

**XXX CONGRESSO NACIONAL DO  
CONPEDI FORTALEZA - CE**

**ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA,  
GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II**

**RICARDO PINHA ALONSO**

**SÍLZIA ALVES CARVALHO**

**ANA CAROLINA FARIAS ALMEIDA DA COSTA**

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

**Diretoria - CONPEDI**

**Presidente** - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

**Diretor Executivo** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

**Vice-presidente Norte** - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

**Vice-presidente Centro-Oeste** - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

**Vice-presidente Sudeste** - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

**Vice-presidente Nordeste** - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

**Representante Discente:** Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

**Conselho Fiscal:**

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

**Secretarias**

**Relações Institucionais:**

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

**Comunicação:**

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

**Relações Internacionais para o Continente Americano:**

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

**Relações Internacionais para os demais Continentes:**

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

**Eventos:**

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

**Membro Nato** - Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

A174

Acesso à justiça: política judiciária, gestão e administração da justiça II [Recurso eletrônico on-line] Organização CONPEDI

Coordenadores: Ana Carolina Farias Almeida Da Costa; Ricardo Pinha Alonso; Sílzia Alves Carvalho. – Florianópolis: CONPEDI, 2023.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5648-840-0

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: Saúde: Acesso à justiça, Solução de litígios e Desenvolvimento

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Acesso à justiça. 3. Política judiciária, gestão e administração da justiça. XXX Congresso Nacional do CONPEDI Fortaleza - Ceará (3; 2023; Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



# **XXX CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI FORTALEZA - CE**

## **ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II**

---

### **Apresentação**

Os trabalhos apresentados se relacionam com as pesquisas cuja temática envolve os estudos sobre o "Acesso à Justiça: política judiciária, gestão e administração da justiça", os quais integraram o grupo de trabalho 14. Há uma diversidade de abordagens as quais são interligadas pelo reconhecimento da necessidade de assegurar a efetividade jurisdicional em tempo razoável. Observa-se que quanto à garantia de acesso à justiça esta deve ser considerada como um meio para a resolução dos conflitos, portanto, dois aspectos se destacam entre os artigos, quais sejam: a centralidade da política judiciária de resolução adequada de conflitos e a importância e os riscos da digitalização do judiciário, logo, o desafio de assegurar que o jurisdicionado tenha o acesso às informações do caso em que seja sujeito na relação jurídica.

O acesso à justiça é analisado considerando a possibilidade da atuação dos cartórios nos casos de administração dos interesses privados, a exemplo das situações que envolve a jurisdição voluntária, a política judiciária de resolução adequada dos conflitos de interesses, o problema da exclusão digital e sua complexidade, pois a diversidade das plataformas adotadas no âmbito de cada tribunal pode ser considerado um paradoxo. Nesse sentido, admite-se que a digitalização do judiciário visa assegurar a razoável duração do processo, por outro lado, as questões relacionadas com a qualidade dos serviços da rede mundial de computadores e eventuais dificuldades encontradas quanto a usabilidade dos diversos sistemas digitais adotados pelos tribunais representa um risco quanto à garantia de inafastabilidade da jurisdição.

Nesse contexto, a hiperlitigiosidade e a possibilidade de sua redução são analisadas a partir do estudo das decisões dos tribunais sobre o cabimento e as hipóteses de aplicação da conciliação, mediação e arbitragem pelos cartórios, inclusive quando for parte ente da administração pública. Por sua vez, o estudo sobre a vulnerabilidade de parte dos usuários do judiciário digital é um alerta, pois conquanto a disponibilidade de rede de internet seja ampla, se reconhece a existência de grupos incapazes de usar a rede para resolver seus conflitos de interesses. Ainda nesse contexto, é apresentada a pesquisa sobre as ferramentas oferecidas pelos tribunais para assegurar a eficiência nas buscas jurisprudenciais, sendo analisadas as dificuldades encontradas.

Destaca-se o artigo que trata da "accountability" do judiciário como um meio para o diagnóstico sobre a qualidade da justiça, assim a "accountability" social, sendo externa e vertical pode contribuir para tornar o interesse público central pelo CNJ ao produzir seus relatórios. Os estudos a respeito do modelo considerado como justiça multiportas e tratado em dois artigos, analisando-se a litigiosidade previdenciária e o acesso aos direitos fundamentais, e, as possibilidades de enfrentamento à morosidade por meio desse sistema.

A ausência de pesquisa de campo em Direito é tratada no texto "A ausência de pesquisa de campo no direito e sua influência direta no acesso à justiça: O caso da agregação da comarca de Varjota, no Estado do Ceará", observando-se que a insuficiência de dados sobre a aplicação prática das políticas públicas poderá indicar os resultados inexpressivos relatados no caso do Poder Judiciário.

Por outro lado, as pesquisas retratadas nos artigos apresentados direcionam-se no sentido de apontar mecanismos que fortaleçam e qualifiquem o acesso ao Judiciário e à Jurisdição, seja por meio da atuação da Defensoria Pública, pela competência disciplinar do Conselho Nacional de Justiça, seja ainda pela maior qualificação dos Magistrados para o exercício de atividades administrativas de gestão nos respectivos tribunais, seja, ainda pelo reconhecimento da importância da Justiça multiportas e da inclusão digital, como instrumento de democratização do acesso à Justiça.

Os trabalhos são ricos e tratam com a devida profundidade questões de extrema importância teórica e prática da otimização do acesso à justiça, na feição formal e material, buscando-se meios e instrumentos para que a efetividade do acesso seja, enfim, uma realidade.

## **A ATIVIDADE ADMINISTRATIVA EXERCIDA PELOS MAGISTRADOS COMO FORMA DE APRIMORAR O ACESSO À JUSTIÇA: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E DE POLÍTICAS PÚBLICAS RELACIONADAS AO JUDICIÁRIO**

### **THE ADMINISTRATIVE ACTIVITY CARRIED OUT BY JUDGES AS A WAY TO IMPROVE ACCESS TO JUSTICE: THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT AND PUBLIC POLICIES RELATED TO THE JUDICIARY**

**Joseli Lima Magalhaes <sup>1</sup>**

#### **Resumo**

Com o objetivo de compreender e melhorar a política judiciária no Brasil, o presente trabalho acadêmico, cuja pesquisa se destaca essencialmente por ser exploratória e qualitativa, sendo, também, primordialmente bibliográfica, busca contribuir para a realização, aperfeiçoamento e concretização do direito fundamental de acesso à justiça (acesso à Jurisdição), abordando temáticas relacionadas às políticas judiciárias e administração da justiça (Poder Judiciário), aumentando-se, conseqüentemente, o nível de confiança dos jurisdicionados junto a esta importante função estatal. A fundamentação da presente pesquisa parte do estudo, crítico, de temas diretamente relacionados à atividade administrativa exercida pelos magistrados como forma de democratização do espaço jurisdicional (tomando como base o pensamento teórico de Peter Drucker), bem assim técnicas de gestão para uma melhor prestação jurisdicional do ponto de vista pragmático (como, por exemplo, diagnóstico estratégico, sistema de automação do Judiciário, gestão de implementação de Justiça Comunitária, gestão de Justiça Itinerante, implementação de Escolas do Judiciário, criação de varas junto aos Juizados Especiais, implementação de Mutirões da Justiça e a implementação da atividade jurisdicional em si – entendido como o manejo das leis processuais civis), sem deixar de lado a clássica temática da jurisdição voluntária, por sinal conteúdo presente logo no início do presente artigo jurídico, onde além de se buscar identificar qual a natureza jurídica da jurisdição voluntária, faz-se relação com o próprio esgotamento no conteúdo da jurisdição como atividade estatal de dizer o direito no caso concreto.

**Palavras-chave:** Jurisdição voluntária, Acesso à justiça, Gestão do judiciário, Política judiciária, Administração do judiciário

#### **Abstract/Resumen/Résumé**

With the aim of understanding and improving judicial policy in Brazil, this academic work, whose research stands out essentially for being exploratory and qualitative, and also primarily bibliographic, seeks to contribute to the realization, improvement and implementation of the fundamental right of access to justice (access to Jurisdiction), addressing topics related to judicial policies and administration of justice (Judicial Power),

---

<sup>1</sup> Doutor em Direito Processual PUC-MINAS. Mestre em Direito pela UFPE. Especialista em Direito Processual pela UFSC. Professor Adjunto de Direito Processual Civil do PPPGD da UFPI. Advogado.

consequently increasing the level of trust of those under jurisdiction in this important state function. The basis of this research is based on the critical study of topics directly related to the administrative activity carried out by magistrates as a way of democratizing the jurisdictional space (taking Peter Drucker theoretical thinking as a basis), as well as management techniques for better jurisdictional provision from a pragmatic point of view (such as, for example, strategic diagnosis, Judiciary automation system, management of implementation of Community Justice, management of Itinerant Justice, implementation of Judiciary Schools, creation of courts in Special Courts, implementation of Mutirões da Justice and the implementation of jurisdictional activity itself - understood as the management of civil procedural laws), without leaving aside the classic theme of voluntary jurisdiction, in fact content present at the beginning of this legal article, where in addition to seeking to identify which the legal nature of voluntary jurisdiction is related to the exhaustion of the content of the jurisdiction itself as a state activity of stating the law in the specific case.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Voluntary jurisdiction, Access to justice, Judiciary management, Judicial policy, Administration of the judiciary

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos trinta anos, em especial a partir da entrada em vigor da atual Constituição Federal, o Poder Judiciário tem alcançado um protagonismo até então inexistente nas décadas anteriores. Ao que parece, hoje tudo passa pelos órgãos jurisdicionais, em especial pelo Supremo Tribunal Federal e pelo Conselho Nacional de Justiça, os quais parece que ditam as regras de atuação dos outros dois poderes da República.

Esta atuação, nos limites dos ditames constitucionais, tem propiciado, contudo, a existência de fortes críticas aos membros que integram o Poder Judiciário, inclusive em atividades não necessariamente ligadas à jurisdição – especificamente quanto ao modo de administrar, gerenciar, a atividade jurisdicional.

Neste ambiente de fiscalização e de monitoramento dos agentes públicos que integram o Judiciário tem, igualmente, alcançado importância o manejo da gestão da atividade administrativa ligada à função jurisdicional, considerado o Poder Judiciário o mais técnicos dos três poderes da República ainda que, nas últimas décadas, o ativismo tem tomado de conta, de certa forma, de alguns setores da atividade jurisdicional.

O presente trabalho acadêmico, que fundamentalmente se estrutura no campo teórico, onde as fontes são essencialmente bibliográficas, tem por objetivo exatamente apontar, criticar e apresentar as diretrizes (em especial teóricas) existentes neste novo modo de pensar a atividade administrativa também presente junto ao Judiciário, mais precisamente analisar a conhecida, mas ainda cada vez mais atual, jurisdição voluntária (espécie de atividade administrativa exercida pelos magistrado), passando pela concepção teórica de Peter Drucker quanto aos aspectos primordiais da gestão pública, a serem implementados junto à gestão dos órgãos jurisdicionais: foco em resultados; orientação para clientes; transparência; *accountability*; e, por fim, formas de organização para provisão dos serviços públicos.

Também é objeto de estudo do presente artigo jurídico a identificação e posicionamento crítico a respeito de algumas práticas de gestão pública (ligadas ao Judiciário) como forma de melhor otimizar a própria prestação jurisdicional, como ocorre no diagnóstico estratégico, sistema de automação do Judiciário, gestão de implementação de Justiça Comunitária, gestão de Justiça Itinerante, implementação de Escolas do Judiciário, criação de varas dos Juizados Especiais, implementação de Mutirão e, por fim, a atividade jurisdicional em si (manejo das leis processuais civil, em especial do CPC), como no caso do instituto da Resolução de Demandas Repetitivas, os quais têm também o desiderato de encurtar o trâmite do tempo dos processos, na medida em que não se pode separar, por completo, a

atividade administrativa exercida pelos magistrados e a atividade jurisdicional em si, função por excelência dada pela Constituição de 1988.

Justifica-se a construção deste artigo jurídico, dentre tantos outros elementos, porque no atual estágio de importância exercida pelos magistrados no país, toma relevo serem implementados meios de gestão eficazes para melhor aperfeiçoar a atividade jurisdicional, na medida em que, cada vez mais, os membros do Poder Judiciário têm se comportado como verdadeiros agentes políticos e direcionado o encaminhamento de muitas questões às quais, a priori, seriam da seara apenas dos outros dois poderes da república, tendo sido utilizado para se chegar ao assunto abordado em especial a metodologia da busca verificacionista tendo com base a pesquisa bibliográfica, por sinal a mais utilizada no meio jurídico, em especial em trabalhos de pós graduação, nos cursos de mestrado e doutorado em direito.

## **2 O PROBLEMA DA NATUREZA JURÍDICA DA JURISDIÇÃO VOLUNTÁRIA A ENSEJAR O Esvaziamento no conteúdo da Jurisdição como Atividade do Estado de dizer o Direito**

Um dos grandes dilemas enfrentados pelo Estado Democrático de Direito no país é coadunar a atividade administrativa exercida pelos magistrados sem que haja abuso de autoridade ou desvio de finalidade, especialmente a aplicação de políticas públicas ou exercício de poder por parte dos julgadores em atividades típicas que deveriam ser exercidas por membros das funções legislativa ou executiva.

Há uma linha muito sutil entre o que é administrar e o que é julgar, na atividade exercida pelos magistrados, isto porque se jurisdição é a atividade, poder e função de dizer o direito, aplicando a lei ao caso concreto, por meio de manejo de seus órgãos jurisdicional, no mister desta atividade, poder ou função, o magistrado igualmente exerce uma parcela de atos que não necessariamente encontram-se diretamente relacionados ao ato de decidir, mas sim de administrar a própria vida privada das pessoas, utilizando-se, para isto, do próprio aparelho estatal (jurisdicional) que lhe é servido e a ela disposto.

A grande questão é que os magistrados sempre foram, historicamente, preparados para julgar, e não para administrar, sendo que a temática que aborda a capacidade de administrar dos julgadores (magistrados) não é nova, sendo aliás hoje cada vez mais atual, na medida em que terá impactos diretamente não somente no acesso à Justiça (Jurisdição) mas também na própria celeridade e economia na tramitação dos processos,

valendo-se de um prestigioso lugar-comum, a jurisdição voluntária tem sido concebida como a administração pública de interesses privados (cf. Frederico Marques e Lopes da Costa, Ensaio sobre a jurisdição voluntária, e. processos especiais — a administração pública e a ordem jurídica privada, respectivamente), ou, para outros, como a administração pública de direito privado (Zanobini, *Sull'amministrazione pubblica del diritto privato*, Milano, 1918). Preferível o usual refrão, pois administram-se interesses, não direitos — adverte com razão Lopes da Costa 9 (MAZZILLI, 1987, p. 217).

Exercer atividade de diretores de fórum, corregedores ou presidirem um poder são atividades tipicamente administrativas apenas excepcionalmente exercidas por um ou outro magistrado, os quais normalmente eleitos por seus pares, acabam também assumindo esta função não tão típica do judiciário, por isso mesmo a falta de conhecimento por parte dos magistrados desse instrumento “que está à sua mercê pode redundar em ações que, muitas vezes, se refletem em gastos públicos impróprios ou equivocados, inadequação do aparato judiciário, ineficiência na prestação do serviço judiciário e em prejuízos ao erário” (REIS, 2010), isto porque a chamada Gestão pública identifica-se como funções de gerência pública dos negócios do governo, sendo importante importância o “domínio e conhecimento desse tema para o administrador público, pois traça claramente o campo de atuação deste, sinalizando o norte correto no trato com a *res pública*” (REIS, 2010), aspecto o qual, como dito, os magistrados não foram talhados para exercerem.

A designada jurisdição voluntária, em oposição à jurisdição contenciosa, (tida como a jurisdição no sentido mesmo da palavra), sendo a função judiciária é um dos poderes do Estado, excepcionalmente e subsidiariamente sobrou a este Poder alguma atividade inerente aos demais poderes, que é a de administrar, mas há de administrar dentro dos preceitos e das diretrizes concebidas pela própria atividade jurisdicional, o que acaba por afastar muito da concepção traçada pelos poderes executivo e legislativo, onde a política é o ambiente deles, mas sem se desvencilhar do aspecto de que igualmente, “na jurisdição voluntária, busca-se, tanto quanto o permitam as forças humanas, encontrar a verdade real” (LOPES DA COSTA, 1961, p. 99).

Separar o limite da atividade jurisdicional (voluntária) da atividade jurisdicional propriamente (litigiosa) apresenta-se por demais importante e necessária para não se permitir haver exercício ilegal ou abuso de um dos poderes em atividade típico do outro, daí porque a jurisdição voluntária não é jurisdição, não haveria impropriedade — maior do que o já corrente uso de tal terminologia para algo que nem mesmo é jurisdição — em estender a denominação para qualquer ato de administração pública de interesses privados. Por que haveríamos de dar nome diverso à mesma função, quando exercida por outros órgãos e autoridades, se essa mesma função, quando exercida pelo juiz, jurisdição também não é?! Em suma, na jurisdição

voluntária, o ato integrativo é judicial, pelo agente; mas é administrativo, pelo seu fim e pelos seus efeitos (MAZZILLI, 1987, p. 217).

Na verdade, a diferença entre jurisdição (conteúdo da lei) e judicacão (atos de decisão egressos dos conteúdos da lei), tornando-se “indispensável à compreensão do processo coinstitucional, porque a judicacionalidade, seja no âmbito judicial ou da administração, não dispensa a jurisdição da lei nas democracias pelo devido processo legislativo” (LEAL, 2018, p. 90), de tal maneira que a judicacionalidade nas democracias é aspecto da estrutura procedimental (judicial ou administrativa) como dever legal de fiscalizar o exercício do devido processo e não como atividade tutelar ou interdita de direitos livremente descobertos pela inteligência do julgador à margem do âmbito estrutural do procedimento processualizado. O juiz ou o decisor, nas democracias, não é livre intérprete da lei, mas o aplicador da lei como vinculado aos interpretantes legais ante as articulações lógico-jurídicas produzidas pelas partes implementadoras da estrutura procedimental (LEAL, 2018, p. 90).

A volta ao estudo e importância da jurisdição voluntária nada mais decorreu do protagonismo do Poder Judiciário, o qual cada vez mais está adentrando em questões historicamente não lhes pertenciam, que eram do mundo da política, da ética e da economia. É como se a administração da vida privada das pessoas também tivesse que passar, necessariamente, agora, pela função jurisdicional, daí a urgência de termos magistrados que gerenciem os Cartórios (Secretarias) e varas como se fossem, no fundo, verdadeiras unidades da administração de qualquer empresa privada.

Ainda em relação à natureza jurídica da jurisdição, que tem impactos diretos na temática central deste trabalho, que consiste exatamente em se chegar à democratização da atividade jurisdicional excluindo-se a autoridade do magistrado, inclusive como agente central do processo, é importante trazer a debate os ensinamentos teóricos, com fortes conotações e implicações no mundo pragmático, do jurista italiano **Enrico Allorio**, que nasceu em 1914 e morreu em 1994, para quem a essência da jurisdição é a presença da coisa julgada, sendo que “o efeito declaratório, ou seja, a coisa julgada é o sinal inequívoco da verdadeira e própria jurisdição” (ALLORIO, 1963, p. 15), em outras palavras, *só há jurisdição se houve coisa julgada*.

A crítica a Allorio não demorou a se concretizar, na medida em que principalmente em atos processuais praticados pelos magistrados em conteúdos de processo de execução, de processo cautelar (tutelas provisórias), muitas vezes, não possuem o caráter de fazer coisa julgada mas, nem por isso, deixam de assim serem considerados jurisdicionais, ou mesmo os atos processuais praticados no ambiente do processo de conhecimento, como nos casos de

decisões onde não se faz coisa julgada, a exemplo de sentenças que não conhecem do objeto porque não foram pagas as custas processuais corretas ou devidas, por ser incompetente o juízo ou por ser ilegítima a parte. Seriam estes atos, na visão de Allorio, atos então tidos como meramente administrativos? De qualquer forma, a jurisdição não pressupõe critérios de julgar ou proceder, mas atividade de decidir subordinada ao dever de fazê-lo, segundo os princípios fundamentais do processo, porque o processo é que é jurisdicional e a jurisdição é que deverá ser processualizada, quando o ordenamento jurídico o exigir, como atuação dos conteúdos da lei e direito-garantia de todos que compõem a comunidade jurídica (CHAVES; RODRIGUES; DINIZ, 2007, p. 165).

Outro afamado jurista, assim como Allorio, que também se dedicou a estudar a interpretação do Direito, e sua aplicação, inclusive imprimindo à junção jurisdicional importante papel, foi o processualista uruguaio Eduardo Couture, sendo que as propostas de Couture a respeito da atividade de interpretação do direito guardam forte conexão com a Jurisprudência dos Conceitos (Pucha), Movimento do Direito Livre (Kantorowicz), Jurisprudência dos Interesses e ensinamentos teóricos de Savigny (PENIDO, 2016, p. XIII), a ponto de Flávia Ávila Penido, após apontar haver verdadeiro sincretismo no sistema proposto por Couture, posto que na interpretação e na aplicação das leis há verdadeira criação de novo direito, inclusive um regresso aos níveis instituinte e coinstituinte, alerta que ao se atribuir à atividade jurisdicional a função criativa, apontar que Couture estabelece

uma relação indiferenciada entre os níveis do seu sistema: no nível constituído, espaço de aplicação do direito legislado, passa-se a criar o direito, porém usurpando a função dos níveis instituinte e constituinte. Cria-se a norma, porém por ato solipsista do julgador que não faz mais do que reproduzir a ideologia que já está enraizada na *sociedade pressuposta* (PENIDO, 2015, p. 180).

Assim como Allorio, Couture não resolveu a problemática da democratização da jurisdição porque não excluiu a forte presença da figura da autoridade, ainda resquícios da dominante teoria do processo como relação jurídica, isto porque a dificuldade de se saber, precisamente onde começa e onde termina a atividade meramente administrativa do magistrado, porquanto ora atua nos limites da própria jurisdição (no sentido mais puro do instituto), ora atua nos limites da jurisdição voluntária, deve-se muito à própria carga teórica enfrentada pelo direito processual civil nacional, cujas escolas de direito processual têm exercido forte influência em medrar e dimensionar a estrutura do agir jurisdicional

### **3 ASPECTOS PRIMORDIAIS DA GESTÃO PÚBLICA, NA VISÃO DE PETER DRUCKER, A SEREM IMPLEMENTADOS JUNTO À GESTÃO DOS ÓRGÃOS JURISDICIONAIS**

Tem havido interconexão entre as Ciências Jurídicas e a Ciência da Administração na últimas décadas, não mais sendo estudados apenas elementos superficiais do direito administrativo, tributário, constitucional ou empresarial, como era comum integrarem estas disciplinas nas grades curriculares dos cursos de Administração, mas agora a preocupação, inclusive em cursos de pós graduação, desemborça também na abordagem da gestão do poder judiciário – de como os magistrados irão gerir a coisa pública (atividade jurisdicional-administrativa) e não apenas a atividade jurisdicional propriamente.

Este deslocamento do eixo da gestão de unidades pertencentes à esfera pública não ficou despercebido daquele que é considerado um dos maiores especialistas de Gestão Pública dos séculos XX e XXI, Peter Drucker, para quem a gestão pública para ser bem dimensionada e realmente servir ao propósito que se destina deve ser amparada nos seguintes aspectos (DRUCKER, 2000, p. 168).

#### **3.1 Foco em resultados:**

No caso do Judiciário, um dos grandes gargalhos é a própria prestação jurisdicional – os jurisdicionados almejam, no fundo, que seus direitos, buscados perante o Judiciário, sejam implementados. É lógico que não basta, para as partes, apenas o julgamento, mas também que, além desta, ser-lhe favorável, que o resultado seja o mais rápido possível, ainda que saibamos que há situações em que o magistrado não está, ainda, pronto para julgar – a causa ainda não está madura. A situação se apresenta mais complicada quando não há lide, não há disputa pelo bem da vida, o que ocorre comumente no caso da chamada jurisdição voluntária, onde muitas vezes a letargia do aparelho jurisdicional acaba desmotivando a parte que simplesmente vai ao Judiciário para buscar um bem da vida, como dito, não disputado, mas que precisa do aval do poder público (Judiciário) para adentrar à sua esfera jurídica, o que se dá por meio de típicos atos administrativos, mas que, nem por isso, não evitados de lentidão.

#### **3.2 Orientação para clientes:**

A gestão pelo judiciário não se vincula aos advogados das partes, no sentido deles terem que orientar as partes (clientes) como é o processo jurisdicional, de conteúdo voluntário ou contencioso, mas aos gestores que comandam toda a cadeia dos atos processuais,

administrativos e jurisdicionais. Assim, é que do simples atendente na porta do fórum, ou mesmo os mecanismos informativos presentes nos sites dos Tribunais, passando pelos servidores públicos encarregados de prestar informações junto às secretarias (diretor de secretaria, escrivão, escrevente, técnicos, assessores jurídicos, estagiários, oficiais de justiça) até chegar ao magistrado, todos têm o dever, para uma boa gestão da atividade jurisdicional, que orientar as partes (e seus advogados) de como está o andamento da causa em juízo, o que acaba por haver o respeito ao princípio da urbanidade, onde todos os funcionários públicos devem tratar bem os jurisdicionados e atenderem, na medida do possível, e na competência de cada um, o que estes solicitarem informações.

### **3.3 Transparência**

A gestão do Judiciário não pode deixar de ser transparente, afinal quem sustenta toda a atividade jurisdicional é o povo, o próprio jurisdicionado, de forma indireta, é verdade, mas é. A transparência não é apenas aplicar a publicidade aos atos processuais, e também aos atos de gestão tipicamente administrativos, mas sobretudo passar confiança para a população que a coisa pública está sendo bem administrada, que o dinheiro público empregado junto à função jurisdicional (que não é pouco) não está sendo usado somente para compra de lagostas, carros oficiais ou diárias em encontros regrados de bons vinhos, queijos ou comidas superfaturas, como acontece alguma vezes nos encontros de gestores do judiciário, normalmente em cidades afrodisíacas. Os Tribunais de Contas, dos Estados e da União, têm, na medida do possível, tentado fazer um controle de transparência da gestão do Poder Judiciário, inclusive o próprio Executivo tem feito sua parte, como por exemplo com a instituição do Portal da Transparência, onde é possível saber os vencimentos dos integrantes de cada Poder, ainda que de forma incompleta. Aliás, na questão de vencimentos, há severas críticas aos gestores do Judiciário no que se refere ao recebimento superior ao teto previsto na Constituição, mas muitas vezes decorrente de ações judiciais que permitem o extrapolamento deste texto, cujos direito são concedidos pelos membros do próprio poder Judiciário.

### **3.4 *Accountability***

Esta diretriz vai além da contabilidade em si, consistindo na ideia de explicar ou justificar a gestão de seus atos perante os outros poderes, e, principalmente, perante o povo. De certa forma, relaciona-se com a idéia de transparência, mas, sobretudo, é um controle interno de seus atos administrativos que devem ter seus gestores. No fundo, os objetivos previstos em uma boa gestão do Judiciário (aqui tratada como empresa) centralizam-se primordialmente,

também, em incentivar a cultura da proatividade, criar um ambiente de confiança para trocas e busca por desenvolvimento da própria gestão da unidade jurisdicional, melhorando o trabalho em equipe (o que nem sempre é fácil considerando o ambiente bastante competitivo e invejoso típico do serviço público), incentivar o comprometimento dos funcionários públicos com a busca por melhores resultados, melhorar o gerenciamento de crises (o que acaba sendo uma redundância... pois o Judiciário está sempre em crise...), recompensar e responsabilizar os funcionários públicos, líderes, de forma mais justa (muito comum com agraciamento de medalhas ou certificados de funcionários padrão – excepcionalmente com aumento de vencimentos, nem sempre permitido em lei) e, por fim, facilitar e otimizar as tomadas de decisões (o que acaba por permitir que haja uma divisão de responsabilidades, não podendo tudo ser centrado nas mãos do magistrado).

### **3.5 Formas de organização para provisão dos serviços públicos**

Por fim, Peter Drucker aponta como serem tais formas de organização dando-se ênfase em conexões, redes e parcerias. Transportando tal entendimento para a Gestão do Judiciário, deve ser entendido como identificar a função jurisdicional interconectada não somente com as demais funções de Estado, mas igualmente com a iniciativa privada, o que, por sinal, fica bem evidente quanto às políticas públicas emergentes nas últimas décadas de se prestigiar a Arbitragem, como meio alternativo de resolução de conflitos, muitas vezes apontada tão importante como a Jurisdição. A chamada parceria público/privada, tão festejada junto à administração pública, como forma de se esvaziar o próprio conteúdo da burocracia estatal, ainda não se concretizou junto à gestão do poder judiciário. Não demorará muito, e teremos, para o bem ou não dos jurisdicionados, centros privados de resolução de conflitos (se é que já não o temos) a resolver inclusive questões de direitos fundamentais, de conteúdo dos direitos da personalidade, trabalhistas e áreas afins, a demonstrar o esvaziamento da jurisdição como o meio principal de resolver as demandas ou mesmo de evitar que elas aconteçam.

## **4 ALGUMAS PRÁTICAS DE GESTÃO PÚBLICA A PROPORCIONAR MELHOR APERFEIÇOAMENTO DA FUNÇÃO JURISDICIONAL E MELHOR PRESTAÇÃO JURISDICIONAL**

Algumas práticas de gestão podem ser apontadas como sendo necessárias a uma melhor prestação jurisdicional pela Função Jurisdicional, ainda que se sabe da própria dificuldade existente à administração do Poder Judiciário em querer implementá-las, o que

propicia, no fundo, o próprio desgaste da sua função primordial – que é a entrega dos bens da vida buscados em juízo, os quais devem ocorrer de forma célere e justa, utilizando-se do processo, como *locus* concretizador destes mesmos direitos e garantias fundamentais, ainda que se saiba ser a jurisdição o elemento mais forte e central desta prestação, cujo conteúdo é por demais constitucional. Assim, podem ser elencadas as seguintes práticas de gestão, entre outras:

#### **4.1 Diagnóstico estratégico**

Toda possível solução de um problema deve nascer da sua identificação. Os órgãos do poder judiciário são como uma pessoa, em grande escala – se há problemas de saúde, física ou mental em uma pessoa –, o primeiro passo para cuidar é identificar a doença. Na função jurisdicional se se pretende ter um Judiciário realmente condizente com o Estado Democrático de Direito, devem ser diagnosticados os problemas de gestão, os gargalhos que obstaculam a própria entrega dos direitos das pessoas. É algo que se assemelha à exposição de motivos de um código (o CPC, *verbi gratia*). Se o esqueleto do código estiver incongruente, deficitário ou lacunoso por este ou aquele motivo, certamente todas diretrizes teóricas a serem implementadas junto ao anteprojeto e ao projeto também estarão. Consequentemente, na própria lei processual promulgada existirão impactos desta má construção legislativa. No diagnóstico estratégico precisam ser muito bem selecionados os gestores que irão cuidar de identificar os pontos críticos da gestão, à semelhança do que aconteceu com a Comissão de Juristas responsável para fazer o novo CPC.

#### **4.2 Sistema de automação do Judiciário**

Uma das *grandes vantagens* que a “Pandemia” trouxe aos jurisdicionados, se é que na crise pandêmica houve algo positivo..., foi a implementação e antecipação de muitas rotinas da informática às quais certamente iriam ainda demorar alguns anos para concretização. Os operadores do direito se viram, de um dia para o outro, confrontados com uma realidade hostil, de terem que trabalhar sem sair de casa – e aí o computador serviu como válvula de escape e meio de resolutividade de muitos problemas os quais eram apresentados de forma física, e não virtual. Mais do que evidente ficou demonstrada a necessidade de serem implementados fatores gerenciais ligados à automação do Judiciário, onde a máquina passou a possuir importante fator de elo e conexão entre o homem e os direitos e resolutividade de conflitos os quais pretendiam alcançar e solucionar. O problema da automação do judiciário é saber até onde vai a liberdade da máquina de gerir um sistema feito pelo próprio homem, na medida em que quem constrói a

máquina e dimensiona o que ela deve fazer é o próprio homem, mas haverá um dia em que as próprias máquinas irão construir outras máquinas... cujo desfecho disso tudo é imprevisível.

Na verdade, da incorporação da tecnologia ao procedimento jurídico como meio de adaptação processual para além das abordagens tradicionais, pode representar um dos capítulos virtuosos da mudança tecnológica no direito processual pela tecnologia e especialmente com o uso de IA, entre os quais a consulta e análise automática de dados de conflitos que permitirão a detecção de tendências e padrões que antes eram não identificáveis e não pesquisáveis em bases de dados não estruturadas de inúmeros litigantes e ações judiciais. Tais padrões incluem importantes lições sobre os cidadãos em conflito, os seus hábitos, estratégias (incluindo a má-fé) e, ainda, a prevenção de novos litígios através da adoção de técnicas processuais existentes e do desenho de novas adaptadas/transformadas pela tecnologia (NUNES, 2020, p. 29), sendo que a tecnologia não está isenta de riscos; pelo contrário, a crença na sua neutralidade subestima: a) problemas com a recolha e processamento de dados; b) a opacidade e a falta de responsabilização e explicabilidade dos julgamentos automatizados; c) e os riscos de alargar o fosso entre litigantes habituais e casuais, apenas para mencionar algumas questões do fenómeno da mudança tecnológica aqueles que menos gostam de tecnologia podem estar propensos a exibir (NUNES, 2020, p. 29-30).

### **4.3 Gestão de implementação de Justiça Comunitária**

Foi-se o tempo em que a jurisdição era inerte (conceito aqui vinculado à atividade administrativa). Historicamente, destaca-se a elaboração, no estado do Mato Grosso do Sul, da lei 2.348/2001 que instituiu a justiça comunitária junto ao Poder Judiciário onde se buscou “intermediar os conflitos sociais junto à própria comunidade”, tendo sido criada a figura do “agente comunitário de justiça”, responsável por desempenhar funções ligadas à mediação e à informação (TARTUCE, 2016, p. 503). Hoje, o juiz vai à comunidade, e não apenas espera que os problemas sejam apresentados. Este aspecto de gestão é um tanto complexo, na medida em que há uma linha tênue em que o Gestor e agentes comunitários ligados ao Poder Judiciário podem atuar a não se confundir com a própria atividade que dever ser exercida pelo Poder Executivo, em especial pelas Secretarias de Estado e pelas Secretarias de Município, sendo que o próprio Ministério da Justiça, desde 2008, implementa a política pública “Justiça Comunitária”, que promove a educação em direitos dos cidadãos, realiza sessões de mediação para tentar resolver conflitos ocorridos junto às comunidades. De qualquer forma, é possível haver uma perfeita harmonia entre as funções estatais, como por exemplo em situações de atendimento a pessoas que necessitam de psicólogos, acesso a documentos como carteira de

identidade, problemas relacionados à evasão escolar com o devido monitoramento de quem são os responsáveis pelos menores, entrega de documentos diretamente ligados à cidadania, como Registro de Identidade e Título de Eleitor, serem firmados convênios com os Detrans estaduais para regularizar situações pontuais relacionadas às carteiras de motoristas, entre outros.

#### **4.4 Gestão de Justiça Itinerante**

Uma das maiores reclamações dos jurisdicionados é com a lentidão na demora da prestação jurisdicional. A concepção do que seja *justiça itinerante* nasce, exatamente, de uma justiça “disponibilizada por meio de unidades móveis, geralmente, por meio de ônibus adaptados, para levar a atividade jurisdicional do Estado aos lugares mais longínquos e necessitados” (ESTRADA, 2011, p. 203), sendo normalmente composta por um magistrado, servidores que atuam na conciliação dos litígios e defensores públicos, os quais buscarão a solução dos conflitos por meio da conciliação, e não sendo possível a transação ou a decisão, as partes são encaminhadas ao juízo comum (ESTRADA, 2011, p. 203).

A Justiça Itinerante, muitas vezes até mesmo utilizada politicamente como forma de apresentar à sociedade falsos bons gestores públicos, se bem manejada, de fato, pode ser um instrumento de celeridade processual, em processos principalmente relacionados a acidentes de trânsito, questões de família, ou pequenas causas que há anos se acumulam sem uma solução mais rápida, além de contribuir, com esforço concentrado, de, em espécie de mutirão de processos, propiciar a resolutividade de um conjunto de causa que há anos estão sem uma prestação jurisdicional adequada, em certa vara ou Comarca.

A criação da “Justiça itinerante” tem sua origem na presença cada vez mais marcante do Conselho Nacional de Justiça, a partir em especial da então reforma do judiciário, (EC n. 45/2004), porquanto com a edição da resolução n. 184, de 06.12.2013, que criou as chamadas unidades judiciárias, também propiciou a instalação de postos avançados de atendimento, de acordo com a demanda processual (art. 9.º, § 2.º), equivalendo a sedes de unidades judiciárias (§ 4.º), sendo que

além desses postos avançados, que são fixos, é possível o atendimento itinerante para prestar jurisdição em localidades que não comportem a criação de postos avançados, utilizando-se de unidades móveis e/ou, mediante parceria, de estruturas de outros órgãos do Poder Judiciário e/ou instituições públicas (Res. CNJ 184/2013, art. 9.º, § 5.º). Esta diretriz atende ao comando do art. 125, § 7.º, da Constituição, emergente da EC 45/2004, dita ‘Reforma do Judiciário’, que conferiu aos Tribunais de Justiça atribuição para instalar ‘a justiça itinerante’, com a realização de audiências e demais funções da atividade jurisdicional, nos limites territoriais da respectiva jurisdição,

servindo-se de equipamentos públicos e comunitários (ROTHENBURG; RAMOS, 2016, p. 112).

#### 4.5 Implementação de Escolas do Judiciário

Ao que parece os gestores do Poder Judiciário querem apresentar como uma das práticas de gestão para melhor otimizar o Judiciário a partir de melhoras nos quadros de seus funcionários e magistrados, por meio de cursos teóricos e práticos realizados por escolas implantadas dentro do próprio Judiciário, como que tentando contornar o superar um problema que é bem anterior – o péssimo nível de qualificação dos futuros profissionais existente junto aos cursos de graduação em direito, nas diversas faculdades de direito, públicas e privadas, do país; semelhante aspecto acontece, guardadas as proporções, com a gestão da Ordem dos Advogados do Brasil – selecionando e exigindo para integrar o quadro de advogados por meio de um exame de provas com o propósito de fazer um filtro do igualmente péssimo ensino universitário o qual os bacharéis em direito são submetidos. Estes aspectos do ensino jurídico brasileiro, que também estão presentes não somente no ensino das Escolas do Judiciário, mas via de regra nas Escolas da Advocacia, do Ministério Público e da Defensoria Pública, não passaram despercebidos pelo olhar crítico do professor Rosemiro Leal, ao abordar a questão da fragilidade da compreensão de temas (Instituições) que deverem ser melhor estudados e compreendidos, como *processo*, *estado de direito* e *estado democrático*, os quais acabam suas diretrizes teóricas desembocando na prática jurídica bem típica vivenciada pelo Poder Judiciário, tanto assim que argumenta não se saber se a crise (sempre constante) por que atravessa o Poder Judiciário é decorrência da própria deficiência

teórico-científica e didática dos escritores do direito democrático ou se é a crise (banalização) do ensino jurídico que nos retira a possibilidade de uma judicatura qualificada em outros modelos e de melhores e mais vagarosos estudos dos temas complexos da atualidade jurídica – vejam-se mestrados em dois anos, doutorados em quatro, por correspondência ou nas férias de julho e dezembro, e uma matriz curricular para o bacharelado em direito voltada aos exames de ordem classista e aos concursos públicos como ideologia da “sociedade civil”, da manutenção do *status*, do padecimento do viver e do saber pela perpetuidade dos mitos e da utopia (LEAL, 2018, p. 90).

Por outro lado, a questão não é saber se a criação e implantação de Escolas de Gestão direcionadas a servidores e magistrados contribuem para melhorar a própria gestão do Judiciário, mas sim qual o teor e nível de conteúdo dos cursos ministrados (e por quem) perante estas escolas. Não se pode admitir que sejam cursos voltados para sonegar e contornar apenas as próprias dificuldades apresentadas pelo Poder Judiciário, uma espécie de “escolinhas *interna corporis*”, às vezes veladamente não se permitindo que os professores ministrantes das aulas

(em especial advogados) tenham liberdade para criticar a atuação dos próprios membros que compõe o Judiciário, de tal maneira que o que se observa mesmo é que a criação destas “Escolas do Judiciário” sofrem da mesma deficiência presente junto aos cursos de graduação, mestrado e doutorado em direito, onde se observa que a utilização de professores com boa titulação, como mestrado e doutorado em direito,

como selo de fachada para a criação de cursos superiores de ensino jurídico degrada os fins constitucionais, porque não são eles utilizados na produção e acompanhamento da *pesquisa científica*, mas tão-somente repetidores de um conhecimento estanque e rebaixados à condição de regentes de um ensino prático ou casuístico que não os distingue de um entusiástico operador recém graduado do Direito” (LEAL, 2023, p. 146).

#### 4.6 Criação de varas dos Juizados Especiais

A concepção teórica idealizada de Jurisdição concebida por Carlenutti mudou muito, os órgãos jurisdicionais responsáveis por “dizer o direito” e aplicar a lei ao caso concreto, na visão de Chiovenda, igualmente não mais parece ser o suficiente para entender a complexidade de atividades, funções e deveres os quais estão diretamente relacionados à própria atividade de julgar. O Judiciário hoje é um poder complexo, no sentido de uma gama de resolutividade de problemas a ele direcionado. Neste ambiente é que ganham força e importância os Juizados Especiais – como forma de dar à sociedade uma resposta rápida à quantidade cada vez mais crescente de problemas não resolvidos no ambiente social, ainda que muitas vezes haja verdadeiro repúdio a este tipo de justiça relâmpago, onde o contraditório e a ampla defesa não é o mesmo preconizado pelo código de processo civil, e a vontade do julgador é decidir o quanto mais rápido, estribado que se encontra nos princípios da celeridade, informalidade, oralidade e simplicidade dos atos processuais. Coadunar a celeridade processual com a segurança jurídica é um dos grandes entraves dos Juizados Especiais, e precisa o gestor público ter plena consciência que pretendendo fazer um bem, na verdade, está criando um mal maior, no sentido de que direitos e garantias fundamentais podem ser sonogados sob o manto de um falso dilema – implementar a celeridade processual.

O advogado acostumado a advogar perante a chamada “justiça comum” (onde é aplicado o CPC), mas que passa a advogar perante os Juizados Especiais *estranha* bastante – de logo percebe parecer existir um *código próprio dos juizados especiais*, uma lei própria dos juízes, dos servidores públicos e, o que é pior, uma lei de cada juizado especial, onde os procedimentos muitas vezes são “tirados” da mente ordálica do julgador, da sua alma solipsista. O direito é criado “na hora”, na base da vontade subjetiva do julgador. O conceito de processo, na visão de Fazallari nem de perto é manejado, e, muito menos, as concepções pós modernas

da teoria neo institucionalista do processo, cujo idealizador desta teoria entende residir o procedimento sumaríssimo, onde há “prevalência da jurisdição sem processo. Atualmente frequente na chamada Justiça do Trabalho e Juizados Especiais” (LEAL, 2018, p. 90).

Como vivemos em um mundo onde no futuro as máquinas é que irão mandar, certamente o *locus* dos juizados especiais, e a gestão do judiciário em criar estes ambientes pseudo garantistas de direitos e garantias fundamentais é um ótimo laboratório a se antever o futuro próximo.

#### 4.7 Implementação de Mutirão

Em obra jurídica de significativa importância, organizada pela Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas/Centro Justiça e Sociedade, onde foram publicados o primeiro Prêmio INNOVARE (O Judiciário no Século XXI), em um dos Prêmios ganhadores, na categoria Conjunto de Práticas de Gestão, O Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul destacou-se por ter implementado pelo menos dez práticas de gestão, entre elas a de “mutirão”, demonstrando que o “Conselho Superior da Magistratura, de ofício ou por provocação de magistrados ou advogados, tem estabelecido como prática institucional a realização de mutirões” (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2006). E isto foi, a rigor do que acontece com vários Tribunais do país, implementado pelo Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, com êxito a ser premiado com o *Innovare*.

A implantação da Gestão de Mutirão, de certa forma, à semelhança do que acontece com a implantação da **Gestão Itinerante**, constitui o esfacelamento do conceito clássico de Jurisdição, no sentido de atividade inerte e que deve ser procurada pelo jurisdicionado. É a Justiça (como sinônimo de Poder Judiciário) à busca das pessoas para solucionar problemas – uma espécie de *mea culpa* em razão da demora na tramitação dos feitos, as vezes por anos ou décadas, em comarcas cuja atividade jurisdicional é, como dizem os advogados, complexa e complicada, onde os processos se avolumaram por anos, até mesmo em questões consideradas de fácil resolutividade. Os mutirões causam verdadeiros gozos aos juízes ativistas, pois estes se sentem legítimos representantes do povo, fazendo funções que outrora não foram bem realizadas por seus pares, mas que agora, por implantação de um gestor que encontra-se no comando das diretrizes de um órgão jurisdicional (normalmente um Tribunal) resolveu solucionar a pendência de muitos processos “emperrados”, colocando o poder judiciário (a jurisdição, a justiça) próximo da sociedade, observando-se o quanto os institutos jurídicos são míticos e estratégicos, manejados que são a serviço de algo oculto ou mesmo por interesse de alguém que, certamente, irá extrair algum proveito da atividade desenvolvida e desempenhada.

A respeito do conteúdo mítico e estratégico de muitos institutos do Direito, em especial do Direito Processual Civil, observa-se que o atual código de processo civil possui, em linhas gerais, na estrutura de seus artigos, forte caráter mítico de salvação da jurisdição brasileira, e estratégico no sentido de muitas vezes ocultar aquilo que deveria apresentar, como forma de concretização dos direitos e garantias fundamentais (MAGALHÃES, 2021, p. 10).

#### **4.8 A atividade jurisdicional em si (manejo das leis processuais civil, em especial do CPC)**

A indicação destas práticas de Gestão Pública relacionadas à função jurisdicional, entre tantas outras existentes, como forma de proporcionar melhor aperfeiçoamento da função jurisdicional e melhor prestação processual (jurisdicional), apenas para exemplificar de inúmeras outras que podem ser aplicadas, é uma resposta da atuação do Judiciário à realidade hostil que lhe é apresentada, principalmente no que se refere à demora na prestação jurisdicional, mas, ainda assim há quem sustente que o “povo brasileiro deve se orgulhar de seus magistrados, pois estes tomaram para si o dever de resolver a crise de gestão instalada no Poder Judiciário Brasileiro” (GRANGEIA, 2022), de tal maneira que as ações conjuntas com tribunais “estaduais, federais, suas escolas de magistraturas, tribunais superiores, com o CNJ, ENFAM e associações de classes, a Magistratura do Brasil revelam-se capaz de assumir o papel pró-ativo de desenhar e construir o judiciário desejado” (GRANGEIA, 2022). É o que se espera, contudo, nem sempre esta parece ser a realidade, frente um Judiciário que cada vez mais aposta no protagonismo e na figura da mitificação da autoridade, ante o esgotamento da democracia em sociedades ainda autocratas, como a brasileira.

A par das elencadas práticas de gestão pública para melhor proporcionar o aperfeiçoamento da função jurisdicional, não apenas com o objetivo de fazer justiça, de dar a cada um o que é seu, mas também gerenciar o próprio **efeito do tempo** na tramitação dos processos, na medida em que havendo demora na prestação jurisdicional a tendência é que o direito da parte não seja contemplado, não se pode deixar de ser apontado o aspecto processual em si – ou seja –, o tanto quanto normas jurídicas, em especial processuais, bem elaboradas propiciam uma maior efetividade da atividade jurisdicional, inclusive, aliás, tendo sido esta uma das justificativas da elaboração do atual CPC, o qual não conseguiu romper, por completo, com o código anterior, e nem poderia e nem conseguiria, sendo que “muitos de seus artigos são cópias do código anterior e fundamentalmente a mentalidade do novo código ainda estava envolta do código de Buzaid” (MAGALHÃES, 2021, p. 35), colocando-se o magistrado “no centro do processo, quase que como se estivéssemos no final do século XIX, sob os auspícios do pensamento ideologizado de Bülow ou Chiovenda”(MAGALHÃES, 2021, p. 35), de tal

maneira que para a preservação da garantia do devido processo legal, em que mais participantes possam contribuir e se inserirem na perspectiva de avanço do direito, mostra-se essencial e extremamente importante para que todos tenham sentimento de pertencimento social, contribuindo de modo relevante para o norteamento da convivência em conjunto (BRAGA; MAGALHÃES, 2022, p. 27).

O fator tempo, como se o jurisdicionado e os sujeitos do processo pudessem alargar ou encurtar a dinâmica de seus efeitos junto aos procedimentos, já tinha sido objeto de preocupação nos anteprojetos e projetos de leis processuais anteriores (códigos de 1939 e 1973), mas ganhou especial atenção neste último diploma processual de 2015, ainda que, de certa forma, um dos principais argumentos à elaboração de um novo código processual civil no país, depois da “vontade” de identificar o Código como elemento estrutural de se realizar justiça célere, seja exatamente a necessidade de se sistematizar o direito codificado – porquanto o Código Buzaid perdeu a necessária coerência, sistematização e unidade que um corpo de leis dessa estatura deve ter (MAGALHÃES, 2022, p. 47).

De qualquer forma, no anteprojeto, projeto e no seu resultado final – o código – observa-se que a própria atuação do jurisdicionado no controle colaborativo do provimento final encontra-se bastante delineado, sendo que a

proposta oriunda do Senado Federal em nenhum momento olvidou esse direito fundamental e, inclusive, expressou na denominada ‘porta de entrada’ do Código quando se referiu, de plano, às Normas Fundamentais do Processo Civil. Ao contrário da desconfiança apontada pelos reformistas da proposta na Câmara dos Deputados, o Código de Processo Civil esmerou-se na preservação das garantias constitucionais do cidadão, sendo que, por diversas vezes, reforça a necessidade da fundamentação de toda decisão judicial (PEREIRA FILHO; MORAES, 2020, p. 152).

Neste sentido é que, mesmo havendo as técnicas de gestão para melhor imprimir uma visão mais célere aos diversos procedimentos administrativos, o que acaba implicando em maior celeridade no âmbito da resolutividade dos processos, como dito, na seara processual (em si), o aperfeiçoamento de institutos de direito processual aliado à criação de outros em sede codificada, otimiza a própria celeridade na tramitação das demandas, sendo inegável que o Instituto de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR) detém técnicas capazes de contribuir, em muito, com o Estado Democrático de Direito, por trazer, em seu núcleo, que fixação da tese jurídica, pelo tribunal, proporciona maior segurança jurídica, isonomia e, claro, celeridade processual (SILVA; GOMES JÚNIOR, CARDOSO, 2021), e não à toa que este instituto revelasse verdadeiro “ mecanismo louvável para a gestão judiciária da multiplicidade de conflitos

existentes num país de extensão e diversidades regionais como o Brasil, buscando evitar ofensa à isonomia e risco à segurança jurídica” (BRAGA; MAGALHÃES, 2022, p. 27).

## 5 CONCLUSÃO

O presente artigo jurídico teve por objetivo demonstrar, criticamente, a importância que a atividade administrativa exercida pelos magistrados, não somente no âmbito da jurisdição, tem contribuído e é necessária para a concretização do acesso à justiça, entendido como acesso à jurisdição, ainda mais com a inauguração, pela Constituição de 1988, do Estado Democrático de Direito, considerando inclusive o protagonismo que tem ocorrido, nos últimos anos, perante a atividade jurisdicionais.

Partiu-se do estudo da jurisdição voluntária, tema ainda caro para os processualistas, passando por temáticas mais contemporâneas como o estudo em relação aos diversos tipos de gestão administrativa e o manejo de políticas públicas para, assim, concretizar o acesso à justiça ou, ao menos, diminuir o grau de insegurança propiciado pela demora na tramitação dos processos, muitas vezes diretamente relacionado este aspecto em razão da má gestão dos integrantes da função judiciária.

A grande dificuldade no enfrentamento deste tema é que os magistrados, historicamente, foram forçados para julgar, e não para administrar, ainda que o Conselho Nacional de Justiça e a própria pressão exercida pela sociedade e pela imprensa têm contribuído para que políticas públicas seja colocadas em prática com o escólio de se diminuir este vazio administrativo existente há anos junto à função jurisdicional, que também exerce o papel administrativo.

Espera-se, assim, que este trabalho acadêmico, inserido na plataforma relacionada ao “acesso à justiça: política judiciária, gestão e administração da justiça” contenha elementos, principalmente teóricos, contributivos ao aperfeiçoamento do Estado Democrático de Direito, na medida em que o acesso à justiça não é apenas o acesso formal, mas principalmente material, no sentido de concretização dos direitos e garantias fundamentais esculpido na Carta Constitucional de 1988, onde o **processo**, como instituição co-institucionalizada, não mais é visto como mero apêndice do direito material, mas sobretudo como *locus* concretizador destes mesmos direitos e garantias fundamentais, por isso mesmo o acesso à justiça muito depende, também, da atividade administrativa exercida pelos órgãos jurisdicionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLORIO, Enrico. **Problemas Del Derecho Procesal**. Buenos Aires: Edições Jurídicas Europa-América, tomo II, 1963.

BRAGA, Roberto Wanderlei; MAGALHÃES, Joseli Lima. Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas: técnica processual a serviço da gestão judiciária. **Revista Jurídica Eletrônica Direito, Sociedade e Desenvolvimento**, 2022. v. 9 n. 17, p. 26-53.

CHAVES, Charley Teixeira; RODRIGUES, Ângela de Lourdes; LIMA, Juliano Vitor; DINIZ, Suzana Rocha Savoi. A Coisa Julgada em Allorio, *in* LEAL, Rosemiro Pereira (Coord.). **Coisa Julgada: de Chiovenda a Fazzalari**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Cengage, 2000.

ESTRADA, Manuel Martin Pino. As varas do trabalho itinerantes na Amazônia brasileira: os casos de Rondônia e acre no TRT da 14.<sup>a</sup> região. **Revista de Direito do Trabalho**, vol. 143, p. 203-211. São Paulo, 2011.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. ESCOLA DE DIREITO DO RIO DE JANEIRO (ORG.). **A Reforma Silenciosa da Justiça**. Rio de Janeiro-RJ - Brasil: Centro de Justiça e Sociedade da Escola de Direito do Rio de Janeiro, 2006.

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. *In A Crise de Gestão do Poder Judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução*. [https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2013/01/2099\\_Des\\_\\_Marcos\\_Alaor\\_Artigo\\_ENFAM\\_28\\_4\\_2011\\_editado.pdf](https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2013/01/2099_Des__Marcos_Alaor_Artigo_ENFAM_28_4_2011_editado.pdf) Acesso em 14 de julho de 2022.

LEAL, Rosemiro Pereira. **Temas de Processo Neoinstitucional e Democracia**. Teresina, EDUFPI, 2023.

LEAL, Rosemiro Pereira. **Teoria Geral do Processo**. 14<sup>a</sup> ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

LOPES DA COSTA, Alfredo de Araújo. **A Administração Pública e a Ordem Jurídica Privada (Jurisdição Voluntária)**. Belo Horizonte: Bernardo Álvares, 1961.

MAGALHÃES, Joseli Lima. Da Aposta na Jurisdição no Novo CPC Brasileiro: inexistência de teoria frente à presença marcante de conteúdo ideológico. *In* PINHEIRO, Guilherme César (Org.). **Questões Atuais em Direito Processual**. São Paulo: Dialética, 2022.

MAGALHÃES, Joseli Lima. Improriedades e características de algumas normas fundamentais no novo código de processo civil brasileiro. *In* MAGALHÃES, Joseli Lima (Org.). **O caráter mítico e estratégico do NCPC**. Teresina: EDUFPI, 2021.

MAZZILLI, Hugo Nigro. O Ministério Público e a Jurisdição Voluntária. *In* **Revista de Processo**, n. 48, ano 12, out-dez 87, p. 217, São Paulo: Revista dos Tribunais, 1987.

NUNES, Dierle. A technological shift in procedural law (from automation to transformation): can legal procedure be adapted through technology? *IN Civil Procedure Review*, v. 11, n. 3. Salvador: JusPodivm, 2020 .

PAES, Arnaldo Bason. **Direito, Trabalho e Processo**: perspectivas inclusiva, igualitária, humanista e social. Belo Horizonte: RTM, 2021.

PENIDO, Flávia Ávila. **Processo e interpretação em Eduardo J. Couture**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016.

PEREIRA FILHO, Benedito Cerezzo; MORAES, Daniela Marques. O tempo da justiça no código de processo civil. **Revista da Faculdade de Direito da UFMG**, Belo Horizonte, n. 76, p. 135-154, jan./jun. 2020.

REIS, Wanderlei José dos. Juiz-Gestor: um novo paradigma. **Revista Jurídica UNIGRAN**. Dourados, MS, v. 12, 24 Jul./Dez. 2010.

ROTHENBURG, Walter Claudius; RAMOS, Cristiane Ferreira Gomes. Varas distritais e competência previdenciária ou assistencial: o direito fundamental de acesso à justiça. *In* **Revista dos Tribunais**, vol. 252, p. 111-129. São Paulo, 2016.

SILVA, Danielly Guia; GOMES JÚNIOR, Luiz Manoel; CARDOSO, Kelly. O incidente de resolução de demandas repetitivas e o microssistema de julgamento de questões repetitivas. *In* **Research, Society and Development**, v. 10, n. 15, 2021.