



## O planejamento e a gestão como ferramentas de combate à crise do Poder Judiciário

**Autor: Ricardo Alessandro Kern**

Juiz Federal Substituto, Especialista em Processo pela Unisul e em Direito Ambiental e Urbanístico e Direito do Estado pela Uniderp

publicado em 30.09.2014

[✉ \[enviar este artigo\]](#) [🖨 \[imprimir\]](#)

O presente texto tem por objetivo traçar alguns aspectos que justificam a importância do contínuo e permanente investimento em planejamento e gestão do Poder Judiciário, com vistas a elidir ou atenuar a também contínua crise do Judiciário.

Nesse cenário, a magistratura tem sido cada vez mais protagonista, especialmente em temas que outrora não aportavam ao Poder Judiciário (*v.g.*, políticas públicas), e, nessa medida, tem sido cobrada pela sociedade brasileira em termos de eficiência e eficácia da prestação jurisdicional outorgada. Tal ocorre, paradoxalmente, diante da ineficiência e da ineficácia do Poder Público em atender razoavelmente a muitas das demandas que aportam ao Judiciário.

E o Poder Judiciário tem sido avaliado em vários aspectos, sobressaindo a maior cobrança no aspecto "**agilidade**", tanto é que as expressões "lentidão judiciária" e "**morosidade judiciária**" constituem linguagem recorrente no meio jurídico e social.

Em que pese a abertura do Poder Judiciário ter se dado de forma mais presente neste ramo do Poder Público (p. ex., a publicação das remunerações dos magistrados e servidores foi protagonizada pelo Supremo Tribunal Federal), a mídia e a sociedade apresentam críticas contumazes à atuação jurisdicional, com frequência sem conhecimento de causa e de forma superficial. Por outro lado, críticas que são endereçadas envolvendo questões administrativas ou não jurisdicionais – em muitos casos pertinentes – não o são, pelo menos com a mesma intensidade, em relação a outros ramos do Poder Público (Ministério Público, Procuradorias Públicas, p. ex.), o que está a comprovar que a atenção da mídia e da população se volta ao Poder Judiciário, o que pode e deve ser trabalhado construtivamente.

A corroborar essa assertiva, verifica-se que, embora o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) tenham sido criados na mesma oportunidade, por força da Emenda Constitucional nº 45/04, o primeiro recebe, por parte da mídia, atenção ímpar, a respaldar a conclusão quanto à necessidade de comunicação externa dos atos e das decisões do Poder Judiciário em caráter especial. Tal atenção deve-se, em certa medida, ao protagonismo referido em linhas anteriores.

O Poder Judiciário está em processo contínuo de mudança, com a introdução de metas, com a definição de critérios deontológicos de atuação de seu corpo de magistrados e servidores. Porém, é preciso referir que muito mais precisa ser feito e alcançado.

Nesse aspecto, a magistratura almeja maior participação democrática nos rumos da instituição e maior diálogo com a sociedade, consoante percepção de Sidnei

Beneti:

“Na magistratura, a hierarquia administrativa não mais se impõe só à proclamação, exigindo o acréscimo da credibilidade. **A democratização interna dos tribunais, a equalização no tratamento dos seus integrantes, o criticismo ativo e a ansiedade de comunicação com a sociedade são fatos evidentes.** Não tem olhos para ver quem não tenha percebido a mudança, repita surrados refrões hostis e discriminatórios de pretensão imobilismo, que se nutrem da própria incapacidade de perceber a mudança, e reproduza velhos e repetidos clichês da imagem daquele juiz de cinema ou novela, com ostensiva toga, palavreado empolado, afetada cerimônia e comandos absolutos, embora variando entre o compreensivo e o prepotente. **A nova magistratura, em todos os graus, é ávida de diálogo, conquanto bem consciente de que seus interlocutores mais afoitos e, por vezes, ela própria ainda não inventaram o padrão de comunicação apropriado à Justiça.**” (BENETI, Sidnei. Falam os juízes na pesquisa da AMB. In: **Magistrados**. SADEK, Maria Tereza (coord.). Rio de Janeiro: FVG, 2006. p. 99-100)

E a incompreensão social não retira do corpo de magistrados o desejo contínuo de melhoria e de aprimoramento de suas funções jurisdicionais (e administrativas relacionadas a estas). Em verdade, a incompreensão resulta muito mais da ausência de conhecimento das inúmeras “Justiças” que integram o Poder Judiciário do que, propriamente, de desvios ou desmandos que advenham da prática jurisdicional (embora estes existam e devam ser coibidos).

A demora processual resulta, também, de fatores e causas alheias ao Poder Judiciário (demandas excessivas pelo e contra o Poder Público, ultraligtância da população, ausência da cultura da conciliação, reformas legislativas desconectadas com a realidade, etc.), devendo tais fatores exógenos ser apontados, conhecidos e combatidos.

De fato, a demora processual é um fator desestimulante principalmente para os magistrados, sobressaindo evidente que a crise processual provém de inúmeros fatores que se originam do sistema de justiça e da instabilidade legislativa.

Nesse último sentido, colho a seguinte passagem de artigo de Sidnei Beneti quando acentua que “A crise do processo passa pelo exaurimento do modelo de suporte processual, atualmente fundado no papel, modelo em que se consome imenso tempo a produzir registros” (op. cit., p. 104).

Contudo, no ramo da Justiça Federal da 4ª Região, os “autos físicos” já não constituem a grande massa de processos em tramitação, havendo implantação do processo eletrônico de forma exclusiva a partir do ano de 2010. Já no âmbito dos juizados especiais federais, a implantação do processo eletrônico de forma exclusiva é antecedente àquela data.

Por sua vez, iniciativas de implementação do Processo Judicial Eletrônico de forma universal em todos os ramos do Poder Judiciário foram tomadas pelo CNJ, consoante notícia veiculada no *site* Consultor Jurídico no dia 09.10.2013 (<http://www.conjur.com.br/2013-out-09/sistema-processo-eletronico-cnj-pronto-instalacao-pais>).

Não há dúvidas que impeçam concluir que a informatização do Poder Judiciário e a introdução do processo eletrônico constituam ferramentas indispensáveis à agilidade dos processos. Nesse aspecto, reconheça-se que há, ou ao menos havia, grande resistência de advogados e procuradores ao novo modelo, até certo ponto compreensível diante da mudança paradigmática que a era digital impôs aos operadores do Direito, especialmente àqueles que tiveram menos contato com as inovações tecnológicas.

No entanto, a mudança é necessária e não tem como ser refreada, pois o

anacronismo do processo físico não pode servir de empeco ao combate à lentidão judiciária, maior mal mensurável atribuível ao Judiciário.

E o anacronismo da visão que pretende impedir o avanço do processo eletrônico não merece ser acolhido, especialmente diante das vantagens inúmeras que o novo modelo (eletrônico) apresenta em relação ao modelo físico.

A esse respeito, causa-nos preocupação manifestações contrárias ao processo judicial eletrônico ou mesmo à gestão aplicada ao Poder Judiciário, como esta que passo a reproduzir:

**“E aparece(ra)m os neogestores**  
Faz algum tempo, alguém inventou o processo eletrônico (desde 2002). Em vez de autos de papel, autos virtuais. Ao invés de pilhas de processos, temos agora ‘nuvem’. Não há nem *pen drive*, que ainda é algo que se pode tocar. Agora, tudo se passa em uma ‘nuvem’ (fico pensando: e se um buraco negro a sugar?). Tudo fica *clean*. Organizado e limpo como uma prisão escandinava. Fóruns e tribunais sem papel sobre as mesas. **Assinaturas eletrônicas substituem as canetas. Como o Brasil é avançado, pois não? Trata-se, conforme Marco Marrafon, de uma ‘burocratização eficiente’.**  
Sou um conservador. Ou romântico. Alguns – ou muitos – dirão que sou um reacionário, que sou contra o progresso. Obscurantista. Não faz mal. Tenho dúvida – ou melhor, sou cético – **em relação à eficácia social-humanística desse novo modelo de ‘gestão’ (como implico com essa palavra...).**  
Desde que os novos gestores tomaram conta das universidades, começou o declínio do ensino e da pesquisa. Tudo vira número. Estatística. Um pé nas brasas e um pé no gelo: Temperatura média, excelente. Perderei os dois pés... Mas, e daí? Dou um tiro em um pato e erro o alvo um metro à direita; dou outro tiro no pato errando, desta vez, por um metro à esquerda. Para o neogestor, na média o pato foi atingido. **Tudo se transforma em números e metas.”**  
(STRECK, Lenio Luiz. **O processo eletrônico e os novos hermeutas.** Parte I. Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2013-jan-03/senso-incomum-processo-eletronico-novos-hermeneutas-parte>. Acesso em: 22 out. 2013)

Já outra manifestação do emérito Procurador de Justiça referido reconhece expressamente sua aversão ao novo modelo de gestão que densifica a produtividade, senão vejamos:

“No caminho da pós-modernidade, o juiz Carlos Henrique Abrão, aqui na **ConJur**, diz que *‘o Judiciário não pode mais julgar processos artesanalmente’*. E mais: *‘A todo o momento, saltam milhares de demandas, boa parte irrigada na travessia do sistema econômico, na dificuldade de pagamento e no estado de insolvência das empresas’*. **Fico assustado. Em pânico. Quer dizer que estamos fadados a que nossos direitos sejam analisados por pilhas (ups, agora por nuvens eletrônicas)? Nossos direitos fundamentais são julgados ao estilo ‘fordista’, Doutor?** E isso é normal? É como o atendimento do SUS? É isso? E ficamos falando em direitos, caso concreto, congressos, palestras, seminários, salas de aula... Estamos enganando o povo, é isso? Vamos assumir que tudo tem que ser uma *realjuridik* (*realjuridik* é uma palavra que inventei na linha da *realpolitik*), é isso? Não dá para lutar contra? É uma fatalidade? Uma falácia realista?”

Embora as críticas contumazes “pareçam” ter alguma consistência, a verdade é que não foram apresentadas respostas à necessidade de dar um retorno efetivo ao jurisdicionado, cujo maior mal está em aguardar indefinidamente por uma solução efetiva à sua pretensão (disso não trata o articulista).

Em outra perspectiva, preocupam-nos o projeto de reforma do Código de Processo Civil e os rumos que possa ditar aos processos judiciais, vale dizer, que, em vez de dar vazão à celeridade, com a necessária proteção dos direitos e das garantias fundamentais ao processo, venha a criar empecilhos de toda

ordem com o propósito de “densificar o conteúdo de decisões judiciais”.

É o que extraio da seguinte passagem de artigo publicado por Lenio Luiz Streck, *in verbis*:

“Um ponto importantíssimo foi a aceitação, por parte do relator, da introdução de um novo parágrafo no artigo 521 do Projeto (talvez sejam inclusos outros). Por esse novo preceito, ‘O órgão jurisdicional observará o disposto no artigo 10 e no artigo 499, parágrafo 1º, na formação e na aplicação do precedente judicial’. Bingo. Trata-se da adoção do contraditório como garantia de influência e não surpresa. Vejamos o que diz o artigo 10 de que fala o aludido parágrafo 11: ‘**Art. 10. Em qualquer grau de jurisdição, o órgão jurisdicional não pode decidir com base em fundamento a respeito do qual não se tenha oportunizado manifestação das partes, ainda que se trate de matéria apreciável de ofício**’. E o que diz o artigo 499? São elementos essenciais da sentença:

I – o relatório, que conterá os nomes das partes, a identificação do caso, com a suma do pedido e da contestação, bem como o registro das principais ocorrências havidas no andamento do processo;  
II – os fundamentos, em que o juiz analisará as questões de fato e de direito;  
III – o dispositivo, em que o juiz resolverá as questões principais que as partes lhe submeterem.

**Parágrafo 1º Não se considera fundamentada qualquer decisão judicial, seja ela interlocutória, seja sentença ou acórdão, que:**

I – se limitar à indicação, à reprodução ou à paráfrase de ato normativo, sem explicar sua relação com a causa ou a questão decidida;  
II – empregar conceitos jurídicos indeterminados, sem explicar o motivo concreto de sua incidência no caso;  
III – invocar motivos que se prestariam a justificar qualquer outra decisão;  
IV – **não enfrentar todos os argumentos** deduzidos no processo capazes de, em tese, infirmar a conclusão adotada pelo julgador;  
V – se limitar a invocar precedente ou enunciado de súmula, sem identificar seus fundamentos determinantes nem demonstrar que o caso sob julgamento se ajusta àqueles fundamentos;  
VI – deixar de seguir enunciado de súmula, jurisprudência ou precedente invocado pela parte, sem demonstrar a existência de distinção no caso em julgamento ou a superação do entendimento.

Parágrafo 2º No caso de colisão entre normas, o órgão jurisdicional deve justificar o objeto e os critérios gerais da ponderação efetuada.  
Parágrafo 3º A decisão judicial deve ser interpretada a partir da conjugação de todos os seus elementos e em conformidade com o princípio da boa-fé. Veja-se: a crítica que eu fazia de que apenas o ‘andar de baixo’ estava obrigado a cumprir a criteriologia e apenas estes (juízes e tribunais não superiores) estavam obrigados a seguir a jurisprudência agora está sanada, porque o ‘andar de cima’ está jungido a sua própria jurisprudência. E não poderá mudá-la a seu talento. Vitória da hermenêutica e da democracia.” (STRECK, Lenio Luiz. Por que agora dá para apostar no projeto do novo CPC! Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-out-21/lenio-streck-agora-apostar-projeto-cpc?imprimir=1>>. Acesso em: 22 out. 2013)

Ainda que se possam identificar boas razões para embalar tal proposição legislativa (e boas razões há para todos os lados), por certo não foram avaliadas as consequências que a maximização da necessidade de fundamentação exaustiva das decisões judiciais trará ao exercício da jurisdição, o que é grave. E o contexto da carga massiva de ações que aportam ano a ano no Poder Judiciário parece não ter sido sopesada, a pretexto de uma discutível “vitória da hermenêutica e da democracia”.

Nesse rumo, quem sairá perdendo é o jurisdicionado, que verá o tempo de tramitação de seus processos maximizar-se exponencialmente à medida que se aumentam as formalidades processuais. E a ninguém interessa (ou deveria

interessar) a eternização dos processos ou das demandas judiciais.

Interessa observar, ainda, que a necessidade de esgotamento de todos os argumentos ventilados pelas partes configura um exercício desarrazoado da dialética, com o grave risco de volvermos a uma época em que as sentenças configuravam produto artesanal, com o agravante de não haver tempo nem condições para tanto nos dias presentes.

É preocupante, ainda, o engessamento que advirá de um Código que apequena o princípio do livre convencimento motivado de tal forma que tolha do magistrado a possibilidade, até então válida, de reconhecer questões de ordem pública *ex officio*. Não desconheço que a ideia por trás dessa nova perspectiva seja tornar o processo civil mais colaborativo, com maior participação das partes.

No entanto, o caminho a ser percorrido para esse propósito não está em burocratizar o conteúdo obrigatório das decisões judiciais, tampouco em eliminar a possibilidade de livre julgamento por parte de magistrados, especialmente em questões de ordem pública cognoscíveis *ex officio*.

Quero crer que o ato de julgar não é pura e simplesmente um exercício argumentativo ilimitado, um exercício meramente acadêmico com o propósito de apresentar uma sentença esteticamente perfeita, com argumentos exaustivamente apresentados e hermeticamente fechados, quiçá insuscetíveis de oposição de recurso de embargos de declaração.

Por último, encerro o presente artigo destacando a importância do juiz gestor, que, além de julgar (sua função principal), tem como dever inerente à função bem administrar os recursos humanos que a si são destinados com o propósito de vencer a enorme carga de trabalho que assola o Poder Judiciário desde sempre.

A esse fim, impõe-se democratizar o planejamento e a gestão do Poder Judiciário, com a participação mais efetiva dos magistrados de 1º grau, a fim de que seus anseios possam ser ouvidos e levados em consideração pela Administração da Justiça.

**Referência bibliográfica** (de acordo com a NBR 6023:2002/ABNT):

KERN, Ricardo Alessandro. O planejamento e a gestão como ferramentas de combate à crise do Poder Judiciário. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n. 62, set. 2014. Disponível em: < [http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao062/Ricardo\\_Kern.html](http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao062/Ricardo_Kern.html) > Acesso em: 04 dez. 2014.