

DESAFIOS DA MAGISTRATURA CONTEMPORÂNEA

Joana Carolina Lins Pereira¹

RESUMO

O escopo do trabalho é analisar alguns dos desafios atualmente enfrentados pelos juízes no Brasil e a sua constante necessidade de incorporação de técnicas de Administração outrora não utilizadas, bem como de interação com outros organismos da sociedade. A importância da conscientização dos juízes e servidores para o foco no “cliente” é dizer, no jurisdicionado, advém da adoção de mentalidade própria das empresas. Os juízes e servidores vêm percebendo a necessidade de se preocupar menos com o processo e mais com o resultado, que consiste na verdadeira função jurisdicional. O ideal seria estabelecer um **planejamento estratégico**, de modo a instituir metas a serem atingidas em curto, médio e longo prazo. Os próprios funcionários, quando possuem certa autonomia, podem introduzir, através de planejamentos, pequenas melhorias em suas atividades gerando um processo de **melhoria contínua**. A Gestão da Melhoria deve ser amplamente empregada, haja vista que a *padronização* não significa *estagnação*. Ao revés, quando são dominados os métodos e os modelos de trabalho, sentem-se os servidores capacitados a oferecer sugestões de aperfeiçoamento, o que pode contribuir, decisivamente, para a celeridade no processo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão, qualidade e celeridade.

INTRODUÇÃO

Os Principais Desafios do Judiciário na Atualidade

O exercício da magistratura jamais consistiu em fácil tarefa. Decidir sobre a liberdade, sobre o patrimônio e sobre outros bens que são tão caros aos homens sempre exigiu, além do conhecimento dos princípios e das normas jurídicas, elevado grau de bom senso, altivez, serenidade, criatividade e uma série de outras virtudes nem sempre encontradas nos que ingressam na carreira.

A par das dificuldades inerentes ao ofício, porém, depara-se o magistrado, na sociedade contemporânea, com diversos outros desafios, os quais constituem decorrência, no Brasil, entre outros fatores, da elevação do número de processos judiciais, da proliferação dos

meios de comunicação e do fortalecimento de algumas instituições (oficiais, como o Ministério Público, ou concebidas no seio da própria população, como as associações e os sindicatos).

O escopo deste trabalho é analisar alguns dos desafios atualmente enfrentados pelos juízes no Brasil e a sua constante necessidade de incorporação de técnicas de administração outrora não utilizadas, bem como de interação com outros organismos da sociedade, em oposição ao isolacionismo que sempre foi sua característica.

O primeiro desafio a ser objeto de estudo diz respeito à crise de imagem do Poder Judiciário, crise esta intimamente relacionada àquele que, a nosso ver, constitui o principal desafio dos magistrados: a morosidade.

Para se imprimir ares de modernidade à Justiça, não são suficientes as inovações tecnológicas, a exemplo do uso generalizado dos computadores e da internet. É necessário que se aperfeiçoem as técnicas e ferramentas de gestão que irão auxiliar, tal qual as mudanças legislativas, na aceleração do trâmite dos processos e na efetividade das decisões.

A relação com a imprensa é também um dos pontos delicados do exercício da magistratura. As expectativas daquela não são sempre atendidas, o que pode ser mal interpretado. Deve, assim, haver um aperfeiçoamento dos órgãos de assessoria de imprensa nos tribunais, de modo a facilitar a compreensão da informação. Ademais, a imprensa deve ser uma aliada, e, para tanto, deve ser encorajada a divulgação de práticas positivas do Judiciário.

As ações “massificadas”, que se tornaram uma constante e majoraram os números dos processos em tramitação a impressionantes quantitativos, implicaram adaptações, haja vista a preocupação de não congestionar os trabalhos cartorários.

À evidência, os desafios com que se tem deparado a magistratura constituem tema por demais amplo e rico em debates, de modo que não se tem, nos limites deste trabalho, qualquer pretensão de se esgotar a matéria.

1. CRISE DE IMAGEM

O Judiciário enfrenta uma severa crise de credibilidade. Além da desconfiança quanto ao próprio teor das decisões (decorrente, sobretudo, da dúvida quanto à integridade do julgador, à vista das inúmeras denúncias de corrupção), há a desconfiança — esta mais freqüente — de que o resultado do processo não advirá em tempo útil.

As leis brasileiras não favorecem a aceleração do processo judicial, máxime no que tange ao cumprimento das decisões. É certo que importantes alterações foram efetuadas, de modo a introduzir no País, exemplificadamente, institutos como a antecipação da tutela (no campo das obrigações de fazer) e a Requisição de Pequeno Valor (no campo das obrigações de pagar). Nada obstante, permanecem dificuldades no cumprimento das sentenças, inclusive (e sobretudo) naquelas proferidas em desfavor de ente de direito público.

Na seara criminal, a legislação é ainda menos favorável ao término do processo em tempo razoável. O resultado tardio do processo, no mais das vezes, é sinônimo de impunidade, o que contribui decisivamente para o aumento da criminalidade em nosso país.

A abertura democrática, levada a efeito com a Constituição de 1988, causou o aumento da demanda ao Poder Judiciário. O número de processos cresceu em progressão geométrica, sem que os órgãos do Judiciário tenham se preparado adequadamente. Ao revés, o que se tem verificado é o aumento do número de juízes para suprir uma demanda já existente, para atuar em processos que já se acumularam nos cartórios.

Sabe-se, contudo, que o aumento do número de julgadores não constitui a solução ideal, porquanto, como se verá adiante, é necessária a mudança de mentalidade dos juízes e servidores, além da implementação de ferramentas de gestão destinadas a simplificar o trabalho da secretaria e do magistrado.

Não são justas, contudo, todas as acusações dirigidas ao Poder Judiciário. Ao revés, percebe-se que as reportagens, não raro, veiculam apenas uma versão dos fatos, sem ser escutado o lado do juiz. Não se pode, entretanto, culpar a imprensa por tal situação, haja vista existirem várias limitações legais à manifestação dos julgadores acerca de sua atividade, bem como existirem diversos julgadores com aversão à divulgação de sua imagem (o que pode ser justificado pelo receio de vir a sofrer ameaças). A assessoria de imprensa, que deveria suprir tal lacuna, muitas vezes não o faz satisfatoriamente, o que agrava a imagem negativa que se tem do Judiciário.

São correntes as críticas na imprensa, inclusive por parte daqueles que são os próprios agentes **causadores da morosidade**, como a Administração Pública. O Judiciário, a seu turno, sem uma assessoria de imprensa devidamente orientada, não se preocupa em contraditar as críticas.

Tem-se percebido, ainda, que não há divulgação, por parte da imprensa, dos **feitos positivos** do Judiciário. Apenas as notícias degradantes são publicadas, e tal se deve ao fato de serem estas, justamente, as que chamam a atenção do público. Seria interessante que se divulgasse, destarte, tais feitos positivos, a exemplo das marcas alcançadas pelos Juizados

Especiais Federais, que apresentam números impressionantes e, certamente, modificariam — ou, ao menos, atenuariam — a descrença existente em desfavor da Justiça.

Nos encontros promovidos entre assessorias de imprensa do Judiciário, ademais, tem-se constatado, de maneira pacífica, a necessidade de as assessorias encurtarem a distância entre este Poder e os cidadãos. As assessorias não poderiam ter seu papel limitado ao fornecimento de notícias de processos aos jornais; deveriam atuar, da mesma forma, na criação de meios para divulgação do trabalho da Justiça na comunidade.

Por isso é importante destacar que a assessoria de comunicação de qualquer organização pública só vai contribuir para aumentar o grau de legitimidade dessa organização no momento em que colocar a comunicação a serviço de quem procura por Justiça, facilitando o acesso do cidadão ao órgão. É o que se poderia chamar de democratizar a organização por meio da comunicação. Não basta apenas o release para o jornal informando sobre o rito sumaríssimo ou a criação de uma vara judicial. É necessário um folder endereçado ao litigante para que ele saiba de que forma isso vai melhorar sua vida e como ter acesso aos benefícios de determinada decisão administrativa ou judicial. E essa comunicação não pode ser um monólogo impositivo, numa via de mão única, mas um diálogo de mão dupla, no qual a organização possa dizer, mas também possa escutar seus públicos².

2. CELERIDADE: MEDIDAS PROCESSUAIS E ADMINISTRATIVAS

O maior desafio do Judiciário hoje é tornar mais céleres os processos judiciais. A meta, em verdade, consiste em tornar curta a espera pelo resultado (não se olvide, aqui, que o resultado não é atendido pelo mero advento da sentença, eis que o mais importante é ver tal sentença cumprida).

Como já se adiantou, soem ocorrer alterações legislativas com o intuito de tornar mais célere o andamento dos processos e/ou adiantar o provimento (original ou equivalente) que se espera do Judiciário. Tais alterações normativas, entretanto, jamais serão suficientes se não houver, por parte dos que integram o Judiciário (juízes e servidores), o envolvimento necessário ao aperfeiçoamento dos métodos de organização do serviço e das ferramentas de gestão.

O crescimento do número de demandas perante o Poder Judiciário, desde a Constituição de 1988, agravou a necessidade de adaptação, por este Poder, do método de produção “artesanal” para um método de escala quase que “industrial”. Embora se possa dizer que “cada caso é um caso”, é evidente a existência de demandas massificadas — os expurgos

do FGTS são um exemplo, dentre tantos outros —, cuja tramitação se pode realizar em “blocos”, para fins de celeridade³. Em algumas de tais demandas massificadas, inclusive, a depender do assunto e da legitimidade do patrocinador da ação, faz-se possível o ajuizamento de forma coletiva, ocasiões em que o princípio da economia processual se faz cumprir, haja vista o atendimento, através de um único processo, dos interesses de toda uma coletividade.

A crescente complexidade dos serviços judiciários exige a capacitação de pessoas cuja função consista em pensar soluções para a Justiça. Não é sem razão, inclusive, o surgimento de cursos voltados para a gestão no Poder Judiciário, o qual, inclusive, tem investido em consultorias para implementação de programas típicos do segmento empresarial, tais como o “Qualidade Total”.

3. QUALIDADE TOTAL NO SERVIÇO PÚBLICO

O serviço público, notadamente burocrático, começou a buscar, na década de 1990, um novo modelo gerencial. Para tanto, socorreu-se de práticas, ferramentas e conceitos utilizados na iniciativa privada, no afã de se modernizar e, assim, melhor atender e servir ao público. Constatado que a burocracia exacerbada findava por valorizar por demais os meios, em detrimento dos fins, buscou-se um novo modelo de gestão “focado nos resultados e orientado para o cidadão”⁴.

“O Modelo de Excelência em Gestão Pública é composto de sete critérios que juntos compõem um sistema de gestão para as organizações do setor público”, a saber: I) liderança; II) estratégias e planos; III) clientes; IV) informação; V) pessoas; VI) processos; VII) resultados⁵. Os princípios da Gestão Pública pela Qualidade seriam os seguintes:

- satisfação do cliente;
- envolvimento de todos;
- gestão participativa;
- gerência de processos;
- valorização das pessoas;
- melhoria contínua;
- constância de propósitos;
- gestão proativa.

A importância da conscientização dos juízes e servidores para o foco no “cliente”, é dizer, no jurisdicionado, advém da adoção de mentalidade própria das empresas. Os juízes e

servidores vêm percebendo a necessidade de se preocupar menos com o processo e mais com o resultado, que consiste na verdadeira função jurisdicional.

É com base em tal raciocínio, inclusive, que se têm formado parcerias com determinados órgãos e entidades, sobretudo no que concerne ao cumprimento das sentenças. Foi assim que ocorreu em Pernambuco, *verbi gratia*, quando da formação de parceria entre as Varas Cíveis da Justiça Federal e a Caixa Econômica Federal, para fins de cumprimento das sentenças condenatórias de FGTS, em que a aludida instituição financeira se propôs a efetuar os cálculos antes mesmo de a parte os oferecer.

A **adoção de metas** e o **controle de produção** constituem eficientes mecanismos para tornar mais transparente a atuação dos magistrados e dos diversos órgãos que compõem o Judiciário. É importante frisar, entretanto, que a produtividade aferida com base tão-somente na quantidade de sentenças proferidas não consiste em critério seguro para a classificação de magistrados em produtivos ou improdutivos, haja vista a diversidade existente entre as variadas unidades jurisdicionais do País. Não se poderia, exemplificadamente, confrontar o número de sentenças proferidas por juízes de juizados especiais federais com o número de sentenças proferidas por juízes de varas criminais e, menos ainda, de varas criminais com especialidade em crimes de lavagem de dinheiro. A complexidade dos feitos a tramitar perante estas não é compatível com uma produção de sentenças na mesma quantidade que uma vara de juizado.

Impende salientar, entretanto, que a fixação de metas sem um planejamento em que as mesmas estejam inseridas não é suficiente para organizar o trabalho. O ideal, embora de difícil consecução em unidades gerenciais menores, como varas, é estabelecer um **planejamento estratégico**, de modo a instituir metas a serem atingidas a curto, médio e longo prazos, com o escopo de atingir um objetivo maior. Não se pode esquecer, por igual, de envolver **todos** os servidores e auxiliares no compromisso com as metas a serem atingidas. Não é suficiente, por exemplo, fixar apenas uma meta de quantidade de sentenças por mês se o juiz relegar ao plano do esquecimento os demais setores da secretaria, que, como o gabinete, precisam igualmente de estímulo. A simples juntada de petições pode se tornar mais interessante se o servidor tiver uma meta a ser cumprida e, mais ainda, se souber que aquele seu trabalho permitirá a conclusão dos processos para sentença, ou seja, se souber que ele faz parte de um plano maior de ação que envolve todos os servidores e auxiliares da secretaria.

Um recurso interessante e muito utilizado em Administração, quando se trata da fixação de metas, é o ciclo PDCA (*plan, do, check and act*). O ciclo envolve as fases de planejamento (*plan*), execução (*do*), verificação (*check*) e ação (*act*). Esta quarta e última

etapa é por demais relevante, pois, arrimada no resultado da fase anterior (*check*), “conclui sobre a necessidade de *ações corretivas* (se a checagem detectou algum problema), *preventivas* (se não ocorreu nenhum problema, porém, poderia ter ocorrido) ou de *padronização* (se tudo ocorreu conforme o planejado e uma nova maneira de executar determinado processo foi descoberta). A finalização da implantação de um PDCA dá origem a outro PDCA, ou seja, a quarta etapa (*action*) de um PDCA dará origem à primeira etapa (*plan*) do próximo PDCA, sendo esta a base da melhoria contínua da Gestão pela Qualidade Total”⁶.

Várias outras ferramentas da Qualidade Total seriam passíveis de utilização na Administração Judiciária. Confira-se, a propósito de tais ferramentas, o seguinte texto:

*Na Gestão pela Qualidade Total (GQT), a Gestão da Rotina é o gerenciamento das tarefas diárias, em nível operacional, realizado por todos os funcionários de uma organização, tendo como base o Ciclo PDCA. Através do gerenciamento da rotina podem ser obtidos confiabilidade, **padronização** e delegação. Os próprios funcionários, quando possuem certa autonomia, podem introduzir, através de planejamentos, pequenas melhorias em suas atividades gerando um processo de **melhoria contínua** (kaizen) na empresa. Entre as ferramentas da GQT que ajudam na gestão da rotina temos: PDCA, Programa 5S, CCQ, Procedimentos Operacionais, etc. Quando a rotina de uma empresa está bem estabelecida, a alta administração deve buscar melhorias visando maior competitividade, eficácia, aumento de mercado e sobrevivência empresarial. O rompimento com a rotina, através de inovações, é chamado de **Gestão da Melhoria**⁷.*

Do excerto susotranscrito, extraem-se lições que já deveriam ter sido incorporadas por todas as unidades jurisdicionais do País: a padronização, inicialmente, é por demais relevante para evitar que cada servidor prepare o processo a seu modo, expediente este que, além de atrasar os serviços (eis que cada servidor, ao inovar, despenderá o tempo que poderia ser poupado, caso utilizasse os modelos já existentes), dificultará sobremodo a atividade do juiz (porquanto será obrigado a corrigir cada ato de servidor como se fosse o primeiro, o que não seria necessário caso adotada uma padronização). A Gestão da Melhoria, da mesma forma, deve ser amplamente empregada, haja vista que a padronização não significa estagnação. Ao revés, quando são dominados os métodos e os modelos de trabalho, sentem-se os servidores capacitados a oferecer sugestões de aperfeiçoamento, o que pode contribuir, decisivamente, para a celeridade no processo.

É comum, realizado um processo de tal natureza, detectarem-se “gargalos” nos serviços cartorários. Diante de tais problemas, imprescindível se torna a busca de uma solução para evitar o acúmulo.

A propósito dos servidores, temos, como principal problemática no âmbito do Judiciário (e da Administração Pública em geral), a questão da carreira. Conquanto bem remunerados, não dispõem os servidores de uma carreira que favoreça o mérito. Contam os juízes, tão-somente, com as gratificações como forma de premiar os servidores. Tais gratificações, entretanto, são em número reduzido e limitadas no seu *quantum*, de modo que, atingido certo padrão remuneratório, não há mais possibilidade de o servidor galgar mais altos degraus na carreira profissional. Desse modo, consolida-se a imagem do Judiciário como uma “passagem” para os servidores, haja vista que, em sua maioria, realizam estes novos concursos para ingresso em outras carreiras da área jurídica.

Nada obstante, é necessário deles extrair uma conduta proativa, é dizer, uma conduta preocupada na descoberta de novos métodos de aprimoramento dos serviços e em como atingir melhores resultados. Motivados — sobretudo se a sua liderança der o exemplo motivacional —, os servidores serão autores de grandes idéias. É preciso, assim, estimulá-los a participação, o envolvimento, a iniciativa e o espírito criativo.

4. CONCLUSÃO

Criatividade e Celeridade

A população tem, constantemente, exigido do Judiciário a superação de sua maior deficiência: a morosidade. Alterações legislativas, com esse intuito de superação, têm sido efetuadas. Nada obstante, por si sós, não serão suficientes se inexistir, por parte dos que compõem o Judiciário, o comprometimento com a celeridade e com a economia processual.

A atividade do magistrado — assim se faz cada vez mais evidente — não se esgota no decidir nos autos. Fazer justiça implica fazê-lo de maneira ágil e, para isso, é necessária uma conduta proativa, que envolva a criação de uma sistemática de trabalho, na secretaria e no gabinete, que favoreça a simplificação. Os processos, como meios que são, não devem ser considerados um fim em si. Ao revés, deve-se focar a preocupação no resultado e no “cliente”, que, no caso, é o jurisdicionado.

Na direção de uma vara, com o auxílio de seu “gerente” (o diretor de secretaria), vale-se o juiz, não raro, da própria intuição. Ocorre que, com o auxílio da Ciência da Administração, tem percebido que, conquanto sejam acertadas algumas de tais intuições (eis que correspondentes a técnicas adotadas pelos administradores profissionais), podem ser

empregadas várias ferramentas destinadas a aprimorar a execução dos trabalhos e, com isso, imprimir maior fluidez aos procedimentos.

Não apenas a Ciência da Administração tem auxiliado no aperfeiçoamento dos serviços judiciários. A Informática tem sido poderosa aliada na luta contra a morosidade e a favor da transparência. O andamento dos processos, agora controlado por sistemas confeccionados sob medida para o Judiciário, pode ser conferido pelos interessados em suas residências, uma vez disponíveis na rede mundial de computadores.

Como já acentuou Edgar de Moura Bittencourt⁸, “Talvez o maior flagelo da realização da Justiça seja o atraso [...], porque para tudo há remédio; para o erro e para a corrupção. Só contra a morosidade é que os remédios não atuam, ou pouco efeito produzem”. Por tal motivo, exige-se do Judiciário modernização, a qual, sem embargo de não prescindir das inovações legislativas, demanda criatividade por parte dos que o compõem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENETI, Sidnei Agostinho. *Da Conduta do Juiz*. São Paulo: Saraiva, 1997.

BITTENCOURT, Edgar de Moura. *O Juiz*. 3. ed. Campinas: Millenium, 2002.

KÁTIA, Edvânia. *Poder Judiciário – Comunicação e Construção de uma Nova Imagem*. <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/cadernos/cid181120033.htm>.

<http://engenhariaubc.br.tripod.com/ciclopda.htm>

Mobilização para a Qualidade no Setor Público – PQGF (Prêmio Qualidade do Governo Federal) – Instrumento de Avaliação da Gestão Pública. Ciclo 2001.

¹ Juíza Federal da 11ª Vara da Seção Judiciária de Pernambuco.

² KÁTIA, Edvânia. *Poder Judiciário – Comunicação e Construção de uma Nova Imagem*. <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/cadernos/cid181120033.htm>.

³ Coexistem, em verdade, tais demandas “massificadas”, que exigem uma produtividade em “escala industrial”, com aquelas demandas que exigem uma dedicação de artesão por parte do magistrado. Como anota Sidnei Agostinho Beneti (*Da Conduta do Juiz*. São Paulo: Saraiva, 1997, p. 10), a magistratura “artesanal” é a “do caso único, especial”, ao passo que a magistratura “de massa” é a de “[...] grande quantidade de situações processuais repetitivas, que acabam ganhado relevância operacional na razão direta do volume enorme de casos e pessoas envolvidas./Essa massa de trabalho precisa ser vencida, para que sobre tempo para os processos das questões para as quais será necessário trabalho artesanal./Temos duas magistraturas e temos de conviver com elas; temos de realizar a magistratura de massa e temos de realizar a magistratura artesanal, organizando nosso trabalho para que os casos de massa não tomem todo o tempo necessário à solução naturalmente mais demorada dos casos artesanais. Temos de ser bons profissionais no trabalho em série, para que possamos ser bons juizes-artesãos”.

⁴ Ver material intitulado *Mobilização para a Qualidade no Setor Público – PQGF (Prêmio Qualidade do Governo Federal) – Instrumento de Avaliação da Gestão Pública*. Ciclo 2001.

⁵ Idem. Registre-se que, em Qualidade Total, quando se usa o termo *processos*, não se está, à evidência, a se referir a processos judiciais. Os processos ali mencionados são os padrões adotados para a execução dos trabalhos de uma organização.

⁶ Ver <http://engenhariaabc.br.tripod.com/ciclopda.htm>.

⁷ Idem (grifos inexistentes no original).

⁸ In: *O Juiz*. 3. ed. Campinas: Millenium, 2002. p. 169.