

RUY CARDOZO DE MELLO TUCUNDUVA SOBRINHO
MÁRCIA MITIKO SERICAWA

ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA MODERNA E MEDIDAS PARA SUA EFICIÊNCIA
(MODERN JUDICIARY ADMINISTRATION AND MEASURES FOR ITS EFFICIENCY)

Artigo apresentado para se submeter ao edital
2/2013 do XXII Congresso Nacional do
CONPEDI/UNINOVE – tema “Sociedade
Global e seus impactos sobre o estudo e a
efetividade do Direito na contemporaneidade”

São Paulo, 12 de setembro de 2013

SUMÁRIO

1. Introdução; 2. Crise do Poder Judiciário na atualidade; 3. A responsabilidade social do juiz e do Poder Judiciário; 4. Eficiência na administração da justiça; 5. Justiça Eficiente; 6. Conclusão; 7. Referências bibliográficas.

RESUMO

O presente artigo propõe-se a estudar a crise do Poder Judiciário, indicando os fatores causadores e os seus desafios para o julgamento dos feitos, observando-se os princípios da celeridade e efetividade de suas decisões. Analisa ainda a eficiência na administração da Justiça e o papel do Conselho Nacional da Justiça (CNJ) criado pela Emenda Constitucional n.º 45. Ressalta, outrossim, a responsabilidade social do juiz e do Poder Judiciário. Foram citadas algumas considerações para melhoria dos serviços cartorários e medidas para tornar a justiça eficiente, como a modernização máquina judiciária com equipamentos e sistemas modernos, bem como a qualificação dos servidores.

PALAVRAS-CHAVE: CELERIDADE. MODERNIZAÇÃO. PODER JUDICIARIO. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.

ABSTRACT

This article aims to study the crisis of Judiciary, indicating the causative factors and its challenges for the trial of made, observing the principles of speed and effectiveness of its decisions. Analyzes the efficiency in the administration of Justice and the role of the National Council of Justice (CNJ) created by constitutional amendment No. 45. Emphasizes, further, the social responsibility of the judge and of the Judiciary. Were cited some considerations for the improvement of notarial services and measures to make efficient justice, as the judicial machine modernization with modern equipment and systems, as well as the qualification of servers.

Key- Words: Celerity. Modernization. Judiciary Power. Administrative Efficiency.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como escopo estudar a crise do Poder Judiciário, indicando os fatores causadores desse fenômeno, que se tem agravado após a edição da Constituição Federal de 1988, quando houve um aumento significativo de ações propostas.

Um dos maiores desafios do Poder Judiciário na atualidade é resolver os conflitos em menor tempo possível com efetividade de suas decisões. Foram implementadas com as Emendas Constitucionais nº 19 e 45 os princípios da eficiência, da razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação. Foi criado ainda o Conselho Nacional de Justiça com a emenda constitucional n.º 45, com o fito de controlar as atividades administrativas e financeiras do Poder Judiciário.

Ressaltaremos a responsabilidade social do juiz e do Poder Judiciário, tanto no plano do exercício de sua própria jurisdição e como órgão da administração.

Analisaremos a eficiência na administração da justiça e o papel do Conselho Nacional da Justiça na implementação de medidas para o aprimoramento dos serviços judiciários. E, finalmente, trataremos ainda como tornar a justiça eficiente, apresentando algumas medidas para a sua efetivação.

O presente artigo é fruto de pesquisas do programa de mestrado em Direito da Universidade Nove de Julho, na disciplina (Re)Pensar o Estado e a eficiência do modelo gerencial.

No presente artigo foram utilizadas pesquisas de natureza documental e exploratória, buscando analisar as dificuldades enfrentadas pelo Poder Judiciário para a sua prestação jurisdicional e os meios já utilizados para a sua melhoria, sendo utilizadas pesquisas bibliográficas para a melhor compreensão do tema.

2. CRISE DO PODER JUDICIARIO NA ATUALIDADE

Associam-se ao Poder Judiciário como elementos que caracterizam sua crise e provocam descontentamento difuso da maioria da população, segundo Eduardo Capellari¹: a

¹ “A Crise do Poder Judiciário no contexto da modernidade: a necessidade de uma definição conceitual”, Revista de Informação Legislativa, Brasília, a.38 n. 152, out/dez 2001, pág. 135/149)

lentidão/morosidade na solução dos litígios, o alto custo operacional da atividade jurisdicional e a dificuldade de acesso à justiça.

Alguns setores empresariais identificam a ineficiência do sistema de administração da justiça como um dos fatores do chamado “Custo Brasil”, ou seja, dos fatores que têm impacto negativo no desenvolvimento da economia do país, segundo Oswaldo Agripino de Castro Junior². Nessa análise, o elemento central é a eficiência econômica que pressupõe previsibilidade, segurança, agilidade e rapidez, quantidade de decisões proferidas, bem como o enfoque sobre os recursos protelatórios permitidos pela legislação processual, na falta de recursos materiais, no número insuficiente de juízes, entre outros fatores.

Assim, um dos maiores desafios do Poder Judiciário na atualidade é resolver os conflitos que lhe são submetidos em menor tempo possível (celeridade) e com efetividade de suas decisões.

A Emenda Constitucional n.º 19, foi editada em 4/6/1998, introduziu o princípio da eficiência (art. 37, *caput*, da CF). Com a Emenda Constitucional n.º 45, de 8 de dezembro de 2004, foi implementada a “Reforma do Judiciário”, sendo criado o Conselho Nacional da Justiça (CNJ), em junho de 2005, cuja tarefa principal foi a de controlar, em âmbito nacional, as atividades administrativas e financeiras das unidades do Poder Judiciário brasileiro. Incluiu o inciso LXXVIII ao art. 5º da Constituição Federal, assegurando a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação, em âmbito judicial e administrativo.

Verifica-se, desta forma, que o Poder Judiciário tem buscado implementar novas técnicas administrativas, com o objetivo de melhorar a análise da forma de trabalho, com qualidade e celeridade esperadas. E, como o objetivo principal do setor público é o de promover o bem estar da sociedade, com o atendimento ao interesse público, o Poder Judiciário tem buscado modernizar sua administração por meio do planejamento estratégico dos tribunais.

3. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DO JUIZ E DO PODER JUDICIÁRIO

A Constituição Federal dispõe que o Brasil deve ter uma sociedade solidária (art. 3º, inciso I) e que respeite a dignidade humana (art. 1º, inciso III). Desta forma, o Poder Judiciário não pode se manter afastado dos graves problemas sociais existentes, mas deve

² “Algumas Reflexões sobre o impacto do sistema judiciário no desenvolvimento brasileiro”, Florianópolis, 1999, (mimeo.).

tentar solucioná-los por meio de sua prestação jurisdicional. Como exemplo desses problemas podemos citar os casos das crianças que não frequentam as escolas e que são coladas nas ruas e semáforos para pedir dinheiro, os excluídos sociais que dormem nas ruas, como os mendigos, os viciados em drogas, o fortalecimento do crime organizado nas periferias das cidades e dos morros, entre muitos outros.

Segundo Vladimir Passos de Freitas³, o Poder Judiciário pode, no âmbito da responsabilidade social, agir em duas frentes: no exercício da jurisdição e como Poder Público, ou seja, órgão da administração. Neste último caso, saliente-se que não é a sua função principal, visto que até no orçamento dos Tribunais não há previsão para ações sociais. Afirma assim que agir socialmente é uma questão de solidariedade, e não o cumprimento de obrigação legal.

No exercício da jurisdição os juízes têm o dever em dar solução ao litígio levado ao julgamento, não podem ser omissos, sob a alegação de lacuna ou obscuridade de lei. Não se trata de ativismo judicial praticado pelo juiz, mas um dever legal inerente à sua função judicante quando, por exemplo, houver omissão injustificada do Poder Executivo na execução de suas políticas públicas para assegurar a higidez ambiental e a saúde da população. Levada à apreciação do Poder Judiciário, esta poderá determinar a realização de obras de saneamento básico, que é um preceito da lei fundamental. Nesse sentido colaciono os seguintes julgados do E. STJ e do TRF da 4ª Região:

DIREITO ADMINISTRATIVO E AMBIENTAL. ARTIGOS 23, INCISO VI E 225, AMBOS DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL. CONCESSÃO DE SERVIÇO PÚBLICO. RESPONSABILIDADE OBJETIVA DO MUNICÍPIO. SOLIDARIEDADE DO PODER CONCEDENTE. DANO DECORRENTE DA EXECUÇÃO DO OBJETO DO CONTRATO DE CONCESSÃO FIRMADO ENTRE A RECORRENTE E A COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO - SABESP (DELEGATÁRIA DO SERVIÇO MUNICIPAL). AÇÃO CIVIL PÚBLICA. DANO AMBIENTAL. IMPOSSIBILIDADE DE EXCLUSÃO DE RESPONSABILIDADE DO MUNICÍPIO POR ATO DE CONCESSIONÁRIO DO QUAL É FIADOR DA REGULARIDADE DO SERVIÇO CONCEDIDO. OMISSÃO NO DEVER DE FISCALIZAÇÃO DA BOA EXECUÇÃO DO CONTRATO PERANTE O POVO. RECURSO ESPECIAL PROVIDO PARA RECONHECER A LEGITIMIDADE PASSIVA DO MUNICÍPIO. I - O Município de Itapetininga é responsável, solidariamente, com o concessionário de serviço público municipal, com quem firmou "convênio" para realização do serviço de coleta de esgoto urbano, pela poluição causada no Ribeirão Carrito, ou Ribeirão Taboãozinho. II - Nas ações coletivas de proteção a direitos metaindividuais, como o direito ao meio ambiente ecologicamente

³ **Judiciário e sociedade: a função social do Poder Judiciário.** Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009 (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: modulo 6).

equilibrado, a responsabilidade do poder concedente não é subsidiária, na forma da novel lei das concessões (Lei n.º 8.987 de 13.02.95), mas objetiva e, portanto, solidária com o concessionário de serviço público, contra quem possui direito de regresso, com espeque no art. 14, § 1º da Lei n.º 6.938/81. Não se discute, portanto, a liceidade das atividades exercidas pelo concessionário, ou a legalidade do contrato administrativo que concedeu a exploração de serviço público; o que importa é a potencialidade do dano ambiental e sua pronta reparação. (RESP 199200261175, ELIANA CALMON, STJ - SEGUNDA TURMA, DJ DATA:15/10/2001 PG:00253 ..DTPB:..).

Saneamento básico – demonstrada a existência de omissão injustificada dos poderes públicos na implementação de políticas públicas para assegurar a higidez ambiental e a saúde da população, impôs condenação na obrigação de fazer consistente na implantação de sistema de tratamento de esgoto adequado. (TRF 4 Região –Ap.Cível 2004.72.00.017675-8/SC – 4ª Turma – Rel. Des. Marga Tessler, j. 26.8.2009). (grifo nosso).

Ainda conforme entendimento de Vladimir Passos de Freitas⁴ pode-se citar como responsabilidade social do Judiciário na sua função judicante quando excepcionalmente aprecia casos de omissão do Poder Público na oferta de vagas para crianças em creches e no fornecimento de medicamentos, conforme os seguintes julgados do E. STJ e do TRF da 2ª Região:

PROCESSUAL CIVIL, ADMINISTRATIVO E CONSTITUCIONAL. EMBARGOS DE DIVERGÊNCIA. AÇÃO CIVIL PÚBLICA. LEGITIMIDADE DO MINISTÉRIO PÚBLICO. DIREITO CONSTITUCIONAL À CRECHE, AOS MENORES DE ZERO A SEIS ANOS. OBRIGAÇÃO DE FAZER. EXIGIBILIDADE EM JUÍZO. PRECEDENTES DESTA CORTE E DO COLENDO STF. 1. O acórdão embargado reconheceu, ex officio, a ilegitimidade do Ministério Público para, via ação civil pública, defender interesse individual de menor, visto que, na referida ação, atua o Parquet como substituto processual da sociedade e, como tal, pode defender o interesse de todas as crianças do Município para terem assistência educacional, configurando a ilegitimidade quando a escolha se dá na proteção de um único menor. 2. ?Sendo a educação um direito fundamental assegurado em várias normas constitucionais e ordinárias, a sua não-observância pela administração pública enseja sua proteção pelo Poder Judiciário? (AgReg no RE nº 463210/SP, 2ª Turma, Rel. Min. CARLOS VELLOSO, DJ de 03/02/2006). 3. ?A educação infantil representa prerrogativa constitucional indisponível, que, deferida às crianças, a estas assegura, para efeito de seu desenvolvimento integral, e como primeira etapa do processo de educação básica, o atendimento em creche e o acesso à pré-escola (CF, art. 208, IV). Essa prerrogativa jurídica, em consequência, impõe, ao Estado, por efeito da alta significação social de que se reveste a educação infantil, a obrigação constitucional de criar condições objetivas que possibilitem, de maneira concreta, em favor das 'crianças de zero a seis anos de idade' (CF, art. 208, IV), o efetivo acesso e

⁴ **Judiciário e sociedade: a função social do Poder Judiciário.** Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009 (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: modulo 6)

atendimento em creches e unidades de pré-escola, sob pena de configurar-se inaceitável omissão governamental, apta a frustrar, injustamente, por inércia, o integral adimplemento, pelo Poder Público, de prestação estatal que lhe impôs o próprio texto da Constituição Federal. A educação infantil, por qualificar-se como direito fundamental de toda criança, não se expõe, em seu processo de concretização, a avaliações meramente discricionárias da Administração Pública, nem se subordina a razões de puro pragmatismo governamental. Os Municípios - que atuarão, prioritariamente, no ensino fundamental e na educação infantil (CF, art. 211, § 2º) - não poderão demitir-se do mandato constitucional, juridicamente vinculante, que lhes foi outorgado pelo art. 208, IV, da Lei Fundamental da República, e que representa fator de limitação da discricionariedade político-administrativa dos entes municipais, cujas opções, tratando-se do atendimento das crianças em creche (CF, art. 208, IV), não podem ser exercidas de modo a comprometer, com apoio em juízo de simples conveniência ou de mera oportunidade, a eficácia desse direito básico de índole social. Embora resida, primariamente, nos Poderes Legislativo e Executivo, a prerrogativa de formular e executar políticas públicas, revela-se possível, no entanto, ao Poder Judiciário, determinar, ainda que em bases excepcionais, especialmente nas hipóteses de políticas públicas definidas pela própria Constituição, sejam estas implementadas pelos órgãos estatais inadimplentes, cuja omissão - por importar em descumprimento dos encargos político-jurídicos que sobre eles incidem em caráter mandatário - mostra-se apta a comprometer a eficácia e a integridade de direitos sociais e culturais impregnados de estatura constitucional. A questão pertinente à 'reserva do possível'. Doutrina.? (AgReg no RE nº 410715/SP, 2ª Turma, Rel. Min. CELSO DE MELLO, DJ de 03/02/2006) 4. Legitimidade ativa do Ministério Público reconhecida. 5. Precedentes desta Corte Superior e do colendo STF. 6. Embargos de divergência conhecidos e providos. ..EMEN: (ERESP 200501521631, JOSÉ DELGADO, STJ - PRIMEIRA SEÇÃO, DJ DATA:11/09/2006 PG:00220 RSTJ VOL.:00204 PG:00033 ..DTPB:.). (grifo nosso)

ADMINISTRATIVO. DIREITO À SAÚDE. DIREITO SUBJETIVO. PRIORIDADE. CONTROLE JUDICIAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS. ESCASSEZ DE RECURSOS. DECISÃO POLÍTICA. RESERVA DO POSSÍVEL. MÍNIMO EXISTENCIAL. 1. A vida, saúde e integridade físico-psíquica das pessoas é valor ético-jurídico supremo no ordenamento brasileiro, que sobressai em relação a todos os outros, tanto na ordem econômica, como na política e social. 2. O direito à saúde, expressamente previsto na Constituição Federal de 1988 e em legislação especial, é garantia subjetiva do cidadão, exigível de imediato, em oposição a omissões do Poder Público. O legislador ordinário, ao disciplinar a matéria, impôs obrigações positivas ao Estado, de maneira que está compelido a cumprir o dever legal. 3. A falta de vagas em Unidades de Tratamento Intensivo - UTIs no único hospital local viola o direito à saúde e afeta o mínimo existencial de toda a população local, tratando-se, pois, de direito difuso a ser protegido. 4. Em regra geral, descabe ao Judiciário imiscuir-se na formulação ou execução de programas sociais ou econômicos. Entretanto, como tudo no Estado de Direito, as políticas públicas se submetem a controle de constitucionalidade e legalidade, mormente quando o que se tem não é exatamente o exercício de uma política pública qualquer, mas a sua completa ausência ou cumprimento meramente perfunctório ou insuficiente. 5. A reserva do possível não configura carta de alforria para o administrador incompetente, relapso ou insensível à degradação da dignidade da pessoa humana, já que é impensável que possa legitimar ou justificar a omissão estatal capaz de matar o cidadão de fome ou por negação de apoio médico-hospitalar. A escusa da "limitação de recursos orçamentários" frequentemente não passa de

biombo para esconder a opção do administrador pelas suas prioridades particulares em vez daquelas estatuídas na Constituição e nas leis, sobrepondo o interesse pessoal às necessidades mais urgentes da coletividade. O absurdo e a aberração orçamentários, por ultrapassarem e vilipendiarem os limites do razoável, as fronteiras do bom-senso e até políticas públicas legisladas, são plenamente sindicáveis pelo Judiciário, não compondo, em absoluto, a esfera da discricionariedade do Administrador, nem indicando rompimento do princípio da separação dos Poderes. 6. "A realização dos Direitos Fundamentais não é opção do governante, não é resultado de um juízo discricionário nem pode ser encarada como tema que depende unicamente da vontade política. Aqueles direitos que estão intimamente ligados à dignidade humana não podem ser limitados em razão da escassez quando esta é fruto das escolhas do administrador" (REsp. 1.185.474/SC, Rel. Ministro Humberto Martins, Segunda Turma, DJe 29.4.2010). 7. Recurso Especial provido. ..EMEN: (RESP 200801379303, HERMAN BENJAMIN, STJ - SEGUNDA TURMA, DJE DATA:08/03/2012 ..DTPB:.) (grifo nosso).

ADMINISTRATIVO E CIVIL - TRATAMENTO DE CÂNCER - URGÊNCIA NA INTERNAÇÃO - UNIÃO FEDERAL - LEGITIMIDADE. 1- O direito público subjetivo à saúde representa prerrogativa jurídica indisponível assegurada à generalidade das pessoas pela própria Constituição da República (art. 196). 2- O Poder Público, qualquer que seja a esfera institucional de sua atuação no plano da organização federativa brasileira, não pode mostrar-se indiferente ao problema da saúde da população, sob pena de incidir, ainda que por censurável omissão, em grave comportamento inconstitucional. 3- A saúde é direito de todos e dever do Estado e, como tal, por este deve ser mantido e suportado. 4- Em oposição à tese da "reserva do possível", defendida pela União Federal, temos a adoção pelo Supremo Tribunal Federal da preservação do núcleo consubstanciador do "mínimo existencial". A Suprema Corte vem aceitando a denominada "dimensão política de jurisdição constitucional", que permite o exercício do controle judicial em tema de implementação de políticas públicas para garantir o "mínimo existencial". 5- Reconhecido o direito da autora à internação no INCA, bem como à realização do seu tratamento e aos procedimentos para restabelecimento de sua saúde. 6- Apelação provida. Sentença reformada. (AC 201151014901233, Desembargador Federal FREDERICO GUEIROS, TRF2 - SEXTA TURMA ESPECIALIZADA, E-DJF2R - Data::08/03/2012 - Página::259.) (grifo nosso).

APELAÇÃO. DIREITO PÚBLICO À SAÚDE. EXIGIBILIDADE DO DIREITO À SAÚDE. RESPONSABILIDADE PELO FORNECIMENTO RESERVA DO POSSÍVEL. PRINCÍPIO DA IGUALDADE. DISCRICIONARIEDADE TÉCNICA DA ADMINISTRAÇÃO. LICITAÇÃO. PROVA TÉCNICA NÃO IMPUGNADA. 1. É solidária entre os entes da Federação e tem assento constitucional a responsabilidade pelo fornecimento dos produtos e serviços públicos de saúde, o que não tolera exceções por lei e tampouco por normas administrativas, as quais se limitam a distribuir responsabilidades internamente e não servem de fundamento para negar direitos perante os interessados (STF, SL 47 AgR, Rel. Min. GILMAR MENDES, Tribunal Pleno, DJ 30.04.2010). 2. É papel do Poder Judiciário delimitar o núcleo duro dos direitos fundamentais, apontando quais produtos ou serviços de saúde são essenciais. Nesse contexto, o direito à saúde é judicialmente exigível da Administração, não apenas por omissão administrativa (em que o dever de prestação está prevista em lei), mas também por omissão legislativa, sempre que a

essencialidade da prestação (mínimo existencial) estiver demonstrada. Porém, com efeito, o fenômeno da judicialização da saúde pública nem sempre diz respeito à jurisdição constitucional, porque grande parte dos conflitos referentes à oferta de produtos ou serviços de saúde se relaciona com a efetivação, pela Administração, de políticas de saúde já existentes em lei (STF, Segunda Turma, AI 734487 AgR, Rel. Min. ELLEN GRACIE, DJ. 20.08.2010 3. A “reserva do possível” (unter dem Vorbehalt des Möglichen), segundo um precedente do Tribunal Constitucional Federal alemão (BVerfGE 33, 303), diz respeito a direitos de beneficiar-se de prestações do Estado já existentes, dos denominados direitos fundamentais derivados (grundrechtliche Verbürgung der Teilhabe), como por exemplo, os de participar de vagas existentes em universidades públicas, e que se pode razoavelmente exigir da sociedade, ou seja, dentro dos recursos orçamentários. Isso não se confunde com os direitos fundamentais originários, que obrigam o legislador a criar prestações ainda não existentes. Nesse contexto, a falta de orçamento público não obsta a exigibilidade judicial do núcleo essencial dos direitos fundamentais. Contudo, tratando-se de prestações de saúde vinculadas à lei (direitos fundamentais derivados), a reserva do possível deve ser observada, nos limites do orçamento, mas, neste caso, compete à Administração comprovar - e não apenas alegar - que o orçamento não comporta a satisfação da pretensão do demandante. 4. O princípio da igualdade a ser observado pela Administração não serve de justificativa para negar direitos subjetivos. Realmente, conceder a um cidadão um direito que também poderia ser estendido a todos os que estivessem na mesma situação, sem efetivamente estendê-lo, rompe com a ideia de igualdade. Porém, o erro está na Administração não estender esse benefício e não no Judiciário reconhecer o direito. 5. A discricionariedade técnica da Administração, quanto aos aspectos científicos - evidências científicas e avaliação econômica - que embasam a decisão referente à oferta de produtos e serviços, como previsto no art. 19-Q, §2º, incisos I e II, da Lei nº 8.080/90, com a redação da Lei nº 12.401/2011, está sujeita ao controle jurisdicional, porém desde que viável uma prova técnica (isto porque a aferição desta prova técnica nem sempre está ao alcance cognitivo do juiz, o que, na prática, poderia, indevidamente, levar o perito a ser transformado em juiz). Prova técnica quanto à necessidade do produto ou serviço de saúde não impugnada no recurso apresentado. 6. A necessidade de observância às regras de licitação, para a entrega de produtos determinada judicialmente, não afasta o dever da Administração Pública de cumprir decisões judiciais de urgência, especialmente em matéria de direito público à saúde, em que, se necessário, a tutela judicial efetiva deve compreender a execução forçada, desde que respeitada a continuidade de serviço público essencial (TRF 2ª Região, Sexta Turma Especializada, AMS 62515, Rel. Desembargador Federal Frederico Gueiros, DJ 05.08.2008; TJ/SP, 13ª Câmara de Direito Público, Rel. Desembargadora Cristina Cotrofe, DJ 24.08.2011). 7. Agravo de Instrumento não provido. (AG 201102010137202, Desembargador Federal RICARDO PERLINGEIRO, TRF2 - QUINTA TURMA ESPECIALIZADA, E-DJF2R - Data::06/07/2012 - Página::281/282.)

Assim, os Tribunais têm entendido que o Judiciário pode decidir sobre política pública, ainda que de forma excepcional, visto que a educação infantil e o fornecimento de medicamentos, exames e internações hospitalares, por qualificarem-se como direito fundamental de toda a sociedade, não se expõe, em seu processo de concretização, a avaliações meramente discricionárias da Administração Pública, nem se subordina a razões de

puro pragmatismo governamental. Revela-se possível ao Poder Judiciário determinar, ainda que em bases excepcionais, especialmente nas hipóteses de políticas públicas definidas pela própria Constituição, sejam estas implementadas pelos órgãos estatais inadimplentes, cuja omissão - por importar em descumprimento dos encargos político-jurídicos que sobre eles incidem em caráter mandatório – mostra-se apta a comprometer a eficácia e a integridade de direitos sociais, da saúde e culturais impregnados de estatura constitucional.

Quando o Poder Judiciário age como poder público, na qualidade de administrador, e tendo em vista a sua responsabilidade social, poderá adotar as seguintes medidas para implementá-la, segundo lição de Vladimir Passos de Freitas⁵: levar a justiça a lugares distantes ou à periferia das grandes cidades, por intermédio da instalação de Juizados Avançados (permanentes) ou itinerantes; prestigiar e fortalecer os Juizados Especiais e Turmas Recursais; reinserção social de presos ou menores, através de convênios com entidades estaduais de execução de penas ou medidas socioeducativas, com objetivo maior de recuperação de pessoas; entre outras.

Assim, os juízes e o Poder Judiciário não podem ser insensíveis aos problemas sociais vividos por grande parte da população brasileira, e, no uso de suas atribuições constitucionais e legais, muito podem fazer para minimizar a situação grave que se atravessa. Portanto, no exercício da jurisdição ou nas atividades administrativas, cumpre dar-se soluções que se vinculem sempre a uma ação social ativa e solidária.

4. EFICIENCIA NA ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

O Poder Judiciário, como Poder Público que é, sujeita-se às mesmas regras existentes para o Executivo e o Legislativo. Assim, como entes da administração pública devem os Tribunais possibilitar à sociedade civil a mais ampla divulgação de seus atos. Excetuados aqueles que digam respeito à intimidade, à vida privada, à honra e à imagem das pessoas, ou cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado. Sendo que só a lei pode restringir a publicidade dos atos processuais quando a defesa da intimidade ou o interesse social o exigirem (art. 5, X, XXXIII e LX, CF).

Os Tribunais praticam muitos e importantes atos administrativos. A gestão administrativa envolve gastos com servidores, papel, luz, água, licitações, resíduos sólidos entre outros. Assim, o fato de a missão de um Tribunal ser a de julgar, não quer dizer que ele

⁵ **Judiciário e sociedade: a função social do Poder Judiciário.** Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009 (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: modulo 6)

não tenha uma relevante atribuição ao administrar, conforme afirma Vladimir Passos de Freitas⁶

Publicidade e transparência possuem peculiaridades próprias. A publicidade dá conhecimento a todos de práticas administrativas (p.ex.: publica no Diário Eletrônico da Justiça - DEJ compra de bens de consumo). A transparência vai além, ou seja, publica no DEJ, divulga o fato pela internet e responde às indagações através da Ouvidoria.

Há a publicidade dos atos administrativos pela internet, indicadores de produtividade dos magistrados de 1º e 2º graus, divulgação de concursos públicos, publicidade de processos disciplinares ou criminais contra magistrados, existência de comunicação social, publicação de pauta de sessões administrativas.

A administração da Justiça não era tema de destaque no Brasil. Mas com o aumento significativo de processos distribuídos após a Constituição de 1988, a partir dos anos 2000, muitos congressos têm sido realizados pelo Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal, em Brasília e pelos Tribunais.

Em face da conscientização da sociedade organizada, que reivindica maior participação na administração pública em geral, os Tribunais adotam posições mais abertas diante da sociedade. Há hoje uma consciência geral e todos se empenham no aprimoramento dos serviços judiciários. O CNJ dá uma importante contribuição, instituindo programas como o Conciliar é Legal e promovendo pesquisas como a “Justiça em Números”. Os tribunais internalizam boas práticas. A Escola Superior da Magistratura da Ajuris (RS) criou um Centro de Pesquisa “Judiciário, Justiça e Sociedade”. Em Mato Grosso, o TJ, o TRT, a Justiça Federal e outros órgãos do Judiciário ou a ele ligados criaram um grupo de estudos, destinado a aperfeiçoar o sistema judicial, segundo Vladimir Passos de Freitas⁷.

As medidas encontradas para dar efetividade à justiça são o processo judicial eletrônico, a instalação de Juizados Especiais Avançados, a sustentação oral por vídeo-conferência, correição virtual, cursos de gestão de pessoas, audiências gravadas, entre outras.

O Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário (Ibrajus) é uma ONG dedicada a estudos de administração da Justiça, que conta com seis anos de existência,

⁶ **A eficiência na Administração da Justiça: motivação dos juízes, transparência nos Tribunais.** Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2007 (Currículo Permanente. Administração da Justiça – Gestão e Planejamento: modulo 6, paginas 10/11).

⁷ **Atualidade e Futuro da Administração do Poder Judiciário**, Revista *on line*, Administração da Justiça, Ibrajus (Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário), 22/03/2013. – Disponível em: <http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=282>. Acesso em: 04 junho 2013.

promove vários eventos, editou livros, promoveu concursos de pesquisa, criou uma revista eletrônica, em que há vários artigos sobre o tema.

5. JUSTIÇA EFICIENTE

O Poder Judiciário é visto como um órgão moroso, de alto custo e de difícil acesso. E, diante dos vários problemas sociais rotineiros, como invasão de terras, violência nas ruas, aumento da marginalidade, a sensação de impunidade, tudo isso leva a crer que a Justiça não está atendendo às suas finalidades. Segundo Vladimir Passos de Freitas em sua obra de 1987⁸ ensina que num plano mais elevado demonstra-se imprescindível providências de caráter legislativo e fornecimento de meios para execução para a melhoria desses problemas, dando ao Judiciário a necessária autonomia político-administrativa-financeira, reconhecida em texto da própria Constituição Federal. Em um segundo passo implantar uma legislação mais ágil e adequada à nossa realidade social, ou seja, leis processuais mais simples e objetivas. Leis penais que se mostrem eficazes, sem prejuízo ao direito da defesa. A adequação instrumental é o passo seguinte (computadores, tablets, cursos de aperfeiçoamento aos servidores, etc).

O juiz é a figura central na busca de soluções. Ele centraliza, coordena e distribui Justiça. O juiz deve ser interessado em melhorar a prestação jurisdicional.

O juiz mais preparado para a função essencial que exerce não se limita aos estudos do Direito, não bastando ser culto e dedicado. É indispensável que administre bem os serviços que lhe são afetos (administração do serviço cartorário – métodos de trabalhos sob o ângulo da simplificação, economia de tempo e papel, agilizando o andamento dos processos, ou seja, a racionalização dos serviços judiciários). Só assim será boa a prestação jurisdicional.

Além disso, com relação ao relacionamento humano é indispensável a participação do juiz. É a pessoa para quem convergem todas as atenções e os problemas surgidos na Vara. Imprescindível ter noções de psicologia para o trato com as partes, advogados, servidores, e sempre lembrando que em cada processo há uma pessoa, ansiosa pela solução do litígio.

Deve o juiz buscar uma liderança democrática, segundo Nazareno Tourinho⁹ em que o líder se identifica com o grupo sentindo-lhe as necessidades e interpretando-lhe os anseios, para atuar de acordo com a opinião geral que consulta frequentemente, sem contudo abster-se de esclarecer e orientar.

⁸ FREITAS, Vladimir Passos de. **Justiça Eficiente**. Revista AJUFE, n. 19, p. 87-92, ago. – out. 1987.

⁹ **Chefia, Liderança e Relações Humanas**. Ed. Instituição Brasileira de Difusão Cultural S/A, São Paulo, 1982.

O juiz deve se preocupar com o seu pessoal de trabalho. Orienta sempre que preciso, elogia de forma comedida e séria, jamais repreende em público ou nos autos, interessa-se pela evolução dos servidores, estimulando os estudos, concilia as desavenças e principalmente, dá o exemplo de dedicação ao trabalho. Na medida em que conseguir um bom e sadio ambiente, verá crescer o rendimento dos serviços da Secretaria, esta lição é dada por Vladimir Passos de Freitas¹⁰.

Essas medidas poderiam ser aperfeiçoadas por meio de cursos complementares à formação e atualização dos magistrados.

Qualidade ou quantidade – um dos dramas por que passa a maioria dos juízes é o de ter de optar por serviço de elevado padrão técnico, ou seja, decisões e sentenças bem fundamentadas, ou por rápida prestação jurisdicional, ainda que dada de forma mais simples e objetiva. O ideal é a conciliação dos dois requisitos, sempre que possível. O que se precisa é ter organização. No dia a dia o juiz deve ser avarento ao despachar (deve evitar despachos prescindíveis). Quanto mais objetivo, direto e prático for, menor será o volume de papéis e o seu próprio serviço. É possível ser profundo e simples simultaneamente.

6. CONCLUSÃO

Para minimizar a crise do Poder Judiciário tem-se buscado implementar novas técnicas administrativas, para melhorar a forma de trabalho, com a qualidade e celeridade esperadas. Os Tribunais têm buscado modernizar sua administração com planejamento estratégico. O próprio juiz e o Poder Judiciário tem responsabilidade social devendo tentar solucionar os problemas sociais quando o caso lhe é trazido para julgamento e até quando atua como órgão da própria administração. Os Tribunais têm entendido que o Judiciário pode decidir sobre política pública de forma excepcional, para garantir o mínimo existencial, visto tratar-se de direitos fundamentais da sociedade, não se expondo, em seu processo de concretização a avaliações meramente discricionárias da administração pública. Quando o Poder Judiciário age como poder público pode tomar medidas como levar os Juizados Especiais a lugares distantes com a instalação de Juizados Itinerantes e Avançados (permanentes), fortalecer os Juizados Especiais e Turmas Recursais, a reinserção de presos e menores na sociedade, entre outros. Portanto, os juízes e o Poder Judiciário não podem ser insensíveis aos problemas sociais, devendo dar soluções que vinculem uma ação social ativa e solidária.

¹⁰ FREITAS, Vladimir Passos de. **Justiça Eficiente**. Revista AJUFE, n. 19, p. 87-92, ago. – out. 1987, pag. 16.

Apesar da função essencial do Poder Judiciário ser a de julgar tem uma relevante atribuição ao administrar, visto que envolve elevado gasto com servidores, papel, luz, água, licitações, entre outros. A administração da justiça tem sido objeto de vários congressos no Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal com o fito de aperfeiçoar o sistema judicial brasileiro. Encontramos também o Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário (Ibrajus) que é uma ONG dedicada a estudos da Administração da Justiça. Algumas medidas estão sendo implementadas para dar efetividade à justiça como o processo judicial eletrônico, a instalação de Juizados Especiais Avançados, sustentação oral por vídeo conferência, correição virtual, cursos de gestão de pessoas, audiências gravadas.

Estudos para tornar a justiça eficiente existem, o problema é implementar as medidas no plano concreto, visto que não dependem apenas do Poder Judiciário, mas dos outros Poderes, com providências de caráter legislativo, com criação de legislação mais ágil e adequada à realidade social e dar ao Poder Judiciário autonomia político-administrativa-financeira. A máquina judiciária deve ser totalmente modernizada, equipada com tecnologia de ponta para o célere processamento dos feitos, capacitação de seus servidores, servidores bem remunerados, ante a importância de seus trabalhos. O Juiz por ser a figura central na busca por soluções, devendo administrar o serviço cartorário, criando métodos de trabalho, simplificando atos processuais inúteis, agilizando o trâmite processual.

Tendo em vista que o Poder Judiciário tem o papel de garantidor/controlador da tutela dos direitos fundamentais, expressos na Constituição Federal, e portanto, responsável pela efetividade das normas constitucionais, pode-se afirmar que o juiz deve dar uma rápida prestação jurisdicional, ainda que dada de forma mais simples e objetiva, observando o número de julgados (eficiência) e também conciliar por um serviço de elevado padrão técnico, com decisões e sentença bem fundamentadas, nos casos necessários, com a análise da qualidade (eficácia) desses julgados.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- CAPELETTI, Mauro. **Juízes legisladores?** Porto Alegre. Sergio Antonio Fabris Editor, 1993.
- CAPELLARI, Eduardo - **A Crise do Poder Judiciário no contexto da modernidade: a necessidade de uma definição conceitual**, Revista de Informação Legislativa, Brasília, a.38 n. 152, out/dez 2001, pág. 135/149).
- CASTRO JR., Oswaldo Agripino de. **Algumas Reflexões sobre o impacto do sistema judiciário no desenvolvimento brasileiro**, Florianópolis, 1999, (mimeo.).
- FREITAS, Vladimir Passos de. **Justiça Eficiente**. Revista AJUFE, n. 19, p. 87-92, ago. – out. 1987.
- _____. **A eficiência na Administração da Justiça: motivação dos juízes, transparência nos Tribunais**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2007 (Currículo Permanente. Administração da Justiça – Gestão e Planejamento: modulo 6).
- _____, **Arquitetura Judiciária**, Revista *on line*, Administração da Justiça, Ibrajus (Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário), 26/03/2008 - Disponível em: <http://www.ibrajus.org.br/revista/listaautor.asp?idUsuario=25> Acesso em: 04 junho 2013.
- _____. **Judiciário e sociedade: a função social do Poder Judiciário**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009 (Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: modulo 6).
- _____, **Atualidade e Futuro da Administração do Poder Judiciário**, Revista *on line*, Administração da Justiça, Ibrajus (Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário), 22/03/2013. – Disponível em: <http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=282>. Acesso em: 04 junho 2013.
- MAIA NOGUEIRA, José Marcelo e PACHECO, Regina Silvia. **A gestão do Poder Judiciário nos Estudos de Administração Pública**, II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 24: Gestão estratégica no setor público federal: experiências e tendências.
- MEZZAROBA, Orides. MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- NALINI, José Renato. “**Função Judicante Dez Recados ao juiz do III Milênio**”. <http://www.cjf.jus.br/revista/numero7/artigo16.htm>
- NALINI, José Renato. **Há esperança de Justiça Eficiente?** In: SILVEIRA, Vladmir Oliveira da; MEZZAROBA, Orides (Coord.); MAILLART, Adriana S.; COUTO, Monica Bonetti Couto et al (org.). **Justiça e [o Paradigma da] Eficiência**. Coleção: Justiça, Empresa e Sustentabilidade [vol. 1]. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011, pp. 126-148.
- NOHARA, Irene Patricia. **Reforma Administrativa e burocracia: impacto da eficiência na configuração do direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2012.
- PRADO LIMA, Adriana. **Administração Judiciária Moderna – Eficiência e Motivação**. Revista do Tribunal do Trabalho da 2ª Região, São Paulo, n. 9/2011, p.33/41.
- TOURINHO, Nazareno. **Chefia, Liderança e Relações Humanas**. Ed. Instituição Brasileira de Difusão Cultural S/A, São Paulo, 1982.