

MAGISTRADO GESTOR ESTRATÉGICO DE UNIDADES JUDICIÁRIAS¹

STRATEGIC MANAGER OF JUDICIAL UNITS

Adriano da Silva Ribeiro*

RESUMO

Com a elaboração deste artigo, com a utilização do método dedutivo, base na pesquisa bibliográfica e exploratória, espera-se contribuir para a discussão e reflexão sobre o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, exercida por Magistrado, com perfil de Gestor Judicial Estratégico. Evidencia-se, assim, que o emprego dos modelos de administração, organização, gestão, planejamento estratégico e liderança, extraídos da Ciência da Administração e, portanto, aplicados na estrutura administrativa e judicial, afeta positivamente, além de evidenciar e viabilizar a aplicação do princípio da eficiência. Constata-se que o juiz não está somente para julgar, mas para gerenciar, liderar e melhorar a atuação administrativa, com a finalidade de a função jurisdicional ser mais eficiente.

¹ Artigo apresentado no Conpedi de Zaragoza, em 2018, e publicado em: FREITAS, Sérgio Henriques Zandona; ORSINI, Adriana Goulart de Sena; NETO TAVARES, José Querino; MONTERO, Regina Garcimartín (Coords.). (Org.). (Org.). *Proceso, administración, acceso e jurisdicción da justiça e formas consensuais de solución de conflictos*. 1. ed. Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2019. v. 28, p. 179-202.

* Professor em Estágio Pós-Doutoral no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Direito da Universidade Fumec. Pós-Doutorado em Direito e Doutor em Ciências Jurídicas e Sociais pela *Universidad del Museo Social Argentino - UMSA*. Mestre em Direito pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Fumec. Editor Assistente e Responsável Técnico na Revista *Meritum* do PPGD/Fumec. Coordenador-Adjunto, Editor Chefe dos Periódicos e Diretor de Relações Institucionais do Instituto Mineiro de Direito Processual (IMDP). Licenciado em Letras e suas Literaturas PUC Minas Betim. Chefe de Gabinete do Presidente do TJMG. Lattes ID: <http://lattes.cnpq.br/2662848014950489>. Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-6658-3179>. E-mail: adrianoribeiro@yahoo.com.

Palavras-chave: Poder Judiciário. Morosidade processual. Ciência da Administração. Magistrado. Gestor Judicial Estratégico.

ABSTRACT

With the elaboration of this article, using the deductive method, based on bibliographic and exploratory research, it is expected to contribute to the discussion and reflection on the improvement of the jurisdictional provision, exercised by a Judge of Law, with a Strategic Judicial Manager profile. Thus, the use of models of administration, organization, management, strategic planning and leadership, extracted from Science of Administration and, therefore, applied in administrative and judicial structure, positively affects and makes possible application of the principle of efficiency. It is noted that judge is not only to judge, but to manage, lead and improve the administrative performance, in order for the jurisdictional function to be more efficient.

Keywords: Judicial Power; Procedural delays; Administration Science; Judge of Law; Strategic Judicial Manager.

INTRODUÇÃO

Com a elaboração deste artigo, espera-se contribuir para a discussão e reflexão sobre o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, exercida por Magistrado, com perfil de Gestor Judicial Estratégico.

No Brasil, extrai-se do Relatório *Justiça em Números*, quanto à gestão judiciária e litigiosidade, que o Poder Judiciário finalizou o ano de 2016 com aproximadamente 80 milhões de processos em tramitação. Durante o ano de 2016, o estoque de processos cresceu em 2,7 milhões, ou seja, em 3,6%, e chegou, ao final do ano de 2016, com 79,7 milhões de processos em tramitação aguardando alguma solução definitiva (*Justiça em Números*, 2017, p. 65).

Nesse contexto, o presente artigo busca, objetivamente, avaliar se o Magistrado na sua Unidade Judiciária, ao utilizar os modelos extraídos da Ciência da Administração, quais sejam administração, organização, gestão, planejamento estratégico e liderança, melhorará a estrutura administrativa e judicial. Objetiva, também, certificar se esses modelos afetarão, positivamente, na prestação jurisdicional.

A importância do tema avulta, especialmente, pois ainda há consenso sobre a necessidade de aprimoramento na prestação jurisdicional, a exigir dos magistrados atuação firme, com o propósito de viabilizar práticas de gestão para aperfeiçoar a tramitação do processo judicial.

Para o desenvolvimento do trabalho, utiliza-se o método dedutivo, com base na pesquisa bibliográfica e exploratória.

Este trabalho estrutura-se partindo, inicialmente, de uma caracterização da prestação jurisdicional e o que se cunhou de morosidade. A seguir, examinar-se-á a situação do magistrado, a fim de saber se está somente para julgar ou para gerenciar, liderar e melhorar a atuação administrativa e jurisdicional. Nas considerações finais, procurar-se-á sintetizar o estado atual do tema.

2 MOROSIDADE NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

O enfoque do tema morosidade, a ser estudado neste capítulo, perpassará pela compreensão do que seja prestação jurisdicional e para as causas da morosidade, também acerca da necessária intervenção do Magistrado para uma razoável duração do processo.

2.1 Prestação jurisdicional

Cabe ao Poder Judiciário, no Estado Democrático de Direito, a tarefa de prestar jurisdição, tendente à pacificação dos conflitos sociais. Cappelletti e Garth (1988), na obra *Acesso à justiça*, no intuito de buscar o conceito de acesso à justiça, como meta maior de garantia de tutela jurisdicional assegurada aos cidadãos, afirmaram:

A expressão 'acesso à justiça' é reconhecidamente de difícil definição, mas serve para determinar duas finalidades básicas do sistema jurídico – o sistema pelo qual as pessoas podem reivindicar seus direitos e/ou resolver seus litígios sob os auspícios do Estado. Primeiro, o sistema deve ser igualmente acessível a todos; segundo, ele deve produzir resultados que sejam individual e socialmente justos (CAPPELLETTI; GARTH, 1988, p. 8).

É oportuna a lição de Watanabe, uma vez que não se pode estudar o tema simplesmente em decorrência de acesso aos órgãos judiciais existentes. Em razão disso, afirma que “não se trata apenas de possibilitar o acesso à Justiça enquanto instituição estatal, e sim viabilizar o acesso à ordem jurídica justa” (WATANABE, 1988, p. 128).

Defende Carmem Lúcia Antunes Rocha (1993) que não se quer justiça amanhã, e sim hoje. Logo, a presteza da resposta jurisdicional pleiteada no próprio conceito de direito-garantia que a Justiça representa. E acrescenta:

A liberdade não pode esperar, porque enquanto a jurisdição não é prestada, ela pode estar sendo afrontada de maneira irreversível; a vida não pode esperar, porque a agressão ao direito à vida pode fazê-la perder-se; a igualdade não pode esperar, porque a ofensa a este princípio pode garantir a discriminação e o preconceito; a segurança não espera, pois a tardia garantia que lhe seja prestada pelo Estado terá concretizado o risco por vezes com a só ameaça que torna incertos todos os direitos (ROCHA, 1993, p. 37).

Mauro Cappelletti e Bryant Garth, já em 1978, quanto aos efeitos da espera de três anos ou mais, pelas partes, por uma decisão, asseveravam: “[...] Os efeitos desta delonga, especialmente se considerados os índices de inflação, podem ser devastadores” (CAPPELLETTI; GARTH, 1988, p. 20).

2.2 Causas da morosidade

As principais causas da morosidade da prestação jurisdicional são os excessos de processos; a falta de recursos materiais (espaço físico adequado, informatização, materiais de expediente); a deficiência de seus recursos humanos (número insuficiente de funcionários e de juízes); advogados mal preparados para o exercício da profissão; e a profusão de leis.

Registre-se que o Poder Judiciário vive uma crise, e o tema, de forma recorrente, nos últimos anos, está na agenda dos tribunais superiores, federais

e estaduais, do Conselho Nacional da Justiça, dos magistrados, dos membros do Ministério Público, da mídia e da sociedade. Cobra-se e exige-se atuação transparente do Poder Judiciário, principalmente, focada nos resultados.

Assim, Luiz Umpierre de Mello Serra (1996) descreveu o quadro:

A atuação do Judiciário como prestador de serviços era deficiente e deixava de apontar que não eram aplicadas técnicas de gestão. Destacava-se que a maior parte das serventias atuavam acima dos limites de suas capacidades produtivas, sofriam de uma sistemática carência de investimentos em organização, *layout* e de informática, e as estatísticas exibiam números grandiosos de demanda.

Após alguma análise diagnóstica, pôde-se perceber que ocorria manifesta a ausência de uma política pública, clara, transparente, objetiva, de contratação e movimentação de pessoal de treinamento específico dos servidores para o desempenho de suas atividades, de treinamento para o atendimento ao público, que levasse ao aprimoramento dos serviços prestados, visando torná-los mais simplificados, ao alcance e de fácil compreensão por aqueles de menor preparação técnica ou intelectual (SERRA, 1996, p. 7-8).

Afirma Marcos Alaor Diniz Grangeia, a respeito da lentidão do sistema, que já se falaram dos elementos gerados da ineficiência, quais sejam anacronismo das leis, falta de informatização, reduzidos orçamentos financeiros do Poder Judiciário. Esses fatores, entende, estão relacionados à gestão ineficiente de recursos e meios para a solução dos conflitos (GRANGEIA, 2011, p. 6).

Existem, ainda, as causas estruturais.

Nas palavras de Dalmo de Abreu Dallari, as condições de trabalho de alguns juízes são precárias e incompatíveis em comparação com sua responsabilidade social. Relaciona isso à deficiência material, com destaque para as instalações físicas precárias até as obsoletas organizações dos feitos: o arcaico papelório dos autos, os fichários datilografados ou até manuscritos, os inúmeros vaivéns dos autos, numa infundável prática burocrática de acúmulo de documentos (DALLARI, 1996, p. 156-157).

Ronaldo Brêtas de Carvalho Dias chama a atenção, no Brasil, para o fato de que não basta apenas produzir reformas na legislação, para que a morosidade da atividade jurisdicional do Estado seja combatida. Para esse jurista, a solução reside na alteração da estrutura dos órgãos jurisdicionais, juízes em proporção adequada à população, recursos materiais suficientes, pessoal treinado e tecnicamente qualificado (DIAS, 2007, p. 218).

Sobre a cultura do litígio, percebe-se que o cidadão se encontra ansioso por uma solução mínima de sua demanda, a partir da decisão proferida por um juiz. Observa-se que a sociedade está acostumada e acomodada ao litígio e ao célebre pressuposto básico de que justiça só se alcança a partir de uma decisão proferida pelo juiz togado. Em muitas decisões, verifica-se que há a aplicação pura e simples de previsão legal, o que explica o vasto universo de normas no ordenamento jurídico brasileiro. A atuação do Poder Judiciário, através da decisão judicial, é colocar em prática e aplicar as normas jurídicas para a regulação da sociedade (BRAGA NETO, 2003, p. 20).

Segundo Humberto Theodoro Júnior, ao se falar da demora em se alcançar um provimento judicial definitivo, sustenta, estamos falando de tempo, em alguns casos, o tempo de uma vida. Mas o prazo (processual) – e sua plena observância – é um dos componentes que pode reduzir o tempo que o processo leva para chegar ao seu termo (THEODORO JÚNIOR, 2004, p. 223).

A propósito, Humberto Theodoro Júnior (2007) é da opinião de que:

São os atos desnecessariamente praticados e as etapas mortas que provocam a perenização da vida dos processos nos órgãos judiciários. De que adianta reformar as leis se é pela inobservância delas que o retardamento dos feitos se dá? A verdadeira reforma do Poder Judiciário começará a acontecer quando os responsáveis por seu funcionamento se derem conta da necessidade de modernizar seus serviços (THEODORO JÚNIOR, 2007, p. 213).

A demora crônica, nesse contexto, surge do descumprimento do procedimento legal.

2.3 Intervenção gerencial do magistrado no processo judicial

A lentidão do processo, como ressalta Renato Nalini, não é fenômeno exclusivamente brasileiro, mas, admite tratamento apropriado, a partir da consciência do juiz. A despeito da falta de estrutura material e da multiplicação de demandas, o magistrado pode conferir celeridade aos processos, desde que se sirva adequadamente dos fundamentos constitucionais e confira ao feito sua destinação instrumental (NALINI, 1997, p. 19).

Acerca da necessária intervenção do juiz no processo, asseveram Cappelletti e Garth que os juízes passivos, apesar de suas outras e mais

admiráveis características, exacerbam claramente os problemas processuais, por deixarem às partes a tarefa de obter e apresentar provas, desenvolver e discutir a causa (CAPPELLETTI; GARTH, 1988, p. 22). Em suma, a burocratização do Judiciário, os longos prazos.

Sidnei Agostinho Beneti (2003) afirma que o juiz não deve ser responsável apenas pelo ato de julgar, mas também pelas atividades que se desenvolvem nas unidades durante a tramitação dos processos. De nada adiantaria os processos serem julgados pelos magistrados, trazendo soluções brilhantes, se estas chegarem tarde demais aos interessados, salienta o autor.

Bem claro o exemplo trazido por Sidnei Agostinho Beneti, no sentido de que o juiz pode ser também considerado profissional de produção, sendo imprescindível que mantenha um ponto de vista gerencial no aspecto da atividade judicial. Sustenta o autor que é falsa a separação estanque entre as funções de julgar e dirigir o processo (BENETI, 2003, p.12). Alerta, nesse contexto, que o maior absurdo derivado desse nocivo ponto de vista dicotômico é a alegação de alguns juízes que, às vezes, atribuem a culpa pelo atraso dos serviços judiciários ao cartório, que também está sob a sua orientação e fiscalização.

2.4 Direito fundamental: a razoável duração do processo

Com efeito, a inclusão formal e explícita no texto da Constituição Federal deu-se com a aprovação de Emenda Constitucional nº 45, ao inserir, no art. 5º, o inciso LXXVIII, que acrescentou, portanto, no Título II – Dos Direitos e Garantias Fundamentais, Capítulo I – Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos, com a seguinte redação: “LXXVIII - a todos, no âmbito judicial e administrativo, são asseguradas a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação” (BRASIL, 1988).

Seria, talvez, pensar que é o mais programático dos dispositivos sugeridos, que exigirá toda a regulamentação para definir e tornar eficaz a garantia enunciada. Assim, sucede que a expressão “razoável duração” do processo é indeterminada, visto que não fornece ao operador do direito critérios objetivos para a sua fiel aplicação.

Registre-se, nesse momento, a palavra de Humberto Theodoro Júnior, a propósito da Reforma do Poder Judiciário: “na pura realidade, não está no âmbito das normas jurídicas a causa maior da demora na prestação jurisdicional, mas na má qualidade dos serviços forenses”. Nessa linha de pensamento, “nenhum processo duraria tanto como ocorre na justiça brasileira, se os atos e prazos previstos nas leis processuais fossem cumpridos fielmente” (THEODORO JÚNIOR, 2007, p. 213).

Afirma José Afonso da Silva que a celeridade processual seria uma garantia constitucional especial, haja vista que confere “aos titulares dos direitos fundamentais, meios, técnicas, instrumentos ou procedimentos para impor o respeito e a exigibilidade de seus direitos” (SILVA, 1996, p. 186).

Importante, nesse contexto, a manifestação de José Afonso da Silva, ao defender que:

A garantia de celeridade de tramitação dos processos constitui um modo de impor limites à textura aberta da razoabilidade, de sorte que, se o magistrado demora no exercício de sua judicatura por causa, por exemplo, de excesso de trabalho, a questão se põe quanto à busca de meios para dar maior celeridade ao cumprimento de suas funções, prevendo-se mesmo que o Congresso Nacional promova alterações na legislação federal objetivando tornar mais amplo o acesso à Justiça e mais célere a prestação jurisdicional (EC-45/2004, art. 7º) (SILVA, 2007, p. 432-433).

Em princípio, a deficiente prestação jurisdicional revela a imperfeição de um serviço público, cujo dever de prestar o Estado tomou para si. Nesse sentido, alega-se que essa crise estaria a atingir os próprios operadores do direito, especialmente os magistrados, “impotentes diante da complexidade dos problemas que afligem o exercício da função jurisdicional, desdobram-se em greves e protestos de servidores; ricocheteia-se pelas páginas da imprensa e ressoa pelos anais de comunicação de massa, assumindo, dessa forma, dimensões alarmantes” (GRINOVER, 1989, p. 18).

Diante disso, aponta-se para o sentido de que a atividade judiciária continua praticamente estagnada há mais de século e, nos dias atuais, vem encontrando grande resistência no aprimoramento (STEIN JUNIOR, 2011, p. 18). Além disso, constata-se ausência de estabelecimento de rotinas de trabalho, destinadas a uma padronização dos serviços forenses.

Como se pode perceber, muitas críticas quanto à lentidão do processo, como ressalta Renato Nalini, não é fenômeno exclusivamente brasileiro (NALINI, 1997, p. 19), mas admite tratamento apropriado, a partir da consciência do juiz.

3 Práticas de gestão na tramitação de processo judicial

A propósito da questão do acesso à jurisdição, descumprimento do princípio da razoável duração do processo, necessidade de modernização da gestão judiciária, conforme demonstrado anteriormente. Nas palavras de Marcos Grangeia, a crise do Poder Judiciário não pode ser observada apenas da atuação do magistrado, das partes ou da falência do instrumento legislativo em prevenir ou dirimir os conflitos. Alerta que “o viés da gestão administrativa do Poder Judiciário, do cartório ou de casos passou a integrar o cotidiano da discussão como perspectivas da solução para o problema da ineficiência do Judiciário brasileiro” (GRANGEIA, 2009, p. 4).

Para Sálvio de Figueiredo Teixeira, a “transformação do Judiciário brasileiro é tarefa complexa e difícil”. E acrescenta: “mas é viável e imperiosa. Se quisermos todos, poderemos realizá-lo, com determinação e idealismo. A mesma determinação e o mesmo idealismo que, de tempos em tempos, têm mudado os horizontes do mundo em que vivemos” (TEIXEIRA, 2000, p. 319).

3.1 Sistema de Administração Judiciária

A análise realizada no item anterior é suficiente para revelar que o Sistema de Administração Judiciária está a exigir modernização da gestão judiciária. Porém, também mostra que a atuação do magistrado tem que ser desenvolvida, a permitir “ampliar e desenvolver um maior contingente técnico e pessoal” (VUCETIC, 2008, p. 45).

Evidentemente, é necessária a união de outras áreas do conhecimento essenciais à judicatura, seja no recrutamento atual dos juízes, seja na prestação jurisdicional. Em particular, é preciso consolidar os parâmetros para a eficácia da aplicação do direito fundamental à razoável duração do processo no Sistema de Administração da Justiça.

Dá a pertinência de se examinar a possível contribuição dos modelos de organização e gestão, oriundos da Ciência da Administração. A palavra administração, ensina Chiavenato (2003), vem do latim, *ad* que significa direção, tendência para; e *minister* que significa subordinação ou obediência, ou seja, quem realiza uma função sob o comando de outra ou presta serviço a outro.

No conceito de Administração, Antônio Maximiano ressalta ainda que: “significa em primeiro lugar ação. [...] é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações”. Portanto, sustenta que “a administração é uma arte no sentido de profissão ou área de ação humana. [...] As pessoas que administram organizações precisam de competências, que incluem diversas habilidades gerenciais” (MAXIMIANO, 2004, p. 35).

Alexandre Costa de Luna Freire afirma, a respeito dos serviços judiciários, o que se aplica em todo o serviço público, que “a tendência é, todavia, convergente no sentido da paulatina discussão e implementação da interdisciplinariedade nos serviços públicos”. Revela, ainda, que, “para atingir eficiência e eficácia como finalidade coletiva e individual, têm hoje desafios inéditos e entraves seculares inseridos na cultura social e coletiva” (FREIRE, 2004, p. 53-54).

Bem destacou Luiz Mello Serra:

O ‘Juiz Gestor’ deve estar focado no futuro, de forma a poder preparar sua serventia para enfrentar os novos desafios que surgem, seja por meio de novas tecnologias, novas condições sociais e culturais e a par de novas modificações legislativas. Para levar sua serventia à excelência, o juiz deve ter espírito empreendedor, aceitar desafios, assumir riscos e possuir um senso de inconformismo sistemático (SERRA, 1996, p. 8).

E para exercer satisfatoriamente esse encargo, inegavelmente, o magistrado precisa do auxílio da Ciência da Administração e de técnicas administrativas modernas.

3.2 O planejamento na gestão administrativa judiciária

Nesse contexto, é plenamente possível afirmar que “o planejamento é imprescindível à gestão administrativa judiciária” (STEIN JUNIOR, 2011, p. 89).

É importante ponderar que, em relação à efetividade da razoável duração, no âmbito do Poder Judiciário, necessário se faz identificar, no magistrado, o líder para fazer gestão nos processos sob sua responsabilidade e entre os servidores sob sua orientação nas varas judiciais. Com isso, os instrumentais oferecidos pela Ciência da Administração, conforme acentuado, são fundamentais para dar à gestão pública do Poder Judiciário novo modelo de organização que se busca mais eficiente e eficaz.

Nesse contexto, foi possível entender que o planejamento estratégico, a adoção de indicadores de desempenho, no caso, o modelo do “Balanced Scorecard” (BSC), são procedimentos formais e importantes para o pensar a organização judiciária no seu contexto.

Assim, segundo Tatiane de Abreu Fuin, todo o país clama por um novo Judiciário, mais organizado, menos moroso e que realmente ofereça justiça e tudo isso está sendo visualizado com a implantação e a execução do planejamento estratégico no Poder Judiciário (FUIN, 2013).

É de se concluir que o Conselho Nacional de Justiça, com as medidas traçadas, de modo geral, busca as soluções para os principais problemas e dificuldades enfrentados pelo Poder Judiciário, a fim de que proporcione prestação jurisdicional de excelência e seja “reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social” (STEIN JUNIOR, 2011, p. 91).

3.3 Liderança no setor público

Quanto ao exercício da liderança no setor público, os seguintes princípios: o primeiro seria conhecer e refletir sobre os padrões sistêmicos da organização e sua dinâmica, em vez de agir de forma diretiva e pontual; o segundo seria viabilizar a descrição, em definição e análise das reais ameaças enfrentadas pela organização; o terceiro seria moderar a angústia resultante das pressões pelas mudanças; o quarto princípio seria direcionar o esforço do grupo para efetivamente solucionar os problemas identificados; o quinto, assegurar que todos os integrantes da organização se engajem na solução dos problemas adaptativos, de modo a desenvolverem novas competências; e o

sexto princípio seria apoiar as pessoas que manifestam opiniões, críticas e sugestões (SCHWELLA, 2005).

O mais relevante, para fins deste estudo, é o debate sobre o juiz-líder e juiz-administrador, na prestação jurisdicional, a fim de “transformar a realidade do Judiciário, moroso e desacreditado, em produtor eficiente de justiça” (FUIN, 2013, p. 126).

A esse respeito, defende Vanderlei Deolindo:

A liderança do juiz e o seu efetivo comprometimento com a gestão é o princípio. E essa análise deve ser reflexiva, intrínseca, individual, dele em relação a ele mesmo. Queira ou não, o juiz é visto por todos como protagonista da Vara onde atua. [...] Não havendo o protagonismo do magistrado nesse processo de mudança, não será o escrivão ou qualquer outro funcionário, por mais qualidades de liderança que apresente, que vai resultar num sistema de melhoria contínua, em trabalho de excelência firmado em resultados. Certo é que a soma de esforços e o comprometimento desses outros agentes também serão fundamentais para que resultados positivos sejam alcançados, mas não sem a liderança do chefe da unidade de trabalho, que é o magistrado (DEOLINDO, 2011, p. 69-70).

Importante destacar, defende Vanderlei Deolindo, que “a liderança do juiz é essencial para a melhoria na administração e na prestação jurisdicional” (DEOLINDO, 2011, p. 69-70).

3.4 Implementação da gestão administrativa judiciária

Para a implementação da gestão administrativa judiciária, portanto, de forma efetiva, exige-se que o gestor conheça cada um dos elementos, suas funções e seus limites, e as suas deficiências, bem como se faça com uma visão de futuro desraigando-se de um simples cumprimento de orçamento, para a adoção de estratégias de administração pública. Tudo objetivando a eficiência do serviço judicial (STEIN JÚNIOR, 2011, p. 89).

O Poder Judiciário, a partir das normas de organização judiciária, ao outorgar ao magistrado a função de gestor da serventia a seu cargo, fê-lo instituindo um dever, o que significa que, além da função jurisdicional, o juiz tem a obrigação de exercer a função administrativa (RUSSO, 2009, p. 35).

Escreveu Higyna Bezerra que essa mudança transformaria o juiz-juiz em juiz-gestor, pois, “de posse do conhecimento das técnicas advindas da ciência

da Administração, o juiz passaria a estabelecer metas de trabalho para cumprilas”. Além disso, sustenta, “preocupar-se-ia mais com a busca da excelência nos serviços prestados, na racionalização de material, no modo como o público e os advogados são atendidos em sua unidade judiciária”. E arremata: “essa mudança também traria benefícios para a temática da celeridade processual, como resultado normal do processo de gestão” (BEZERRA, 2012, p. 101).

Dessa forma, Administração Judiciária e técnicas de administração da unidade judicial passaram a ser abordadas nas escolas de Magistratura, demonstrando que a eficácia de um bom administrador pode ser aprendida (FUIN, 2013, p. 90). Nesse sentido, Peter Drucker (1981) conclui que:

Se eficácia fosse um dom com que as pessoas nascessem, do mesmo modo como nascem o dom da música ou a inclinação para a pintura, estaríamos em má situação. Porque sabemos que apenas uma pequena minoria nasce com grandes dons para qualquer dessas atividades. Ficaríamos, então, reduzidos a tentar localizar pessoas com alto potencial de eficácia, o mais cedo possível, e treiná-las o melhor que pudéssemos para desenvolver-lhes o talento. Mas dificilmente podemos esperar encontrar, desse modo, um número suficiente para as funções de gerência da sociedade moderna. Na verdade, se a eficácia fosse um dom, nossa atual civilização seria altamente vulnerável, se não insustentável; porque uma civilização de grandes organizações depende de um grande suprimento de pessoas capazes de ser gerentes, com uma parcela de eficácia (DRUCKER, 1981, p. 28-29).

A respeito da figura desse novo juiz, “o exercício da gestão pelo Juiz no eixo jurisdicional/administrativo” exigirá a reconstrução do “ser juiz”, necessitando, para tanto, “ampliar e desenvolver um maior contingente técnico e pessoal” (VUCETIC, 2008, p. 45).

Dentro dessa perspectiva, Vicente de Paula Ataíde Júnior afirma que “o juiz de hoje não mais pode estar identificado com o juiz de ontem”. Entende que, perante a sociedade moderna, “o novo juiz é aquele que está em sintonia com a nova conformação social e preparado para responder, com eficiência e criatividade, às expectativas da sociedade”. Conclui Vicente Ataíde Júnior que o juiz de hoje, na sociedade moderna, tem que levar “em consideração as promessas do direito emergente e as exigências de uma administração judiciária compromissada com a qualidade total” (ATAÍDE JÚNIOR, 2006, p. 67).

Para Adriano de Mesquita Dantas, em atendimento aos anseios e valores da sociedade atual, Juiz de Direito é aquele que tem boa desenvoltura na atividade jurisdicional e, também, na administrativa. Deve, então, desempenhar, com presteza e eficiência, as funções de administrador, seja como presidente de Tribunal, vice-presidente, corregedor, ouvidor, diretor ou coordenador de Escola Judicial, diretor de Fórum ou mesmo como administrador e responsável pela sua unidade – vara (DANTAS, 2009; STEIN JUNIOR, 2011, p. 91).

Nesse contexto de organização nas atividades dos servidores e do magistrado, observa-se que “todo o sistema judiciário tem como vértice a figura do juiz. Ele continuará a ser a figura de maior significado no esquema da Justiça”. Além disso, adverte, “sem a colaboração entusiasta dos demais envolvidos, produzirá menos do que suas potencialidades o permitiriam” (NALINI, 2008, p. 219).

Portanto, percebe-se que a necessidade de maior disposição pessoal do juiz de enfrentar o problema “passa por uma revisão interna do seu próprio comportamento e grau de comprometimento com a instituição a que serve” (ABREU, 2012, p. 349-350). Justamente, entende César Abreu, “com vistas a verificar e detectar as causas e os problemas, e, com base neles, implementar as soluções pessoais ou coletivas para melhor atender às expectativas do Judiciário”. E sintetiza: “ao juiz não basta mais somente saber julgar; tem que adotar práticas de gestão para conseguir desempenhar bem as suas funções”. Com essa mudança de percepção, a postura do juiz “não é suficiente dizer do problema nem questionar sobre o que a instituição fará para superá-lo. Antes, cabe ao juiz dizer o que pode e como fazer para ajudar a instituição a superar as dificuldades sentidas” (ABREU, 2012, p. 349-350).

Por conseguinte, Tatiane Fuin afirma que os juízes:

cumprindo os prazos, organizando a unidade de jurisdição em que exerce suas funções, delegando funções por meio da gestão por competências, organizando a pauta e estabelecendo prioridades, bem como cumprindo as metas do Conselho Nacional de Justiça, o juiz, como administrador, poderá transformar a realidade do Judiciário, moroso e desacreditado, em produtor eficiente de justiça (FUIN, 2013, p. 126).

Segundo Tatiane Fuin, “o novo juiz, portanto, deverá estar imbuído dessa rebeldia para transformação do processo, tornando-o mais célere e trazendo justiça no caso concreto”. E acrescenta a jurista: “o juiz deverá desempenhar a função jurisdicional da melhor forma possível, imprimindo marcha mais acelerada ao processo, além de zelar pelo equilíbrio processual, não deixando que nenhuma parte saia prejudicada” (FUIN, 2013, p. 95).

José Renato Nalini sugere a adoção de outro modelo, a fim de tornar a aplicação da Justiça mais eficiente:

Além de se transferir ao pessoal de apoio maior responsabilidade, com a prática de atos de administração de mero expediente, estimule-se o funcionalismo a repensar as rotinas irracionais. Eliminem-se ainda aquelas dispensáveis, num enxugamento de fluxos. Introduzam-se a crítica e a reflexão, mediante adoção de metas quais: aprenda, pense, analise, avalie e aperfeiçoe e ouça, pergunte e fale. [...] Detectar os talentos, as vocações, cultivar a autocrítica, reconhecer a diversidade intelectual só fariam de uma unidade judicial uma equipe mais empenhada em atingir metas e trabalhar mais coesa. Induvidoso que disso resultaria uma Justiça melhor (NANLINI, 2008, p. 208).

No mesmo sentido, sustenta-se que o papel ativo do juiz é visto com estreita relação com a reivindicação de uma razoável aceleração do processo. Portanto, a atuação do juiz “deveria impedir a prolongação injustificada ou inútil do processo; e mais, deveria velar para que a parte mais fraca não tivesse desvantagens” (BAUR, 1982, p. 186). Com isso, “a aceleração do processo e sua função social são dois postulados políticos que devem ser alcançados por meio de uma atividade mais decisiva e significativa da parte do juiz” (BAUR, 1982, p. 199).

3.5 Gestão de gabinete de magistrados

Defende Ney Wiedemann Neto, quanto à gestão de gabinete de magistrados, especificamente no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, cinco aspectos relevantes na atuação do magistrado/gestor, quais sejam: conduta, valorização, atualização, delegação e integração (WIEDEMANN NETO, 2009, p. 57-58).

No âmbito do Poder Judiciário, “o magistrado deve procurar ser, antes de um chefe dos servidores, o líder de sua equipe, propondo uma gestão

participativa, descentralizada e aberta à participação do grupo”. Sustenta, assim, a diminuição da “hierarquia, estabelecendo com todos os objetivos e as metas, formalizando os processos e dividindo o trabalho” (WIEDEMANN NETO, 2009, p. 58). Oportuna a lição de Ney Wiedemann Neto, ainda a respeito da gestão de gabinete, no sentido de que “é atividade de administração judiciária fundamental para o aprimoramento da própria prestação jurisdicional”. E orienta:

Uma boa organização das rotinas de trabalho e a correta distribuição das tarefas à equipe poderão contribuir para que os julgamentos se produzam de forma mais célere e adequada. Uma política de valorização das pessoas e a liderança do magistrado, como líder dessa equipe, serão de importância vital para manter a motivação do grupo e o foco nos objetivos propostos, visando alcançar metas de alto desempenho (WIEDEMANN NETO, 2009, p. 168).

Na obra *Gestão estratégica de unidades judiciárias*, de Marcus Vinícius Mendes do Valle (2017), e para confirmar a liderança e atuação do juiz para que seja gerada efetiva melhoria da entrega da justiça, busca-se afirmar que o Planejamento Estratégico, antes restrito à alta administração (ver item 3 deste capítulo VI), também pode ser adotado nas Unidades Judiciárias de Primeiro Grau. A adoção do “novo modelo de gestão” tem como pilares a diagnose; plano estratégico de Unidade Judiciária; plano de ação; e acompanhamento permanente. Essa implementação do Plano permitiu ao magistrado elaborar formulários e aplicá-los, com êxito.

Segundo Marcus do Valle, “os quatro pilares da gestão estratégica [...] representam uma mudança significativa em antigos paradigmas de gestão estratégica, cuja ineficácia precisa ser enfrentada”. Defende, mais, que a prática desse modelo a todos incentiva “o protagonismo, o aproveitamento das experiências profissionais, o desenvolvimento contínuo e a vontade perene de servir mais e melhor à causa da Justiça, sacerdócio comum de todos os operadores da máquina judiciária” (VALLE, 2017, p. 102).

Para melhor compreender a atuação do magistrado, na qualidade de líder no seu ambiente de trabalho, importante transcrever “Os Dez Mandamentos do Juiz Administrador”, da autoria de Vladimir Passos de Freitas, contendo orientações dos aspectos relevantes na gestão, com destaque para o Presidente de Tribunal, Vice-Presidente, Corregedor, Diretor de Escola de

Magistrados, Diretor do Foro ou Fórum: “deve saber que a liderança moderna se exerce com base na habilidade de conquistar as pessoas, e não mais em razão do cargo, perdendo a hierarquia seu caráter vertical para assumir uma posição mais de conquista do que de mando” (FREITAS, 2006).

José Renato Nalini sustenta, ainda, que o magistrado, centro e motor da função estatal de resolver conflitos, “pode fazer tudo funcionar, como pode ser uma âncora que imobiliza a unidade judicial, imersa na burocracia, no formalismo, na generalizada ineficiência que nela enxergam os destinatários” (NALINI, 2011, p. 31).

Constata-se, assim, que Juiz Direito/Magistrado atuando, efetivamente, “como administrador poderá transformar a realidade do Judiciário, moroso e desacreditado, em produtor eficiente de justiça” (FUIN, 2013, p. 126).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o conteúdo desenvolvido, chegou-se às seguintes considerações.

A partir do marco teórico pesquisado, fica evidente que o Sistema de Administração Judiciária está a exigir modernização da gestão judiciária, para evitar a morosidade na prestação judiciária. Também mostra que a atuação do Magistrado tem que ser desenvolvida, mediante utilização de modelos de organização e gestão.

Evidentemente, conforme registrado, é necessária a união de outras áreas do conhecimento, essenciais à judicatura, seja no recrutamento atual dos juízes, seja na prestação jurisdicional. Em particular, é preciso consolidar os parâmetros para a eficácia da aplicação do direito fundamental à razoável duração do processo (art. 5º, inciso LXXVIII, da CR/88).

Em razão disso, foi possível identificar que o integrante do Poder Judiciário, no caso, o Magistrado, está em condições e também deverá possuir, além de sua função eminentemente jurisdicional, conhecimentos e práticas de gestão estratégica. Assim, com base no conteúdo pesquisado, pode-se afirmar que o Magistrado - O Juiz Líder -, portanto, é o responsável pelo êxito da unidade judicial quanto do trabalho da sua equipe, como as pessoas o

executam, as expectativas, a motivação, o estabelecimento de metas e resultados de curto, médio e longo prazo.

Com isso, o Poder Judiciário, então taxado de improdutivo e lento, passou, com a ideia de estratégia, a buscar excelência na gestão.

Dito isso, resta destacar que, quando se fala em planejamento estratégico implantado e mudanças positivas alcançadas com sua implementação, a efetiva atuação do magistrado, principalmente por meio de sua liderança na administração da unidade de jurisdição, permitirá a razoável duração do processo.

REFERÊNCIAS

ABREU, Cesar Augusto Mimoso Ruiz. Judiciário do novo tempo. *Revista da Escola Nacional da Magistratura*, Brasília: ENM, 6. ed., a. VII, p. 334-355, 2012.

ATAÍDE JÚNIOR, Vicente de Paula. *O novo juiz e a administração da justiça: repensando a seleção, a formação e a avaliação dos magistrados do Brasil*. Curitiba: Juruá, 2006.

AVIS, Warren. *Atreva-se a ser Líder (os segredos do sucesso empresarial)*: autobiografia do fundador da Avis Rent-A-Car. São Paulo: Maltese, 1989.

BAUR, Fritz. O papel ativo do juiz. *Revista de Processo*, São Paulo, a. 7, n. 27, p. 186-199, jul./set. 1982.

BENETI, Sidnei Agostinho. *Da conduta do juiz*. São Paulo: Saraiva, 1997.

BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. Papel das escolas na formação do magistrado: Curso Obrigatório de Gestão Jurisdicional. *Revista da Escola Nacional da Magistratura*, Brasília: ENM, 6. ed., a. VII, p. 99-101, 2012.

BRAGA NETO, Adolfo. Alguns aspectos relevantes sobre mediação de conflitos. *In*: SALES, Lilia Maia de Moraes (Org.). *Estudos sobre mediação e arbitragem*. Rio de Janeiro: ABC Editora, 2003.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Justiça em Números 2017: ano-base 2016/Conselho Nacional de Justiça*. Brasília: CNJ, 2017. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/09/904f097f215cf19a2838166729516b79.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2018.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Concorrência nº 1/2009*. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/edital_consultoria_gestao_estrategica.pdf. Acesso em: 3 set. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Normas e orientações da gestão estratégica*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/normas-e-orientacoes-da-gestao-estrategica>. Acesso em: 28 abr. 2022.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. 1988. Brasília, DF: Senado, 2005.

CAPPELLETTI, Mauro. *Juízes irresponsáveis?* Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DALLARI, Dalmo de Abreu. *O poder dos juízes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DANTAS, Adriano Mesquita. Planejamento, gestão estratégica e o novo Poder Judiciário. Instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. *Revista Jus Navigandi*, ISSN 1518-4862, Teresina, a. 14, n. 2.310, 28 out. 2009. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/13757>. Acesso em: 10 set. 2022.

DEOLINDO, Vanderlei. *Planejamento Estratégico em Comarca do Poder Judiciário* (Dissertação de Mestrado, 2011) Porto Alegre: TJRS, Departamento de artes gráficas, 2011. (Coleção Administração Judiciária, vol. XIII). Disponível em: http://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ12.pdf. Acesso em: 8 set. 2022.

DIAS, Ronaldo Brêtas de Carvalho. Direito à jurisdição eficiente e garantia da razoável duração do processo na reforma do Judiciário. *Revista da Faculdade Mineira de Direito*, Belo Horizonte, v. 8, n. 15, p. 230-240, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *O gerente eficaz*. Trad. William Heinemann. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de (Coord.). *Direito e administração da Justiça*. Curitiba: Juruá, 2006.

FUIN, Tatiane de Abreu. *O planejamento estratégico no Poder Judiciário e o aperfeiçoamento na prestação jurisdicional*. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual do Norte do Paraná. Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Jacarezinho. Curitiba: UENP, 2013.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. *A crise de gestão do Poder Judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução*. Disponível em: http://www.enfam.jus.br/wpcontent/uploads/2013/01/2099_Des_Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf. Acesso em: 30 ago. 2022.

GRINOVER, Ada Pelegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel; WATANABE, Kazuo (Coord.). *Participação e processo*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.

KOUZES, Jim; POSNER, Barry. *Líder-mestre: o verdadeiro líder serve aos outros e se sacrifica por eles*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2012.

MINAS GERAIS, Tribunal de Justiça. *Manual de Boas Práticas de Gestão de Gabinetes*. Disponível em: <http://www.tjmg.jus.br/data/files/5F/F5/06/0F/5EE1B51081D271B5480808A8/MANUAL%20DE%20BOAS%20PRATICAS%20DE%20GESTAO%20DOS%20GABINETES%20-%20Versao%201.2%20-%202016.pdf>. Acesso em: 12 out. 2017.

NALINI, José Renato. *A rebelião da toga*. Campinas: Millenium, 2006.

NALINI, José Renato. *Hora de desequilibrar*. Judiciário será descartado se insistir em não funcionar – entrevista por Lílian Matsuura. Disponível em: http://www.conjur.com.br/2007-mar-25/judiciario_descartado_insistir_ao_funcionar. Acesso em: 22 ago. 2022.

NALINI, José Renato. *Novas perspectivas do acesso à Justiça*. Lex, São Paulo, v. 224, ago. 1997.

PRÊMIO INNOVARE. Edição VI, 2009: *Celeridade processual na 14ª Vara*, do Juiz Federal Evaldo de Oliveira Fernandes Filho, da 14ª Vara de Belo Horizonte-MG. Disponível em: <http://www.premioinnovare.com.br/praticas//celeridade-processual-na-14a-vara>. Acesso em: 8 set. 2022.

RIBEIRO, Adriano da Silva. *Liderança do Juiz para um direito fundamental à razoável duração do processo*. 2019, 261f. Tese (Doutorado) Universidad del Museo Social Argentino, Doctorado en Ciencias Jurídicas y Sociales, Departamento de Posgrado, Buenos Aires, 2019.

ROCHA, Cármen Lúcia Antunes. *Constituição e constitucionalidade*. Belo Horizonte: Lê, 1993.

ROSSI, Giancarlo. *A gestão estratégica de pessoas e de competências no Cartório Judicial da Justiça de 1º Grau do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina*. Disponível em: http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Giancarlo_Rossi.pdf. Acesso em: 13 set. 2022.

RUSSO, Andréa Rezende. *Uma moderna gestão de pessoas no Poder Judiciário*. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. (Coleção

Administração Judiciária, v. 8). Porto Alegre: Departamento de Artes Gráficas, 2009.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. *Revista do Serviço Público*, v. 56, n. 3, p. 259-276, 2005.

SERRA, Luiz Umpierre de Mello. *Gestão de serventias*. Rio de Janeiro: FGV, 1996. v. 1.

SILVA, José Afonso da. *Curso de Direito Constitucional Positivo*. 28. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

STEIN JUNIOR, Irineu. *Poder Judiciário e gestão: uma parceria de sucesso para impulsionar a prestação jurisdicional*. Dissertação Mestrado da PUC PR. Curitiba, 2011.

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. Reforma do Judiciário: reflexões e prioridades. *In: Dimensões do direito contemporâneo: estudos homenagem Geraldo de Camargo Vidigal*. São Paulo: IOB, 2001. p. 55-61.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. Celeridade e efetividade da prestação jurisdicional. Insuficiência da reforma das leis processuais. *Revista de Processo*, São Paulo, a. 30, n. 125, jul. 2005.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. A onda reformista do direito positivo e suas implicações com o princípio da segurança. *In: CALDEIRA, Adriano; FREIRE, Rodrigo da Cunha Lima (Orgs.). A terceira etapa da reforma do Código de Processo Civil*. Salvador: Editora Podivm, 2007.

VALLE, Marcus Vinícius Mendes do. *Gestão estratégica de unidades judiciárias: desdobramento de 4º nível – gestão judiciária aplicada*. Belo Horizonte: Conhecimento, 2017.

VUCETIC, Miriam Lopes. Resultado: um desafio da gestão “com” pessoas para a magistratura do 3º milênio. *Multijuri*, Primeiro Grau em Ação, Porto Alegre, n. 6, 2008.

WATANABE, Kazuo. Acesso à justiça e sociedade moderna. *In: GRINOVER, Ada Pelegri; DINAMARCO, Cândido Rangel; WATANABE, Kazuo (Coord.). Participação e processo*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.

WIEDEMANN NETO, Ney. *Gestão de gabinetes de magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul*. v. 1, 207. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.escoladaajuris.org.br/ph18/DISSERTACAO%20NEY%20WIEDEMAN%20NETO.pdf>. Acesso em: 10 set. 2022.