupante de cargo ou emprego da administração direta e indireta que possibilite o acesso a informações privilegiadas. [\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

§ 8º A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre:

I - o prazo de duração do contrato;

II - os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes;

III - a remuneração do pessoal. [\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

§ 9º O disposto no inciso XI aplica-se às empresas públicas e às sociedades de economia mista, e suas subsidiárias, que receberem recursos da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios para pagamento de despesas de pessoal ou de custeio em geral. [\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

§ 10. É vedada a percepção simultânea de proventos de aposentadoria decorrentes do art. 40 ou dos arts. 42 e 142 com a remuneração de cargo, emprego ou função pública, ressalvados os cargos acumuláveis na forma desta Constituição, os cargos eletivos e os cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração. [\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 20, de 1998\)](#)

§ 11. Não serão computadas, para efeito dos limites remuneratórios de que trata o inciso XI do *caput* deste artigo, as parcelas de caráter indenizatório previstas em lei. [\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional n° 47, de 1998\)](#)

§ 12. Para os fins do disposto no inciso XI do *caput* deste artigo, fica facultado aos Estados e ao Distrito Federal fixar, em seu âmbito, mediante emenda às respectivas Constituições e Lei Orgânica, como limite único, o subsídio mensal dos Desembargadores do respectivo Tribunal de Justiça, limitado a noventa inteiros e vinte e cinco centésimos por cento do subsídio mensal dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, não se aplicando o disposto neste parágrafo aos subsídios dos Deputados Estaduais e Distritais e dos Vereadores. [\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional n° 47, de 1998\)](#)

ANEXO B

CAPÍTULO III DO PODER JUDICIÁRIO

Seção I

Disposições Gerais

Art. 92. São órgãos do Poder Judiciário:

I - o Supremo Tribunal Federal;

I-A - o Conselho Nacional de Justiça; ([Inciso acrescido pela Emenda Constitucional n° 45, de 2004](#))

II - o Superior Tribunal de Justiça;

III - os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais;

IV - os Tribunais e Juízes do Trabalho;

V - os Tribunais e Juízes Eleitorais;

VI - os Tribunais e Juízes Militares;

VII - os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

§ 1º O Supremo Tribunal Federal, o Conselho Nacional de Justiça e os Tribunais Superiores têm sede na Capital Federal. ([Parágrafo único transformado em § 1º com redação dada pela Emenda Constitucional 45, de 2004](#))

§ 2º O Supremo Tribunal Federal e os Tribunais Superiores têm jurisdição em todo o território nacional. ([Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional 45, de 2004](#))

Art. 93. Lei complementar, de iniciativa do Supremo Tribunal Federal, disporá sobre o Estatuto da Magistratura, observados os seguintes princípios:

I - ingresso na carreira, cujo cargo inicial será o de juiz substituto, mediante concurso público de provas e títulos, com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil em todas as fases, exigindo-se do bacharel em direito, no mínimo, três anos de atividade jurídica e obedecendo-se, nas nomeações, à ordem de classificação; ([Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional n° 45, de 2004](#))

II - promoção de entrância para entrância, alternadamente, por antiguidade e merecimento, atendidas as seguintes normas:

a) é obrigatória a promoção do juiz que figure por três vezes consecutivas ou cinco alternadas em lista de merecimento;

b) a promoção por merecimento pressupõe dois anos de exercício na respectiva entrância e integrar o juiz a primeira quinta parte da lista de antiguidade desta, salvo se não houver com tais requisitos quem aceite o lugar vago;

c) aferição do merecimento conforme o desempenho e pelos critérios objetivos de produtividade e presteza no exercício da jurisdição e pela frequência e aproveitamento em cursos oficiais ou reconhecidos de aperfeiçoamento; ([Alínea com redação dada pela Emenda Constitucional n° 45, de 2004](#))

d) na apuração de antiguidade, o tribunal somente poderá recusar o juiz mais antigo pelo voto fundamentado de dois terços de seus membros, conforme procedimento próprio, e assegurada ampla defesa, repetindo-se a votação até fixar-se a indicação; ([Alínea com redação dada pela Emenda Constitucional n° 45, de 2004](#))

e) não será promovido o juiz que, injustificadamente, retiver autos em seu poder além do prazo legal, não podendo devolvê-los ao cartório sem o devido despacho ou decisão; [*\(Alínea acrescida pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

III - o acesso aos tribunais de segundo grau far-se-á por antigüidade e merecimento, alternadamente, apurados na última ou única entrância; [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

IV - previsão de cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento e promoção de magistrados, constituindo etapa obrigatória do processo de vitaliciamento a participação em curso oficial ou reconhecido por escola nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados; [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

V - o subsídio dos Ministros dos Tribunais Superiores corresponderá a noventa e cinco por cento do subsídio mensal fixado para os Ministros do Supremo Tribunal Federal e os subsídios dos demais magistrados serão fixados em lei e escalonados, em nível federal e estadual, conforme as respectivas categorias da estrutura judiciária nacional, não podendo a diferença entre uma e outra ser superior a dez por cento ou inferior a cinco por cento, nem exceder a noventa e cinco por cento do subsídio mensal dos Ministros dos Tribunais Superiores, obedecido, em qualquer caso, o disposto nos arts. 37, XI, e 39, § 4º; [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)*](#)

VI - a aposentadoria dos magistrados e a pensão de seus dependentes observarão o disposto no art. 40; [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 20, de 1998\)*](#)

VII - o juiz titular residirá na respectiva comarca, salvo autorização do tribunal; [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

VIII - o ato de remoção, disponibilidade e aposentadoria do magistrado, por interesse público, fundar-se-á em decisão por voto da maioria absoluta do respectivo tribunal ou do Conselho Nacional de Justiça, assegurada ampla defesa; [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

VIII-A - a remoção a pedido ou a permuta de magistrados de comarca de igual entrância atenderá, no que couber, ao disposto nas alíneas *a*, *b*, *c* e *e* do inciso II; [*\(Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

IX - todos os julgamentos dos órgãos do Poder Judiciário serão públicos, e fundamentadas todas as decisões, sob pena de nulidade, podendo a lei limitar a presença, em determinados atos, às próprias partes e a seus advogados, ou somente a estes, em casos nos quais a preservação do direito à intimidade do interessado no sigilo não prejudique o interesse público à informação; [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

X - as decisões administrativas dos tribunais serão motivadas e em sessão pública, sendo as disciplinares tomadas pelo voto da maioria absoluta de seus membros; [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

XI - nos tribunais com número superior a vinte e cinco julgadores, poderá ser constituído órgão especial, com o mínimo de onze e o máximo de vinte e cinco membros, para o exercício das atribuições administrativas e jurisdicionais delegadas da competência do tribunal pleno, provendo-se metade das vagas por antigüidade e a outra metade por eleição pelo tribunal pleno; [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

XII - a atividade jurisdicional será ininterrupta, sendo vedado férias coletivas nos juízos e tribunais de segundo grau, funcionando, nos dias em que não houver expediente forense normal, juízes em plantão permanente; [*\(Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

XIII - o número de juízes na unidade jurisdicional será proporcional à efetiva demanda judicial e à respectiva população; [*\(Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

XIV - os servidores receberão delegação para a prática de atos de administração e atos de mero expediente sem caráter decisório; [\(Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)

XV - a distribuição de processos será imediata, em todos os graus de jurisdição. [\(Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)

Art. 94. Um quinto dos lugares dos Tribunais Regionais Federais, dos tribunais dos Estados, e do Distrito Federal e Territórios será composto de membros do Ministério Público, com mais de dez anos de carreira, e de advogados de notório saber jurídico e de reputação ilibada, com mais de dez anos de efetiva atividade profissional, indicados em lista sêxtupla pelos órgãos de representação das respectivas classes.

Parágrafo único. Recebidas as indicações, o tribunal formará lista tríplice, enviando-a ao Poder Executivo, que, nos vinte dias subseqüentes, escolherá um de seus integrantes para nomeação.

Art. 95. Os juízes gozam das seguintes garantias:

I - vitaliciedade, que, no primeiro grau, só será adquirida após dois anos de exercício, dependendo a perda do cargo, nesse período, de deliberação do tribunal a que o juiz estiver vinculado e, nos demais casos, de sentença judicial transitada em julgado;

II - inamovibilidade, salvo por motivo de interesse público, na forma do art. 93, VIII;

III - irredutibilidade de subsídio, ressalvado o disposto nos arts. 37, X e XI, 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I. [\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

Parágrafo único. Aos juízes é vedado:

I - exercer, ainda que em disponibilidade, outro cargo ou função, salvo uma de magistério;

II - receber, a qualquer título ou pretexto, custas ou participação em processo;

III - dedicar-se a atividade político-partidária.

IV - receber, a qualquer título ou pretexto, auxílios ou contribuições de pessoas físicas, entidades públicas ou privadas, ressalvadas as exceções previstas em lei; [\(Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)

V - exercer a advocacia no juízo ou tribunal do qual se afastou, antes de decorridos três anos do afastamento do cargo por aposentadoria ou exoneração. [\(Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)

Art. 96. Compete privativamente:

I - aos tribunais:

a) eleger seus órgãos diretivos e elaborar seus regimentos internos, com observância das normas de processo e das garantias processuais das partes, dispondo sobre a competência e o funcionamento dos respectivos órgãos jurisdicionais e administrativos;

b) organizar suas secretarias e serviços auxiliares e os dos juízos que lhes forem vinculados, velando pelo exercício da atividade correicional respectiva;

c) prover, na forma prevista nesta Constituição, os cargos de juiz de carreira da respectiva jurisdição;

d) propor a criação de novas varas judiciárias;

e) prover, por concurso público de provas, ou de provas e títulos, obedecido o disposto no art. 169, parágrafo único, os cargos necessários à administração da justiça, exceto os de confiança assim definidos em lei;

f) conceder licença, férias e outros afastamentos a seus membros e aos juízes e servidores que lhes forem imediatamente vinculados;

II - ao Supremo Tribunal Federal, aos Tribunais Superiores e aos Tribunais de Justiça propor ao Poder Legislativo respectivo, observado o disposto no art. 169:

a) a alteração do número de membros dos tribunais inferiores;

b) a criação e a extinção de cargos e a remuneração dos seus serviços auxiliares e dos juízos que lhes forem vinculados, bem como a fixação do subsídio de seus membros e dos juízes, inclusive dos tribunais inferiores, onde houver; (Alinea com redação dada pela Emenda Constitucional nº 41, 2003)

c) a criação ou extinção dos tribunais inferiores;

d) a alteração da organização e da divisão judiciárias;

III - aos Tribunais de Justiça julgar os juízes estaduais e do Distrito Federal e Territórios, bem como os membros do Ministério Público, nos crimes comuns e de responsabilidade, ressalvada a competência da Justiça Eleitoral.

Art. 97. Somente pelo voto da maioria absoluta de seus membros ou dos membros do respectivo órgão especial poderão os tribunais declarar a inconstitucionalidade de lei ou ato normativo do poder público.

Art. 98. A União, no Distrito Federal e nos Territórios, e os Estados criarão:

I - juizados especiais, providos por juízes togados, ou togados e leigos, competentes para a conciliação, o julgamento e a execução de causas cíveis de menor complexidade e infrações penais de menor potencial ofensivo, mediante os procedimentos oral e sumaríssimo, permitidos, nas hipóteses previstas em lei, a transação e o julgamento de recursos por turmas de juízes de primeiro grau;

II - justiça de paz, remunerada, composta de cidadãos eleitos pelo voto direto, universal e secreto, com mandato de quatro anos e competência para, na forma da lei, celebrar casamentos, verificar, de ofício ou em face de impugnação apresentada, o processo de habilitação e exercer atribuições conciliatórias, sem caráter jurisdicional, além de outras previstas na legislação.

§ 1º Lei federal disporá sobre a criação de juizados especiais no âmbito da Justiça Federal. (Parágrafo único acrescido pela Emenda Constitucional nº 22, de 1999 e transformado em § 1º pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

§ 2º As custas e emolumentos serão destinados exclusivamente ao custeio dos serviços afetos às atividades específicas da Justiça. (Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)

Art. 99. Ao Poder Judiciário é assegurada autonomia administrativa e financeira.

§ 1º Os tribunais elaborarão suas propostas orçamentárias dentro dos limites estipulados conjuntamente com os demais Poderes na lei de diretrizes orçamentárias.

§ 2º O encaminhamento da proposta, ouvidos os outros tribunais interessados, compete:

I - no âmbito da União, aos Presidentes do Supremo Tribunal Federal e dos Tribunais Superiores, com a aprovação dos respectivos tribunais;

II - no âmbito dos Estados e no do Distrito Federal e Territórios, aos Presidentes dos Tribunais de Justiça, com a aprovação dos respectivos tribunais.

§ 3º Se os órgãos referidos no § 2º não encaminharem as respectivas propostas orçamentárias dentro do prazo estabelecido na lei de diretrizes orçamentárias, o Poder Executivo considerará, para fins de consolidação da proposta orçamentária anual, os valores

aprovados na lei orçamentária vigente, ajustados de acordo com os limites estipulados na forma do § 1º deste artigo. [\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)

§ 4º Se as propostas orçamentárias de que trata este artigo forem encaminhadas em desacordo com os limites estipulados na forma do § 1º, o Poder Executivo procederá aos ajustes necessários para fins de consolidação da proposta orçamentária anual. [\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)

§ 5º Durante a execução orçamentária do exercício, não poderá haver a realização de

despesas ou a assunção de obrigações que extrapolem os limites estabelecidos na lei de

diretrizes orçamentárias, exceto se previamente autorizadas, mediante a abertura de

créditos suplementares ou especiais. [\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº](#)

[45, de 2004\)](#)

Art. 100. À exceção dos créditos de natureza alimentícia, os pagamentos devidos pela Fazenda Federal, Estadual ou Municipal, em virtude de sentença judiciária, far-se-ão exclusivamente na ordem cronológica de apresentação dos precatórios e à conta dos créditos respectivos, proibida a designação de casos ou de pessoas nas dotações orçamentárias e nos créditos adicionais abertos para este fim.

§ 1º É obrigatória a inclusão, no orçamento das entidades de direito público, de verba necessária ao pagamento de seus débitos oriundos de sentenças transitadas em julgado, constantes de precatórios judiciais, apresentados até 1º de julho, fazendo-se o pagamento até o final do exercício seguinte, quando terão seus valores atualizados monetariamente. [\(Parágrafo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 30, de 2000\)](#)

§ 1º-A Os débitos de natureza alimentícia compreendem aqueles decorrentes de salários, vencimentos, proventos, pensões e suas complementações, benefícios previdenciários e indenizações por morte ou invalidez, fundadas na responsabilidade civil, em virtude de sentença transitada em julgado. [\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 30, de 2000\)](#)

§ 2º As dotações orçamentárias e os créditos abertos serão consignados diretamente ao Poder Judiciário, cabendo ao Presidente do Tribunal que proferir a decisão exequenda determinar o pagamento segundo as possibilidades do depósito, e autorizar, a requerimento do credor, e exclusivamente para o caso de preterimento de seu direito de precedência, o sequestro da quantia necessária à satisfação do débito. [\(Parágrafo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 30, de 2000\)](#)

§ 3º O disposto no *caput* deste artigo, relativamente à expedição de precatórios, não se aplica aos pagamentos de obrigações definidas em lei como de pequeno valor que a Fazenda Federal, Estadual, Distrital ou Municipal deva fazer em virtude de sentença judicial transitada em julgado. [\(Parágrafo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 30, de 2000\)](#)

§ 4º São vedados a expedição de precatório complementar ou suplementar de valor pago, bem como fracionamento, repartição ou quebra do valor da execução, a fim de que seu pagamento não se faça, em parte, na forma estabelecida no § 3º deste artigo e, em parte, mediante expedição de precatório. [\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 37, de 2002\)](#)

§ 5º A lei poderá fixar valores distintos para o fim previsto no § 3º deste artigo, segundo as diferentes capacidades das entidades de direito público. [\(Primitivo § 4º acrescido\)](#)

[pela Emenda Constitucional nº 30, de 2000 e renumerado pela Emenda Constitucional nº 37, de 2002\)](#)

§ 6º O Presidente do Tribunal competente que, por ato comissivo ou omissivo, retardar ou tentar frustrar a liquidação regular de precatório incorrerá em crime de responsabilidade. [\(Primitivo § 5º acrescido pela Emenda Constitucional nº 30, de 2000 e renumerado pela Emenda Constitucional nº 37, de 2002\)](#)

Seção II

Do Supremo Tribunal Federal

Art. 101. O Supremo Tribunal Federal compõe-se de onze Ministros, escolhidos dentre cidadãos com mais de trinta e cinco e menos de sessenta e cinco anos de idade, de notável saber jurídico e reputação ilibada.

Parágrafo único. Os Ministros do Supremo Tribunal Federal serão nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal.

Art. 102. Compete ao Supremo Tribunal Federal, precipuamente, a guarda da Constituição, cabendo-lhe:

I - processar e julgar, originariamente:

a) a ação direta de inconstitucionalidade de lei ou ato normativo federal ou estadual e a ação declaratória de constitucionalidade de lei ou ato normativo federal; [\(Alínea com redação dada pela Emenda Constitucional nº 3, de 1993\)](#)

b) nas infrações penais comuns, o Presidente da República, o Vice-Presidente, os membros do Congresso Nacional, seus próprios Ministros e o Procurador-Geral da República;

c) nas infrações penais comuns e nos crimes de responsabilidade, os Ministros de Estado e os Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, ressalvado o disposto no art. 52, I, os membros dos Tribunais Superiores, os do Tribunal de Contas da União e os chefes de missão diplomática de caráter permanente; [\(Alínea com redação dada pela Emenda Constitucional nº 23, de 1999\)](#)

d) o *habeas corpus*, sendo paciente qualquer das pessoas referidas nas alíneas anteriores; o mandado de segurança e o *habeas data* contra atos do Presidente da República, das Mesas da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, do Tribunal de Contas da União, do Procurador-Geral da República e do próprio Supremo Tribunal Federal;

e) o litígio entre Estado estrangeiro ou organismo internacional e a União, o Estado, o Distrito Federal ou o Território;

f) as causas e os conflitos entre a União e os Estados, a União e o Distrito Federal, ou entre uns e outros, inclusive as respectivas entidades da administração indireta;

g) a extradição solicitada por Estado estrangeiro;

h) [\(Alínea revogada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)

i) o *habeas corpus*, quando o coator for Tribunal Superior ou quando o coator ou o paciente for autoridade ou funcionário cujos atos estejam sujeitos diretamente à jurisdição do Supremo Tribunal Federal, ou se trate de crime sujeito à mesma jurisdição em uma única instância; [\(Alínea com redação dada pela Emenda Constitucional nº 22, de 1999\)](#)

j) a revisão criminal e a ação rescisória de seus julgados;

l) a reclamação para a preservação de sua competência e garantia da autoridade de suas decisões;

m) a execução de sentença nas causas de sua competência originária, facultada a delegação de atribuições para a prática de atos processuais;

n) a ação em que todos os membros da magistratura sejam direta ou indiretamente interessados, e aquela em que mais da metade dos membros do tribunal de origem estejam impedidos ou sejam direta ou indiretamente interessados;

o) os conflitos de competência entre o Superior Tribunal de Justiça e quaisquer tribunais, entre Tribunais Superiores, ou entre estes e qualquer outro tribunal;

p) o pedido de medida cautelar das ações diretas de inconstitucionalidade;

q) o mandado de injunção, quando a elaboração da norma regulamentadora for atribuição do Presidente da República, do Congresso Nacional, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, da Mesa de uma dessas Casas Legislativas, do Tribunal de Contas da União, de um dos Tribunais Superiores, ou do próprio Supremo Tribunal Federal;

r) as ações contra o Conselho Nacional de Justiça e contra o Conselho Nacional do Ministério Público. [*\(Alínea acrescida pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

II - julgar, em recurso ordinário:

a) o *habeas corpus*, o mandado de segurança, o *habeas data* e o mandado de injunção decididos em única instância pelos Tribunais Superiores, se denegatória a decisão;

b) o crime político;

III - julgar, mediante recurso extraordinário, as causas decididas em única ou última instância, quando a decisão recorrida:

a) contrariar dispositivo desta Constituição;

b) declarar a inconstitucionalidade de tratado ou lei federal;

c) julgar válida lei ou ato de governo local contestado em face desta Constituição.

d) julgar válida lei local contestada em face de lei federal. [*\(Alínea acrescida pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

§ 1º A arguição de descumprimento de preceito fundamental, decorrente desta Constituição, será apreciada pelo Supremo Tribunal Federal, na forma da lei. [*\(Parágrafo único transformado em § 1º pela Emenda Constitucional nº 3, de 1993\)*](#)

§ 2º As decisões definitivas de mérito, proferidas pelo Supremo Tribunal Federal, nas ações diretas de inconstitucionalidade e nas ações declaratórias de constitucionalidade, produzirão eficácia contra todos e efeito vinculante, relativamente aos demais órgãos do Poder Judiciário e à administração pública direta e indireta, nas esferas federal, estadual e municipal. [*\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 3, de 1993 e com nova redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

§ 3º No recurso extraordinário o recorrente deverá demonstrar a repercussão geral das questões constitucionais discutidas no caso, nos termos da lei, a fim de que o Tribunal examine a admissão do recurso, somente podendo recusá-lo pela manifestação de dois terços de seus membros. [*\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

Art. 103. Podem propor a ação direta de inconstitucionalidade e a ação declaratória de constitucionalidade: [*\(“Caput” do artigo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

I - o Presidente da República;

II - a Mesa do Senado Federal;

III - a Mesa da Câmara dos Deputados;

IV - a Mesa de Assembléia Legislativa ou da Câmara Legislativa do Distrito Federal; [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

V - o Governador de Estado ou do Distrito Federal; [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

VI - o Procurador-Geral da República;

VII - o Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil;

VIII - partido político com representação no Congresso Nacional;

IX - confederação sindical ou entidade de classe de âmbito nacional.

§ 1º O Procurador-Geral da República deverá ser previamente ouvido nas ações de inconstitucionalidade e em todos os processos de competência do Supremo Tribunal Federal.

§ 2º Declarada a inconstitucionalidade por omissão de medida para tornar efetiva norma constitucional, será dada ciência ao Poder competente para a adoção das providências necessárias e, em se tratando de órgão administrativo, para fazê-lo em trinta dias.

§ 3º Quando o Supremo Tribunal Federal apreciar a inconstitucionalidade, em tese, de norma legal ou ato normativo, citará, previamente, o Advogado-Geral da União, que defenderá o ato ou texto impugnado.

§ 4º [Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 3, de 1993 e revogado pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004](#)

Art. 103-A. O Supremo Tribunal Federal poderá, de ofício ou por provocação, mediante decisão de dois terços dos seus membros, após reiteradas decisões sobre matéria constitucional, aprovar súmula que, a partir de sua publicação na imprensa oficial, terá efeito vinculante em relação aos demais órgãos do Poder Judiciário e à administração pública direta e indireta, nas esferas federal, estadual e municipal, bem como proceder à sua revisão ou cancelamento, na forma estabelecida em lei.

§ 1º A súmula terá por objetivo a validade, a interpretação e a eficácia de normas determinadas, acerca das quais haja controvérsia atual entre órgãos judiciários ou entre esses e a administração pública que acarrete grave insegurança jurídica e relevante multiplicação de processos sobre questão idêntica.

§ 2º Sem prejuízo do que vier a ser estabelecido em lei, a aprovação, revisão ou cancelamento de súmula poderá ser provocada por aqueles que podem propor a ação direta de inconstitucionalidade.

§ 3º Do ato administrativo ou decisão judicial que contrariar a súmula aplicável ou que indevidamente a aplicar, caberá reclamação ao Supremo Tribunal Federal que, julgando-a procedente, anulará o ato administrativo ou cassará a decisão judicial reclamada, e determinará que outra seja proferida com ou sem a aplicação da súmula, conforme o caso. [Artigo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004](#)

Art. 103-B. O Conselho Nacional de Justiça compõe-se de quinze membros com mais de trinta e cinco e menos de sessenta e seis anos de idade, com mandato de dois anos, admitida uma recondução, sendo:

- I - um Ministro do Supremo Tribunal Federal, indicado pelo respectivo tribunal;
- II - um Ministro do Superior Tribunal de Justiça, indicado pelo respectivo tribunal;
- III - um Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, indicado pelo respectivo tribunal;
- IV - um desembargador de Tribunal de Justiça, indicado pelo Supremo Tribunal Federal;
- V - um juiz estadual, indicado pelo Supremo Tribunal Federal;
- VI - um juiz de Tribunal Regional Federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça;
- VII - um juiz federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça;
- VIII - um juiz de Tribunal Regional do Trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho;
- IX - um juiz do trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho;

X - um membro do Ministério Público da União, indicado pelo Procurador-Geral da República;

XI - um membro do Ministério Público estadual, escolhido pelo Procurador-Geral da República dentre os nomes indicados pelo órgão competente de cada instituição estadual;

XII - dois advogados, indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil;

XIII - dois cidadãos, de notável saber jurídico e reputação ilibada, indicados um pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal.

§ 1º O Conselho será presidido pelo Ministro do Supremo Tribunal Federal, que votará em caso de empate, ficando excluído da distribuição de processos naquele tribunal.

§ 2º Os membros do Conselho serão nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal.

§ 3º Não efetuadas, no prazo legal, as indicações previstas neste artigo, caberá a escolha ao Supremo Tribunal Federal.

§ 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura:

I - zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;

II - zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União;

III - receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso e determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa;

IV - representar ao Ministério Público, no caso de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade;

V - rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de juízes e membros de tribunais julgados há menos de um ano;

VI - elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário;

VII - elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa.

§ 5º O Ministro do Superior Tribunal de Justiça exercerá a função de Ministro-Corregedor e ficará excluído da distribuição de processos no Tribunal, competindo-lhe, além das atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura, as seguintes:

I - receber as reclamações e denúncias, de qualquer interessado, relativas aos magistrados e aos serviços judiciários;

II - exercer funções executivas do Conselho, de inspeção e de correição geral;

III - requisitar e designar magistrados, delegando-lhes atribuições, e requisitar servidores de juízos ou tribunais, inclusive nos Estados, Distrito Federal e Territórios.

§ 6º Junto ao Conselho oficiarão o Procurador-Geral da República e o Presidente do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil.

§ 7º A União, inclusive no Distrito Federal e nos Territórios, criará ouvidorias de justiça, competentes para receber reclamações e denúncias de qualquer interessado contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, ou contra seus serviços auxiliares, representando diretamente ao Conselho Nacional de Justiça. ([Artigo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004](#))

Seção III Do Superior Tribunal de Justiça

Art. 104. O Superior Tribunal de Justiça compõe-se de, no mínimo, trinta e três Ministros.

Parágrafo único. Os Ministros do Superior Tribunal de Justiça serão nomeados pelo Presidente da República, dentre brasileiros com mais de trinta e cinco e menos de sessenta e cinco anos, de notável saber jurídico e reputação ilibada, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal, sendo: ([“Caput” do parágrafo único com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004](#))

I - um terço dentre juízes dos Tribunais Regionais Federais e um terço dentre desembargadores dos Tribunais de Justiça, indicados em lista tríplice elaborada pelo próprio Tribunal;

II - um terço, em partes iguais, dentre advogados e membros do Ministério Público Federal, Estadual, do Distrito Federal e dos Territórios, alternadamente, indicados na forma do art. 94.

Art. 105. Compete ao Superior Tribunal de Justiça:

I - processar e julgar, originariamente:

a) nos crimes comuns, os Governadores dos Estados e do Distrito Federal, e, nestes e nos de responsabilidade, os desembargadores dos Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal, os membros dos Tribunais de Contas dos Estados e do Distrito Federal, os dos Tribunais Regionais Federais, dos Tribunais Regionais Eleitorais e do Trabalho, os membros dos Conselhos ou Tribunais de Contas dos Municípios e os do Ministério Público da União que oficiem perante tribunais;

b) os mandados de segurança e os *habeas data* contra ato de Ministro de Estado, dos Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica ou do próprio Tribunal; ([Alínea com redação dada pela Emenda Constitucional nº 23, de 1999](#))

c) os *habeas corpus*, quando o coator ou paciente for qualquer das pessoas mencionadas na alínea *a*, ou quando o coator for tribunal sujeito à sua jurisdição, Ministro de Estado ou Comandante da Marinha, do Exército ou da Aeronáutica, ressalvada a competência da Justiça Eleitoral; ([Alínea com redação dada pela Emenda Constitucional nº 23, de 1999](#))

d) os conflitos de competência entre quaisquer tribunais, ressalvado o disposto no art. 102, I, *o*, bem como entre tribunal e juízes a ele não vinculados e entre juízes vinculados a tribunais diversos;

e) as revisões criminais e as ações rescisórias de seus julgados;

f) a reclamação para a preservação de sua competência e garantia da autoridade de suas decisões;

g) os conflitos de atribuições entre autoridades administrativas e judiciárias da União, ou entre autoridades judiciárias de um Estado e administrativas de outro ou do Distrito Federal, ou entre as deste e da União;

h) o mandado de injunção, quando a elaboração da norma regulamentadora for atribuição de órgão, entidade ou autoridade federal, da administração direta ou indireta, excetuados os casos de competência do Supremo Tribunal Federal e dos órgãos da Justiça Militar, da Justiça Eleitoral, da Justiça do Trabalho e da Justiça Federal;

i) a homologação de sentenças estrangeiras e a concessão de *exequatur* às cartas rogatórias; ([Alínea acrescida pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004](#))

II - julgar, em recurso ordinário:

a) os *habeas corpus* decididos em única ou última instância pelos Tribunais Regionais Federais ou pelos tribunais dos Estados, do Distrito Federal e Territórios, quando a decisão for denegatória;

b) os mandados de segurança decididos em única instância pelos Tribunais Regionais Federais ou pelos tribunais dos Estados, do Distrito Federal e Territórios, quando denegatória a decisão;

c) as causas em que forem partes Estado estrangeiro ou organismo internacional, de um lado, e, do outro, Município ou pessoa residente ou domiciliada no País;

III - julgar, em recurso especial, as causas decididas, em única ou última instância, pelos Tribunais Regionais Federais ou pelos tribunais dos Estados, do Distrito Federal e Territórios, quando a decisão recorrida:

a) contrariar tratado ou lei federal, ou negar-lhes vigência;

b) julgar válido ato de governo local contestado em face de lei federal; ([Alínea com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004](#))

c) der a lei federal interpretação divergente da que lhe haja atribuído outro tribunal.

Parágrafo único. Funcionarão junto ao Superior Tribunal de Justiça: ([Parágrafo único com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004](#))

I - a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, cabendo-lhe, dentre outras funções, regulamentar os cursos oficiais para o ingresso e promoção na carreira; ([Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004](#))

II - o Conselho da Justiça Federal, cabendo-lhe exercer, na forma da lei, a supervisão administrativa e orçamentária da Justiça Federal de primeiro e segundo grau, como órgão central do sistema e com poderes correicionais, cujas decisões terão caráter vinculante. ([Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004](#))

Seção IV

Dos Tribunais Regionais Federais e dos Juizes Federais

Art. 106. São órgãos da Justiça Federal:

I - os Tribunais Regionais Federais;

II - os Juizes Federais.

Art. 107. Os Tribunais Regionais Federais compõem-se de, no mínimo, sete juizes, recrutados, quando possível, na respectiva região e nomeados pelo Presidente da República dentre brasileiros com mais de trinta e menos de sessenta e cinco anos, sendo:

I - um quinto dentre advogados com mais de dez anos de efetiva atividade profissional e membros do Ministério Público Federal com mais de dez anos de carreira;

II - os demais, mediante promoção de juizes federais com mais de cinco anos de exercício, por antiguidade e merecimento, alternadamente.

§ 1º A lei disciplinará a remoção ou a permuta de juizes dos Tribunais Regionais Federais e determinará sua jurisdição e sede. ([Parágrafo único transformado em § 1º pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004](#))

§ 2º Os Tribunais Regionais Federais instalarão a justiça itinerante, com a realização de audiências e demais funções da atividade jurisdicional, nos limites territoriais da respectiva jurisdição, servindo-se de equipamentos públicos e comunitários. ([Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004](#))

§ 3º Os Tribunais Regionais Federais poderão funcionar descentralizadamente, constituindo Câmaras regionais, a fim de assegurar o pleno acesso do jurisdicionado à justiça em todas as fases do processo. ([Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004](#))

Art. 108. Compete aos Tribunais Regionais Federais:

I - processar e julgar, originariamente:

a) os juízes federais da área de sua jurisdição, incluídos os da Justiça Militar e da Justiça do Trabalho, nos crimes comuns e de responsabilidade, e os membros do Ministério Público da União, ressalvada a competência da Justiça Eleitoral;

b) as revisões criminais e as ações rescisórias de julgados seus ou dos juízes federais da região;

c) os mandados de segurança e os *habeas data* contra ato do próprio Tribunal ou de juiz federal;

d) os *habeas corpus*, quando a autoridade coatora for juiz federal;

e) os conflitos de competência entre juízes federais vinculados ao Tribunal;

II - julgar, em grau de recurso, as causas decididas pelos juízes federais e pelos juízes estaduais no exercício da competência federal da área de sua jurisdição.

Art. 109. Aos juízes federais compete processar e julgar:

I - as causas em que a União, entidade autárquica ou empresa pública federal forem interessadas na condição de autoras, rés, assistentes ou oponentes, exceto as de falência, as de acidentes de trabalho e as sujeitas à Justiça Eleitoral e à Justiça do Trabalho;

II - as causas entre Estado estrangeiro ou organismo internacional e Município ou pessoa domiciliada ou residente no País;

III - as causas fundadas em tratado ou contrato da União com Estado estrangeiro ou organismo internacional;

IV - os crimes políticos e as infrações penais praticadas em detrimento de bens, serviços ou interesse da União ou de suas entidades autárquicas ou empresas públicas, excluídas as contravenções e ressalvada a competência da Justiça Militar e da Justiça Eleitoral;

V - os crimes previstos em tratado ou convenção internacional, quando, iniciada a execução no País, o resultado tenha ou devesse ter ocorrido no estrangeiro, ou reciprocamente;

V-A - as causas relativas a direitos humanos a que se refere o § 5º deste artigo; . ([Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004](#))

VI - os crimes contra a organização do trabalho e, nos casos determinados por lei, contra o sistema financeiro e a ordem econômico-financeira;

VII - os *habeas corpus*, em matéria criminal de sua competência ou quando o constrangimento provier de autoridade cujos atos não estejam diretamente sujeitos a outra jurisdição;

VIII - os mandados de segurança e os *habeas data* contra ato de autoridade federal, excetuados os casos de competência dos tribunais federais;

IX - os crimes cometidos a bordo de navios ou aeronaves, ressalvada a competência da Justiça Militar;

X - os crimes de ingresso ou permanência irregular de estrangeiro, a execução de carta rogatória, após o *exequatur*, e de sentença estrangeira, após a homologação, as causas referentes à nacionalidade, inclusive a respectiva opção, e à naturalização;

XI - a disputa sobre direitos indígenas.

§ 1º As causas em que a União for autora serão aforadas na seção judiciária onde tiver domicílio a outra parte.

§ 2º As causas intentadas contra a União poderão ser aforadas na seção judiciária em que for domiciliado o autor, naquela onde houver ocorrido o ato ou fato que deu origem à demanda ou onde esteja situada a coisa, ou, ainda, no Distrito Federal.

§ 3º Serão processadas e julgadas na Justiça estadual, no foro do domicílio dos segurados ou beneficiários, as causas em que forem parte instituição de previdência social e segurado, sempre que a comarca não seja sede de vara do juízo federal, e, se verificada essa condição, a lei poderá permitir que outras causas sejam também processadas e julgadas pela Justiça estadual.

§ 4º Na hipótese do parágrafo anterior, o recurso cabível será sempre para o Tribunal Regional Federal na área de jurisdição do juiz de primeiro grau.

§ 5º Nas hipóteses de grave violação de direitos humanos, o Procurador-Geral da República, com a finalidade de assegurar o cumprimento de obrigações decorrentes de tratados internacionais de direitos humanos dos quais o Brasil seja parte, poderá suscitar, perante o Superior Tribunal de Justiça, em qualquer fase do inquérito ou processo, incidente de deslocamento de competência para a Justiça Federal. [*\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

Art. 110. Cada Estado, bem como o Distrito Federal, constituirá uma seção judiciária, que terá por sede a respectiva capital, e varas localizadas segundo o estabelecido em lei.

Parágrafo único. Nos Territórios Federais, a jurisdição e as atribuições cometidas aos juízes federais caberão aos juízes da Justiça local, na forma da lei.

Seção V

Dos Tribunais e Juízes do Trabalho

Art. 111. São órgãos da Justiça do Trabalho:

I - o Tribunal Superior do Trabalho;

II - os Tribunais Regionais do Trabalho;

III - Juizes do Trabalho. [*\(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 24, de 1999\)*](#)

§ 1º [*\(Parágrafo revogado pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

§ 2º [*\(Parágrafo revogado pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

§ 3º [*\(Parágrafo revogado pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

Art. 111-A. O Tribunal Superior do Trabalho compor-se-á de vinte e sete Ministros, escolhidos dentre brasileiros com mais de trinta e cinco e menos de sessenta e cinco anos, nomeados pelo Presidente da República após aprovação pela maioria absoluta do Senado Federal, sendo:

I - um quinto dentre advogados com mais de dez anos de efetiva atividade profissional e membros do Ministério Público do Trabalho com mais de dez anos de efetivo exercício, observado o disposto no art. 94;

II - os demais dentre juízes dos Tribunais Regionais do Trabalho, oriundos da magistratura da carreira, indicados pelo próprio Tribunal Superior.

§ 1º A lei disporá sobre a competência do Tribunal Superior do Trabalho.

§ 2º Funcionará junto ao Tribunal Superior do Trabalho:

I - a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho, cabendo-lhe, dentre outras funções, regulamentar os cursos oficiais para o ingresso e promoção na carreira;

II - o Conselho Superior da Justiça do Trabalho, cabendo-lhe exercer, na forma da lei, a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, como órgão central do sistema, cujas decisões terão efeito vinculante. [*\(Artigo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

Art. 112. A lei criará varas da Justiça do Trabalho, podendo, nas comarcas não abrangidas por sua jurisdição, atribuí-la aos juízes de direito, com recurso para o respectivo Tribunal Regional do Trabalho. [*\(Artigo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

Art. 113. A lei disporá sobre a constituição, investidura, jurisdição, competência, garantias e condições de exercício dos órgãos da Justiça do Trabalho. [*\(Artigo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 24, de 1999\)*](#)

Art. 114. Compete à Justiça do Trabalho processar e julgar: [*\(“Caput” do artigo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

I - as ações oriundas da relação de trabalho, abrangidos os entes de direito público externo e da administração pública direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; [*\(Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

II - as ações que envolvam exercício do direito de greve; [*\(Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

III - as ações sobre representação sindical, entre sindicatos, entre sindicatos e trabalhadores, e entre sindicatos e empregadores; [*\(Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

IV - os mandados de segurança, *habeas corpus* e *habeas data*, quando o ato questionado envolver matéria sujeita à sua jurisdição; [*\(Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

V - os conflitos de competência entre órgãos com jurisdição trabalhista, ressalvado o disposto no art. 102, I, o; [*\(Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

VI - as ações de indenização por dano moral ou patrimonial, decorrentes da relação de trabalho; [*\(Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

VII - as ações relativas às penalidades administrativas impostas aos empregadores pelos órgãos de fiscalização das relações de trabalho; [*\(Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

VIII - a execução, de ofício, das contribuições sociais previstas no art. 195, I, a, e II, e seus acréscimos legais, decorrentes das sentenças que proferir; [*\(Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

IX - outras controvérsias decorrentes da relação de trabalho, na forma da lei. [*\(Inciso acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

§ 1º Frustrada a negociação coletiva, as partes poderão eleger árbitros.

§ 2º Recusando-se qualquer das partes à negociação coletiva ou à arbitragem, é facultado às mesmas, de comum acordo, ajuizar dissídio coletivo de natureza econômica, podendo a Justiça do Trabalho decidir o conflito, respeitadas as disposições mínimas legais de

proteção ao trabalho, bem como as convencionadas anteriormente. *(Parágrafo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)*

§ 3º Em caso de greve em atividade essencial, com possibilidade de lesão do interesse público, o Ministério Público do Trabalho poderá ajuizar dissídio coletivo, competindo à Justiça do Trabalho decidir o conflito. *(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 20, de 1998 e com nova redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)*

Art. 115. Os Tribunais Regionais do Trabalho compõem-se de, no mínimo, sete juízes, recrutados, quando possível, na respectiva região, e nomeados pelo Presidente da República dentre brasileiros com mais de trinta e menos de sessenta e cinco anos, sendo: *(“Caput” do artigo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)*

I - um quinto dentre advogados com mais de dez anos de efetiva atividade profissional e membros do Ministério Público do Trabalho com mais de dez anos de efetivo exercício, observado o disposto no art. 94; *(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)*

II - os demais, mediante promoção de juízes do trabalho por antigüidade e merecimento, alternadamente. *(Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)*

§ 1º Os Tribunais Regionais do Trabalho instalarão a justiça itinerante, com a realização de audiências e demais funções de atividade jurisdicional, nos limites territoriais da respectiva jurisdição, servindo-se de equipamentos públicos e comunitários. *(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)*

§ 2º Os Tribunais Regionais do Trabalho poderão funcionar descentralizadamente, constituindo Câmaras regionais, a fim de assegurar o pleno acesso do jurisdicionado à justiça em todas as fases do processo. *(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)*

Art. 116. Nas Varas do Trabalho, a jurisdição será exercida por um juiz singular. *(“Caput” do artigo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 24, de 1999)*

Parágrafo único. *(Parágrafo único revogado pela Emenda Constitucional nº 24, de 1999)*

Art. 117. *(Artigo revogado pela Emenda Constitucional nº 24, de 1999)*

Seção VI Dos Tribunais e Juízes Eleitorais

Art. 118. São órgãos da Justiça Eleitoral:

- I - o Tribunal Superior Eleitoral;
- II - os Tribunais Regionais Eleitorais;
- III - os juízes eleitorais;
- IV - as Juntas Eleitorais.

Art. 119. O Tribunal Superior Eleitoral compor-se-á, no mínimo, de sete membros, escolhidos:

- I - mediante eleição, pelo voto secreto:
 - a) três juízes dentre os Ministros do Supremo Tribunal Federal;

b) dois juízes dentre os Ministros do Superior Tribunal de Justiça;

II - por nomeação do Presidente da República, dois juízes dentre seis advogados de notável saber jurídico e idoneidade moral, indicados pelo Supremo Tribunal Federal.

Parágrafo único. O Tribunal Superior Eleitoral elegerá seu Presidente e o Vice-Presidente dentre os Ministros do Supremo Tribunal Federal, e o corregedor eleitoral dentre os Ministros do Superior Tribunal de Justiça.

Art. 120. Haverá um Tribunal Regional Eleitoral na capital de cada Estado e no Distrito Federal.

§ 1º Os Tribunais Regionais Eleitorais compor-se-ão:

I - mediante eleição, pelo voto secreto:

a) de dois juízes dentre os desembargadores do Tribunal de Justiça;

b) de dois juízes, dentre juízes de direito, escolhidos pelo Tribunal de Justiça;

II - de um juiz do Tribunal Regional Federal com sede na capital do Estado ou no Distrito Federal, ou, não havendo, de juiz federal, escolhido, em qualquer caso, pelo Tribunal Regional Federal respectivo;

III - por nomeação, pelo Presidente da República, de dois juízes dentre seis advogados de notável saber jurídico e idoneidade moral, indicados pelo Tribunal de Justiça.

§ 2º O Tribunal Regional Eleitoral elegerá seu Presidente e o Vice-Presidente dentre os desembargadores.

Art. 121. Lei complementar disporá sobre a organização e competência dos Tribunais, dos juízes de direito e das Juntas Eleitorais.

§ 1º Os membros dos Tribunais, os juízes de direito e os integrantes das Juntas Eleitorais, no exercício de suas funções, e no que lhes for aplicável, gozarão de plenas garantias e serão inamovíveis.

§ 2º Os juízes dos Tribunais Eleitorais, salvo motivo justificado, servirão por dois anos, no mínimo, e nunca por mais de dois biênios consecutivos, sendo os substitutos escolhidos na mesma ocasião e pelo mesmo processo, em número igual para cada categoria.

§ 3º São irrecorríveis as decisões do Tribunal Superior Eleitoral, salvo as que contrariarem esta Constituição e as denegatórias de *habeas corpus* ou mandado de segurança.

§ 4º Das decisões dos Tribunais Regionais Eleitorais somente caberá recurso quando:

I - forem proferidas contra disposição expressa desta Constituição ou de lei;

II - ocorrer divergência na interpretação de lei entre dois ou mais Tribunais Eleitorais;

III - versarem sobre inelegibilidade ou expedição de diplomas nas eleições federais ou estaduais;

IV - anularem diplomas ou decretarem a perda de mandatos eletivos federais ou estaduais;

V - denegarem *habeas corpus*, mandado de segurança, *habeas data* ou mandado de injunção.

Seção VII

Dos Tribunais e Juízes Militares

Art. 122. São órgãos da Justiça Militar:

I - o Superior Tribunal Militar;

II - os Tribunais e juízes militares instituídos por lei.

Art. 123. O Superior Tribunal Militar compor-se-á de quinze Ministros vitalícios, nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a indicação pelo Senado Federal, sendo três dentre oficiais-generais da Marinha, quatro dentre oficiais-generais do Exército, três dentre oficiais-generais da Aeronáutica, todos da ativa e do posto mais elevado da carreira, e cinco dentre civis.

Parágrafo único. Os Ministros civis serão escolhidos pelo Presidente da República dentre brasileiros maiores de trinta e cinco anos, sendo:

I - três dentre advogados de notório saber jurídico e conduta ilibada, com mais de dez anos de efetiva atividade profissional;

II - dois, por escolha paritária, dentre juízes-audidores e membros do Ministério Público da Justiça Militar.

Art. 124. À Justiça Militar compete processar e julgar os crimes militares definidos em lei.

Parágrafo único. A lei disporá sobre a organização, o funcionamento e a competência da Justiça Militar.

Seção VIII Dos Tribunais e Juízes dos Estados

Art. 125. Os Estados organizarão sua Justiça, observados os princípios estabelecidos nesta Constituição.

§ 1º A competência dos tribunais será definida na Constituição do Estado, sendo a lei de organização judiciária de iniciativa do Tribunal de Justiça.

§ 2º Cabe aos Estados a instituição de representação de inconstitucionalidade de leis ou atos normativos estaduais ou municipais em face da Constituição estadual, vedada a atribuição da legitimação para agir a um único órgão.

§ 3º A lei estadual poderá criar, mediante proposta do Tribunal de Justiça, a Justiça Militar estadual, constituída, em primeiro grau, pelos juízes de direito e pelos Conselhos de Justiça e, em segundo grau, pelo próprio Tribunal de Justiça, ou por Tribunal de Justiça Militar nos Estados em que o efetivo militar seja superior a vinte mil integrantes. [\(Parágrafo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)

§ 4º Compete à Justiça Militar estadual processar e julgar os militares dos Estados, nos crimes militares definidos em lei e as ações judiciais contra atos disciplinares militares, ressalvada a competência do júri quando a vítima for civil, cabendo ao tribunal competente decidir sobre a perda do posto e da patente dos oficiais e da graduação das praças. [\(Parágrafo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)

§ 5º Compete aos juízes de direito do juízo militar processar e julgar, singularmente, os crimes militares cometidos contra civis e as ações judiciais contra atos disciplinares militares, cabendo ao Conselho de Justiça, sob a presidência de juiz de direito, processar e julgar os demais crimes militares. [\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)

§ 6º O Tribunal de Justiça poderá funcionar descentralizadamente, constituindo Câmaras regionais, a fim de assegurar o pleno acesso do jurisdicionado à justiça em todas as fases do processo. [\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)

§ 7º O Tribunal de Justiça instalará a justiça itinerante, com a realização de audiências e demais funções da atividade jurisdicional, nos limites territoriais da respectiva jurisdição, servindo-se de equipamentos públicos e comunitários. [\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)

Art. 126. Para dirimir conflitos fundiários, o Tribunal de Justiça proporá a criação de varas especializadas, com competência exclusiva para questões agrárias. (*“Caput” do artigo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004*)

Parágrafo único. Sempre que necessário à eficiente prestação jurisdicional, o juiz far-se-á presente no local do litígio.

CAPÍTULO IV DAS FUNÇÕES ESSENCIAIS À JUSTIÇA

Seção I Do Ministério Público

Art. 127. O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

§ 1º São princípios institucionais do Ministério Público a unidade, a indivisibilidade e a independência funcional.

§ 2º Ao Ministério Público é assegurada autonomia funcional e administrativa, podendo, observado o disposto no art. 169, propor ao Poder Legislativo a criação e extinção de seus cargos e serviços auxiliares, provendo-os por concurso público de provas ou de provas e títulos, a política remuneratória e os planos de carreira; a lei disporá sobre sua organização e funcionamento. (*Parágrafo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998*)

§ 3º O Ministério Público elaborará sua proposta orçamentária dentro dos limites estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias.

§ 4º Se o Ministério Público não encaminhar a respectiva proposta orçamentária dentro do prazo estabelecido na lei de diretrizes orçamentárias, o Poder Executivo considerará, para fins de consolidação da proposta orçamentária anual, os valores aprovados na lei orçamentária vigente, ajustados de acordo com os limites estipulados na forma do § 3º. (*Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004*)

§ 5º Se a proposta orçamentária de que trata este artigo for encaminhada em desacordo com os limites estipulados na forma do § 3º, o Poder Executivo procederá aos ajustes necessários para fins de consolidação da proposta orçamentária anual. (*Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004*)

§ 6º Durante a execução orçamentária do exercício, não poderá haver a realização de despesas ou a assunção de obrigações que extrapolem os limites estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias, exceto se previamente autorizadas, mediante a abertura de créditos suplementares ou especiais. (*Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004*)

Art. 128. O Ministério Público abrange:

I - o Ministério Público da União, que compreende:

- a) o Ministério Público Federal;
- b) o Ministério Público do Trabalho;
- c) o Ministério Público Militar;
- d) o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios;

II - os Ministérios Públicos dos Estados.

§ 1º O Ministério Público da União tem por chefe o Procurador-Geral da República, nomeado pelo Presidente da República dentre integrantes da carreira, maiores de trinta e cinco

anos, após a aprovação de seu nome pela maioria absoluta dos membros do Senado Federal, para mandato de dois anos, permitida a recondução.

§ 2º A destituição do Procurador-Geral da República, por iniciativa do Presidente da República, deverá ser precedida de autorização da maioria absoluta do Senado Federal.

§ 3º Os Ministérios Públicos dos Estados e o do Distrito Federal e Territórios formarão lista tripla dentre integrantes da carreira, na forma da lei respectiva, para escolha de seu Procurador-Geral, que será nomeado pelo Chefe do Poder Executivo, para mandato de dois anos, permitida uma recondução.

§ 4º Os Procuradores-Gerais nos Estados e no Distrito Federal e Territórios poderão ser destituídos por deliberação da maioria absoluta do Poder Legislativo, na forma da lei complementar respectiva.

§ 5º Leis complementares da União e dos Estados, cuja iniciativa é facultada aos respectivos Procuradores-Gerais, estabelecerão a organização, as atribuições e o estatuto de cada Ministério Público, observadas, relativamente a seus membros:

I - as seguintes garantias:

a) vitaliciedade, após dois anos de exercício, não podendo perder o cargo senão por sentença judicial transitada em julgado;

b) inamovibilidade, salvo por motivo de interesse público, mediante decisão do órgão colegiado competente do Ministério Público, pelo voto da maioria absoluta de seus membros, assegurada ampla defesa; [\(Alínea com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)

c) irredutibilidade de subsídio, fixado na forma do art. 39, § 4º, e ressalvado o disposto nos arts. 37, X e XI, 150, II, 153, III, 153, § 2º, I; [\(Alínea com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

II - as seguintes vedações:

a) receber, a qualquer título e sob qualquer pretexto, honorários, percentagens ou custas processuais;

b) exercer a advocacia;

c) participar de sociedade comercial, na forma da lei;

d) exercer, ainda que em disponibilidade, qualquer outra função pública, salvo uma de magistério;

e) exercer atividade político-partidária; [\(Alínea com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)

f) receber, a qualquer título ou pretexto, auxílios ou contribuições de pessoas físicas, entidades públicas ou privadas, ressalvadas as exceções previstas em lei. [\(Alínea acrescida pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)

§ 6º Aplica-se aos membros do Ministério Público o disposto no art. 95, parágrafo único, V. [\(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)](#)

Art. 129. São funções institucionais do Ministério Público:

I - promover, privativamente, a ação penal pública, na forma da lei;

II - zelar pelo efetivo respeito dos poderes públicos e dos serviços de relevância pública aos direitos assegurados nesta Constituição, promovendo as medidas necessárias a sua garantia;

III - promover o inquérito civil e a ação civil pública, para a proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos;

IV - promover a ação de inconstitucionalidade ou representação para fins de intervenção da União e dos Estados, nos casos previstos nesta Constituição;

V - defender judicialmente os direitos e interesses das populações indígenas;

VI - expedir notificações nos procedimentos administrativos de sua competência, requisitando informações e documentos para instruí-los, na forma da lei complementar respectiva;

VII - exercer o controle externo da atividade policial, na forma da lei complementar mencionada no artigo anterior;

VIII - requisitar diligências investigatórias e a instauração de inquérito policial, indicados os fundamentos jurídicos de suas manifestações processuais;

IX - exercer outras funções que lhe forem conferidas, desde que compatíveis com sua finalidade, sendo-lhe vedada a representação judicial e a consultoria jurídica de entidades públicas.

§ 1º A legitimação do Ministério Público para as ações civis previstas neste artigo não impede a de terceiros, nas mesmas hipóteses, segundo o disposto nesta Constituição e na lei.

§ 2º As funções do Ministério Público só podem ser exercidas por integrantes da carreira, que deverão residir na comarca da respectiva lotação, salvo autorização do chefe da instituição. *(Parágrafo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)*

§ 3º O ingresso na carreira do Ministério Público far-se-á mediante concurso público de provas e títulos, assegurada a participação da Ordem dos Advogados do Brasil em sua realização, exigindo-se do bacharel em direito, no mínimo, três anos de atividade jurídica e observando-se, nas nomeações, a ordem de classificação. *(Parágrafo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)*

§ 4º Aplica-se ao Ministério Público, no que couber, o disposto no art. 93. *(Parágrafo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)*

§ 5º A distribuição de processos no Ministério Público será imediata. *(Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)*

Art. 130. Aos membros do Ministério Público junto aos Tribunais de Contas aplicam-se as disposições desta Seção pertinentes a direitos, vedações e forma de investidura.

Art. 130-A. O Conselho Nacional do Ministério Público compõe-se de quatorze membros nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal, para um mandato de dois anos, admitida uma recondução, sendo:

I - o Procurador-Geral da República, que o preside;

II - quatro membros do Ministério Público da União, assegurada a representação de cada uma de suas carreiras;

III - três membros do Ministério Público dos Estados;

IV - dois juizes, indicados um pelo Supremo Tribunal Federal e outro pelo Superior Tribunal de Justiça;

V - dois advogados, indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil;

VI - dois cidadãos de notável saber jurídico e reputação ilibada, indicados um pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal.

§ 1º Os membros do Conselho oriundos do Ministério Público serão indicados pelos respectivos Ministérios Públicos, na forma da lei.

§ 2º Compete ao Conselho Nacional do Ministério Público o controle da atuação administrativa e financeira do Ministério Público e do cumprimento dos deveres funcionais de seus membros, cabendo-lhe:

I - zelar pela autonomia funcional e administrativa do Ministério Público, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências;

II - zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Ministério Público da União e dos Estados, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência dos Tribunais de Contas;

III - receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Ministério Público da União ou dos Estados, inclusive contra seus serviços auxiliares, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional da instituição, podendo avocar processos disciplinares em curso, determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa;

IV - rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de membros do Ministério Público da União ou dos Estados julgados há menos de um ano;

V - elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias sobre a situação do Ministério Público no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar a mensagem prevista no art. 84, XI.

§ 3º O Conselho escolherá, em votação secreta, um Corregedor nacional, dentre os membros do Ministério Público que o integram, vedada a recondução, competindo-lhe, além das atribuições que lhe forem conferidas pela lei, as seguintes:

I - receber reclamações e denúncias, de qualquer interessado, relativas aos membros do Ministério Público e dos seus serviços auxiliares;

II - exercer funções executivas do Conselho, de inspeção e correição geral;

III - requisitar e designar membros do Ministério Público, delegando-lhes atribuições, e requisitar servidores de órgãos do Ministério Público.

§ 4º O Presidente do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil officiará junto ao Conselho.

§ 5º Leis da União e dos Estados criarão ouvidorias do Ministério Público, competentes para receber reclamações e denúncias de qualquer interessado contra membros ou órgãos do Ministério Público, inclusive contra seus serviços auxiliares, representando diretamente ao Conselho Nacional do Ministério Público. [*\(Artigo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004\)*](#)

Seção II

Da Advocacia Pública

[*\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)*](#)

Art. 131. A Advocacia-Geral da União é a instituição que, diretamente ou através de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo.

§ 1º A Advocacia-Geral da União tem por chefe o Advogado-Geral da União, de livre nomeação pelo Presidente da República dentre cidadãos maiores de trinta e cinco anos, de notável saber jurídico e reputação ilibada.

§ 2º O ingresso nas classes iniciais das carreiras da instituição de que trata este artigo far-se-á mediante concurso público de provas e títulos.

§ 3º Na execução da dívida ativa de natureza tributária, a representação da União cabe à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, observado o disposto em lei.

Art. 132. Os Procuradores dos Estados e do Distrito Federal, organizados em carreira, na qual o ingresso dependerá de concurso público de provas e títulos, com a

participação da Ordem dos Advogados do Brasil em todas as suas fases, exercerão a representação judicial e a consultoria jurídica das respectivas unidades federadas. (*“Caput” do artigo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998*)

Parágrafo único. Aos procuradores referidos neste artigo é assegurada estabilidade após três anos de efetivo exercício, mediante avaliação de desempenho perante os órgãos próprios, após relatório circunstanciado das corregedorias. (*Parágrafo único acrescido pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998*)

Seção III

Da Advocacia e da Defensoria Pública

Art. 133. O advogado é indispensável à administração da justiça, sendo inviolável por seus atos e manifestações no exercício da profissão, nos limites da lei.

Art. 134. A Defensoria Pública é instituição essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a orientação jurídica e a defesa, em todos os graus, dos necessitados, na forma do art. 5º, LXXIV.

§ 1º Lei complementar organizará a Defensoria Pública da União e do Distrito Federal e dos Territórios e prescreverá normas gerais para sua organização nos Estados, em cargos de carreira, providos, na classe inicial, mediante concurso público de provas e títulos, assegurada a seus integrantes a garantia da inamovibilidade e vedado o exercício da advocacia fora das atribuições institucionais. (*Parágrafo único transformado em § 1º pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004*)

§ 2º Às Defensorias Públicas Estaduais são asseguradas autonomia funcional e administrativa e a iniciativa de sua proposta orçamentária dentro dos limites estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias e subordinação ao disposto no art. 99, § 2º. (*Parágrafo acrescido pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004*)

Art. 135. Os servidores integrantes das carreiras disciplinadas nas Seções II e III deste Capítulo serão remunerados na forma do art. 39, § 4º. (*Artigo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998*)

ANEXO C

LEI Nº 12.483, DE 03 DE AGOSTO DE 1995

Dispõe sobre a organização administrativa do Poder Judiciário Estadual, define as diretrizes gerais para sua Reforma e Modernização Administrativa e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

Faço saber que a Assembléia Legislativa decretou e eu sanciono a seguinte Lei:

TÍTULO I

DISPOSIÇÕES INICIAIS E CONCEITUAIS

Art. 1º - Esta Lei estabelece as normas gerais para a organização dos serviços administrativos do Poder Judiciário do Estado do Ceará, abrangendo:

- I - A composição dos órgãos e funções da Administração Superior do Poder Judiciário;
 - II - A composição dos órgãos, funções e atividades da Estrutura Organizacional Básica;
 - III - A composição dos órgãos e respectivos campos de atuação funcional da Estrutura Setorial;
 - IV - Normas Gerais relativas ao pessoal técnico-administrativo, incluindo Regime Jurídico, que será único, diretrizes para o Plano de Cargos e Carreiras e demais preceitos de Administração do Quadro III - Poder Judiciário;
 - V - Normas sobre o Planejamento, Programação, Execução Orçamentária e Controle Interno.
- Art. 2º - Esta Lei estabelece, também, as Diretrizes Gerais para a implantação de Programa de Reforma e Modernização Administrativa no Poder Judiciário, assim consubstanciadas:

I - O Poder Judiciário promoverá o constante aperfeiçoamento e atualização dos instrumentos de Administração da Justiça, especialmente através das seguintes providências:

- a) Conquista e manutenção da efetiva autonomia administrativa e financeira prevista nas Constituições Federal e Estadual;
- b) Auto-organização e reorganização de seus serviços para o que implantará sistema de planejamento e de avaliação de resultados;
- c) Introdução gradativa e crescente aplicação da Informática na gestão judiciária e na operação dos sistemas administrativos;

II - O Poder Judiciário promoverá, com a participação de magistrados e servidores, amplo e plurianual Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos, com projetos de treinamento de formação e aperfeiçoamento de magistrados e de treinamento de formação, capacitação e atualização de servidores judiciários, dinamizando, o mais que puder, a Escola Superior da Magistratura;

III - O Poder Judiciário elaborará e executará Planos e Programas Plurianuais de Aparelhamento de seus órgãos componentes, para compatibilização de suas necessidades às disponibilidades do Erário, neles constando a indicação das obras e equipamentos necessários, prioritários e a previsão de custos e prazos;

IV - A função administrativa no Poder Judiciário observará os princípios essenciais da Administração Pública previstos na Constituição (Legalidade, Finalidade, Moralidade e Publicidade) e, ainda, os preceitos de PRECEDÊNCIA e PRIMAZIA assim conceituados:

- a) Pelo preceito da PRECEDÊNCIA, as funções jurisdicionais, sendo o fim último do Poder, devem ser atendidas com prioridade sobre as demais funções: a precedência é a superioridade hierárquica da função jurisdicional sobre a administrativa;
- b) Pelo preceito da PRIMAZIA, as funções administrativas buscarão atender as necessidades institucionais e operacionais do Poder, atuando em face da escassez dos recursos, pela seletiva aplicação priorizada dos meios, atendida a urgência e a relevância das medidas a serem tomadas; a primazia é a prioridade eventual de uma função administrativa sobre outra de igual natureza e é ditada pela política administrativa.
- V - A Organização Administrativa independe da Organização Judiciária, nos aspectos operacionais, tendo suas próprias normas, devendo, entretanto, pôr-se a serviço da Função Jurisdicional para que esta possa ser exercida com eficiência e eficácia.

VI - A organização da função administrativa, diversamente da jurisdicional, baseia-se, entre outros, nos princípios da hierarquia, da unidade de comando, observada a cadeia escalar, a divisão e racionalização do trabalho e demais critérios técnicos de planejamento, coordenação, direção e controle, não descuidando as técnicas gerenciais de motivação do pessoal e observância do sistema do mérito.

TÍTULO II

DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO PODER JUDICIÁRIO

CAPÍTULO I

Dos Níveis de Organização

Seção Única

Dos Órgãos e Funções segundo os Níveis de Decisão

Art. 3º - A Administração do poder Judiciário será exercida pelos órgãos e funções adiante enunciados, segundo seus respectivos níveis de decisão e natureza de suas atribuições;

I - ÓRGÃOS E FUNÇÕES SUPERIORES DE DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS:

- Tribunal Pleno;
- Presidência do Tribunal de Justiça;
- Vice-Presidência;

II - ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO E DISCIPLINAR DA FUNÇÃO JURISDICIONAL:

- Conselho da Magistratura;
- Corregedoria Geral da Justiça;

III - ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO E DISCIPLINAR DA FUNÇÃO ADMINISTRATIVA:

- Auditoria Administrativa de Controle Interno;

IV - ÓRGÃOS SUPERIORES DE DIREÇÃO E GERENCIAMENTO:

ANEXO D

PRT-7a. Região - Assessoria de Comunicação Social / Biblioteca Jefferson L.P. Coelho



OPOVO
O jornal do Ceará

Caderno/Editorial: **POLÍTICA**

Coluna/Colunista:

Data:
09/Maio/2005
Pág. **17**

STF

Ceará tem a Justiça mais "congestionada" do País

Levantamento feito pelo próprio Poder Judiciário revela que o andamento dos processos judiciais consegue ser mais lento que em São Paulo

Érico Firmo - da Redação

O Ceará tem a Justiça mais congestionada do país. Pesquisa encomendada pelo Supremo Tribunal Federal e divulgada pela revista *Veja* mostra que o andamento dos processos na Justiça estadual, federal e trabalhista no Estado consegue ser mais lento até que o judiciário paulista, pelo qual passa a maior quantidade de processos do país. Numa escala em que 1 representa o pior índice possível, a Justiça cearense alcança a nota 0,99, a um centésimo do limite. Quanto mais perto de zero, mais eficaz o andamento dos processos.

O resultado negativo é reflexo direto de problemas de infra-estrutura no Judiciário cearense. Os R\$ 213,59 milhões previstos no orçamento deste ano para a Justiça estadual representam cerca de R\$ 26,6 por habitante. É o Estado que menos gasta com Justiça em todo o país, longe da média nacional de R\$ 60 por habitante.

Além disso, o Estado tem, proporcionalmente, um dos cinco menores números de funcionários no Judiciário. São uma média de 62 servidores para cada 100 mil servidores, pouco mais da metade da média nacional, que é de 112, e menos de um quarto dos 274 funcionários para cada 100 mil habitantes do Distrito Federal, que possui a melhor média do Brasil.

"Falta pessoal, faltam juízes e é grande o número de recursos", afirma o desembargador José Maria Melo, presidente da Associação Cearense dos Magistrados (ACM). Apesar disso, ele disse que recebeu o resultado com "surpresa muito grande". "Ainda estou tonto com a colocação do Ceará", afirmou.

O desembargador avalia que podem ter havido problemas de metodologia ou no encaminhamento das estatísticas. "Nenhum estado da federação pode dizer que tem seu serviço em dia, mas aqui no Ceará faz tempo que se tem mutirões para colocar os processos relativamente em dia". Ele avalia que é necessário detalhar os números para identificar os gargalos. "Nós, juízes e desembargadores, estamos na obrigação de colaborar com a presidência do Tribunal para que esses dados fiquem suficientemente esclarecidos".

O presidente da ordem dos Advogados do Brasil no Ceará (OAB-CE), Hélio Leitão, afirma que, além dos problemas nas leis processuais, há entraves próprios do Judiciário cearense. "Falta equipamento e pessoal. No Ceará, a situação é crônica. Há comarcas sem juízes e, para cobrir o Ceará todo, calculamos que seria preciso o dobro de desembargadores".

80 mil ações em uma única vara no Estado

Apenas um juiz, 17 funcionários e cerca de 80 mil processos. Esta é a realidade da 9ª vara de Execuções Fiscais da Justiça Federal no Ceará, que tem o maior número de processos do país. A vara é a única que julga processos de execuções fiscais na Justiça Federal cearense. A média da maioria das varas da Justiça Federal fica entre oito e nove mil processos.

"Chegou a esse número porque só tem uma vara. Tem a perspectiva de criar mais uma ainda este ano, mas eram para existir pelo menos três. Por falta de recursos, o Tribunal não criou nem vai poder criar. O que é factível é mais uma", afirma José Vidal Neto, juiz da 9ª vara.

Os processos julgados se referem à dívida ativa da União, isto é, dívidas que o governo federal tem a receber e que estão sendo cobrados por via judicial. A lentidão acaba, assim, representando uma despesa dupla para o contribuinte, já que emperra a recuperação de recursos públicos, além do gasto que, por si só, representa uma ação que tramita por muito tempo sem ser julgada.


Para completar a situação, a vara ainda está com o juiz substituto, Newton Fladstone, cedido há cerca de cinco meses para um mutirão na 8ª vara, que está com mais de mil processos com tramitação concluída, aguardando apenas a sentença, e que ainda não foram julgados. (EF)

ANEXO E

PLANEJAMENTO - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://10.1.1.3/planej/planej/framePrincipal.asp> Ir Links

 **Tribunal de Justiça do Estado do Ceará**

Usuário: MARIA DO SOCORRO CASTRO MARTINS

PLANO ESTRATÉGICO 2007 - 2009
CÓDIGO JUDICIÁRIO CEARANENSE

Menu Consulta Ajuda Alterar Senha Novo Acesso Voltar Sair Data: 13/12/2007 10:05 927

Perspectiva

Ajuda

Título

Descrição Projeto

Realização

Ajuda

Email Telefone Ramal

Gravar Consultar Limpar

Sites confiáveis

Iniciar SIABI - Sistema de A... Poder Judiciário do E... Sem título1 - BrOffic... PLANEJAMENTO - ... PT 10:06

ANEXO F



Poder Judiciário

Tribunal de Justiça do Estado do Ceará



Fale com a Presidência

Fale com a Presidência

Nome Completo

E-mail

Fone

() -

Título

Mensagem