

Ministro Cesar Rocha promete estreitar colaboração entre escolas de magistratura



Ministro Cesar Rocha quer incentivar espírito de renovação dos magistrados e desenvolver inclusão de todos na cidadania

Diretor-geral da Enfam, o ministro Cesar Asfor Rocha defende a divisão de poderes para se atingir objetivos. “Tenho convicção de que não atuo sozinho. É fundamental o apoio dos meus pares, dos juízes, dos servidores e até da sociedade em qualquer trabalho inovador”, ressalta o ministro. Com espírito empreendedor, coordenou o maior projeto de informatização processual do Judiciário brasileiro, alçando a instituição à condição de primeiro tribunal nacional do mundo totalmente virtualizado. Na Enfam, pretende estreitar a colaboração entre as escolas de magistratura do Brasil. “Juntos, vamos incentivar o espírito de renovação dos magistrados e desenvolver a inclusão de todos na cidadania”, assinala. O ministro promete trabalhar para promover projetos ousados.



Gestão no Judiciário
Desembargador Marcos Alaor concorda com a tese de que gestão é um dos grandes problemas do Judiciário



Encontro de escolas
Diretores e coordenadores pedagógicos das escolas estaduais e federais reúnem-se na Enfam dias 7 e 8 de abril



Sistemas online
Sisfam e Gefam são ferramentas que promovem a informatização dos trabalhos da Escola

A importância da gestão no Poder Judiciário

por Fernando Cesar Baptista de Mattos

O objetivo deste artigo não é examinar, de forma aprofundada, cada um dos problemas que afligem o Poder Judiciário, mas discurrir sobre a necessidade de uma maior ênfase na gestão interna, principalmente na perspectiva do magistrado ao prestar a jurisdição.

E, por isso, é indispensável uma ressalva fundamental. Não se quer, no entanto, debitar as dificuldades da Justiça aos juízes. Muito pelo contrário. A magistratura brasileira, é formada por homens e mulheres extremamente qualificados e preparados. Os magistrados e servidores são dedicados e estão preocupados em solucionar os conflitos em tempo socialmente adequado, conferindo maior agilidade na tramitação dos processos. Esses compromissos foram afirmados por toda a cúpula do Poder Judiciário, ao comentarem os resultados do cumprimento da meta de nivelamento nº 02, durante o III Encontro Nacional do Poder Judiciário, em 2010.

O Poder Judiciário, enquanto dos debates constituintes, interessava apenas aos integrantes do sistema de justiça e suas corporações. A partir dos anos 2000, a reforma do Poder Judiciário foi inserida na agenda do País, e, portanto, de interesse de toda a sociedade civil, afinal os principais clientes da Justiça. O interesse nesse debate é facilmente justificado e pode ser encontrado, em grande parte, na redemocratização do país, na Constituição Federal de 1988, passando o cidadão a buscar a justiça para a efetivação de seus direitos, o que provocou uma explosão de processos.

O aperfeiçoamento e o fortalecimento do Poder Judiciário, portanto, deixaram de ser assunto apenas do Poder Judiciário e foram introduzidos na agenda do país. Foram celebrados dois Pactos Republicanos, subscritos pelos chefes dos Três Poderes da União. O primeiro, firmado ainda no final de 2004, teve por objetivo a atualização da legislação processual. O segundo (assi-



nado em 2009) foi mais abrangente, contemplando todo o sistema de justiça, desde o acesso, o aprimoramento da prestação jurisdicional e a maior efetividade da jurisdição penal, combinada com ações sociais e proteção da pessoa humana.

Desde então tem se buscado um diagnóstico do Poder Judiciário. Esse aspecto parece sobremaneira importante porque até a Emenda Constitucional nº 45, no final de 2004, e a instalação do Conselho Nacional de Justiça, o Poder Judiciário, sua organização, funcionamento e, principalmente, sua administração eram, em grande parte, ilustres desconhecidos. Não é possível fazer diagnóstico e indicar soluções, sem que se existam dados confiáveis e consistentes.

Decorre daí a importância da criação do Conselho Nacional de Justiça como órgão central de controle e de planejamento estratégico do Poder Judiciário. Até então, os mais de 90 tribunais brasileiros eram ilhas isoladas, que pouco ou nada se comunicavam, com exceção da Justiça da União, especialmente a Justiça Federal e a Justiça do Trabalho, dotadas, mesmo antes da EC nº 45/2004, de órgãos centrais de planejamento e coordenação, o Conselho da Justiça Federal e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho.

O Conselho Nacional de Justiça, na busca do levantamento de dados, adotou duas iniciativas fun-

damentais para o conhecimento do Poder Judiciário: a Justiça Aberta e o Justiça em Números, que, de forma conjugada, permitem a obtenção de dados não apenas sobre a tramitação dos processos de cada um dos ramos do Poder Judiciário, mas também suas receitas e despesas. A partir desses dados, é possível definir a gestão e o planejamento estratégico da Justiça brasileira, inclusive para subsidiar a criação de novos cargos na 1ª instância e nos tribunais de apelação, ainda uma necessidade evidente.

A magistratura brasileira está submetida a uma carga de trabalho que não encontra paralelo em outros países do mundo. Há, hoje, quase 90 milhões de ações tramitando na Justiça brasileira, segundo dados do Conselho Nacional de Justiça - CNJ. Ou seja, quase um processo para cada dois cidadãos brasileiros e uma média de quase 5,4 mil processos por magistrado.

É possível estabelecer duas ordens de dificuldades que afetam o Poder Judiciário. A primeira de ordem externa e outra de ordem interna.

As dificuldades externas estão relacionadas, em grande parte, ao necessário aprimoramento da legislação, racionalizando os códigos de Processo Civil e de Processo Penal e à criação de cargos de magistrados e servidores. A Constituição Federal assegura os direitos fundamentais ao devido processo legal, ao contraditório e à ampla defesa. No entanto, na prática os tribunais brasileiros tornaram-se mera passagem, desaguando todas as questões no Supremo Tribunal Federal, onde, ainda assim, é possível manejar diversos recursos para retardar o cumprimento da condenação civil e da condenação penal. Essa deveria ser a exceção e não a regra.

A maior efetividade das decisões proferidas por juízes e tribunais tem sido objeto de preocupação nos dois Pactos Republicanos já firmados e deve estar novamente contemplada no III Pacto, a ser assinado em

breve, como noticiado pela imprensa. Mas é importante registrar que houve avanços significativos, especialmente com a súmula vinculante, repercussão geral e lei impeditiva de recursos, cujo impacto já é sentido na estatística dos tribunais superiores. As alterações legislativas, somadas às medidas de gestão, permitiram, por exemplo, que o número de processos distribuídos no Supremo Tribunal Federal passasse de quase 113 mil em 2007 para pouco mais de 41 mil em 2010, uma diminuição de quase dois terços em três anos. Todavia, a melhora de cenário não se observa no restante do Poder Judiciário, onde ingressaram mais de 25 milhões de novos processos em 2010.

Também é urgente a criação de um código de processo coletivo. Não é mais possível ou sensato, inclusive na perspectiva das finanças públicas, que para solucionar uma demanda de massa (por exemplo, a concessão ou revisão de um benefício previdenciário ou o mau funcionamento de um serviço público) milhões de cidadãos tenham de ingressar individualmente com milhões de ações perante o Poder Judiciário, quando apenas uma delas poderia solucionar em definitivo a controvérsia para todos. É igualmente importante o aperfeiçoamento da Lei de Execuções Fiscais. A missão do Poder Judiciário não é localizar os bens do devedor, mas exercer o controle da constitucionalidade e da legalidade da cobrança da dívida ativa do poder público.

Está em curso uma mudança por parte da administração pública, que, em conjunto com o Poder Judiciário, o Poder Legislativo, os demais operadores do direito e a sociedade, colocou ambos os temas em debate. Mas, em todos esses casos, grande parte das inovações é de ordem legislativa, dependendo da agenda do Congresso Nacional, onde estão sendo discutidos todos os demais temas da agenda nacional e não apenas aqueles pertinentes à Justiça.

A segunda ordem de dificuldade para o aperfeiçoamento do Poder Judiciário é interna e, portanto, está relacionada à sua organização e ao seu funcionamento. Esse talvez o tema mais sensível que envolve a modificação de estruturas e envolve

necessariamente a adoção da cultura de gestão e de planejamento estratégico na magistratura. O primeiro passo foi dado com a previsão de participação de magistrados de primeiro e de segundo grau e dos servidores na elaboração e na execução das propostas de orçamento e de planejamento estratégico (art. 2º, § 4º da Resolução nº 70/2009), de modo a permitir uma visão de todas as necessidades da justiça de determinado estado da Federação ou região.

“

***A magistratura
brasileira está
submetida a uma
carga de trabalho que
não encontra paralelo
em outros países
do mundo***

”

No entanto, por mais qualificados que sejam os magistrados, a sua formação, em grande parte, não contemplou a gestão de processos e de pessoas. Essas não são matérias estudadas no curso de Direito e, nos dias atuais, representam uma importante ferramenta na racionalização interna dos trabalhos nas secretarias de varas, dos cartórios e de gabinetes. E uma alteração desse cenário não demanda nenhuma modificação legislativa, apenas de cultura e de organização. Nos dias atuais, são verificadas iniciativas isoladas de magistrados que buscam modernas ferramentas de gestão no dia a dia de sua atividade jurisdicional, o que se reflete não apenas nas estatísticas, mas, no que é primordial, na efetividade da jurisdição, na entrega do direito em tempo socialmente adequado.

Não se quer com isso dizer que um juiz esteja em melhores condi-

ções de exercer a jurisdição do que outro. Como se disse, o traço que distingue a magistratura brasileira é a sua qualificação, em grande parte relacionada ao conhecimento do Direito. Mas só isso não basta. Por exemplo, na Justiça Federal, onde a organização das varas segue um padrão, em grande parte uniforme quanto aos recursos materiais e de pessoal, na mesma seção judiciária, é possível identificar varas de mesma competência, com números de processos no acervo bastante distintos. Daí a importância de aperfeiçoar os recursos disponíveis, com modernas técnicas de gestão. Diversas iniciativas já podem ser observadas, fruto do pioneirismo de alguns juízes, desembargadores e ministros. Essas ações, inclusive, têm sido objeto de reconhecimento em diversos prêmios de qualidade, conferidos pelo Poder Judiciário e associações privadas.

Nada mais adequado que a disseminação dessas iniciativas para os demais órgãos do Poder Judiciário se dê a partir da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM, criada pela EC nº 45/04, a escola dos magistrados, que coordena todas as demais escolas, no âmbito da Justiça dos Estados e da Justiça Federal. A cultura da gestão estratégica dos cartórios e gabinetes deve ser realizada durante toda a carreira do magistrado, iniciando quando de seu ingresso, como consta, inclusive, da Resolução nº 126/2011 do CNJ (art. 5º, V) ou do recente cumprimento da meta de nivelamento nº 08, em que a ENFAM e o CNJ promoveram, até o final de 2010, cursos de capacitação em administração judiciária para pelo menos 50% dos mais de 15 mil juízes brasileiros.

Apenas com a gestão estratégica não se resolvem todos os problemas do Poder Judiciário, mas um grande passo pode ser dado.

Fernando Cesar Baptista de Mattos, 37 anos, é Juiz Federal Titular da 1ª Vara Federal de Execução Fiscal de Vitória, mestre em Direito Público pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ e foi Presidente da Associação dos Juizes Federais do Brasil no biênio 2008/2010.