XXIV ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI - UFS

POLÍTICA JUDICIÁRIA E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

CLAUDIA MARIA BARBOSA

FREDERICO DA COSTA CARVALHO NETO

ROGÉRIO GESTA LEAL

Copyright © 2015 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos.
Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – Conpedi
Presidente - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UFRN
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. José Alcebíades de Oliveira Junior - UFRGS
Vice-presidente Sudeste - Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM
Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Gina Vidal Marcílio Pompeu - UNIFOR
Vice-presidente Norte/Centro - Profa. Dra. Julia Maurmann Ximenes - IDP
Secretário Executivo -Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC
Secretário Adjunto - Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto – Mackenzie

Conselho Fiscal
Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG /PUC PR
Prof. Dr. Roberto Correia da Silva Gomes Caldas - PUC SP
Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini Sanches - UNINOVE
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS (suplente)
Prof. Dr. Paulo Roberto Lyrio Pimenta - UFBA (suplente)

Representante Discente - Mestrando Caio Augusto Souza Lara - UFMG (titular)

Secretarias
Diretor de Informática - Prof. Dr. Aires José Rover – UFSC
Diretor de Relações com a Graduação - Prof. Dr. Alexandre Walmott Borgs – UFU
Diretor de Relações Internacionais - Prof. Dr. Antonio Carlos Diniz Murta - FUMEC
Diretora de Apoio Institucional - Profa. Dra. Clerilei Aparecida Bier - UDESC
Diretor de Educação Jurídica - Prof. Dr. Eid Badr - UEA / ESBAM / OAB-AM
Diretoras de Eventos - Profa. Dra. Valesca Raizer Borges Moschen – UFES e Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - UNICURITIBA
Diretor de Apoio Interinstitucional - Prof. Dr. Vladmir Oliveira da Silveira – UNINOVE

P762

Política judiciária e administração da justiça [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/UFS;

Coordenadores: Claudia Maria Barbosa, Frederico da Costa carvalho Neto, Rogério Gesta Leal – Florianópolis: CONPEDI, 2015.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-85-5505-062-6
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: DIREITO, CONSTITUIÇÃO E CIDADANIA: contribuições para os objetivos de desenvolvimento do Milênio

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Brasil – Encontros. 2. Política judiciária. 3. Administração. 4. Justiça. I. Encontro Nacional do CONPEDI/UFS (24. : 2015 : Aracaju, SE).

CDU: 34

CONPEDI
Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Florianópolis – Santa Catarina – SC
www.conpedi.org.br

XXIV ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI - UFS

POLÍTICA JUDICIÁRIA E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

Apresentação

Ronald Dworkin, importante filósofo do direito contemporâneo e professor catedrático da Universidade de New York, lançou em 2006, um texto chamado Is Democracy possible here?, discutindo uma série de questões, dentre as quais, terrorismo e Direitos Humanos, religião e dignidade, impostos e legitimação e, finalmente, o último artigo trata do tema das condições e possibilidades da Democracia em seu país.

Tendo por cenário de fundo as discussões que se davam entre liberais e conservadores envolvendo o governo Bush (filho), e as radicalizações de posturas ideologicamente postas de cada qual, Dworkin chama a atenção para o fato de que os interesses da comunidade estão sendo cada vez mais deixados de lado, até porque, em tais cenários, o interesse de ambos os principais partidos eleitorais vem sendo o de: how to win a majority, if only barely, in what was presumed to be a closely split and highly polarized electorate.

O efeito no eleitorado disto é que ele não sabe diferenciar com nitidez o que diferencia a proposta dos partidos e candidatos, uma vez que estão bombardeados por ações de comunicação, propaganda e publicidade voltadas à conquista do voto, independentemente de sua qualidade ou fundamento. É interessante como tais situações vão gerando, por sua vez, a univocidade identitária artificial e casuística do fenômeno político, fragilizando as distinções entre esquerda e direita por exemplo, e colocando todos os atores da arena política como que compromissados com as mesmas demandas sociais (que também sofrem homogeneização forçada, e passam a ser de todos).

De certa forma este marasmo político foi fator importante na campanha vitoriosa de Barack Obama, na medida em que suas propostas de governo foram construídas sob plataformas distintivas do que até então vinha sendo feito, saindo do status quo vigente que Starr chama de centrismo brando e confuso (bland and muddled centrism).

Sem sombra de duvidas que Dworkin está certo ao afirmar que o tema dos Direitos Fundamentais hoje - mesmo nos EUA - carece de uma preocupação cívica importante, notadamente em face dos poderes instituídos, e mais especialmente no âmbito parlamentar, eis que os legisladores em regra tratam destes pontos com níveis de ambigüidade e falta de decisão muito grande, dizendo: as little as possible except in subliminal codes meant secretly to energize important groups.

Esquece-se desta forma que a verdade é a melhor referência que se pode ter para tratar disto tudo, todavia, na realidade americana, ela parece estar obsoleta, pelo fato de que: politicians never seek accuracy in describing their own records or their opponents'positions. Em verdade, o sistema político baseado na lógica do mercado, transforma-se em mais um produto de consumo caro e acessível somente aqueles que têm condições de financiá-lo. Tal financiamento, todavia, representa mais do que acesso, mas controle do sistema político, em outros termos, in politics money is the enemy not just of fairness but of real argument.

Os níveis de baixaria e agressões nas campanhas políticas contam com apelos midiáticos de espetáculo e diversão, transformando o processo eleitoral em programas de auditório divertidos, como se não tratassem de problemas da vida real (Reason isn't everything, after all, and emotion, of the kind American elections specialize in, has an important place in politics) .

Será que esta fragilidade do sistema parlamentar e representativo não é insuficiente para se pensar as fragilidades da Democracia? Não há outros modelos de participação política (mais direta e presentativa) que possam criar alternativas aos déficits sociais e institucionais da Democracia contemporânea?

Reconhece Dworkin que o critério majoritário da deliberação política não é o único nem o mais importante na experiência Ocidental, eis que, muitas vezes, a vontade das maiorias não garante resultados justos e mais eficientes ao interesse público (que não é só o majoritário), gerando vários níveis de injustiça às minorias ou mesmo ignorando demandas de minorias. Quais os níveis de injustiça que uma Democracia suporta?

Daqui que um segundo modelo de Democracia opera com a idéia de que ela significa o governo de cidadãos que estão envolvidos como grandes parceiros numa empreitada política coletiva, no qual as decisões democráticas só o são na medida em que certas condições estão presentes para os fins de proteger o status e os interesses de cada cidadão.

No campo da pragmática e do cotidiano, o que se pode perceber é uma total falta de interesse pelos temas políticos e sociais, mesmo os relacionados a direitos civis são objeto de manejo muito mais para o atendimento de interesses privados do que públicos, e na perspectiva majoritária isto se agrava ainda mais, na medida em que as deliberações políticas só levam em conta quem participa e como participam no plano formal do processo político, ou seja, democracy is only about how political opinions are now distributed in the community, not how those opinions came to be formed.

Dworkin lembra que no modelo da democracia como conjunto de parceiros a perspectiva se diferencia, fundamentalmente porque opera com a lógica da mutua atenção e respeito enquanto essência desta matriz, sabendo que igualmente isto não faz parte das tradições e hábitos americanos, principalmente no cotidiano das pessoas e em suas relações com as outras. Registra o autor que: We do not treat someone with whom we disagree as a partner - we treat him as an enemy or at best as an obstacle - when we make no effort either to understand the force of his contrary views or to develop our own opinions in a way that makes them responsive to his.

Claro que em tempos de guerra e desconfianças mutuas as possibilidades de tratamento do outro com respeito se afigura escassa, o que não justifica a paralisia diante de situações que reclamam mudança estrutural e funcional, sob pena de comprometimento não somente das relações intersubjetivas, mas das próprias relações institucionais em face da Sociedade.

Em verdade, e é o próprio autor que diz isto, a concepção majoritária de democracia não leva em conta outras dimensões da moralidade política - resultando dai que uma decisão pode ser democrática sem ser justa -, enquanto que na perspectiva da democracia entre parceiros estão presentes outras considerações que meramente as processuais/formais, reclamando uma verdadeira teory of equal partnership, na qual se precisa consultar questões como justiça, igualdade e liberdade de todos os envolvidos. So on the parthership conception, democracy is a substantive, not a merely procedural ideal.

Dai que também não resolve ter-se um super-ativismo por parte da sociedade civil na direção de propugnar por uma democracia que venha a produzir decisões políticas substanciais de preferências seletivas majoritárias, porque novamente interesses contra-majoritarios podem ser violados de forma antidemocrática.

Em face também disto é que Dworkin identifica a migração da batalha sobre a natureza da democracia e sua operacionalidade à Suprema Corte, outorgando-se a si própria legitimidade para declarar atos de competência originária de outros poderes, isto em nome, fundamentalmente, de que a Constituição Americana limita os poderes das políticas majoritárias ao reconhecer direitos individuais - e de minorias - que não podem ser violados. Um pouco é nesta direção a critica no sentido de que os juízes estariam inventando novos direitos e colocando-os dentro da Constituição como forma de substituir as instituições representativas e democráticas por seus valores pessoais ou de quem representam.

Num caso específico envolvendo um jovem hospitalizado em estado terminal na Flórida, e vivendo somente com aparelhos, como conta Dworkin, sua família autorizou, com permissão

judicial, o desligamento destes aparelhos porque isto evitaria maior sofrimento e a sua situação clínica e orgânica era irrecuperável. Imediatamente a reação do Congresso na sua maioria republicana foi feroz contra a decisão judicial, chegando inclusive a criar norma específica no sentido de que isto não poderia ocorrer até a decisão transitar em julgado. Alguns republicanos chegaram a prestar declarações ofensivas ao Poder Judiciário, dizendo estar ocorrendo verdadeira insubordinação em face do que o Parlamento decidira, pois: Once Congress had made its Will known, it was the duty of judges to execute that Will because Congress is elected by and represents the majority of the people.

O problema é que esta discussão está entrincheirada ainda em pequenos círculos de poder e de instituições já organizadas no mercado e nas relações sociais, não se podendo extrair daqui ao menos para o Brasil e mesmo para os EUA reflexos na opinião pública geral; ao contrário, pela reflexão de Dworkin, com o que concordo no ponto, a opinião pública sobre a natureza da democracia (que é o que está envolvido nesta discussão) depende muito mais do que os sujeitos que a representam acreditam serem os melhores meios e formas de conseguirem seus objetivos, sem envolver necessariamente preocupações com os impactos e efeitos que isto pode acarretar ao interesse público da comunidade.

Desta forma, a regra majoritária de deliberação política divorciada de uma opinião pública qualificada por seus argumentos não assegura maiores níveis de legitimação do que deliberações monocráticas decorrentes de processos de consulta ou discussão pública efetiva. Falha inclusive aqui o chamado Teorema de Condorcet, para o qual a soma quantitativa majoritária das escolhas individuais homogêneas maximiza a chance de que se chegará a resultados democráticos e satisfativos, pois se teria de perguntar: satisfativo para quem? No mínimo - e nem isto está garantido para aquela maior parte quantitativa de indivíduos.

Mesmo a perspectiva de que a regra das escolhas e deliberações majoritárias venham a estabelecer vínculos políticos e institucionais (com parlamentares e partidos), independentemente da forma constitutiva das escolhas/deliberações, não garante tratamento isonômico às escolhas e pretensões contra-majoritárias. Como lembra Dworkin, os temas que envolvem políticas públicas apresentam não raro fundamentos morais de alta complexidade, not strategies about how to please most people.

Por outro lado, o autor americano toca em ponto nodal desta discussão que diz com os déficits democráticos efetivos do modelo da democracia representativa ao menos historicamente -, na medida em que ela opera com o pressuposto equivocado de que há equilíbrios perenes nas bases da representação que a institui:

Political Power also very much differs because some of us are much richer than others, or more persuasive in discussion, or have more friends or a larger family, or live in states where the two great political parties are more evenly divided than where others live so that our votes are marginally more likely to make a real difference. These are all familiar reasons why the idea of equal political power is a myth.

E sem sobras de dúvidas trata-se de um mito este equilíbrio/igualdade política dos poderes públicos instituídos quiçá uma idéia regulativa, a ser permanentemente buscada como forma de compromisso com tal modelo de Democracia. Isto é tão claro que hoje, no Brasil, uma discussão acadêmica e política importantíssima é a do chamado ativismo judicial em face do Legislativo e do Executivo, a ponto de matérias jornalísticas darem conta de que:

Congresso reage a atos do Judiciário. Parlamentares estão descontentes com o que dizem ser interferência do STF.

Insatisfeito com o resultado de julgamentos de temas políticos e desconfiado com as últimas propostas do Supremo Tribunal Federal (STF), o Congresso reagiu, na tentativa de conter a atuação do Judiciário. O deputado petista Nazareno Fonteles, do PI, propôs uma mudança na Constituição que daria ao Congresso poder para sustar atos normativos do poder Judiciário.

Além da nova proposta, deputados tiram das gavetas projetos que podem constranger o Judiciário. As mais recentes decisões do STF - de alterar a aplicação da Lei da Ficha Limpa e de definir qual suplente de deputado a Câmara deve dar posse - reacenderam a animosidade entre os dois poderes. A irritação aumentou com a proposta do presidente do STF, Cezar Peluso, de instituir um controle prévio de constitucionalidade das leis.

As reações do Congresso, do governo e do próprio STF fizeram Peluso recuar. Mas o atrito já estava formado. "Aos poucos, estão criando uma ditadura judiciária no país", disse Fonteles.

Em uma semana, o deputado recolheu quase 200 assinaturas e apresentou uma proposta de emenda constitucional para permitir ao Legislativo "sustar atos normativos dos outros poderes que exorbitem do poder regulamentar ou dos limites de delegação legislativa". Atualmente, esse artigo (art. 49) permite a suspensão pelo Congresso de atos do Executivo. A alteração estende a permissão ao Judiciário. "Não podemos deixar o Supremo, com o seu ativismo, entrar na soberania popular exercida pelo Congresso. O Supremo está violando a cláusula de separação dos poderes, invadindo competência do Legislativo", argumentou Fonteles.

A chamada judicialização da política e a concentração de poderes nas mãos dos onze ministros do STF levaram o ex-juiz federal e ex-deputado Flávio Dino (PC do B-MA) a apresentar uma proposta de emenda constitucional acabando com o cargo vitalício dos ministros do Supremo. O projeto, de 2009, ainda está à espera de apreciação por parte da Comissão de Constituição e Justiça da Câmara. Para Dino, a determinação do STF de aplicar a Ficha Limpa nas próximas eleições e as decisões sobre qual suplente deve dar posse no caso de afastamento do deputado titular reforçam a necessidade de evitar a submissão da política a uma aristocracia judiciária. Na prática, o Supremo decidiu o resultado das eleições, substituindo a soberania popular resume Dino.

Enquanto as propostas de emenda constitucional não entram na pauta, Fonteles conseguiu aprovar a realização de um seminário na Comissão de Constituição e Justiça da Câmara para discutir a relação entre o Legislativo e o Judiciário. O evento está marcado para a próxima terça-feira.

Afigura-se como muito perigoso o tratamento desta questão nos termos apresentados pelo informe jornalístico, a despeito de que faça parte da estratégia político-parlamentar tensionar com a opinião pública determinados assuntos para ver como ela reage antes da tomada de medidas mais efetivas.

Em verdade, considerando ser a Democracia contemporânea uma tentativa de dar efetividade à idéia de self-government, na qual a soberania popular governa a si própria através de mecanismos de presentação e representação, é a inter-relação entre todos estes mecanismos, com o que Dworkin chama de equal concern, que deve pautar as interlocuções, deliberações e as políticas públicas de governo, isto fundado na premissa de que, though it would compromise my dignity to submit myself to the authority of others when I play no part in the their decisions, my dignity is not compromised when I do take part, as an equal partner, in those decisions. Daí a importância contra-majoritária do exercício do Poder.

Outro ponto polêmico nesta discussão e bem abordado por Dworkin - diz com a compatibilidade, ou não, da existência de direitos individuais que não possam ser submetidos à vontade das maiorias, tal como a religião, por exemplo, isto porque uma compreensão mais cidadã da ordem constitucional republicana e democrática impõe o que o autor americano chama de partnership conception, a qual requires some guarantee that the majority will not impose its will in these matters.

Enfim, todos estes temas estão a envolver este Grupo de Trabalho do CONPEDI, em Política Judiciária e Administração da Justiça, notadamente quando a questão do protagonismo

excessivo de alguns atores do espaço público se destacam - como é o caso do Poder Judiciário, e os textos publicados aqui vão nesta direção também.

Uma boa leitura a todos.

O MAGISTRADO E A ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA: NOVOS HORIZONTES PARA A FORMAÇÃO DO MAGISTRADO.

THE MAGISTRATE AND THE ADMINISTRATION OF JUSTICE: NEW HORIZONS FOR TRAINING THE MAGISTRATE.

Sergio Pereira Braga
Eudes Vitor Bezerra

Resumo

O presente ensaio baseou-se na premissa de que o Magistrado tem papel precípuo na Administração da Justiça. Nessa linha, não se pode olvidar que não é dele, tão somente, a culpa pela morosidade da Justiça brasileira, todavia, pode e deve o Juiz atuar como protagonista das mudanças organizacionais necessárias para a redução da morosidade da justiça, ao passo, que a busca por novos horizontes para a formação do magistrado se faz necessária. Destarte, o tema central deste artigo será demonstrar em que medida a profissionalização da gestão no Poder Judiciário poderá contribuir para a redução da morosidade judiciária experimentada no Brasil. Para tanto, temos como proposta a alteração do artigo 83, da Lei Orgânica da Magistratura, para que as escolas nacionais da magistratura tenham em seus currículos conteúdos que proporcionem ao magistrado conhecer as técnicas de gestão existentes, tornando-o apto a liderar a mudança que o Poder Judiciário necessita. Assim sendo, será utilizado o método hipotético-dedutivo, com a análise histórica e comparativa correlacionadas ao tema em comento.

Palavras-chave: Administração da justiça, Poder judiciário, Magistrado, Direito, Morosidade.

Abstract/Resumen/Résumé

This essay began on the premise that the Magistrate has the main role in the Administration of Justice. In this line, we cannot forget that it is not, alone, the blame for the slow pace of Brazilian justice, however, can and should act as the judge protagonist of the organizational changes necessary to reduce the slowness of justice, while, the search for new horizons for the formation of the magistrate is required. Thus, the focus of this article is to show to what extent the professional management in the judiciary can contribute to the reduction of judicial delays experienced in Brazil. Therefore, our proposal is to amend Article 83 of the Organic Law of the Judiciary, to the judiciary of national schools have in their curricula content that provide the magistrate know the existing management techniques, making it able to lead the change the judiciary needs. Therefore, we will use the hypothetical-deductive method, with historical and comparative analysis correlated to the topic under discussion.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: The administration of justice, Judiciary, Magistrate, Law, Slowness

INTRODUÇÃO

A questão da morosidade da Justiça não é tema exclusivo do Brasil. Tanto na Europa quanto nas Américas a preocupação com a morosidade é tema recorrente. No Brasil, os estudos e as propostas para a redução da morosidade processual e redução dos custos dos litígios judiciais estão tradicionalmente voltados para reformas legislativas processuais que se materializam na criação ou alteração de leis, o que Mancuso chamou de *nomocracia*, que é a tendência a resolver problemas com mais normas.[1]

Para os governantes este caminho é o mais simples por servir em muitos casos para administrar o assunto, passando à coletividade a falsa ideia de que alguma coisa foi feita pelos órgãos competentes.

Ocorreram diversas reformas na legislação em vigor, bem como foi sancionado o novo Código de Processo Civil, no entanto, o foco principal das referidas alterações foram a estrutura processual, sem, contudo, atentar para outros fatores que influem na tempestividade da Justiça.

Este estudo analisa um outro fator possivelmente determinante para a morosidade da justiça brasileira, qual seja a falta de conhecimento dos integrantes do Poder Judiciário brasileiro sobre gestão estratégica voltada para resultados, análise e desempenho de pessoal, motivação e liderança, bem como o exame sobre quais são os objetivos e a missão do órgão em que se encontram.

Nesse sentido a proposta central do artigo será demonstrar em que medida a profissionalização da gestão no Poder Judiciário poderá contribuir para a redução da morosidade judiciária experimentada no Brasil.

---

[1]MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **Acesso à justiça: condicionantes legítimas e ilegítimas**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2011, P.63.

Assim, por meio do método hipotético-dedutivo e com aporte na pesquisa dogmática, no presente trabalho, procurar-se-á demonstrar que se a gestão da unidade judicial e dos serventuários da justiça for uma opção do magistrado e não uma decorrência lógica da aprovação no concurso para juiz de direito, haverá uma redução, ainda que pequena, na morosidade da justiça brasileira.

Destarte, o presente trabalho busca apresentar um modelo de gestão para os órgãos do Poder Judiciário, baseado nas metas traçadas pelo Conselho Nacional de Justiça, em observância ao princípio da eficiência e que tenha o magistrado como protagonista das mudanças organizacionais necessárias para a redução da morosidade da justiça, conforme desenvolvemos nos capítulos.

Para tanto, no primeiro capítulo será abordada a cultura existente no Poder Judiciário, em especial a dos magistrados, e as mudanças organizacionais e comportamentais necessárias para que a gestão do Poder Judiciário seja uma opção dos magistrados e não uma decorrência lógica da aprovação no concurso público para a magistratura.

No segundo capítulo, será abordado o papel da liderança como fator de promoção da convergência dos esforços do grupo para a realização da verdadeira reforma que precisamos, qual seja, a da postura dos agentes públicos, essencial para que conceitos como motivação, liderança, foco no resultado e trabalho em equipe sejam reconhecidos e reputados válidos pelos gestores públicos com impactos efetivos na prática e no manejo do bem público.

Neste sentido, o terceiro e último capítulo, traz uma proposta de alteração do artigo 83, da Lei Orgânica da Magistratura, para que as escolas nacionais da magistratura tenham em seus currículos conteúdos que proporcionem ao magistrado conhecer as técnicas de gestão existentes, tornando-o apto a liderar a mudança que o Poder Judiciário necessita.

Sendo assim, o presente artigo apresenta um olhar diferenciado sobre o tema da morosidade da justiça, deixando de lado as reformas processuais e as formas alternativas de solução de controvérsias, em especial os institutos da mediação e arbitragem, que, pelo recorte metodológico feito, não foram objetos da pesquisa.

1.CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura é um fenômeno humano e por sua amplitude de implicações, deve ser estudada com o auxílio de mais de um ramo do conhecimento. Fleury[2] define cultura organizacional

[2]Cf. FLEURY, Maria T. Leme. **Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho.** RAE – Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, V.27, n.4, Out/dez, 1987, p.15/16 Disponível em http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.590_S0034759019870004000003.pdf. Acesso em: 20fev2015.

como o conjunto de valores e crenças compartilhados que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus empregados.

A organização, por seu turno, não é só um elemento ativo da sociedade, ela incorpora no seu funcionamento interno uma dinâmica social. O trabalhador, seja ele funcionário público ou privado, deixou de ser encarado como autómato controlado por especialistas na execução de tarefas simples.

Como ressalta Boaventura Souza Santos[3], no antigo modelo burocrático, a organização era vista como uma comunidade fechada com uma estrutura impessoal. Com a emergência de novas ideias sobre a administração e gestão das organizações começou a difundir-se a percepção da organização como uma comunidade, com responsabilidades e objetivos sociais.

A cultura jurídica, iniciada com o estudo do direito pelos glosadores[4], que permanece viva nos dias atuais, é em grande parte a responsável pela repetição de velhas fórmulas de ensino e preparo para o litígio que tornam a justiça lenta e má administrada.

A propósito e nessa esteira de raciocínio sãos os ensinamentos de José Renato Nalini:

> Um bacharel que seja fruto dessa nova concepção de ensino jurídico e que tenha desenvolvido a consciência de que a solução dos conflitos humanos não deve passar, necessariamente, pelos tribunais, mas pode ser moldada graças à persuasão, ao convencimento, à disposição para o diálogo, será um profissional da pacificação. E se vier a ser recrutado para atuar num dos compartimentos destinados às carreiras jurídicas não será o agente limitado e restrito, às praxes estiolantes de sua corporação, mais produzirá justiça de qualidade, mais adequada, mais célere, mais eficiente e eficaz e, por isso, verdadeiramente, efetiva.[5]

Para se alcançar o objetivo efetivamente desejado, qual seja, uma mudança cultural que proporcione uma melhoria na prestação de serviços, é preciso que todos os envolvidos neste processo (alunos, professores), atentem para aquilo que Edgar Morin aponta como desafios para um novo conhecer:

> A inadequação profunda e grave entre os saberes separados, fragmentados, compartimentados entre disciplinas, e, por outro lado, realidades ou problemas cada vez mais polidisciplinares, transversais, multidimensionais, transnacionais, globais, planetários.[6]

---

[3]Cf. SANTOS, Boaventura de Sousa. **A administração e gestão da justiça: análise comparada das tendências de reforma.** Observatório Permanente de Estudos da Justiça Portuguesa. Centro de Estudos Sociais. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra: nov.2001, p.22. Disponível em <http://opj.ces.uc.pt/portugues/relatorios/relatorio_5.html> Acesso em 29jan2015.

[4] Cf. DAVID, René. **Os grandes sistemas do direito contemporâneo.** Trad. Hermínio A. Carvalho. 3. São Paulo: Martins Fontes, 1998, p.30.

[5]NALINI, José Renato. **Há esperança de Justiça Eficiente?** *In*: Vladmir Oliveira da Silveira; Orides Mezzaroba. (Org.). Justiça e o Paradigma da Eficiência. 1aed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 011, v. 1, p.139.

[6]MORIN, Edgar. **A Cabeça Bem Feita – Repensar a Reforma Reformar o Pensamento.** Tradução: Eloá Jacobina. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003, p.13.

O atual ensino do Direito é, ainda, compartimentado, estanque e preza pelo ritualismo processual, sem, no entanto, dar aos futuros operadores ferramentas que os permitam mudar sua estrutura mental no sentido de aprender a apreender o novo.

Há que se reconhecer que a inclusão obrigatória de disciplinas propedêuticas nos currículos dos cursos foi um grande avanço, pois as novas gerações de bacharéis tornaram-se, pelo menos formalmente, mais humanas.

O mesmo não ocorreu com a inserção de conteúdos que permitam ao futuro bacharel adquirir conhecimentos, ainda que superficiais, da ciência da administração o que reflete diretamente na (in) eficiência da Justiça.

Para que conceitos como motivação, liderança, busca pelo resultado e trabalho em equipe sejam reconhecidos e reputados válidos pelos gestores públicos, especialmente porque não obrigados legalmente a aplicar tais conceitos é preciso levar em conta tudo que lhes é contextual, inclusive as condições culturais e sociais.

As faculdades de Direito não são as únicas responsáveis pela implementação de mudanças que levem à eficiência do serviço público. A administração pública em geral também deve oferecer as condições necessárias para que o aparelho estatal seja menos burocrático e mais moderno em sua estrutura e modo de atuar.

A administração pública deve, ainda, profissionalizar seu pessoal, incentivar novos modelos de gestão que priorizem a agilidade e produtividade, com o devido respeito aos demais princípios constitucionais.

Havendo esta contrapartida, é possível exigir das faculdades a integração de suas matrizes curriculares com as reais necessidades do Estado, e exigir do Estado a devida atenção às demandas oriundas da sociedade. Tudo isso somente será possível com a mudança no paradigma da educação ritualística e formal do direito.

O ensino do Direito deve objetivar a formação de um profissional com vasto conhecimento técnico da ciência do Direito e com a resiliência necessária para se amoldar as condições que cada caso lhe exige. Deve formar um profissional que veja a floresta e não apenas a árvore.

A floresta deve ser entendida como a gama de possibilidades que as relações humanas e profissionais ensejam e a árvore como sendo o mundo próprio e único do direito, com seus ritualismos, procedimentos, tendo o processo não como instrumento de pacificação social, mas um fim em si mesmo.

Nas palavras de José Renato Nalini "O leque de possibilidades precisa estar disponível ao alunado. Formar cada estudante, com foco em sua inclinação aptidão ou tendência, rumo a descoberta da vocação".[7]

Ser aprovado em concurso público para os cargos de juiz, promotor, defensor, entre outras carreiras postas à disposição do bacharel em direito, não significa dizer que o aprovado terá "aptidão ou tendência" para a gestão das rotinas administrativas e, porque não dizer, gerenciais que o dia a dia da profissão exige. Aliás, este não é um problema apenas das carreiras públicas: o advogado também não é treinado para gerir o próprio escritório profissional.

1.1. A PROFISSIONALIZAÇÃO E A GESTÃO DE PESSOAS

Devido ao importante papel que desempenha na prestação de serviços ao cidadão, o Poder Judiciário deve buscar a profissionalização de sua gestão, pois não são apenas as reformas processuais e legislativas que contribuem para que o princípio da razoável duração do processo seja uma realidade fática no Brasil.

O Judiciário não é empresa. Mas grande parte de sua atividade-meio é análoga à de um conglomerado empresarial. Com alguma cautela e guardadas as diferenças ontológicas entre as atuações é possível ao juiz servir-se de regras da iniciativa privada para melhorar uma prestação pública.[8]

Nesse ponto, a gestão estratégica de pessoas, muito utilizada nas empresas, é uma importante ferramenta para a melhoria dos serviços prestados pelo Poder Judiciário. Gestão de pessoas, nas palavras de Nildes Raimunda Pitombo Leite:

> A gestão de pessoas pode ser caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que permite a conciliação de expectativas entre as organizações e as pessoas, para que tanto a organização quanto as pessoas possam realizar as políticas e práticas.[9]

São as pessoas que tornam possível a realização dos objetivos da organização, seja ela pública ou privada. Além das qualidades técnicas necessárias ao exercício da função, a principal qualidade que se exige de um gestor é que ele conheça e saiba identificar o perfil de cada um dos seus colaboradores e as respectivas habilidades e competências.

---

[7] Cf. NALINI, José Renato. **Há esperança de Justiça Eficiente?** *In*: Vladmir Oliveira da Silveira; Orides Mezzaroba. (Org.). Justiça e o Paradigma da Eficiência. 1aed.São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 011, v. 1, p. 138.

[8] Cf. NALINI, José Renato. **A rebelião da toga,** Campinas, SP: Millennium Editora, 2ª ed. 2008, p.204.

[9]LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. **Gestão Pública Estratégica e Comportamento Organizacional.** *In.* Gestão Pública dos Entes Federativos: Desafios Jurídicos de Inovação e Desenvolvimento Inovação e Desenvolvimento [recurso eletrônico]. Irene Patricia Nohara [Coord. – São Paulo: Clássica, 2013, p.25.

É função do gestor adequar a pessoa ao trabalho para evitar insatisfação e baixa produtividade. A satisfação é alta e a rotatividade é baixa quando a personalidade e a profissão estão de acordo.[10]

A gestão deve ter por foco central a efetividade e a eficiência do trabalho realizado. É trabalho do gestor judicial identificar as necessidades, acompanhar o desenvolvimento, a *performance* e os resultados, motivar os servidores, fornecer informação relevante àqueles que necessitam de compreender o que se passa numa organização, tudo com vistas a reduzir os obstáculos para que o trabalho realizado seja efetivo e eficiente, tendo por resultado a satisfação do cidadão.

As mudanças nunca serão eficazes se ocorrerem de forma brusca, e sem o envolvimento próximo dos magistrados e funcionários. É fundamental que estes sejam persuadidos da importância dos novos métodos de gestão e das vantagens para o sistema judicial[11].

Entretanto, no plano organizacional a Justiça não dispõe de meios materiais e técnicos para propiciar a seus integrantes a reciclagem de conhecimento e o treinamento necessário para tornar possível a compreensão, em termos de racionalidade material dos litígios inerentes a contextos socioeconômicos complexos e globalizados.[12]

Até que mudanças na estrutura curricular dos cursos de graduação em direito forneçam ao bacharel os instrumentos mínimos para que possa ele desenvolver suas funções atípicas de administrar, a adoção da carreira em Y é uma alternativa que se mostra interessante.

Atualmente, em um processo de mudança, percebe-se uma preocupação com o crescimento do indivíduo na organização, a qual vem atribuindo ao profissional a responsabilidade pela gestão de sua carreira. Considerando a necessidade de aprimoramento do processo, a carreira passa a ser concebida como uma negociação entre interesses pessoais e organizacionais.[13]

---

[10] Cf. ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional. Teoria e prática no contexto brasileiro.** [Tradução Rita de Cássia Gomes]. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010, p.145.

[11]Cf. SANTOS, Boaventura de Sousa. GOMES, Conceição. **A Administração e Gestão da Justiça. Análise comparada das tendências de reforma.** Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, Centro de Estudos Sociais, da Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, disponível em http://opj.ces.uc.pt/pdf/5.pdf, p. 100. Acesso em 19jan2015.

[12] Cf. ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional. Teoria e prática no contexto brasileiro,** [tradução Rita de Cássia Gomes]. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010, p.145.

[13]SOUZA, Maria Zélia de Almeida et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005, p.53.

Em uma definição mais moderna, a carreira poder ser entendida como um processo de desenvolvimento do empregado por meio de uma trajetória de experiência e empregos em uma ou mais organizações”[14].

E nesse contexto surgem novas oportunidades, como por exemplo, a carreira em Y, modelo que possibilita ao profissional transitar de forma mais flexível por funções técnicas ou gerenciais.

Para Dutra[15], carreira em Y é aquela que possui uma base comum tanto para o braço técnico como para o gerencial, garantindo maior flexibilidade na alocação dos recursos humanos nos dois braços da carreira.

Considerando os conceitos apresentados, nota-se que o modelo de carreira paralela permite conciliar o interesse do indivíduo e a necessidade da organização, alcançado assim o comprometimento e, consequentemente, melhores resultados.

Por seu formato duplo, a carreira em Y se apresenta como um plano de desenvolvimento profissional que oferece, a partir de determinada senioridade, mobilidade ascendente aos profissionais sem requerer que eles sejam obrigatoriamente alocados em posições de supervisão ou gerência para crescer hierarquicamente[16].

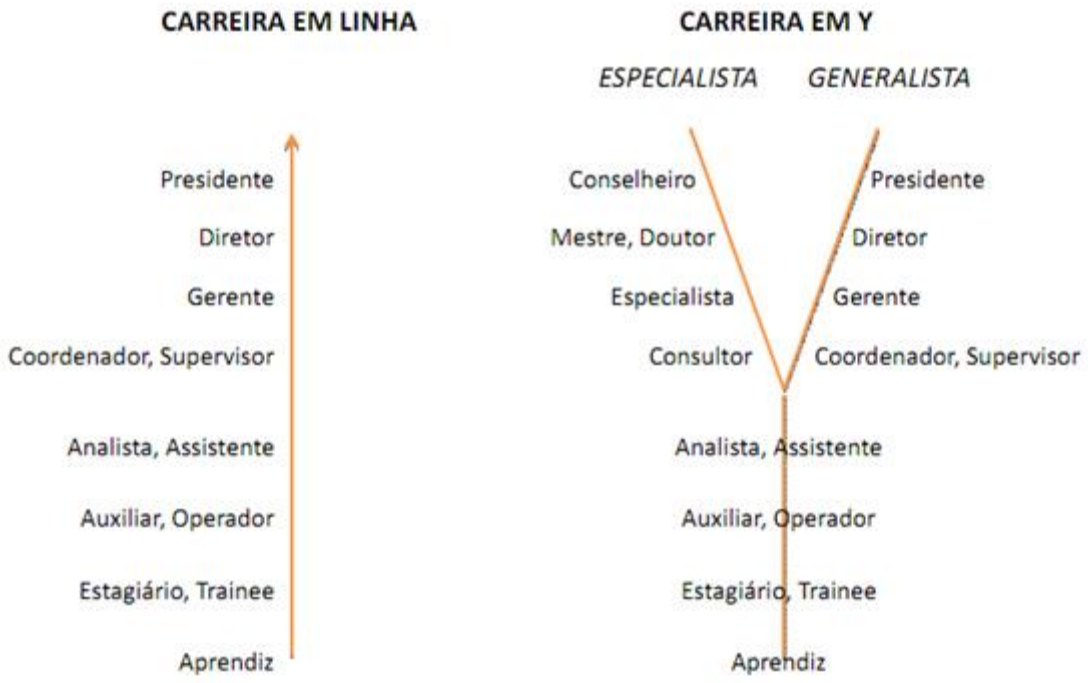
---

[14]KILIMNIK, Zélia Miranda. **Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011, p.5

[15]DUTRA, Joel Souza. Carreiras Paralelas: **uma proposta de revisão da administração de carreiras. Revista de Administração**, São Paulo, V.27, n.4, p. 65-73, out./dez. 1992. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=2704065.pdf> Acesso em: 21fev2015, p.87.

[16]Cf. CESARE, Steven J.; THORNTON, Coleen. **Human resource management and the specialist/generalist issue,** *Human resource management and the specialist/generalist issue.* Journal of Managerial Psychology. V. 8, Number 3, 1993 p. 31-40. Disponível em http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0268-3946. Acesso em 23fev2015.

Figura 1. Carreira em linha *versus* carreira em Y. A nomenclatura e a ordem de senioridade dos cargos variam conforme a política de cargos da empresa.



Guardadas as devidas proporções, vez que na administração pública as formas de ascensão profissional estão previstas em Lei, a adoção da carreira em Y nos quadros do Poder Judiciário, em especial na magistratura, poderia ser uma saída para a falta de habilidade ou interesse pela gestão.

Assim, o Juiz, ao ser aprovado no concurso público de ingresso na carreira poderia, além de aplicar o direito, poderia optar por ser ou não um "Juiz-Gestor". Assim, a partir da escolha pela gestão receberia treinamento específico para gerir todas as rotinas da unidade judiciária, incluindo pessoas, infraestrutura, projetos, planejamento estratégico e orçamento.

Neste contexto, caso o recém aprovado optasse por apenas exercer a função jurisdicional, ele não poderia interferir nas rotinas da unidade judicial ou mesmo do cartório em que estivesse lotado. Tal função seria realizada pelo Juiz-gestor, cabendo o "Juiz-Juiz" apenas a realização das atividades inerentes à solução do litígio que lhe foi apresentado.

Note-se que o somatório das unidades bem organizadas e administradas pelos respectivos grupos de Juízes-Gestores é capaz de alterar de forma geral a eficiência do Judiciário enquanto prestador de serviços. Estas iniciativas contribuirão decisivamente para a eficiência da prestação jurisdicional como um todo e não apenas de forma isolada, em algumas regiões e dependentes da iniciativa pessoal do magistrado.

Explorar os talentos pessoais e os anseios de cada um dos colaboradores seria tarefa do Juiz-Gestor, pois:

> Velhos preceitos se mostram insuficientes para a estrutura cooperativa que surte mais salutares efeitos no trabalho em grupo. Reconhecer que o servidor é um ser humano suscetível a toda a requisição da vida moderna, não mais um autômato desprovido de vontade, o fará atuar satisfeito. Mas ainda: ele será capaz de focalizar toda a sua gestão ao êxito da empresa, esquecendo o desalento e a remuneração insuficiente.[17]

Em Portugal, o Decreto Lei 176/2000, criou a figura do administrador em tribunais de gestão mais complexa, com funções genéricas de auxílio ao juiz-presidente no exercício de suas funções em matéria administrativa, mas também como órgão desconcentrado, com competências em matéria de gestão de instalações e equipamentos, de recursos humanos e orçamento da competência do Ministério da Justiça.[18]

Todavia, no Brasil, por conta das restrições orçamentárias a criação de um novo cargo na estrutura do Poder Judiciário não é uma medida que se faça necessária. Ao invés de se criar um novo cargo, sugere-se que logo no início da carreira os juízes aprendam a administrar e a liderar pessoas para que os serviços da justiça possam ser desenvolvidos de forma mais célere e com a qualidade que todos esperam, por um número maior de juízes-gestores.

1.2. APRENDENDO A ADMINISTRAR

Sabe-se que as organizações mantidas pela iniciativa privada há muito se utilizam dos ensinamentos da administração, enquanto ciência, na busca de resultados e novas oportunidades, com a crescente profissionalização e aperfeiçoamento de seus gestores e dirigentes. Tais ensinamentos podem e devem ser utilizados pelos gestores da justiça.

Os princípios fundamentais da gestão são semelhantes em todas as organizações, desde que estas persigam os mesmos objetivos. Esta ideia aplica-se tanto ao setor privado quanto ao público.

O Poder Judiciário, enquanto integrante da administração pública, é uma organização à qual se aplicam os princípios base de gestão, haja vista ser composto de pessoas, as quais desenvolvem as atividades com vista à produção de serviços públicos.

O modo como uma organização é gerida pressupõe um entendimento especial dos seus objetivos e atribuições, dos meios que tem ao seu dispor e das pessoas que a compõem. Ao

---

[17] NALINI, José Renato. **A rebelião da toga.** Campinas, SP: Millennium Editora, 2ª ed. 2008, p. 210.

[18] Cf. SANTOS, Boaventura de Sousa. GOMES, Conceição. **A Administração e Gestão da Justiça. Análise comparada das tendências de reforma.** Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, Centro de Estudos Sociais, da Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, disponível em http://opj.ces.uc.pt/pdf/5.pdf, p. 50. Acesso em 19fev2015.

longo dos anos, têm surgido vários modelos de administração e gestão das organizações, cada um baseado num conjunto de objetivos principais, determinados, em grande medida, pelas evoluções sociais e políticas[19].

Por sua vez, esse conjunto de objetivos, quando definidos, determinarão o modo como é administrada a organização e, consequentemente, o sistema de administração escolhido.

No começo do século passado o objetivo fundamental das empresas era o aprimoramento das tarefas[20], o que acarretou em novos modelos de gestão que simplificaram as tarefas e o trabalho em cadeia. Embora não tenham tido contato entre si, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos a respeito da Administração.

O americano Frederick Winslow Taylor iniciou a escola de administração científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria através da racionalização do trabalho operário. O francês Henri Fayol desenvolveu a Teoria Clássica, preocupada em aumentar a eficiência por meio de sua organização e aplicação de princípios gerais de administração[21].

Nos anos seguintes, a preocupação com a estrutura organizacional dominou as atenções dos teóricos da administração. Os vários modelos que surgiram enfatizaram as funções da organização e sua estrutura, destacando-se o modelo burocrático.

Atualmente, várias outras preocupações têm dominado o mundo das organizações. Neste sentido, podemos citar a preocupação com o comportamento das pessoas e com as relações humanas; a preocupação com a inclusão da tecnologia no seio da organização; a preocupação com o ambiente; a preocupação com a qualidade do serviço ou do produto no intuito de melhor satisfazer o cliente. Com esta nova preocupação surgiu uma nova teoria da gestão, a Gestão da Qualidade Total.

A administração das organizações pertencentes ao setor público, menos flexível que o privado, tem evoluído de um modo mais conservador. As exigências do Estado, enquanto organização, foram sendo satisfeitas com a adoção do modelo burocrático.

A centralização do poder, a rígida determinação das funções e dos procedimentos e a hierarquização das relações tornaram-se características estruturantes da organização estatal. As

---

[19] Cf. SANTOS, Boaventura de Sousa. GOMES, Conceição. **A Administração e Gestão da Justiça. Análise comparada das tendências de reforma.** Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, Centro de Estudos Sociais, da Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, disponível em http://opj.ces.uc.pt/pdf/5.pdf, p.12. Acesso em 19fev2015.

[20]*Tarefa* é toda atividade executada por uma pessoa no seu trabalho dentro da organização. É a menor unidade possível dentro da divisão do trabalho em uma organização. Para maiores informações vide CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. 3.ª ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 5ª reimpressão, p.47.

[21] CHIAVENATO, **Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**: edição compacta. 3.ª ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 5ª reimpressão, p.38.

rotinas e resistências desenvolvidas pelos funcionários públicos dificultam a implementação de mudanças organizacionais.

Como aponta Boaventura Sousa Santos[22], para, além disso, outros problemas são inerentes:

> Entre os diferentes níveis hierárquicos surgem problemas de comunicação, as relações entre os indivíduos são despersonalizadas, a comunicação é formal e distante, a centralização é exagerada, as decisões são tomadas afastadas dos problemas e dos clientes, os funcionários encontram-se desmotivados e o enquadramento e identificação com os objetivos das organizações são realidades ainda pouco perceptíveis.
> A burocracia, enquanto paradigma de organização tem, progressivamente, deixado de satisfazer as necessidades dos cidadãos. O cidadão, enquanto usuário de um serviço público e cliente dos serviços prestados pelo setor privado toma consciência das diferenças na eficácia e eficiência de ambas as organizações. A pressão dos usuários tem forçado vários Estados a repensar o modelo de administração e a adotar, progressivamente, um modelo mais direcionado à obtenção da qualidade e à satisfação do usuário.

Não basta introduzir na administração pública mecanismos de mercado, é necessário convencer os cidadãos de que são predominantemente consumidores de serviços públicos, pelo que esta mudança supõe alteração da cultura administrativa dos funcionários, os quais não devem aparecer "vestidos de poder", mas prestadores de serviços sujeitos a avaliação da qualidade dos mesmos[23].

Contudo, apesar da necessidade de uma reforma da gestão do Poder Judiciário, ela não pode ser realizada exclusivamente com base nos modelos utilizados nas organizações privadas. São duas realidades distintas e os cidadãos não podem ser, de forma alguma, reduzidos a meros consumidores.

No ponto, Boaventura de Sousa Santos[24] aduz que:

> A nova administração deve ser entendida como uma organização onde participam diversos indivíduos e grupos, o que pressupõe, necessariamente, a alteração das estruturas, processos mentalidades de modo a garantir melhores custos, melhores serviços e melhores tempos, isto é, um serviço de qualidade.

---

[22]Cf. SANTOS, Boaventura de Sousa. GOMES, Conceição. **A Administração e Gestão da Justiça. Análise comparada das tendências de reforma.** Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, Centro de Estudos Sociais, da Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, disponível em http://opj.ces.uc.pt/pdf/5.pdf, p.13. Acesso em 19jan2015.

[23] Cf. SANTOS, Boaventura de Sousa. GOMES, Conceição. **A Administração e Gestão da Justiça. Análise comparada das tendências de reforma.** Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, Centro de Estudos Sociais, da Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, disponível em http://opj.ces.uc.pt/pdf/5.pdf, p.16. Acesso em 19jan2015.

[24]Ibid., p. 17.

O preparo e o aperfeiçoamento dos magistrados em relação às técnicas de administração, ciência que contém os elementos necessários para o desempenho das atribuições ligadas às atividades meio da jurisdição pode ficar ao encargo da escola judicial.[25]

Escola judicial cuja importância será cada vez maior na formação continuada e na permanente capacitação dos juízes, como destaca Eugênio Facchini Neto[26], não apenas com o fornecimento de outros saberes para uma jurisdição de qualidade, exigida pelos novos tempos e pela imprescindível colaboração para a evolução do Direito, mas também como meio de formação do juiz gestor ou do juiz-administrador.

Os administradores realizam tarefas por meio de outras pessoas. Eles tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros com o intuito de atingir determinados objetivos.

Os gestores da justiça trabalham em uma organização, a qual pode ser definida como uma unidade social conscientemente organizada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira contínua para atingir um objetivo comum ou um conjunto de objetivos.[27]

O Poder Judiciário, na qualidade de organização pública, para atingir seus objetivos deve compreender que a utilização de ferramentas, oriundas da administração privada, é capaz de determinar os resultados, a reorganização e a boa gestão administrativa, em todos os níveis de sua estrutura, com destaque especial para o exercício da liderança e motivação, para o incentivo de potencialidades e de soluções internas criativas.

Deste modo, a preocupação efetiva com o emprego de técnicas, que assegurem a maior eficiência possível para a atividade-meio, é providência que se impõe.

O gerenciamento e a organização administrativa, partindo-se da formação de banco de dados confiável, bem como o incentivo a boas práticas e a sua sistematização como elementos capazes de solucionar muitos problemas pontuais e, em cascata, reduzir a lentidão, são obrigações que devem ser cumpridas pelo Judiciário. Como prestador de um serviço essencial, deve ser, antes de tudo, eficiente e, para tanto, não está autorizado a ignorar este caminho.[28]

---

[25]Cf. STUMPF, Juliano da Costa. **Poder Judiciário: Morosidade e Inovação.** Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas para a obtenção do título de mestre junto ao Programa de Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário. Rio de Janeiro, 2008, p.13.

[26] Cf. FACCHINI NETO, Eugenio. **Entrevista.** Revista Multijuris: **Primeiro Grau em Ação,** p 4-7.

[27] Cf. ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional. Teoria e prática no contexto brasileiro** [tradução Rita de Cássia Gomes] 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010**,** p.3.

[28]STUMPF, Juliano da Costa. **Poder Judiciário: Morosidade e Inovação**, Cf. STUMPF, Juliano da Costa. **Poder Judiciário: Morosidade e Inovação.** Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas para a obtenção do título de mestre junto ao Programa de Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário. Rio de Janeiro, 2008, p.13.

É preciso que o Juiz assuma a postura de administrador e seja um líder, motivando o grupo de serventuários que o auxiliam nas rotinas, que tenha preparo técnico para decidir as questões que lhes são apresentadas, que incentive as boas práticas, que faça da tecnologia da informação uma aliada na luta contra morosidade e, que isso não signifique apenas a compra de computadores, mas sim o uso racional de softwares e recursos tecnológicos que deem celeridade ao processo.

Nas palavras de José Renato Nalini:

> Só que o juiz, individualmente considerado, o agente capaz de impregnar-se desse espírito de mudança, pois está habilitado a implementar as alterações viáveis em sua unidade de trabalho. Não espere ele que a instituição, com sua resistência em favorecer a participação de todos na gestão administrativa, assuma como Poder esse desafio. O magistrado precisará absorver esse plus em acréscimo ao estrito cumprimento do dever funcional. Além de despachar, de instruir o processo modernizador. Dependerá de seu esforço pessoal encontrar espaço para outras cogitações, com vistas a reformular o funcionamento do poder.[29]

O setor público da atualidade, em especial o Poder Judiciário, requer muito mais que o desenvolvimento de novas políticas públicas finalísticas, sendo necessário o desenvolvimento de modelos de gestão capazes de efetivamente gerar os resultados almejados pela sociedade contemporânea, incluindo empresas, universidades, trabalhadores e o próprio governo.

Para que esta transformação se inicie é preciso que todos os envolvidos nas questões da justiça entendam que administrar é uma ciência especializada e requer estudo e aperfeiçoamento contínuo. O conhecimento de técnicas de gestão de pessoas e processos, de inovação e estratégia, são fundamentais e contribuirão sobremaneira para que a morosidade, a única unanimidade em relação aos problemas da justiça, possa ser reduzida.

Mas, para que isso ocorra o empenho é preciso muito mais que ser um administrador, é preciso que o Juiz seja um líder eficaz e que saiba motivar seus colaboradores para que coloquem toda a energia e o esforço que uma mudança como esta requer.

2. GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES – O PAPEL DA LIDERANÇA

Frequentemente se pensa que administração e liderança são a mesma coisa. Mas há uma distinção muito importante entre os dois conceitos. Em essência, liderança é um conceito mais amplo que administração. Administração é um tipo especial de liderança, em que é de

[29] Cf. NALINI, José Renato. **A rebelião da toga.** Campinas, SP: Millennium Editora, 2ª ed. 2008, p.206.

fundamental importância a consecução de objetivos organizacionais. Portanto, a diferença básica entre os dois conceitos está na palavra organização[30].

A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo qualquer que seja a finalidade, podendo ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais.

Dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições de liderança na atualidade. Em primeiro lugar elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, trata-se de um processo de influenciação exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores[31]

O interesse pela liderança não é recente. Segundo Bernard M. Bass[32], os egípcios, chineses e gregos abordaram o tema em textos datados antes de Cristo, ressaltando que não há nenhuma sociedade conhecida que não tenha a liderança em algum aspecto da sua vida social, embora muitos careçam de um único líder que tome decisões.

A liderança é frequentemente considerada como o principal fator de sucesso ou fracasso nas instituições em razão do atual contexto organizacional caracterizado pela flexibilidade, cooperação e reestruturações radicais dos processos produtivos.

Cabe ao líder viabilizar o alcance das metas organizacionais, sendo ele, na sua acepção básica, considerado uma pessoa que estabelece o rumo da organização, que toma as decisões mais importantes, que motiva os liderados, que se torna mais importante em um período de crise por potencializar a sinergia de esforços para superar tal momento, e que viabiliza mudanças nas organizações que resultem na qualificação dos resultados por ela apresentadas.

Entretanto a liderança não é inerente ao cargo ocupado, pois há pessoas que não conseguem influenciar os seus subordinados e nem os seus pares em razão da posição hierárquica (mesmo no setor público), por isso como os demais membros da organização reconhecem um líder que possui importantes implicações para ele e para a organização, dado que líderes percebidos como competentes têm mais possibilidades de realizar mudanças.

---

[30]Cf. HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional/** Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard; [tradução revisão técnica: Equipe do CPB – Edwino A. Royer]. São Paulo: EPU, 1986, p. 4.

[31] Cf. BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido – uma revisão histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes.** Revista de Administração de Empresas – RAE/FGV, São Paulo, 1994, v.34, n.3, p.103. Disponível em http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.590_S0034-75901994000300010.pdf. Acesso em 22fev2015.

[32] Cf. BASS, Bernard M. **Bass & Stogdill's Handbook of leadership: theory, research, and managerial applications.** 3. Ed. New York: The Free Press, 1990ª, p.5.

Líderes são agentes de mudança. Pessoas cuja ações afetam outras pessoas mais do que atos de outras pessoas os afetam. Liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou competências de outros membros deste grupo.

Asseveram Eduardo Davel e Hilka Vier Machado[33] que:

> Os processos de influência nas organizações resultam das interações dos indivíduos em que, por um lado, influenciadores estruturam e ordenam os significados das atividades, visões e relações entre as pessoas; entretanto, por um outro lado, essa influência é consentida, quando encontra respaldo, reconhecimento e identificação no âmbito dos processos cognitivos, emocionais e políticos vivenciados e praticados pelos membros do grupo regularmente.

Entre as causas estruturais da "Crise do Judiciário" são apontadas a incapacidade de gestão e a falta de planejamento das ações institucionais. Já as processuais giram em torno do excesso de recursos, os procedimentos nada céleres, a procedimentalização e a burocracia excessiva etc.

No entanto, muito se fala que a ineficiência e a morosidade da Justiça decorrem: a) do acúmulo de processos; b) da falta de funcionários; c) da ausência de infraestrutura; d) do baixo grau de utilização das tecnologias existentes.

Todavia, há poucos trabalhos dedicados ao estudo da atuação do líder para motivação dos funcionários, de modo a que cumpram os objetivos estratégicos traçados pelo Poder Judiciário e assim possam contribuir para a redução da morosidade que afeta o órgão como um todo.

Essa pressão, resultou na promulgação da Emenda Constitucional 45 de 2004, com a criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, que entre vários objetivos tem por meta minimizar alguns problemas relacionados à gestão dos Tribunais, emitindo normas que devem ser cumpridas por todos os órgãos ligados ao Poder Judiciário.

Porém, a existência de normas não significa que novas orientações e práticas no âmbito gerencial serão aplicadas a partir da sua promulgação. O engajamento dos participantes de uma organização é condição básica para que mudanças importantes sejam implementadas de modo a resultar na qualificação da prestação jurisdicional ofertada à sociedade. Ai reside a figura do líder (ou líderes), que é a pessoa que viabiliza as mudanças por meio de sua influência sobre os demais membros da organização.

Como nos lembra Luciano José Martins Vieira[34]:

---

[33]DAVEL, Eduardo; MACHADO, HilkaVier. **A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas.** Revista de Administração Contemporânea. v. 5, n.3, p.107-126, set./dez/2001.

[34]MARTINS VIEIRA, Luciano José. **Liderança entre iguais: o reconhecimento de magistrados gaúchos como lideres pelos seus pares.** Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós graduação em administração

> O Poder Judiciário é uma instituição pública, que por si só apresenta algumas particularidades em alguns dos seus processos organizacionais, mas que possui uma singularidade que é a importância que o magistrado possui dentro da estrutura da organização.

Convém ressaltar que os magistrados não são subordinados hierarquicamente a nenhum outro juiz e todos os cargos diretivos máximos são ocupados por juízes.

Desta forma, para que seja possível minimizar algumas das causas evitando-se as consequências da crise acima referida, especialmente no que tange a morosidade da justiça, é preciso que esses importantes atores organizacionais – os juízes - assumam uma postura de liderança e sejam a força motriz desse processo de renovação que o Poder Judiciário tanto necessita.

Portanto, é exigido do magistrado mais do que conhecimento da lei e da hermenêutica, o domínio da doutrina, da jurisprudência e de outros aspectos jurídicos. Dada as diversas atividades administrativas que são exercidas ao longo da carreira, a ele é importante que o Juiz se convença da importância do conhecimento de aspectos de gestão e de liderança, não só perante seus subordinados mas também perante os seus pares.

Tal entendimento é corroborado por José Renato Nalini:

> Liderança é algo intangível, mas urgente em todos os setores. Assim também na justiça. O primeiro passo para implementá-la é se convencer disso, para poder convencer os outros e ousar mudar o panorama.[35]

Entretanto, como a liderança não é algo inerente ao cargo ocupado por uma pessoa na estrutura da organização, a relação de influência é um processo que não depende somente da vontade do líder: é o resultado da soma desta com as imagens, desejos e crenças compartilhadas pelos liderados.

Há uma multiplicidade conceitual sobre liderança e tal fato decorre dos diversos aspectos pelos quais a liderança é estudada, como as características ou comportamentos dos líderes, ou ao contexto em que ela ocorre. Para Bass[36], existem tantas definições diferentes de liderança quanto o número de pessoas que tentam definir o conceito.

Estudiosos da liderança apresentam várias definições para esta importante ferramenta na consecução dos objetivos de qualquer organização, seja ela pública ou privada.

---

de empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em administração de empresas. 2011. Disponível em http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/31237. Acesso em 31jan2015, p.12.

[35]NALINI, José Renato. **Ética para um judiciário transformador.** São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2001.p.42

[36] Cf. BASS, Bernard M. **Bass & Stogdill's Handbook of leadership: theory, research, and managerial applications.** 3. Ed. New York: The Free Press, 1990ª, p. 11.

Para Cecília Whitaker Bergamini[37] a liderança se configura como uma relação entre duas ou mais pessoas que supostamente exercem entre si uma ação de influência mútua.

Limongi-França e Arellano[38] apontam que liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas, sendo que o núcleo desse processo de interação é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social.

Dentro de toda a multiplicidade de aspectos sob os quais se estudou liderança, percebe-se que alguns teóricos preocuparam-se em especial com aquilo que o líder é, procurando retratar traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis por sua eficácia.

Outros imprimiram maior dinâmica quanto à concepção do líder, buscando investigar aquilo que o líder faz, isto é, procuraram delinear diferentes estilos de liderança. Um terceiro grupo de pesquisadores em liderança procura analisá-la em função daquelas circunstâncias que determinam a eficácia do líder, buscando conhecer que variáveis do meio ambiente podem influir do vínculo líder seguidor.[39]

Cronologicamente, a sequência histórica do estudo da liderança mostra várias etapas. O primeiro deles se refere à teoria dos traços, que se originou de pesquisas disponíveis a respeito de liderança dentro de períodos compreendidos entre 1904-1948.[40]

Segundo Luciano José Martins Vieira[41], a abordagem dos traços é identificada como sendo a pioneira na sistematização dos trabalhos sobre liderança. Nesta perspectiva a liderança era estudada em termos de traços de personalidade característica do indivíduo e não uma habilidade apreendida. O grande esforço desta abordagem foi procurar identificar como o bom líder deve agir.

Neste sentido, Yukl[42] elenca oito traços que são relevantes aspectos de personalidade da liderança eficaz nas organizações apontadas em estudos recentes, entretanto, além dos oito

---

[37] BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009, p.9.

[38] LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARRELANO, Eliset Nernal. **Liderança, poder e o comportamento organizacional,** *in* FLEURY, Maria Tereza Leme. As pessoas na organização. 11 ed. São Paulo: Gente, 2002, p.259.

[39] Cf. BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido – uma revisão histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes.** Revista de Administração de Empresas – RAE/FGV, São Paulo, 1994, v.34, n.3, p.103. Disponível em http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.590_S0034-75901994000300010.pdf. Acesso em 22fev2015.

[40]Ibid. p. 104.

[41] MARTINS VIEIRA, Luciano José. **Liderança entre iguais: o reconhecimento de magistrados gaúchos como lideres pelos seus pares.** Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós graduação em administração de empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em administração de empresas. 2011. Disponível em http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/31237. Acesso em 31jan2015, p.19.

[42]YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 7 ed. New Jersey, p.200, 2010.

traços de personalidade, Yukl, sistematiza as habilidades apontadas em estudos sobre características dos líderes nesta retomada da abordagem dos traços.

a) Habilidades técnicas: conhecimento sobre métodos, processos e equipamentos da unidade da organização; conhecimento das regras, estruturas, modelos de gerenciamento e características empregados;

b) Habilidades cognitivas: bom julgamento, ser prevenido, ter intuição e criatividade; encontrar o sentido em eventos incertos; ser capaz de analisar a complexidade de uma situação.

c) Habilidades interpessoais: conhecimento do comportamento humano e do grupo; empatia; habilidade de entender sentimentos, atitudes e motivação dos demais; e habilidade de comunicação clara e persuasiva.

Em resumo, na teoria dos traços, as características da liderança são inatas ao líder, o que facilitaria a seleção de pessoas aptas a tal atribuição.

Numa etapa subsequente surgem as teorias situacionais que possuem como foco principal foco de interesse e estudo do comportamento contingente em liderança. A ênfase já não é mais colocada unicamente sobre uma variável isolada circunscrita à ação do líder sobre um tipo de atitude passiva do subordinado. O objeto, agora, passa a ser também às características comportamentais dos liderados.

Já a liderança voltada para os estilos, tem por objetivo conhecer a fundo as principais características do comportamento dos líderes e, a partir desse conhecimento, realizar o treinamento de pessoas para que elas adotem tal comportamento. Neste tipo de abordagem a atenção deixa de ser sobre as características pessoais do líder e se volta para que o líder pode fazer.

Em seguida, a liderança passa a ter uma abordagem contingencial. Se para as colocações iniciais o traço da liderança era inato, agora, com os teóricos da contingência, essa característica pode ser desenvolvida. Instala-se a crença de que qualquer um pode ser um bom líder, basta que seja preparado para tanto. A partir desse momento surgem os grandes programas de treinamento em liderança e essa passa a ser vista como sinônimo de motivação.

2.1. MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO

Ao lado do planejamento e da organização, um papel muito importante cabe à motivação: esta determina o nível de desempenho dos colaboradores, que por sua vez, influenciará o grau de eficácia com que são alcançados os objetivos do órgão ou da empresa.

O estudo da motivação e do comportamento procura responder a intrincadas questões sobre a natureza humana. O comportamento orienta-se basicamente para a consecução de objetivos. Em outras palavras, o comportamento dos seres humanos é, geralmente, motivado pelo desejo de alcançar algum objetivo.

A unidade básica do comportamento é a atividade. Todo comportamento compõe-se de uma série de atividades. Como seres humanos, estamos sempre fazendo alguma coisa: andando, conversando, comendo, dormindo, trabalhando, etc.[43]

As pessoas diferem não só pela sua capacidade mas também pela sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela motivação. A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigido para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes.

Os motivos são os porquês do comportamento. Provocam e mantêm as atividades e determinam a orientação geral do comportamento das pessoas. Em suma, os motivos ou necessidades são as molas propulsoras da ação.[44]

Nesse sentido, o líder não somente deve conhecer os objetivos almejados por seus subordinados, como também despenha o papel de facilitador do percurso até esses objetivos. A aceitação de um líder será tanto maior quanto mais ele for considerado facilitador da consecução daqueles objetivos almejados pelos seus subordinados.

O papel do líder, conforme o enfoque do caminho-objetivo caracteriza-se como aquele a quem cabe desbloquear a força motivacional contida no interior do seguidor, ou seja, do colaborador. O potencial sinergético contido nas necessidades motivacionais constitui um repertório básico de forças pessoais que é inerente a cada um.

Na administração pública e, em especial no Poder Judiciário, por conta da legislação que rege todo o funcionalismo público, bem como pelas dificuldades de natureza estrutural, tais como restrição orçamentária, falta de estrutura material, impossibilidade de escolha de colegas de trabalho ou de chefia, estabilidade dos funcionários, elevada carga de trabalho ou ainda a impossibilidade de premiações ou incentivos que não estejam previstos em lei, faz com que os elementos motivadores extrínsecos ou exteriores ao indivíduo, como por exemplo, bônus e gratificações, progresso na carreira por mérito e não por meio de novo concurso, não sejam

---

[43]Cf. HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional/** Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard; [tradução revisão técnica: Equipe do CPB – Edwino A. Royer]. São Paulo: EPU, 1986, p. 18.

[44] Usaremos os dois termos, motivos e necessidades como sinônimos. Neste contexto, o termo necessidade não deve ser associado com qualquer desejo premente de alguma coisa. Significa simplesmente algo dentro do indivíduo que o predispõe a agir.

vistos pelos funcionários como aspectos incentivadores de novas práticas com vistas a melhoria do trabalho realizado.

Considerando as restrições do setor público há algumas etapas para o desenvolvimento de líderes. A primeira é o comprometimento do topo hierárquico com o desenvolvimento de futuros líderes. A segunda é o desenvolvimento das competências de liderança por meio da diversificação de tarefas, que decorre da realização de cursos de capacitação e viabilização da rotatividade de funções. A terceira é o desenvolvimento da autoconsciência das competências de liderança por meio das avaliações de desempenho.[45]

Assim, o Juiz deve ser preparado para atuar como um líder eficaz, ou seja estar atento para as riquezas internas e as necessidades de cada funcionário e não ser apenas o "chefe" que busca regras para motivar seus funcionários e se vale do seu poder e autoridade formal para distribuir prêmios e punições ao acaso.

Para se tornar um líder eficaz o indivíduo de preencher o requisito dos quatro "HS" da língua inglesa: *humanity* (humanidade), humility (humildade), *humor* (Humor) e hope (esperança). O que leva a afirmar que o líder é um mercador de esperança[46].

A motivação intrínseca orienta cada um na busca daquilo que é valorizado pelas suas predisposições internas. A motivação está, portanto, contida nas necessidades de cada um e o Juiz somente conseguirá trabalhar com pessoas realmente motivadas se tiver treinamento e suficiente sensibilidade para conhecer tais necessidades.

Se além de conhecer as necessidades dos seus subordinados o Juiz for capaz de oferecer fatores complementares de satisfação dessas necessidades, poderá ser considerado como um importante agente na construção de climas favoráveis de trabalho.

O papel do magistrado como líder pode ser percebido pela demonstração de alguns comportamentos na sua rotina funcional, tais como investir em projetos de melhoria dos processos de trabalho, possibilitar a informatização, aproveitar as diferenças individuais na distribuição das tarefas, capacitar os servidores, possibilitar espaços para o diálogo, permitir trocas de experiências, estar aberto à sugestões e críticas, estabelecer a confiança mediante um relacionamento aberto e transparente, transmitir segurança e tolerância, ser flexível e perceber as diferenças individuais, ter empatia e adequada autocrítica.

---

[45]Cf. BACON, Kevin. **Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 50, n.4, p. 83-92, out/dez. 1999.

[46] Cf. NALINI, José Renato. **Ética para um judiciário transformado**r. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais,2001, p.14

Não se perca de vista que, sendo o magistrado a autoridade máxima no ambiente de trabalho da justiça, para que ele consiga realizar as mudanças necessárias é preciso que seja reconhecido como um líder e não apenas como o "chefe" ou a autoridade, pois, a posição hierárquica do cargo não faz com que o seu ocupante seja necessariamente reconhecido como líder.

É preciso que o juiz saiba ouvir e perceber as necessidades físicas e emocionais de seus subordinados.

Por fim, é salutar que ele tenha capacidade de interagir com os seus pares e que tenha humildade e reconheça o trabalho realizado pelo grupo ou pelos subordinados, sendo que a sua conduta pessoal e profissional e o comprometimento com a realização da justiça são também características da liderança que se espera de um juiz.

3. DA DISCIPLINA ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

Para aumentar a eficiência do sistema judicial é indispensável o estabelecimento de um programa de formação permanente. Todos os agentes judiciais que desempenham funções de direção, supervisão e coordenação devem ter formação especial na área de gestão e liderança. A preocupação principal do programa de formação deve ser a de como obter os melhores resultados possíveis com os funcionários disponíveis.

O inciso IV, do artigo 93 da Constituição Federal, com redação alterada pela Emenda Constitucional nº 45 de 2004, ao se referir ao Estatuto da Magistratura, menciona a 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.

O Conselho Nacional de Justiça, visando a melhoria contínua em todas as áreas da justiça, estipulou metas de nivelamento do Poder Judiciário. Elas foram definidas pela primeira vez no 2º Encontro Nacional do Judiciário, que aconteceu em Belo Horizonte, Minas Gerais, em 2009. Ao final do Encontro, os tribunais brasileiros traçaram 10 metas de nivelamento para o Judiciário no ano de 2009[47].

Foi o começo de uma luta que contagiou o Poder Judiciário do país para acabar com o estoque de processos causadores de altas taxas de congestionamento nos tribunais. Também foram definidas outras metas importantes para organizar o trabalho nas varas de Justiça,

[47] Disponível em http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas. Acesso em 11mar2015.

informatizar o Judiciário, proporcionar mais transparência à sociedade, bem como promover o aperfeiçoamento dos gestores da justiça.

Em linhas gerais, todas as metas objetivam a capacitar os serventuários da justiça para que consigam gerir com eficiência e eficácia todas as atividades que lhes são inerentes, para que o serviço prestado ao cidadão seja reconhecidamente de qualidade.

Deste modo, os princípios organizacionais fundamentais inerentes à nova concepção de administração da justiça são: liderança, a motivação dos funcionários, o desenvolvimento de uma cultura organizacional e a introdução de novas tecnologias.

A nova concepção da administração da justiça pressupõe a adaptação e o estilo de liderança ao contexto e aos objetivos da organização. O ideal será passar, progressivamente, de um estilo diretivo, autoritário e hierárquico, para um estilo delegativo, que fomente a cooperação, a diminuição dos conflitos internos e, por fim, melhore a produtividade e a qualidade do serviço prestado.

Para tanto, propõem-se a inserção na grade curricular dos cursos de formação de magistrados da disciplina "Administração da Justiça", com carga horária de 80 horas, contendo a seguinte ementa:

> "A disciplina contempla inicialmente a abordagem dos principais conceitos da administração para o entendimento sobre as diferentes formas de gestão que poderão ser adotados diante de um cenário em constante mudança. Retrata as necessidades específicas da gestão do serviço público judicial, fazendo um paralelo entre as teorias da administração com as gestões das organizações atuais e sua aplicabilidade ao serviço público judicial, por meio da análise estratégica das principais funções de planejamento, organização, direção e controle."

Para tanto, sugerimos o seguinte Conteúdo Programático: Introdução ao Estudo da Teoria Geral da Administração - TGA; Comportamento Organizacional; Liderança e Gestão de Equipes; Gestão de Pessoas; Gerenciamento de Projeto; Tecnologias da Informação aplicadas à justiça; Processos Organizacionais; Comunicação organizacional.

Sendo que a disciplina deve ser apresentada na forma de aulas expositivas acompanhadas de estudos de caso e práticas em sala de aula, das diversas teorias e funções estudadas. A interação entre alunos em discussões e debates é incentivada pelos docentes. As atividades práticas poderão ser obtidas através do desenvolvimento de trabalhos que façam uso da criatividade, como o desenvolvimento de pequenos planos com seus sistemas de gestão e controle apontados, de forma a colocar em prática todo conteúdo aprendido.

3.1. PROPOSTA DE ALTERAÇÃO DO ARTIGO 83 DA LEI ORGÂNICA DA MAGISTRATURA PARA A INCLUSÃO DA DISCIPLINA ADMINISTRAÇÃO DA

JUSTIÇA COMO OBRIGATÓRIA NOS CURSOS DE FORMAÇÃO DE MAGISTRADOS.

A Lei Orgânica da Magistratura, Lei Complementar n. 35/79 é anterior a Constituição Federal de 1988, mas foi por ela recepcionada. No entanto, em face das modificações sofridas pelo Texto Constitucional principalmente em virtude da aprovação da Emenda à Constituição n. 45/05 que levou a cabo a Reforma do Poder Judiciário faz-se necessária a edição de uma nova Lei Orgânica da Magistratura ou modificações no conteúdo da referida Lei.

Nesse sentido, propõe-se que seja incluída na Lei Complementar n. 35/79 um artigo que torne obrigatória a inclusão da disciplina "administração da justiça" nos cursos de formação dos magistrados. De igual modo, resta plenamente possível que no caso de aprovação de uma nova Lei Orgânica da Magistratura, que seja incluído em seu texto a obrigatoriedade da inclusão da disciplina "administração da justiça" nos cursos de formação dos magistrados.

A inclusão da disciplina "administração da justiça" nos cursos de formação dos magistrados se mostra de extrema relevância na medida em que tais cursos visam a oferecer ao magistrado disciplinas que aperfeiçoem suas aptidões e capacidades. Nesse contexto, ganha importância o estudo da administração da justiça para fornecer ao magistrado os conhecimentos básicos necessários para que possa administrar com eficiência sua vara.

Propõe-se que seja feita uma alteração no art. 87, §1º da Lei Complementar n. 35/79 nos seguintes termos:

> Projeto de Lei Complementar n. XXXXX
> Projeto de Lei Complementar n. XXX que altera o §1º do art. 87 da Lei Complementar n. 35/79 para incluir a da disciplina "administração da justiça" nos cursos de formação dos magistrados.
> Art.1º. Altera-se o §1º do art. 87 da Lei Complementar n. 35/79 que passa a vigorar com a seguinte redação:
> Art. 87 .....
> §1º - A lei poderá condicionar o acesso por merecimento aos Tribunais, como a promoção por igual critério, à frequência, com aprovação, a curso ministrado por escola oficial de aperfeiçoamento de magistrado, que possua obrigatoriamente a disciplina "administração da justiça." (NR)

Tal alteração, com toda certeza, trará modificações na formação do magistrado e o dotará de habilidades necessárias para levar a efeito uma gestão eficiente da justiça e, por sua vez, conferir maior aplicabilidade a razoável duração do processo assegurada constitucionalmente.

Também se apresenta oportuno como remédio capaz para conter a "Crise do Poder Judiciário" que os cursos de graduação em direito das instituições de ensino particulares e públicos, incluam em sua grade curricular a disciplina "administração da justiça", na exata

medida em que noções de administração não são apenas imprescindíveis para os magistrados, mas também para os membros do Ministério Público, advocacia do estado, defensoria pública e advogados.

A administração da justiça não é tema que se limita apenas ao âmbito de atuação do magistrado, mas abarca também todas as funções essenciais à justiça.

4. CONCLUSÃO

Durante o presente trabalho buscou-se verificar em que medida a profissionalização da gestão do Poder Judiciário e a atuação pessoal do Juiz poderia contribuir para a redução da morosidade da justiça.

Partindo-se do pressuposto que o problema da morosidade não é recente e tampouco privilégio da justiça brasileira, verificou-se que a crise do judiciário e a consequente ampliação da morosidade da justiça decorreram significativamente da forma precária em que a estrutura física e material do Poder Judiciário foram mantidas nestes últimos anos. Some se a isso a inserção de uma realidade social com novas demandas, fruto dos tempos modernos e que passaram a ser judicializadas.

Com efeito, o amplo acesso à justiça e a sua inserção no rol de garantias fundamentais dos cidadãos, aliada à consagração de um vasto número de direitos sociais e coletivos, fez com que a angústia de litigar na Justiça fosse ampliada pela angústia da demora da Justiça.

A partir dessa análise, constatou-se que a crise numérica dos processos no Brasil não pode ser avaliada somente sob a ótica processual ou da insegurança jurídica, pois, tais fenômenos não são isolados e se conectam com outras crises e insatisfações que fragilizam as relações sociais e aumentam a litigiosidade.

Dentre as causas estruturais são apontadas a incapacidade de gestão e a falta de planejamento das ações institucionais. Entretanto, não há muitos estudos sobre o assunto a demonstrar que a pouca atenção dedicada ao conhecimento, pelos operadores do Direito (advogados, juízes, promotores, desembargadores e serventuários da Justiça), de princípios e noções básicas de gestão, contribui ainda mais para a morosidade da justiça.

O setor público da atualidade, em especial o Poder Judiciário, requer muito mais que o desenvolvimento de novas políticas públicas, com modelos de gestão capazes de efetivamente gerar os resultados almejados pela sociedade contemporânea, incluindo empresas, universidades, trabalhadores e o próprio governo.

Em que pese o conceito de eficiência para administração pública não ser o mesmo que o da administração privada, a pesquisa confirmou a hipótese inicial de que a eficiência do sistema, desde que respeitados os limites e as particularidades que a administração pública possui, poderá ser melhorada com a consequente redução da morosidade judicial, se todos os agentes judiciais que desempenham funções de direção, supervisão e coordenação tiverem conhecimento das ciências gerenciais, e formação especial em liderança e gestão.

O Juiz, no desempenho de suas funções, é um administrador de sua unidade judicial, também conhecida por secretaria, cartório ou oficio. Ele precisa estar atento aquilo que pesquisadores externos, empresas, outros segmentos estatais, laboratórios, institutos de pesquisa, instituições, universidade, mídia e sociedade civil sugerem como providências otimizadoras da função judicial. Para tanto é preciso que o Juiz deixe de ser um mero espectador e passe a ser o protagonista da mudança almejada por toda a sociedade

De acordo com o estudo, para aumentar a eficiência do sistema judicial é indispensável o estabelecimento de um programa de formação permanente, de forma a propiciar que todos os agentes judiciais que desempenham funções de direção, supervisão e coordenação tenham formação especial na área de gestão e liderança.

A preocupação principal do programa de formação deve ser a de como obter os melhores resultados possíveis, com os funcionários disponíveis e com a estrita observância ao princípio da legalidade que rege toda a atuação dos administradores públicos brasileiros, inclusive aqueles pertencentes ao Poder Judiciário.

Como bem demonstrou a pesquisa, um juiz motivado saberá estimular a criatividade de seus auxiliares, extrair deles o melhor em termos de devotamento e de opiniões validas para tornar em termos o ambiente de trabalho o mais gratificante possível.

A administração de uma unidade judicial nem sempre depende exclusivamente do juiz. Há toda uma estrutura organizacional sedimentada, e muitas vezes ele não pode alterá-la. Isso não significa abdicar da busca de um aperfeiçoamento que poderá servir inclusive de plano piloto para a remodelação de todo o sistema.

Sendo assim, o conhecimento de princípios e a utilização de ferramentas das ciências gerenciais, em especial as da administração, são essenciais não apenas para a eficiência das atividades dos órgãos de gestão do Poder Judiciário. Eles devem ser conhecidos e aplicados também por cada um dos juízes no âmbito da sua respectiva unidade jurisdicional como forma de enfrentar a morosidade – e outros problemas e dificuldades – com organização e eficiência.

Para que seja possível minimizar algumas das causas e das consequências da crise acima referida, especialmente no que tange a morosidade da justiça, é preciso que esses importantes

atores organizacionais – os juízes - assumam uma postura de liderança e sejam a força motriz desse processo de renovação que o Poder Judiciário tanto necessita.

Por fim, como resultado objetivo da pesquisa e à guisa de conclusão do presente trabalho, sugere-se a alteração do artigo 87, § 1º, da Lei Complementar n. 35/79, para que nele seja inserido um artigo que torne obrigatória a disciplina "administração da justiça" nos cursos de formação dos magistrados, bem como na nova Lei Orgânica da Magistratura, esperando-se, assim contribuir de alguma forma para a solução de um problema tão intrincado e que aflige a sociedade brasileira indistintamente, qual seja, a morosidade da justiça.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACON, Kevin. *Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público.* Revista do Serviço Público, Brasília, v. 50, n.4, out/dez. 1999.

BASS, Bernard M. Bass*&Stogdill's Handbook of leadership: theory, research, and managerial applications. 3.* Ed. New York: The Free Press, 1990ª.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido – uma revisão histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes*. Revista de Administração de Empresas – RAE/FGV, São Paulo, 1994, v.34, n.3, Disponível em http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.590_S003475901994000300010.pdf. Acesso em 23jan2015.

BRAGA, Sergio Pereira. CARISTINA, Jean Eduardo Aguiar. *Repensando a eficiência da justiça: um olhar sobre as fragilidades e perspectivas do operador do direito. In:* DE MELO, Luiz Carlos Figueira; GOMES CALDAS, Roberto da Silva; MURTA, Antonio Carlos Diniz (Org). Direito e administração pública. Encontro nacional do CONPEDI (21:2012: Uberlândia, MG), Anais do [recurso eletrônico] XX Encontro Nacional do CONPEDI.

CESARE, Steven J.; THORNTON, Coleen. *Human resource management and the specialist/*generalist issue. Journal of Managerial Psychology. V. 8, Number 3, 1993.Disponívelemhttp://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0268-3946. Acesso em 23fev2015.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações:* edição compacta. 3.ª ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 5ª reimpressão.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. *A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas*. Revista de Administração Contemporânea. v. 5, n.3, set./dez/2001.

DAVID, René. *Os grandes sistemas do direito contemporâneo*. Trad. Hermínio A. Carvalho. 3. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

DUTRA, Joel Souza. *Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras.* Revista de Administração, São Paulo, V.27, n.4, out./dez. 1992. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=2704065.pdf> Acesso em: 20fev2015.

FACCHINI NETO, Eugenio. *Entrevista.* Revista Multijuris: Primeiro grau em ação.

FLEURY, Maria T. Leme. *Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho.* RAE – Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, V..27, n.4, Out/dez, 1987. Disponível em http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.590_S003475901987000400003.pdf. Acesso em: 20fev2015.

HERSEY, Paul. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional/* Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard; [tradução revisão técnica: Equipe do CPB – Edwino A. Royer]. São Paulo: EPU,1986.

HOUSE, R.J; MITCHEL, T., R. *Path-goal theory of leadership. Contemporary business,* v.3, p. 1974, apud BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Liderança: administração do sentido – uma revisão histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. Revista de Administração de Empresas – RAE/FGV, São Paulo, 1994, v.34, n.3, Disponível em http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.590_S0034-75901994000300010.pdf. Acesso em 22fev2015.

KILIMNIK, Zélia Miranda. *Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. *Gestão pública estratégica e comportamento organizacional in Gestão pública dos entes federativos: desafios Jurídicos de Inovação e Desenvolvimento* [recurso eletrônico]. Irene Patricia Nohara Coord. – São Paulo: Clássica, 2013.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARRELANO, Eliset Nernal. *Liderança, poder e o comportamento organizacional, in* FLEURY, Maria Tereza Leme. As pessoas na organização. 11 ed. São Paulo: Gente, 2002.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. *Acesso à justiça: condicionantes legítimas e ilegítimas.* São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2011.

MARTINS VIEIRA, Luciano José. *Liderança entre iguais: o reconhecimento de magistrados gaúchos como lideres pelos seus pares*. Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós graduação em administração de empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em administração de empresas. 2011. Disponível em http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/31237. Acesso em: 20fev2015.

MEYER-PFLUG, Samantha Ribeiro. BRAGA, Sergio Pereira. *A jurisdição constitucional e a reforma do poder judiciário (EC n.45/04)*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, impresso. V.1, 2011.

MORIN, Edgar. *A Cabeça bem feita. Repensar a reforma reformar o pensamento.* Tradução: Eloá Jacobina. 8ª edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

NALINI, José Renato, "*Do Poder judiciário". In. Constituição Federal: Avanços, contribuições e modificações no processo democrático brasileiro,* coordenadores MARTINS, Ives Gandra; REZEK, Francisco. São Paulo: Revista dos Tribunais/ Centro de Extensão universitária, 2008.

_____. *Há esperança de justiça eficiente?* in Justiça e o Paradigma da Eficiência. Org. Adriana Silva Maillart, Mônica Bonetti Couto, Samantha Ribeiro Meyer-Pflug, Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini Sanches. Coord. Vladmir Oliveira da Silveira e Orides Mezzaroba. São Paulo. Ed. Revista dos Tribunais: 2011.

_____. *A rebelião da toga.* Campinas, SP: Millennium Editora, 2ª ed., 2008.

_____. *Ética para um judiciário transformador.* São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2001.

NOHARA. Irene Patrícia. *Reforma administrativa e burocracia: impacto da eficiência na configuração do direito administrativo brasileiro*. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, Armando. *A Gestão e a modernização na administração pública e particularmente na administração local e regional*. Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas. Vol. 1. N.º 1. 2000, Braga: APAPP.

ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional. Teoria e prática no contexto brasileiro*. [Tradução Rita de Cássia Gomes]. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Boaventura de Sousa; MARQUES, Maria Manuel Leitão; PEDROSO, João; FERREIRA, Pedro Lopes. *Os Tribunais nas sociedades contemporâneas – o caso português*. 2.ed., Centro de Estudios Sociais, Centro de Estudios Judiciários, Porto: Edições Afrontamento, 1996.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A administração e gestão da justiça: análise comparada das tendências de reforma.* Observatório Permanente de Estudos da Justiça Portuguesa. Centro de Estudos Sociais. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra: nov.2001. Disponível em <http://opj.ces.uc.pt/portugues/relatorios/relatorio_5.html> Acesso em 29jan2015.

SILVEIRA, Vladmir Oliveira da. ROCASOLANO, Maria Mendez. *Direitos humanos, conceitos, significados e funções*. São Paulo: Saraiva, 2010.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida et al. *Cargos, carreiras e remuneração*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

STUMPF, Juliano da Costa. *Poder judiciário: morosidade e inovação*. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas para a obtenção do título de mestre junto ao Programa de Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário. Rio de Janeiro, 2008.

YUKL, Gary. *Leadership in organizations.* 7. Ed. New Jersey, Pearson, 2010.