

JUIZ-GESTOR: UM NOVO PARADIGMA

Wanderlei José dos Reis[†]

Resumo: A atuação do Poder Judiciário muitas vezes é alvo de crítica por parte dos jurisdicionados e operadores do direito, o que evidencia a necessidade de mudança no Poder. Nesse cenário, a administração da justiça incumbe ao magistrado, que, empregando técnicas de gestão judiciária no âmbito de sua autonomia funcional, deve buscar uma correta aplicação dos recursos públicos a fim de prestar um serviço judiciário de qualidade, velando, assim, pelo direito fundamental do acesso à Justiça, eis a figura hodierna do juiz-gestor – objeto deste ensaio.

Abstract: The action of the Judicial Power had been being the aim of constant critics by the people under its jurisdiction and by the law operators, wich shows the necessity of some changes in the Power. In this scenario, the justice administration is incumbent to the judge, who, using judicial management techniques in the scope of his functional autonomy, must look for a correct application of public resources to offer a judicial service of quality, watching, this way, the fundamental law of Justice access, this is the current picture of the judge-manager – object of this essay

Palavras-Chave: Acesso à Justiça – Administração da Justiça – Juiz-juiz – Juiz-gestor.

Sumário: I. Considerações Preliminares II. Análise do Tema III.

[†] Juiz de Direito no Estado de Mato Grosso. Ex-Delegado de Polícia. Professor. Mestrando em Direito Constitucional pela FDUC (Portugal) e Doutorando em Direito pela UCSF (Argentina). MBA em Poder Judiciário pela FGV/Rio. Membro da Academia Mato-grossense de Letras e da Academia Mato-grossense de Magistrados. Autor de 5 livros: Temas de Direito Penal; Toga e Pelérine; Recursos Penais; Direito Penal para Provas e Concursos (Ed. Juruá); Diretoria de Foro e Administração Judiciária (Ed. Juruá).

Considerações Finais IV. Referências Bibliográficas.

I. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES



acesso à Justiça – termo cujo significado tem apresentado variações ao longo da história, de acordo com diferentes elementos: de ordem religiosa, filosófica, sociológica, política, econômica etc. – é, sem dúvida, direito fundamental¹ resguardado na Constituição da República, que, em seu art. 5º, inciso XXXV, estabelece que a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito, consagrando-se aí o princípio constitucional² da inafastabilidade da tutela jurisdicional:

[...] não há dúvida de que dirimir conflitos é uma função judicial e que é necessário que os cidadãos gozem de um eficaz serviço judiciário e de um amplo acesso a ele. Neste sentido, a concordância é muito genérica, ainda que não o seja no que diz respeito à sua adequada implementação.³

Apesar de o destinatário principal da norma acima ser o legislador, o referido comando constitucional atinge a todos, indistintamente, de sorte que ninguém, inclusive o legislador, pode impedir que o jurisdicionado deduza sua pretensão em juízo, impedimento que contempla não só os seus direitos individuais, mas, também, os difusos e coletivos.

Muito se propala acerca da necessidade de reestruturação⁴ do Judiciário nacional e quanto aos problemas ou deficiências que apresenta a Justiça no que tange à sua administração. Pode-se

¹ O acesso à Justiça como direito fundamental do cidadão está interligado à previsão constitucional da autonomia financeira do Poder Judiciário.

² Princípio da indeclinabilidade da jurisdição ou princípio do controle jurisdicional ou, ainda, princípio do direito de ação.

³ ZAFFARONI, Eugenio Raúl. *Poder Judiciário: crise, acertos e desacertos*. Tradução de Juarez Tavares. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995, p. 35.

⁴ Alguns preferem referir-se constantemente à necessidade de “reforma do Judiciário”.

dizer que, como fruto do diálogo incipiente entre o Direito e a Administração e que envolve o sistema judiciário como um todo, tem-se a administração da Justiça, entendida como:

Toda atividade instrumental necessária à prestação jurisdicional, abrangendo desde a aquisição, manutenção, acompanhamento e controle dos bens materiais e dos serviços burocráticos correlatos até à própria tramitação física de papéis, publicações, certidões, intimações e autos de processos, excluídas, é evidente, as questões regidas ou disciplinadas pela legislação processual.⁵

II. ANÁLISE DO TEMA

Não poucas vozes nacionais afirmam que o Judiciário vive uma crise de gestão, de modo que a busca constante por uma administração adequada para a Justiça em todo o país é imperiosa para o aperfeiçoamento dos serviços jurisdicionais e para a modernização do aparato judiciário, haja vista o considerável aumento na quantidade de processos decorrente da crescente judicialização dos conflitos sociais, elementos diretamente proporcionais: mais conflitos sociais, maior número de processos sob o crivo do Judiciário.

Nesse sentido, merece registro a arguta advertência de Roberto Bevilacqua Otero, professor da FGV, ao falar de gestão estratégica para resultados:

Pode-se agregar a esse ideário administrativo uma série de fatores que costumamos observar no desempenho das organizações ou perceber através dos pífios resultados obtidos, como:

[...] Pouco caso com avanços ou experiências

⁵ DALLARI, Adilson Abreu. *Controle compartilhado da administração da justiça*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/rev_73/artigos/Adilson_rev73.htm>. Acessado em 16/03/2010.

de sucesso obtidas em gestões anteriores, gerando um estado de permanente descontinuidade dos processos e ações da organização;

Completa falta de clareza em torno da noção de desempenho, objetivos estratégicos, missão da organização, bem como da racionalidade na alocação dos recursos orçamentários, aumentando extraordinariamente o grau de incerteza da atividade.⁶

Gestão pública “refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo,”⁷ sendo de vital importância o domínio e conhecimento desse tema para o administrador público, pois traça claramente o campo de atuação deste, sinalizando o norte correto no trato com a *res pública*.

Peter Drucker⁸, considerado o maior pensador sobre gestão do nosso tempo e um dos primeiros a reconhecer que funcionários dedicados e motivados são vitais para o sucesso de uma empresa, em seu último livro, *Desafios Gerenciais para o Século XXI*, afirma que estamos vivendo um dos períodos de maior transição da História moderna e que não estamos preparados para as mudanças que virão.

Nesse diapasão, incontestemente e cristalina a relevância da gestão pública na consecução do interesse público, posto que viabiliza o controle da eficiência⁹ do aparato estatal na realização do bem comum, estabelecido politicamente e normatizado administrativamente pelos governantes. Nesse contexto é possível desta-

⁶ OTERO, Roberto Bevilacqua. *Gestão estratégica para resultados na dinâmica das organizações governamentais na atualidade – conceitos, percepções e prática*. In: Revista do TCE de Mato Grosso. 3. ed. Cuiabá, 2009, p. 190.

⁷ SANTOS, Clezio Saldanha dos. *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 96.

⁸ Considerado o “pai da administração moderna”. Nascido em Viena, educado na Áustria e na Inglaterra, trabalhou desde 1937 nos Estados Unidos. Frequentemente era descrito como “o guru dos gurus”, quem praticamente inventou a administração como disciplina nos anos 50 ao considerá-la “o espírito da era moderna”.

⁹ Eficiência estatal essa que antes era apenas um pano de fundo da Administração Pública, mas, agora, foi erigida a princípio constitucional – art. 37, *caput*, CR.

car como noções iniciais do conceito de gestão pública os elementos: foco em resultados, orientação para clientes, transparência, *accountability* e formas de organização para provisão dos serviços públicos:

- Foco em resultados: muitas vezes há uma confusão conceitual entre o produto e o resultado; o resultado deve ser sempre concebido como o efeito do produto.
- Orientação para clientes: o importante é a ideia de cliente.
- Transparência: em suma, é a exposição¹⁰ pública de todas as ações do gestor.
- *Accountability*¹¹: conceito que vai além da contabilidade, consistindo no ato de explicar-se ou justificar-se perante os outros.
- Formas de organização para provisão dos serviços públicos: ênfase em conexões, redes, parcerias, *benchmarking*¹² etc.

Gestão judiciária, por sua vez, assunto que felizmente começou a ser focado na atualidade, pode ser concebida como:

Um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pelo Poder Judiciário com o escopo de se alcançar uma entrega da prestação jurisdicional excelente. A gestão otimiza o funcionamento da unidade judiciária através da tomada de decisões racionais fundamentadas pelo gestor como forma de caminhar para o desenvolvimento e satisfação das necessidades dos jurisdicionados.¹³

¹⁰ Não se confundindo com a mera publicidade.

¹¹ Espécie de prestação de contas: responsabilidade objetiva, que a lei impõe sobre o gestor; e responsabilidade subjetiva, que o próprio gestor sente a obrigação de fazer.

¹² Pode-se dizer que é a busca das melhores práticas do mercado que levarão a empresa ou instituição a um desempenho de alto nível.

¹³ BEZERRA, Higyta Josita Simões de Almeida. *Educação para formação de juízes-gestores: um novo paradigma para um Judiciário em crise*. Disponível em: <[http://www.amb.com.br/gestaodemocratica/docs/Educa%C3%A7%C3%A3o%20para%](http://www.amb.com.br/gestaodemocratica/docs/Educa%C3%A7%C3%A3o%20para%20)

Assim, a gestão judiciária é, em outras palavras, o grupo ou aparato de medidas postas à disposição dos magistrados para garantir a plena afetação de todos os recursos disponibilizados pelo Judiciário com a finalidade precípua de se alcançar um serviço judiciário de qualidade e, por corolário, uma entrega da prestação jurisdicional célere, eficaz e efetiva. Visa otimizar o funcionamento de todo o aparato judiciário da unidade, com tomada de decisões focadas na missão primeira da instituição que é a de realizar justiça, não se limitando, como entendem alguns, à simples aplicação justa e correta do orçamento do Poder.

Por isso, a falta de conhecimento por parte dos magistrados desse instrumento que está à sua mercê pode redundar em ações que, muitas vezes, se refletem em gastos públicos impróprios ou equivocados, inadequação do aparato judiciário, ineficiência na prestação do serviço judiciário e em prejuízos ao erário.

Com efeito, entendemos que a gestão é apta sim a transformar o juiz-juiz em juiz-gestor e é este o modelo de magistrado que o Judiciário carece hodiernamente, um juiz conhecedor de técnicas de gestão, que busque a eficiência em tudo que faz¹⁴ e que saiba se valer, por exemplo, da utilização de indicadores e metas de desempenho no exercício do seu mister diário.

A gestão judiciária deve ser voltada para a qualidade total. Nesse cenário, com o objetivo de gerar eficiência em todo o Judiciário nacional tem-se empregado, ainda que embrionariamente, o planejamento estratégico no Judiciário¹⁵, o qual concebemos como uma ferramenta importantíssima da administração judiciária, capaz de prescrever políticas que reflitam soluções para os problemas do sistema judiciário brasileiro, pela apresentação de mé-

20forma%C3%A7%C3%3o%20de%20juizes%20gestores%20(%2021%2).doc>.

Acessado em 14/03/2010.

¹⁴ Por isso afirmar Aristóteles (384-322 a.C.) que: “*Só fazemos melhor aquilo que repetidamente insistimos em melhorar. A busca da excelência não deve ser um objetivo, sim um hábito.*”

¹⁵ Planejamento estratégico alinhado ao Plano Estratégico Nacional, com abrangência mínima de 5 anos, cuja elaboração passou a ser obrigatória em todos os Tribunais do país, nos termos do art. 2º, da Resolução n.º 70/2009 – CNJ, de 18/03/2009.

todos de realização de diagnósticos e de estratégias aptas a orientar as ações dos gestores judiciários, trazendo, a reboque, a salutar impessoalidade às gestões dos Tribunais e a almejada eficiência da Administração Pública, constitucionalmente prevista no art. 37, *caput*, CR.

Nessa quadra não é de se olvidar o papel decisivo do magistrado como gestor, já que deverá verificar em seu meio as medidas positivas que poderá tomar para enfrentar as ameaças, problemas ou óbices à eficiência da prestação jurisdicional, pois:

Gestor judiciário é, *ab initio*, o juiz, a quem compete colocar em prática o objetivo maior do Poder Judiciário que é a entrega da prestação jurisdicional. O cumprimento do mister dar-se-ia através de planos estratégicos e operacionais mais eficazes para atingir os objetivos propostos; através da concepção de estruturas e estabelecimento de regras, políticas e procedimentais, mais adequadas aos planos desenvolvidos; implementação, coordenação e execução dos planos através de um determinado tipo de comando e de controle.¹⁶

Daí se afirmar que ao se vislumbrar que algumas unidades judiciárias no Brasil afora estão como que “doentes”, com elevado estoque de processos por julgar e não conseguindo funcionar à altura da demanda contemporânea – com vazão de entrada superior à de saída –, carecendo de “atenção, medicamentos e cuidados especiais”, é preciso não esperar só pelas leis processuais como salsaparrilha para todos os males do Judiciário, fazendo-se necessária uma urgente intervenção interna, com a implementação de práticas de gestão inovadoras e a reprodução de práticas gerenciais que já deram certo em outras comarcas do país afora – bons projetos e boas ideias devem ser replicadas para o Judiciário de

¹⁶ BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. *Gestão Judiciária*: a “nova” onda de acesso à justiça. Disponível em: <<http://www.ampb.org.br/artigos/ver/46>>. Acessado em 05/03/2009.

todo o Brasil –, e os “médicos” especialistas no assunto são os magistrados – profissionais dotados de ousadia, engajados, comprometidos e habilitados para essa causa.

Nesse sentido, pode-se afirmar, sem dúvida, que todo juiz é um gestor, porque, no mínimo, é notório que o magistrado administra o fluxo de milhares de processos, controlando e gerenciando o gabinete e a serventia de sua Vara Judicial, com suas instalações, mobiliário e servidores¹⁷, além de muitas vezes lhe ser incumbida a tarefa, também, de gestor de toda a unidade judiciária, como juiz diretor do foro. De qualquer forma, numa ou noutra situação, sempre pesando inexoravelmente sobre os seus ombros, como membro do Poder, a responsabilidade (num sentido lato) pela célere tramitação dos feitos, ante a inteligência e peremptoriedade do art. 125, do Código de Processo Civil, que dispõe que o juiz¹⁸ dirigirá o processo.

Nesse contexto, deve ser trazido à reflexão, ainda, que no Judiciário dos Estados e na Justiça Federal as tarefas de administração da Justiça e gestão, além da alta administração dos Tribunais (presidente, vice-presidente e corregedor-geral), também são desempenhadas na primeira instância com bastante intensidade pelo juiz diretor de foro ou juiz diretor da seção judiciária – que

¹⁷ Apesar de ser notório que a organização administrativa das secretarias das Varas Judiciais pelo Brasil afora quase sempre é fundada no empirismo, ou seja, calcada na experiência dos servidores mais antigos, muitas vezes sem considerar técnicas já existentes e cientificamente testadas para tal.

¹⁸ Art. 125, CPC. O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código, competindo-lhe:

- I - assegurar às partes igualdade de tratamento;
- II - velar pela rápida solução do litúgio;
- III - prevenir ou reprimir qualquer ato contrário à dignidade da Justiça;
- IV - tentar, a qualquer tempo, conciliar as partes.

Art. 446, CPC. Compete ao juiz em especial:

- I - dirigir os trabalhos da audiência;
- II - proceder direta e pessoalmente à colheita das provas;
- III - exortar os advogados e o órgão do Ministério Público a que discutam a causa com elevação e urbanidade.

Parágrafo único. Enquanto depuserem as partes, o perito, os assistentes técnicos e as testemunhas, os advogados não podem intervir ou apartear, sem licença do juiz.

comanda todas as atividades-meio no âmbito do fórum –, cabendo a ele gerenciar todos os recursos que dispõe (materiais e humanos) para que a unidade judiciária que administra cumpra cabalmente seu mister: a entrega da prestação jurisdicional à sociedade de forma célere e eficiente.

III. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Controvérsia a parte se incumba ao juiz ser ou não gestor, o fato é que, há pouco tempo, o ministro Gilmar Ferreira Mendes, na condição de presidente do Conselho Nacional de Justiça, declarou que “o juiz brasileiro tem que ser um gestor. Quem administra uma Vara é um administrador e deve assumir essa responsabilidade.”¹⁹

Assim, cada vez mais se busca a melhoria na gestão do Judiciário ou a aplicação de uma gestão adequada para que se tenha a necessária modernização do serviço judiciário que é prestado à população brasileira. Importante frisar que nesse palco muitos já vislumbram uma espécie de transição em nossa Justiça, inclusive na cúpula do Poder Judiciário nacional, tanto é que quando o ministro Nelson Jobim assumiu a presidência do Supremo Tribunal Federal, em 03/06/2004, priorizou essa questão atinente à administração judiciária, já sinalizando para a necessidade de edificação de um novo modelo, ousando atribuir os problemas do Judiciário como decorrentes, simplesmente, da má gestão²⁰. Esse seu posicionamento teria o condão de afastar o argumento recorrente de que a morosidade do Judiciário se resolveria com mais juízes e servidores:

Este enfoque nos liberta da mesmice corporati-

¹⁹ Segundo consta no sítio do CNJ, a frase foi proferida pelo douto ministro Gilmar Ferreira Mendes durante o encerramento do mutirão carcerário, em Vitória/ES, em 24/07/2009.

²⁰ Aliás, nessa vereda, também, o desembargador José Renato Nallini, em entrevista à jornalista Lílian Matsuura, publicada no site jurídico Conjur (www.conjur.com.br), em 25/03/2007, afirmou que “não falta dinheiro ao Judiciário, mas gestão”.

vista que enxerga a cada esquina ‘tramas diabólicas’ contra os juízes, não formula autocríticas que conduzam a ações efetivas e limita-se a apresentar ao debate público soluções do tipo ‘mais do mesmo’ (mais juízes, mais Tribunais, mais computadores, mais prédios etc. etc.).²¹

Notório que a sociedade fiscaliza, exige e critica mais do que nunca a atuação dos órgãos judiciários e que a impressão que os brasileiros têm da Justiça não é das melhores – sobretudo, por causa da morosidade. É indubitável que esse quadro deve ser revertido o mais rápido possível, fazendo-se necessário que medidas urgentes sejam adotadas para que tais mudanças internas efetivamente se deem, daí defendermos que são os magistrados, gestores do Judiciário, que devem buscar equacionar esse problema e capitanear o processo de reformulação do aparato judiciário, buscando a excelência do seu trabalho com a aplicação de corretas técnicas de gestão, porque, afinal, os concebemos como o maestro que está com a batuta em suas mãos – o verdadeiro condutor dos rumos da Justiça brasileira.



IV. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARUFFI, Helder; CIMADON, Aristides. *A metodologia científica e a ciência do direito*. 2. ed. Porto Alegre: Evangraf, 1998.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. *Direito constitucional e*

²¹ JOBIM, Nelson *et al.* *A reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

- teoria da constituição*. 7. ed. Coimbra: Almeida, 1993.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário aurélio da língua portuguesa*. 4. ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2009.
- JOBIM, Nelson *et al.* *A reforma do Poder Judiciário no Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. *Curso de direito constitucional*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- OLIVEIRA, Regis Fernandes de. *O juiz na sociedade moderna*. São Paulo: FTD, 1997.
- SANTOS, Clezio Saldanha dos. *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SCHUCH, Luiz Felipe Siegert. *Acesso à justiça e autonomia financeira do Poder Judiciário*. Curitiba: Juruá, 2006.
- TEMER, Michel. *Elementos de direito constitucional*. 15. ed., São Paulo: Editora Malheiros, 1999.
- ZAFFARONI, Eugenio Raúl. *Poder Judiciário: crise, acertos e desacertos*. Tradução de Juarez Tavares. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.