

**A ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA E A MOROSIDADE NO PODER
JUDICIÁRIO**
**ADMINISTRATION OF JUSTICE AND SLOWNESS OF THE
JUDICIARY**

Samantha Ribeiro Meyer Plug¹

Sergio Pereira Braga²

RESUMO

A questão da morosidade da Justiça não é tema exclusivo do Brasil. Tanto na Europa quanto nas Américas a preocupação com a morosidade é tema recorrente. No Brasil, os estudos e as propostas para a redução da morosidade processual e redução dos custos dos litígios judiciais estão tradicionalmente voltados para reformas legislativas processuais que se materializam na criação ou alteração de leis.

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

PALAVRAS-CHAVE: ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA; MOROSIDADE; REFORMA DO JUDICIÁRIO.

ABSTRACT

The question of slowness of justice is not exclusive theme of Brazil. In both Europe and the Americas concern about the slowness is a recurring theme. In Brazil, studies and proposals to reduce processing delays and reducing the costs of litigation are traditionally focused on procedural legislative reforms that materialize in creating or changing laws.

¹Doutora e Mestre em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Advogada. Professora e Coordenadora da UNINOVE. Membro do Conselho Superior de Direito da Federação do Comércio.

²Graduado em Direito pela Universidade São Judas Tadeu; especialista em Direito Empresarial pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e em Finanças pela Fundação Instituto de Administração; Mestre em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Álvares Penteado. Advogado. Atualmente é Diretor do Curso de Direito da UNINOVE. Atuando principalmente nos seguintes temas: Administração, Direito, Ensino.

This study examines another factor possibly determining for the slowness of the Brazilian courts, which is the lack of knowledge of the members of the Brazilian Judiciary on results-oriented strategic management, analysis and performance of personnel, motivation and leadership, as well as the examination of which are the goals and mission of the agency in which they are.

KEY-WORDS: ADMINISTRATION OF JUSTICE; SLOWNESS; REFORM OF THE JUDICIARY

1. Introdução

Visando a responder ao anseio da sociedade por maior celeridade ao trâmite processual e reduzir a enorme carga de processos, há mais de duas décadas o Código de Processo Civil recebe novas alterações pontuais, tendo sido produzidas, até hoje, 60 leis com esse objetivo, sendo que atualmente está em trâmite o PL (Projeto de Lei) 8046/2010, que trata do novo CPC (Código de Processo Civil).

Contudo, tanto as reformas havidas na legislação em vigor quanto o novo Código de Processo Civil tiveram por foco principal alterações na estrutura processual, sem, entretanto, atentar para outros fatores que influem na tempestividade da Justiça.

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

Nesse sentido a proposta central da dissertação é verificar em que medida a profissionalização da gestão no Poder Judiciário poderá contribuir para a redução da morosidade judiciária experimentada no Brasil.

2. Resumo expandido

Vivemos em uma sociedade regida pelo tempo. Trata-se de uma afirmação que retrata com fidelidade a marca do nosso tempo. Estamos na era das incertezas, marcadas pelos riscos advindos do avanço da ciência e da tecnologia. Daí a ideia de modernidade líquida³, marca de

³ Cf. BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001. p.15.

um mundo onde a dinâmica social é cada vez mais acelerada, fluida e incerta, algo bastante diverso do projeto tradicional da modernidade, no qual a segurança gravitava em torno de uma vida social estável.

O tempo da justiça brasileira, constante dos códigos, é aquele definido pelas normas inscritas ali inseridas, os quais regulam a cronologia da intervenção judicial e, por isso, deve ser conhecido e seguido pelos operadores do direito.

De acordo com Boaventura Souza Santos⁴, o tempo mais visível do sistema judicial é aquele que transcorre entre a ocorrência do conflito e a sua resolução pela via institucional. Ao processamento moroso são associados os sentimentos de impunidade e insegurança, e ao processamento ágil é atribuída a eficácia do sistema na pacificação dos conflitos sociais.

Ao chamar para si a função de aplicar o direito coativamente àqueles que não o cumprem de modo voluntário e de compor os conflitos de interesses de ordem individual ou coletiva, passou o Estado a ter o dever de exercer esta atividade, dando respostas rápidas e eficazes aos casos que lhes são apresentados

Sabe-se que a morosidade da justiça atinge tanto a sociedade quanto o Poder Judiciário, razão pela qual as pesquisas sobre a crise no judiciário tendem a apontar a falta de agilidade como um dos mais sérios problemas.

Ocorre que, até o momento, as únicas mudanças que se fizeram presentes foram as de ordem normativa, com alterações no texto constitucional. Contudo, apenas alterar o texto constitucional parece não resolver o problema, posto que, os próprios códigos de processo já existentes no Brasil prevêm um prazo bastante inferior ao que é realizado na prática dos tribunais.

Neste sentido, vale dizer que a Reforma Constitucional do Poder Judiciário, operada por meio da Emenda Constitucional n. 45/04, dentre outras tantas medidas, introduziu de modo expresso no rol de direitos fundamentais o princípio da duração razoável do processo, e o fez mediante a inserção do inciso LXXVIII, no artigo 5º da Constituição Federal, que aduz: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantem a celeridade e tramitação.” Portanto, a duração razoável do processo é correlata do princípio do acesso à justiça. É uma faceta deste e um direito fundamental do cidadão.

⁴ Cf. SANTOS, Boaventura de Souza. **Os tribunais na sociedade contemporânea**. In Revista Brasileira de Ciência Sociais, n. 30, 1996, p.29-65.

Muito se propala acerca da necessidade de reestruturação do Judiciário nacional e quanto aos problemas ou deficiências que apresenta a Justiça no que tange à sua administração. Todavia, faltam aos integrantes do Poder Judiciário brasileiro conhecimentos sobre gestão estratégica voltada para resultados, análise e desempenho de pessoal, bem como entender quais são os objetivos e a missão do órgão em que estão lotados.

Uma gestão pública profissional é a pedra de toque para a consecução do interesse público, viabilizando o controle da eficiência do aparato estatal na realização do bem comum, estabelecido politicamente e normatizado administrativamente pelos governantes

3. Conclusões

A administração e gestão das organizações pertencentes ao setor público, menos flexível que o privado, tem evoluído de um modo mais conservador. As exigências do Estado, enquanto organização, foram sendo satisfeitas com a adoção do modelo burocrático. Contudo, a burocracia, enquanto paradigma da organização vem, progressivamente, deixado de dar respostas às exigências de celeridade e eficiência dos serviços prestados e, conseqüentemente, deixado de satisfazer as necessidades dos cidadãos⁵.

Nas últimas décadas começou-se o desenho de um novo modelo de gestão pública. Este modelo é caracterizado pela administração profissional, pela fragmentação das unidades administrativas, pela competição, pela adoção dos modelos de gestão empresarial, pela clara definição dos padrões de performance, pelo constante foco no resultado, e pela importância dada à eficiência.

Todavia, a reforma da gestão pública não pode ser redesenhada exclusivamente com base nos modelos de gestão empresarial. São duas realidades distintas e os cidadãos não podem ser, de forma alguma, reduzidos a meros consumidores, ainda que sejam destinatários finais do serviço público que assim como nas relações consumeiristas deve ser de qualidade.

Neste sentido, construir um novo modelo que, de um lado, observe as particularidades do serviço público e de outro faça uso das ferramentas oriundas da administração privada, nomeadamente a liderança, como fator fundamental na promoção da qualidade numa organização qualquer, a gestão de pessoas para desenvolver e sustentar o

⁵ Cf. SANTOS, Boaventura de Sousa. GOMES, Conceição. **A Administração e Gestão da Justiça. Análise comparada das tendências de reforma.** Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, Centro de Estudos Sociais, da Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, disponível em <http://opj.ces.uc.pt/pdf/5.pdf>, p. 9, acesso em 19.03.2013.

potencial humano de uma forma eficiente, a definição clara da política e estratégia organizacional, a gestão das parcerias externas e dos recursos internos à organização, o foco na satisfação do cliente, o aumento da eficiência dos procedimentos de modo a melhor satisfazer as necessidades dos funcionários e a comparação dos resultados chave do desempenho planejado com os resultados alcançados⁶.

O conhecimento das técnicas de gestão poderá transformar o juiz que (apenas) julga em um juiz que (também) administra, e é este o modelo de magistrado que o Judiciário precisa: um juiz conhecedor de técnicas de gestão, que busque a eficiência em tudo que faz e que saiba se valer da utilização de indicadores e metas de desempenho no exercício de sua tarefa diária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXY, Robert. *Teoria dos Direitos Fundamentais*. Tradução de Virgílio Afonso da Silva, São Paulo: Malheiros Editores, 2ª ed., 2011.

BARROSO, Luís Roberto. *Curso de Direito Constitucional Contemporâneo: os conceitos fundamentais e a construção de um novo modelo*. São Paulo: Saraiva, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

CANOTILHO, Joaquim José Gomes. *Direito Constitucional*, Coimbra: Almedina, 5ª ed., 1991.

CAMBI, Eduardo. Neoconstitucionalismo e neoprocessualismo: direitos fundamentais,

CAPELLETTI, Mauro. GARTH, Bryant. *Acesso à Justiça*. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre, Fabris, 1988, reimpresso 2002.

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

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DWORKIN, Ronald. *Levando os direitos a sério*. 1. ed. Tradução Jefferson Luiz Camargo. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

⁶ SANTOS, Boaventura de Sousa. GOMES, Conceição. **A Administração e Gestão da Justiça. Análise comparada das tendências de reforma**. Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, Centro de Estudos Sociais, da Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, disponível em <http://opj.ces.uc.pt/pdf/5.pdf>, p, 9, acesso em 19.03.2013.

FARIA, José Eduardo. *Direito e Justiça no Século XXI: a crise da Justiça no Brasil*. Coimbra/Portugal. Seminário Direito e Justiça no Século XXI, 2003, disponível em <http://opj.ces.uc.pt/portugues/novidds/comunica/JoseEduarFaria.pdf>. Acesso em 19.03.2013.

GABARDO, Emerson. *Eficiência e Legitimidade do Estado: uma análise das estruturas simbólicas do direito político*. São Paulo: Manole, 2003.

GUERRA FILHO, Willis Santiago. *Processo Constitucional e Direitos Fundamentais*, 2ªed. São Paulo: Celso Bastos Editor: Publicação do Instituto Brasileiro de Direito Constitucional, 2001.

KELSEN, Hans. *Jurisdição Constitucional*, São Paulo: Martins Fontes, 2003.

MENDES, Gilmar Ferreira; MEYER-PFLUG, Samantha Ribeiro. “*Passado e futuro da Súmula Vinculante: considerações à luz da Emenda Constitucional n. 45/2004*”. In.: *Reforma do Poder Judiciário*. BOTTINI, Pierpaolo; RABELLO, Sergio. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

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

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

OST, François. *O tempo do direito*. Tradução Élcio Fernandes; revisão técnica Carlos Aurélio Mota de Souza. Bauru, SP: Edusc, 2005

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A administração e gestão da justiça: análise comparada das tendências de reforma*. Observatório Permanente de Estudos da Justiça Portuguesa. Centro de Estudos Sociais. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra: nov.2001. Disponível em <http://opj.ces.uc.pt/portugues/relatorios/relatorio_5.html> Acesso em 29.03.2013.

SILVEIRA, Vladimir Oliveira da. ROCASOLANO, Maria Mendez. *Direitos Humanos, Conceitos, Significados e Funções*. São Paulo: Saraiva, 2010.

WATANABE, Kazuo. *Acesso à Justiça e sociedade moderna*. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel; WATANABE, Kazuo (Orgs). *Participação e Processo*. São Paulo: RT, 1988.

WEBER, Max. Ensaio de Sociologia. Org e Intr. H.H Gerth e C. Wright Mills. Trad. Waltensir Dutra. Rev. Téc. Fernando Henrique Cardoso. Rio de Janeiro: LTC Editora, 5ª. ed. 2002.