

O JUIZ-ADMINISTRADOR

Oriana Piske*

SUMÁRIO: INTRODUÇÃO. 1. O DILEMA DO ACESSO À JUSTIÇA. 2. A REENGENHARIA DO PROCESSO: FORMAS ALTERNATIVAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO, INFORMÁTICA E SIMPLIFICAÇÃO DA LINGUAGEM JURÍDICA. 3. O JUIZ NO ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO. 4. O JUIZ E A CONCILIAÇÃO. 5. O JUIZ-ADMINISTRADOR. 6. GESTÃO DEMOCRÁTICA DO JUDICIÁRIO. CONCLUSÕES. REFERÊNCIAS. RESUMO.

INTRODUÇÃO

O objetivo da presente ensaio é tecer algumas reflexões sobre o juiz administrador, no desenvolvimento de uma Gestão Democrática do Poder Judiciário, que está se construindo nas últimas décadas. Nessa reflexão abordamos os seguintes aspectos: o dilema do acesso à Justiça; a nova reengenharia do processo: formas alternativas de resolução de conflito, informática e simplificação da linguagem jurídica; o juiz no Estado democrático de direito; o juiz e a conciliação; o juiz como administrador; e a Gestão democrática do Judiciário.

Nesse panorama, procuramos delinear os desafios da magistratura contemporânea, destacando dentre eles a necessidade da concretização dos direitos de cidadania, para tanto, analisamos a nova revolução processual – mudança de mentalidade dos operadores do Direito, em especial –, do juiz-conciliador e pacificador social, na emergência dos novos direitos, que se apresentam. Examinamos a necessidade de recorrer a interdisciplinariedade, melhor dizendo – da transdisciplinariedade –, em busca das decisões mais eficazes e eficientes, seja no âmbito judicial ou administrativo.

* Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT).
Mestre em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).
Pós-graduação em: Teoria da Constituição; Direito do Trabalho; e Direito Civil pelo CESAP – UniCEUB.
Doutoranda em Ciências Jurídicas e Sociais pela *Universidad del Museo Social Argentino* (UMSA).

Nesse trilhar, observamos, no contexto – juiz-administrador –, que os princípios e conhecimentos da Ciência da Administração, tanto na seara pública, quanto na privada serão fundamentais para uma Gestão judiciária que prime pela qualidade de seus serviços e contribua para viabilizar o maior acesso à Justiça brasileira.

Foram utilizados e manejados, para o desenvolvimento do trabalho, livros e artigos jurídicos, e de outras Ciências Sociais, ou seja, a pesquisa bibliográfica. Na conclusão, construímos uma síntese a partir das abordagens jurídicas e de Administração visando delinear o papel da magistratura brasileira no fortalecimento da cultura de Direitos humanos.

1. O DILEMA DO ACESSO À JUSTIÇA

O acesso à Justiça sempre foi um dilema a ser solucionado pela humanidade. Ao longo da história, observa-se que as estruturas dos Tribunais passaram a ter uma administração cada vez mais lenta e congestionada, seja, por um lado, pelo reconhecimento de um maior número de direitos, seja, de outro, pelo excesso de rigor, de formalismo e de recursos processuais gerando insatisfação e falta de confiança dos cidadãos quanto ao Poder Judiciário como instituição.

É preciso que um número cada vez maior de pessoas tenha a oportunidade de chegar aos umbrais da Justiça, como um fato natural e inerente à condição da própria pessoa humana, como parte indispensável do complexo de direitos e deveres que caracteriza o viver em sociedade. Só assim se conseguirá estabelecer o acesso à ordem jurídica justa.¹

¹ MORAES, Silvana Campos. *Juizados de Pequenas Causas*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1991. p. 33.

Atualmente, há uma tendência para simplificar as normas processuais, tanto no campo cível como no penal, uma vez que sem elas não será possível restabelecer a paz social rompida nos limites comportamentais das partes. As sistemáticas processuais formalistas que antes representavam etapas de garantias de direitos individuais e coletivos, para um devido processo legal, hoje, em excesso, caracterizam uma justiça tardia e inconcebível deformação de valores, conceitos e atitudes, os quais devem ser repensados e modificados para atender aos reclamos da sociedade contemporânea.

A propósito, quando se almeja equacionar as dificuldades do acesso à Justiça, não se pode perder de vista que uma grande parcela da população passa ao largo da proteção jurídica, em função da situação particular em que vive, causada notadamente pela gritante diferença na distribuição da renda, criando camadas e sub-camadas populacionais que vivem à margem da sociedade.

Ressalte-se que, muitas vezes diante da pequenez do bem jurídico violado, quase sempre o ofendido acaba renunciando ao próprio direito por saber que a morosidade do Judiciário lhe trará mais prejuízo do que benefício. Em geral, é a camada menos favorecida da população quem sofre com as conseqüências mais desastrosas da dificuldade do acesso à Justiça. A falta de acesso ao Judiciário constitui um dos problemas que mais afligem a sociedade brasileira moderna.

Algo em torno de 80% da nossa população é considerada carente, na acepção social e jurídica do termo, já que não pode pagar as despesas processuais sem prejuízo do sustento próprio ou da família. E mesmo aqueles que reúnem condições para tais gastos, são afastados do Judiciário por variados motivos, dentre eles o longo tempo para solução da demanda.² Garantia maior da cidadania, um dos fundamentos do Estado democrático (artigo 1º, inciso II, da Constituição Federal), é o acesso ao Judiciário – por

² SALOMÃO, Luis Felipe. *Roteiro dos Juizados Especiais Cíveis*. Rio de Janeiro: Destaque, 1997. p. 24.

sua vez um dos mais importantes direitos fundamentais elencados na Constituição (art. 5º, incisos XXXV e LXXIV).

É oportuno destacar que o Brasil, infelizmente, é um dos primeiros colocados na pesquisa do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) em desigualdade social no mundo. Em nosso país, 5% dos mais ricos detém 37% do PIB e 10% dos mais ricos detém 56% do PIB (produto interno bruto).³ Outro problema que se revela preocupante são as conseqüências do fenômeno da demanda reprimida oriunda de uma gama de conflitos de interesses não solucionados. A sua banalização vem gerando desestabilidade social e diversas formas de violência, visto que, sem acesso à Justiça, a sociedade busca formas alternativas de solução, nem sempre dotadas de ética e orientadas pelos caminhos legais.

2. A REENGENHARIA DO PROCESSO: FORMAS ALTERNATIVAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO, INFORMÁTICA E SIMPLIFICAÇÃO DA LINGUAGEM JURÍDICA

Verifica-se que a Constituição Federal, no artigo 5º, inciso XXXV, ao dispor que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça de direito”, não pretendeu impor limitação à forma de soluções de conflitos, mas, ao contrário, implicitamente pretende possibilitar a composição dos litígios de um modo geral, mesmo que fora de seu âmbito.

O Poder Judiciário caminha atualmente ao encontro de formas alternativas de resolução das demandas, por meio de instrumentos de ação social participativa. E dentro desse raciocínio, insere-se, em última *ratio*, toda filosofia e o próprio idealismo daqueles que estão empenhados em mudanças razoáveis e factíveis para que outras

³ *Idem, ibidem.*

perspectivas e outros horizontes se abram para o povo em geral, especialmente para os hipossuficientes econômicos, graças à facilitação do acesso à Justiça, com a utilização de meios e instrumentos alternativos, como, *v. gratia*, a conciliação, a mediação e a arbitragem, com todos os desdobramentos deles derivados.

Estamos passando, atualmente, por uma revolução na forma de fazer justiça, caminhando, com a reengenharia do processo, para uma modificação estrutural e funcional do Judiciário em si. Procura-se remodelar o seu perfil no sentido de adequá-lo ao da Justiça que se espera na nova era pós-industrial, que vem sendo constituída principalmente nas três últimas décadas, na qual a informática transforma o conhecimento no instrumento de satisfação das necessidades da sociedade e é ferramenta de trabalho hábil para encurtar o tempo e a distância.

Esses fatores, em uma sociedade que anda à velocidade da luz e em constante competição globalizada, assumem destaque como a espinha dorsal da qualidade de todo e qualquer serviço. A Justiça, como serviço e instrumento de pacificação social, precisa comungar das idéias que estão modificando a civilização, sob pena de perder-se no tempo e no espaço.

Uma dessas valorosas idéias é a simplificação da linguagem jurídica, que é um instrumento fundamental para a Justiça, que oportuniza o acesso à Justiça e contribui para a compreensão do funcionamento e da atuação do Poder Judiciário. Reconhecer a necessidade de simplificação da linguagem jurídica é um dos primeiros passos na direção da democratização e pluralização da Justiça.

De outra face, é de se observar que inúmeras críticas têm sido feitas recentemente à atuação do Poder Judiciário no Brasil. Contudo, carece o Judiciário de melhores instrumentos de trabalho. A legislação nacional, além da técnica deficiente, é hoje de produção verdadeiramente caótica. Deficientes são os instrumentos disponíveis

ao Judiciário, porque já não se aceita a verdadeira liturgia do processo, o amor desmedido pelos ritos, que quase passaram a ter fim em si mesmos, numa inversão de valores.

É certo que a entrega da prestação jurisdicional não pode deixar de transitar por um processo, previamente regrado, no qual os interessados possam ser ouvidos. Trata-se de elemento essencial para a legitimação da atividade do juiz. Mas, este processo deve ser caminho de realização da Justiça desejada pelos cidadãos, não estorvo incompreensível e inaceitável.

É preciso perceber que o contato diário do juiz com o jurisdicionado e a própria sociedade não enfraquece o Poder Judiciário. Ao inverso, tende a conferir-lhe maior grau de legitimidade. Com efeito, “a prestação da tutela jurisdicional não pode ser enxergada apenas como a desincumbência, por um dos componentes do Estado tripartite, de uma tarefa que lhe é ínsita. É muito mais do que isso. Além de perseguir a pacificação social, ao instante em que diz a quem pertence o direito, tem a atividade jurisdicional um *plus* deveras salutar: a pedagogia de mostrar aos jurisdicionados como deve ser a conduta destes nas suas relações interpessoais e interinstitucionais.”⁴

Neste passo é que a Lei dos Juizados Especiais veio propiciar Justiça ágil, desburocratizada, simplificada, desformalizada e acessível a todos os cidadãos. Desta forma, os Juízes estão despertando para deixar de lado o monólogo criptografado nas suas sentenças para exercitar um diálogo compreensível que aproxime a Justiça de todos.

Neste sentido, é fundamental que os Tribunais adotem uma linguagem mais compreensível; realizem campanhas de simplificação da linguagem jurídica, como a feita pela AMB; promovam cursos de atualização da linguagem jurídica que integrem

⁴ CARVALHO, Ivan Lira de. Eficácia e democracia na atividade judicante. *Revista Trimestral de Jurisprudência dos Estados*, v. 171, jul./ago. 1999, p. 53-63.

uma percepção simplificadora; criem revistas que contemplem peças jurídicas que contenham exemplos de expressões substituídas por alternativas mais simples.

Assim, percebemos que a necessidade de adaptar o Poder Judiciário às múltiplas demandas do mundo moderno, a premência de torná-lo mais eficiente, de definir suas reais funções, sua exata dimensão dentro do Estado Constitucional e Democrático de Direito, a incessante busca de um modelo de Judiciário que cumpra seus variados papéis de modo a atender às expectativas dos seus usuários.

3. O JUIZ NO ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO

O Estado Constitucional de Direito caracteriza-se por ser direito e limite, direito e garantia. Cabe ao juiz assegurar o seu reconhecimento e a sua eficácia. Deve concretizar o significado dos enunciados constitucionais para, a partir deles, julgar a validade ou invalidade da obra do legislador. É na observância estrita da Constituição, assim como na sua função de garante do Estado Constitucional de Direito, que assenta, o fundamento da legitimação e da independência do Poder Judiciário.⁵

Trata-se de uma revolução de envergadura. É, em suma, a substituição do Estado Legal pelo Estado de Direitos. A positivação dos direitos já não está, em última instância, nas mãos do Legislador, senão nas do Juiz, a quem cabe concretizar o significado dos enunciados constitucionais para julgar, a partir deles, a validade ou invalidade da obra do legislador, mediante uma atuação judicial criativa e pragmática.

O Estado Democrático de Direito não mais aceita uma postura omissa e passiva do Poder Judiciário. Este deixou de ser um Poder distanciado da realidade

⁵ GOMES, Luís Flávio, *A dimensão da magistratura no Estado Constitucional e Democrático de Direito: independência judicial, controle judiciário, legitimação da jurisdição, politização e responsabilidade do juiz*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1997. p. 116-117.

social, para tornar-se um efetivo partícipe da construção dos destinos da sociedade e do país, sendo, além disso, responsável pelo bem da coletividade.⁶

A missão do juiz não se esgota nos autos de um processo, mas está, também, compreendida na defesa do regime democrático. O Judiciário enfrenta a articulação de um direito positivo, conjuntural, evasivo, transitório, complexo e contraditório, numa sociedade de conflitos crescentes, e, por isso, impõe-se a diversificação do Judiciário para atender às necessidades de controle da norma positiva.

O juiz, como agente político (não partidário), deve estar atento às transformações do mundo moderno, ao aplicar o Direito, valorando os aspectos sociais, políticos e econômicos dos fatos que lhe são submetidos. Cabe ao juiz exercer a atividade recriadora do Direito através do processo hermenêutico, bem como a de adaptador das regras jurídicas às novas e constantes condições da realidade social e, com responsabilidade, deve buscar as soluções justas aos conflitos, visando à paz social.

Verifica-se que a politização do juiz deriva do fato de que ele soluciona litígios aplicando normas, que são condutoras de valores e expressões de um poder político. Não existe, assim, norma neutra. Logo, se o juiz é um aplicador de normas, não existe juiz neutro. Em verdade, no marco do Estado Constitucional de Direito, a atividade política e a atividade judicial estão estreitamente unidas pelo império do Direito.

Um outro aspecto da politização do juiz está no fato de que as constituições modernas contemplam normas de conteúdo poroso, a ser complementado pela *práxis*. E o Poder Legislativo derivado, em muitas situações, não só não se esforça para preencher o vazio, senão prima por seguir a mesma técnica da legislação aberta e indeterminada.

⁶ TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. *O juiz: seleção e formação do magistrado no mundo contemporâneo*. Belo Horizonte: Del Rey, 1999. p. 182.

Incapaz de solucionar alguns megaconflitos modernos, muitas vezes o legislador acaba atribuindo ao Judiciário a responsabilidade de moldar a norma final aplicável.

Assim, o Judiciário não somente passou a solucionar os conflitos intersubjetivos de interesses, segundo o modelo liberal individualista, como também a atuar como órgão calibrador de tensões sociais, solucionando conflitos de conteúdo social, político e jurídico, além de implementar o conteúdo promocional do Direito contido nas normas constitucionais e nas leis que consagram direitos sociais.⁷

4. O JUIZ E A CONCILIAÇÃO

Atualmente, está surgindo um modo novo de pensar a Justiça, não mais problema do Estado, mas também da sociedade, que é chamada a participar do exercício da jurisdição através da atuação de voluntários como conciliadores. Por outro lado, exige-se dos operadores do direito que saiam de seus gabinetes e procurem, em outras instituições e segmentos sociais, respostas adequadas para os problemas jurídicos, muitos deles associados a questões sociais.

A comunidade, através de associações, escolas, universidades, hospitais, etc. têm papel importante na ação preventiva de atos contrários ao direito. Neste contexto, os Juizados Especiais apresentam-se como uma alternativa nova e moderna para problemas do nosso tempo, instrumentado para enfrentar os problemas que lhe são postos de acordo com o grande pilar do direito moderno que é a busca de maior eficácia às garantias dos Direitos fundamentais do cidadão, mediante suas práticas simplificadoras.

⁷GOMES, Luís Flávio, *A dimensão da magistratura no Estado Constitucional e Democrático de Direito: independência judicial, controle judiciário, legitimação da jurisdição, politização e responsabilidade do juiz*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1997. p. 47.

Neste panorama, os conciliadores passam a ser fundamentais para o bom desempenho dos Juizados Especiais e da Justiça como um todo. A presença e a atuação constante dos conciliadores permite uma inequívoca agilidade e dinamismo processual com a efetiva solução de um número extraordinário de demandas contribuindo para a eficiência da Justiça.

Afinal, como conciliar? O dia-a-dia, a experiência dos casos concretos, o tirocínio de cada um e as técnicas de mediação e composição já consagradas na teoria levarão à resposta. Os conciliadores dirigem com a supervisão do Juiz o ato processual conciliatório sendo que ficam investidos da imparcialidade, eqüidistância e, principalmente, da ponderação de agir e de proceder com reflexão, pois conciliador e árbitro falam em nome da Justiça que deve, antes de tudo, prevenir e promover o bem-comum.

Os conciliadores devem ter conhecimento da matéria, de fato e de direito, objeto do conflito. Necessário mostrar os riscos do processo, na hipótese de não haver acordo e, principalmente, as vantagens da conciliação. O juiz leigo e o conciliador são funções relevantes que contribuem com a sua participação para a racionalização da Justiça.

O conciliador deve garantir às partes que a discussão proporcione um acordo fiel e justo ao direito da comunidade em que vivem. É, o terceiro *neutro*, que deve ter conhecimento jurídico e técnico necessário para o bom desenvolvimento do processo; sua função é a de restabelecer a comunicação entre as partes, conduzindo as negociações quanto à maneira mais conveniente a portarem-se perante o curso do processo com o objetivo de obterem a sua efetiva concretização.

O interesse pela conciliação e a importância de que as vias conciliativas se revestem na sociedade contemporânea foram considerados pelo legislador no sentido de

que a conciliação, é mais uma dessas relevantes alternativas. Portanto, é fundamental que o juiz seja, antes de tudo, um conciliador e um pacificador social.

Nesta tarefa, o juiz deve recorrer a interdisciplinariedade, melhor dizendo – a transdisciplinariedade –, em busca das decisões mais justas, efetivas e eficientes –, seja no contexto judicial ou administrativo, vez que os fenômenos humanos devem ser compreendidos numa perspectiva única, globalizada. Segundo o professor Ubiratan D’Ambrósio,

A transdisciplinariedade procura superar a organização disciplinar encarando sempre fatos e fenômenos como um todo. Naturalmente, não se nega a importância do tratamento disciplinar, multidisciplinar e interdisciplinar para se conhecer detalhes dos fenômenos. Mas a análise disciplinar, inclusive a multi e a interdisciplinar, será sempre subordinada ao fato e ao fenômeno como um todo, com todas as suas implicações e inter-relações, em nenhum instante perdendo-se a percepção e a reflexão da totalidade. As propostas da visão holística, da complexidade, da sinergia e, em geral, a busca de novos paradigmas de comportamento e conhecimento são típicas da busca transdisciplinar do conhecimento.⁸

É preciso acreditar nessa visão e utilizar os diversos referenciais teóricos trazidos pelos profissionais advindos da Psicologia, do Serviço Social, da Antropologia, e demais Ciências Sociais, além das abordagens sistêmica, psicanalítica e da teoria de resolução de conflitos a fim de não perder a riqueza que a diversidade de conhecimentos oferece ao desenvolvimento desse trabalho humanístico em prol da dignidade da pessoa humana da construção de uma cultura de efetivação da cidadania.

De outra face, é fundamental que o juiz, sem comprometer sua imparcialidade, tenha um compromisso marcado com a racionalização dos serviços judiciários, com o atendimento ao público e aos advogados, e com um diálogo próximo aos demais órgãos públicos, entidades de classe e com outros âmbitos da sociedade civil.

⁸ D’AMBRÓSIO, Ubiratan. Paz ética e educação: uma visão transdisciplinar. *Caderno Técnico de Metodologias e Técnicas do Serviço Social*, Brasília: SESI-DN, n. 23, 1996, p. 44-50.

A interdisciplinariedade é, sem dúvida, fator marcante na racionalização dos serviços prestados pelo Judiciário, na medida em que possibilita agregar o conhecimento jurídico ao de outras Ciências, permitindo a otimização de métodos de gerenciamento do serviço judiciário, objetivando práticas mais eficazes e eficientes.

Nesse trilhar, observamos que os princípios e conhecimentos da Ciência da Administração, tanto na seara pública, quanto na privada serão, certamente, fundamentais para uma gestão judiciária que prime pela qualidade de seus serviços e contribua para viabilizar o maior acesso à Justiça brasileira, como veremos a seguir.

5. O JUIZ ADMINISTRADOR

Os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, constantes na Carta Constitucional, no art. 37, deverão orientar a administração pública direta e indireta de quaisquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a fim de dar fiel aplicação à nova ordem jurídica constitucional que visa assegurar a defesa e o equilíbrio entre os interesses públicos, individuais e coletivos.

A atividade administrativa pública é o exercício da função, ou seja, o cumprimento obrigatório do “dever jurídico funcional” de acertar, ante a ocorrência do caso concreto, a medida tendente a alcançar da melhor forma possível a finalidade da lei.⁹ Por conseguinte, o administrador público deverá observar com rigor os aludidos princípios insculpidos na Constituição Federal, simultaneamente com os princípios da razoabilidade, da proporcionalidade e os princípios gerais de Direito, bem como a finalidade da lei, como condição para a validade e legitimidade de seus atos.

⁹ MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Discricionariedade e controle jurisdicional*. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

De outra banda, impõe-se a adoção de conduta administrativa pública em harmonia com os termos e requisitos estabelecidos na norma, a fim de resguardar os princípios democráticos. Os princípios constitucionais da administração pública encontram-se em consonância com os princípios basilares éticos da administração como um todo, posto que ambos têm como escopo desenvolver, respectivamente, atividades e relações que promovam o progresso social-econômico do Estado e da sociedade. Ressalte-se que os princípios constitucionais da administração pública apresentam-se, ainda, como valioso critério de atuação e desempenho, seja nos atos administrativos, legislativos ou judiciais.¹⁰

Desta forma, ao administrador público compete o dever de bem administrar. Não seria diferente a responsabilidade do juiz-administrador no Poder Judiciário. No que concerne aos princípios gerais da Administração, estes permitem que o administrador possa bem exercer as suas funções. Neste sentido, é a abalizada assertiva de Idalberto Chiavenato:

O administrador deve obedecer a certas normas ou regras de comportamento, isto é, a *princípios gerais* que lhe permitam bem desempenhar as suas funções de *planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar*. Daí surgirem os chamados *princípios gerais de Administração* ou simplesmente *princípios de Administração*, desenvolvidos por quase todos os autores clássicos, como normas ou leis capazes de resolver os problemas organizacionais. Contudo, a colocação dos *princípios* mostra algumas divergências entre os autores clássicos. Fayol chegou a coletar cerca de quatorze princípios.¹¹

¹⁰ MORAES, Germana de Oliveira. *Controle jurisdicional da Administração Pública*. São Paulo: Dialética, 1999.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 115-116.

O rol de princípios gerais da administração sistematizados por Henri

Fayol são:

1. *Divisão do trabalho: consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.*
2. *Autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.*
3. *Disciplina: depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.*
4. *Unidade de comando: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.*
5. *Unidade de direção: uma cabeça e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo.*
6. *Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais: os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares.*
7. *Remuneração do pessoal: deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.*
8. *Centralização: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.*
9. *Cadeia escalar: é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo. É o princípio do comando.*
10. *Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana .*
11. *Eqüidade: amabilidade e justiça para alcançar lealdade do pessoal.*
12. *Estabilidade do pessoal: a rotatividade tem um impacto negativo sobre a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer num cargo, tanto melhor.*
13. *Iniciativa: a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.*

*14. Espírito de equipe: harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.*¹²

Esta enumeração de princípios da Administração realizada por Henri Fayol – fundador da Teoria Clássica da Administração – demonstra sua visão universal e global da empresa. Verifica-se, neste contexto, que os referidos princípios gerais da administração encontram-se em sintonia com os princípios constitucionais constantes no art. 37 da Constituição brasileira de 1988. Assim, são parâmetros orientadores para a ação dos administradores públicos e privados, por serem linhas de conduta a serem seguidas pelos mesmos.

Com efeito, entendemos que esta abordagem principiológica revela a compatibilidade das disposições, dos princípios e da filosofia de ação tanto da administração pública quanto da privada. Os indivíduos, os administradores são, também, como o Estado, agentes que devem orientar suas ações de acordo com os princípios gerais constitucionais da atividade. O administrador é capaz de exercer uma notável influência nos vários âmbitos sociais e econômicos, como destaca Chiavenato:

é ele um agente de mudança e de transformação das empresas, levando-as a novos rumos, novos processos, novos objetivos, novas estratégias, novas tecnologias; é ele um agente educador no sentido de que, com sua direção e orientação, modifica comportamentos e atitudes das pessoas; é ele um agente cultural na medida em que, com o seu estilo de Administração, modifica a cultura organizacional existente nas empresas. Mais do que isso, o administrador deixa marcas profundas na vida das pessoas, à medida que lida com elas e com seus destinos dentro das empresas e à medida que sua

¹² Apud, CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 106-107.

atuação na empresa influi no comportamento dos consumidores, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas.¹³ (grifo nosso)

Assim, verifica-se que o papel do administrador público e privado é fundamental pois, à medida que desenvolve uma postura ética, manifesta atenção aos princípios atinentes à administração e às disposições constitucionais que velam por uma sociedade mais justa e equânime. Portanto, para realizar uma boa gestão administrativa, o administrador precisa considerar a pauta de cidadania que a Constituição Federal de 1988 expressa.

6. GESTÃO DEMOCRÁTICA DO PODER JUDICIÁRIO

O Judiciário contemporâneo não pode se propor a exercer função apenas jurídica, técnica, secundária, mas deve exercer papel ativo, inovador da ordem jurídica e social, visto que é chamado a contribuir para a efetivação dos direitos sociais, procurando dar-lhes sua real densidade e concretude.

Desta forma, o Poder Judiciário brasileiro depara-se, nos últimos tempos, com o desafio da concretização dos direitos de cidadania mediante adoção de uma gestão democrática. Para tamanho desafio, não há fórmula pronta. É preciso estar sempre disposto para essa luta.

É importante não esmorecer ante a adversidade do volume de serviço crescente, mas recusar-se a entregar uma jurisdição de papel, alienada, sem a necessária e profunda reflexão sobre os valores em litígio, em que as partes sejam vistas somente

¹³CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 15.

como números. É preciso que os juízes tenham o propósito de realizar uma jurisdição que proporcione pacificação social.

É preciso reconhecer que a maior parte dos brasileiros ainda não tem acesso à Justiça e que é preciso reverter esse débito de cidadania. Neste panorama, verifica-se que a Gestão Democrática do Poder Judiciário será fator determinante no sentido de garantir a concretização dos direitos de cidadania, mediante uma prestação jurisdicional célere, eficiente e eficaz.

O Poder Judiciário possui vários gestores – magistrados, servidores – Diretores de Secretaria, etc., os quais, nesta Gestão Democrática, competem colocar em prática o objetivo angular do Poder Judiciário – a entrega da prestação jurisdicional de forma eficiente. Para Sidnei Agostinho Beneti:

O juiz deve ser encarado como um gerente de empresa, de um estabelecimento. Tem sua linha de produção e o produto final, que é a prestação jurisdicional. Tem de terminar o processo, entregar a sentença e a execução. Como profissional de produção, é imprescindível mantenha ponto de vista gerencial, aspecto da atividade judicial que tem sido abandonado. É falsa a separação estanque entre as funções de julgar e de dirigir o processo – que implica orientação ao cartório. (...) Como um gerente, o juiz tem seus instrumentos, assim como um fabricante os seus recursos. São o pessoal do cartório, as máquinas de que dispõe, os impressos. É o lugar em que trabalha; são os carimbos, as cadeiras, o espaço da sala de audiências e de seu gabinete; são a própria caneta, a máquina de escrever, o fluxo de organização dos serviços e algumas coisas imateriais¹⁴.

Nessa Gestão Democrática é fundamental desenvolver estratégias visando o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis; a padronização eficiente dos

¹⁴ BENETI, Sidnei Agostinho. *Da conduta do juiz*. São Paulo: Saraiva, 1997, p. 12.

procedimentos judiciais e cartorários. Para tanto, deve-se verificar: os recursos materiais (Inventário) e humanos disponíveis (quantitativo e qualitativo); as necessidades imediatas e tomada de ações pertinentes; os serviços a serem executados no cartório; a distribuição de atividades atendendo ao perfil do servidor o qual deve ser capacitado para este fim.

É importante realizar: fluxograma – Detalhamento dos procedimentos a serem executados; o compartilhamento de idéias para aprimorar os procedimentos com uma visão global do processo, com envolvimento, motivação e comprometimento da equipe (Juiz, Diretor, Oficial de Gabinete, Secretário, Servidores e Estagiários); a criação de andamentos racionalizados e otimizados à real situação dos processos; o posicionamento estratégico dos escaninhos; a organização dos documentos de juntada, os quais devem ser selecionados por categorias (petições, mandados cíveis, criminais, ofícios e Ar's) e juntados diariamente; a criação e manutenção das pastas imprescindíveis.

É necessária a racionalização da expedição com a criação de rotinas simplificadas que concentrem informações imprescindíveis, como exemplo, nos Juizados Especiais – do ato citatório constar a data e a hora da audiência de conciliação, instrução e julgamento, número máximo de testemunhas, da obrigatoriedade de presença pessoal das partes em audiência, necessidade das partes informarem as alterações de endereço, sob pena de reputarem-se eficazes as que forem expedidas nos endereços constantes nos autos.

É importante a designação de servidor com linha direta com o Diretor de Secretaria para coordenação da sala de conciliação; a análise processual do Juiz com fito de suprimir diligências prescindíveis, tais como: intimações sem observância do art. 19 *caput* e §2º da Lei nº 9.099/95; condenação em custas processuais em valores

inexeqüíveis; conclusões desnecessárias, para tanto, baixando portaria delegando a execução de atos de mero expediente aos Diretores de Secretaria; a implementação de Pauta una de Conciliação, Instrução e Julgamento. É indispensável que em curto, médio e longo prazo seja feita avaliação de todos os aspectos acima elencados e o estabelecimento de novas metas a cada ano.

Assim, a Gestão Democrática do Judiciário dar-se-á mediante planos estratégicos e operacionais mais eficazes para atingir os objetivos propostos; com a concepção de estruturas e estabelecimento de regras, políticas e procedimentos mais adequadas aos planos desenvolvidos; implementação, coordenação e execução desses planos mediante o comando e o controle dessas ações. Portanto, essa gestão, mediante o envolvimento diuturno de todas as pessoas ligadas a esse processo, deve ser volvida para a excelência do serviço prestado pelo Poder Judiciário.

CONCLUSÕES

A sociedade vem clamando uma postura cada vez mais ativa do Judiciário, não podendo este ficar distanciado dos debates sociais, devendo assumir seu papel de partícipe no processo evolutivo das nações. Eis que é também responsável pelo bem comum, notadamente em temas como a dignidade da pessoa humana, a redução das desigualdades sociais e a defesa dos direitos de cidadania.

O juiz contemporâneo deve estar atento às transformações do mundo moderno, porque, ao aplicar o Direito, não pode desconhecer os aspectos sociais, políticos e econômicos dos fatos que lhe são submetidos. Cabe ao juiz exercer a atividade recriadora do Direito através do processo hermenêutico, bem como adaptar as

regras jurídicas às novas e constantes condições da realidade social e, com responsabilidade, deve buscar soluções justas, eficazes e eficientes.

Neste mister, temos que a prestação jurisdicional deve ser exercida como instrumento de pacificação social e afirmação da cidadania, o que é facilmente verificado quando da ocorrência de sua aplicação célere e justa, consubstanciando-se, dessa forma, como um poderoso instrumento a serviço da população. Esta sim, é a razão primordial da existência do Poder Judiciário.

Dentro do sistema jurídico-constitucional vigente, deve a Magistratura desempenhar as seguintes funções básicas: solução de litígios, controle da constitucionalidade das leis, tutela dos direitos fundamentais e garante da preservação e desenvolvimento do Estado Constitucional e Democrático de Direito contemplado na Constituição de 1988. Mas para que cumpra suas funções a Magistratura deve ser independente, responsável e criativo.

O Judiciário enfrenta a articulação de um direito positivo, conjuntural, evasivo, transitório, complexo e contraditório, numa sociedade de conflitos crescentes, e, por isso, impõe-se a diversificação do Judiciário para atender às necessidades de controle da norma positiva. Por outro lado, o Poder Legislativo derivado, em muitas situações, não só não se esforça para preencher o vazio, senão prima por seguir a mesma técnica da legislação aberta e indeterminada. Incapaz de solucionar alguns megaconflitos modernos, muitas vezes o legislador acaba atribuindo ao Judiciário a responsabilidade de moldar a norma final aplicável.

Assim, o Judiciário não somente passou a solucionar os conflitos intersubjetivos de interesses, segundo o modelo liberal individualista, como também a atuar como órgão calibrador de tensões sociais, solucionando conflitos de conteúdo social, político e jurídico, além de implementar o conteúdo promocional do Direito

contido nas normas constitucionais e nas leis que consagram direitos sociais, visando permitir o acesso pleno e eficaz à Justiça.¹⁵

O acesso à Justiça sempre foi um dilema a ser solucionado pela humanidade. Ao longo da história, observa-se que as estruturas dos Tribunais passaram a ter uma administração cada vez mais lenta e congestionada, seja, por um lado, pelo reconhecimento de um maior número de direitos, seja, de outro, pelo excesso de rigor, de formalismo e de recursos processuais gerando insatisfação e falta de confiança dos cidadãos quanto ao Poder Judiciário como instituição.

É preciso que um número cada vez maior de pessoas tenha a oportunidade de chegar aos umbrais da Justiça, como um fato natural e inerente à condição da própria pessoa humana, como parte indispensável do complexo de direitos e deveres que caracteriza o viver em sociedade. Só assim se conseguirá estabelecer o acesso à ordem jurídica justa.¹⁶

As sistemáticas processuais formalistas que antes representavam etapas de garantias de direitos individuais e coletivos, para um devido processo legal, hoje, em excesso, caracterizam uma justiça tardia e inconcebível deformação de valores, conceitos e atitudes, os quais devem ser repensados e modificados para atender aos reclamos da sociedade contemporânea.

O Poder Judiciário caminha atualmente ao encontro de formas alternativas de resolução das demandas, por meio de instrumentos de ação social participativa. E dentro desse raciocínio, insere-se, em última *ratio*, toda filosofia e o próprio idealismo daqueles que estão empenhados em mudanças razoáveis e factíveis para que outras perspectivas e outros horizontes se abram para o povo em geral, especialmente para os

¹⁵GOMES, Luís Flávio, *A dimensão da magistratura no Estado Constitucional e Democrático de Direito: independência judicial, controle judiciário, legitimação da jurisdição, politização e responsabilidade do juiz*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1997. p. 47.

¹⁶MORAES, Silvana Campos. *Juizados de Pequenas Causas*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1991. p. 33.

hipossuficientes econômicos, graças à facilitação do acesso à Justiça, com a utilização de meios e instrumentos alternativos, como, *v. gratia*, a conciliação, a mediação e a arbitragem, com todos os desdobramentos deles derivados.

Estamos passando, atualmente, por uma revolução na forma de fazer justiça, caminhando, com a reengenharia do processo, para uma modificação estrutural e funcional do Judiciário em si. Procura-se remodelar o seu perfil no sentido de adequá-lo ao da Justiça que se espera na nova era pós-industrial, que vem sendo constituída principalmente nas três últimas décadas, na qual a informática transforma o conhecimento no instrumento de satisfação das necessidades da sociedade e é ferramenta de trabalho hábil para encurtar o tempo e a distância. Esses fatores, em uma sociedade que anda à velocidade da luz e em constante competição globalizada, assumem destaque como a espinha dorsal da qualidade de todo e qualquer serviço.

A Justiça, como serviço e instrumento de pacificação social, precisa comungar das idéias que estão modificando a civilização, sob pena de perder-se no tempo e no espaço. Uma dessas valorosas idéias é a simplificação da linguagem jurídica, que é um instrumento fundamental para a Justiça, que oportuniza o acesso à Justiça e contribui para a compreensão do funcionamento e da atuação do Poder Judiciário. Reconhecer a necessidade de simplificação da linguagem jurídica é um dos primeiros passos na direção da democratização da Justiça.

De outra face, é de se observar que inúmeras críticas têm sido feitas recentemente à atuação do Poder Judiciário no Brasil. Contudo, carece o Judiciário de melhores instrumentos de trabalho. A legislação nacional, além da técnica deficiente, é hoje de produção verdadeiramente caótica. Deficientes são os instrumentos disponíveis ao Judiciário, porque já não se aceita a verdadeira liturgia do processo, o amor

desmedido pelos ritos, que quase passaram a ter fim em si mesmos, numa inversão de valores.

É certo que a entrega da prestação jurisdicional não pode deixar de transitar por um processo, previamente regrado, no qual os interessados possam ser ouvidos. Trata-se de elemento essencial para a legitimação da atividade do juiz. Mas, este processo deve ser caminho de realização da Justiça desejada pelos cidadãos, não estorvo incompreensível e inaceitável.

Assim, percebemos a necessidade de adaptar o Poder Judiciário às múltiplas demandas do mundo moderno, a premência de torná-lo mais eficiente, de definir suas reais funções, sua exata dimensão dentro do Estado Constitucional e Democrático de Direito, a incessante busca de um modelo de Judiciário que cumpra seus variados papéis de modo a atender às expectativas dos seus usuários.

Atualmente, está surgindo um modo novo de pensar a Justiça, não mais problema do Estado, mas também da sociedade, que é chamada a participar do exercício da jurisdição através da atuação de voluntários como conciliadores. A presença e a atuação constante dos conciliadores permite uma inequívoca agilidade e dinamismo processual com a efetiva solução de um número extraordinário de demandas contribuindo para a eficiência da Justiça.

A comunidade, através de associações, escolas, universidades, hospitais, etc., também, têm papel importante na ação preventiva de atos contrários ao direito. Por outro lado, exige-se dos operadores do direito que saiam de seus gabinetes e procurem, em outras instituições e segmentos sociais, respostas adequadas para os problemas jurídicos, muitos deles associados a questões sociais. Portanto, é fundamental que o juiz seja, antes de tudo, um conciliador e um pacificador social.

Nesta tarefa, o juiz deve recorrer a interdisciplinariedade, melhor dizendo – a transdisciplinariedade –, em busca das decisões mais efetivas e eficientes –, seja no contexto judicial ou administrativo, vez que os fenômenos humanos devem ser compreendidos numa perspectiva única, globalizada. De outra face, é fundamental que o juiz, sem comprometer sua imparcialidade, tenha um compromisso marcado com a racionalização dos serviços judiciários, com o atendimento ao público e aos advogados, e com um diálogo próximo aos demais órgãos públicos, entidades de classe e com outros âmbitos da sociedade civil.

A interdisciplinariedade é, sem dúvida, fator marcante na racionalização dos serviços prestados pelo Judiciário, na medida em que possibilita agregar o conhecimento jurídico ao de outras Ciências, permitindo a otimização de métodos de gerenciamento do serviço judiciário, objetivando práticas mais eficazes e eficientes.

Nesse trilhar, observamos que os princípios e conhecimentos da Ciência da Administração, tanto na seara pública, quanto na privada serão, certamente, fundamentais para uma gestão judiciária que prime pela qualidade de seus serviços. Os princípios constitucionais da administração pública encontram-se em consonância com os princípios basilares éticos da administração como um todo, posto que ambos têm como escopo desenvolver, respectivamente, atividades e relações que promovam o progresso social-econômico do Estado e da sociedade.

Ressalte-se que os princípios constitucionais da administração pública apresentam-se, ainda, como valioso critério de atuação e desempenho, seja nos atos administrativos, legislativos ou judiciais.¹⁷ Desta forma, ao administrador público compete o dever de bem administrar. Não seria diferente a responsabilidade do juiz-administrador e do juiz-gestor no Poder Judiciário.

¹⁷ MORAES, Germana de Oliveira. *Controle jurisdicional da Administração Pública*. São Paulo: Dialética, 1999.

O Judiciário possui vários gestores – magistrados, servidores – Diretores de Secretaria, etc., os quais, nesta Gestão Democrática, competem colocar em prática o objetivo angular do Poder Judiciário – a entrega da prestação jurisdicional de forma eficiente. Nessa Gestão Democrática é fundamental desenvolver estratégias visando o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis; a padronização eficiente dos procedimentos judiciais e cartorários.

Assim, a Gestão Democrática do Poder Judiciário dar-se-á mediante planos estratégicos e operacionais mais eficazes para atingir os objetivos propostos; com a concepção de estruturas e estabelecimento de regras, políticas e procedimentos mais adequadas aos planos desenvolvidos; implementação, coordenação e execução desses planos mediante o comando e o controle dessas ações.

Desta forma, o Poder Judiciário brasileiro depara-se, nos últimos tempos, com o desafio da concretização dos direitos de cidadania mediante adoção de uma gestão democrática que prime pela excelência de seus serviços e que viabilize o maior acesso à Justiça brasileira. Lembramos, que é importante reconhecer que a maior parte dos brasileiros ainda não tem acesso pleno à Justiça e que é preciso reverter esse débito de cidadania. Neste panorama, verifica-se que a Gestão Democrática do Poder Judiciário será fator determinante no sentido de garantir a implementação dos direitos sociais, mediante a transdisciplinariedade e a interdisciplinariedade, objetivando, diuturnamente, uma prestação jurisdicional célere, eficiente e eficaz; contribuindo para o fortalecimento da cultura da plenitude dos direitos humanos.

REFERÊNCIAS

BARACHO, José Alfredo de Oliveira. *Teoria geral da cidadania: a plenitude da cidadania e as garantias constitucionais e processuais*. São Paulo: Saraiva, 1995.

BENETI, Sidnei Agostinho. *Da conduta do juiz*. São Paulo: Saraiva, 1997.

CAPPELETTI, Mauro. *Dimensioni della giustizia nelle società contemporanee*, Bolonha II Mulino, 1994.

CARVALHO, Ivan Lira de. Eficácia e democracia na atividade judicante. *Revista Trimestral de Jurisprudência dos Estados*, v. 171, jul./ago. 1999, p. 53-63.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DALARI, Dalmo de Abreu. *O poder dos juízes*. São Paulo: Saraiva, 1996.

D'AMBRÓSIO, Ubiratan. Paz ética e educação: uma visão transdisciplinar. *Caderno Técnico de Metodologias e Técnicas do Serviço Social*, Brasília: SESI-DN, n. 23, 1996, p. 44-50.

DIAS, Rogério A. Correia. *Administração da Justiça: a gestão pela qualidade total*. Campinas, SP: Millennium Editora, 2004.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1950. Segunda parte, cap. I.

FERNANDES, Raimundo Nonato. Justiça e Ideologia. *Revista do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte*, Natal, v. 19-24, n.1, 1965, p. 12.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FRIGINI, Ronaldo. *Comentários à Lei de Pequenas Causas*. São Paulo: Livraria e Editora de Direito, 1995.

GOMES, Luís Flávio. *A dimensão da magistratura no Estado Constitucional e Democrático de Direito: independência judicial, controle judiciário, legitimação da jurisdição, politização e responsabilidade do juiz*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1997.

LEAL FILHO, José Garcia. *Gestão estratégica participativa*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

MARQUES, Luiz Guilherme. A Psicologia do juiz. Disponível em: <http://www.apriori.com.br/cgi/for/viewtopic.php?t=775>. Acesso em: 09/11/2005.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Discricionariedade e controle jurisdicional*. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MORAES, Germana de Oliveira. *Controle jurisdicional da constitucionalidade do processo legislativo*. São Paulo: Dialética, 1998.

_____. *Controle jurisdicional da Administração Pública*. São Paulo: Dialética, 1999.

MORAES, Silvana Campos. *Juizados de Pequenas Causas*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1991.

POGREBINSCHI, Thamy. Ativismo judicial e Direito: considerações sobre o debate contemporâneo. *Direito, Estado e Sociedade*, v. 9, n. 17, ago./dez. 2000, p. 121-143.

SALOMÃO, Luis Felipe. *Roteiro dos Juizados Especiais Cíveis*. Rio de Janeiro: Destaque, 1997.

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. *O juiz seleção e formação do magistrado no mundo contemporâneo*. Belo Horizonte Del Rey, 1999.

VASCONCELOS, Pedro Carlos Bacelar de. *Teoria geral do controlo jurídico do poder público*. Lisboa: Cosmos, 1996.

RESUMO

O presente ensaio analisou o juiz-administrador no desenvolvimento de uma Gestão Democrática do Poder Judiciário, que está se construindo nas últimas décadas. Nessa reflexão abordamos os seguintes aspectos: o dilema do acesso à Justiça; a nova reengenharia do processo: formas alternativas de resolução de conflito, informática e simplificação da linguagem jurídica; o juiz no Estado democrático de direito; o juiz e a conciliação; o juiz como administrador; e a Gestão democrática do Judiciário. Nesse panorama, procuramos delinear os desafios da magistratura contemporânea, destacando dentre eles a necessidade da concretização dos direitos de cidadania, para tanto, analisamos a nova revolução processual, – mudança de mentalidade dos operadores do Direito, em especial –, do juiz-conciliador e pacificador social, na emergência dos novos direitos, que se apresentam. Examinamos a necessidade de recorrer a transdisciplinariedade, em busca das decisões mais eficazes e eficientes, seja no âmbito judicial ou administrativo. Nesse trilhar, observamos, no contexto – juiz-administrador –, que os princípios e conhecimentos da Ciência da Administração, tanto na seara pública, quanto na privada serão fundamentais para uma Gestão judiciária que prime pela qualidade de seus serviços e contribua para viabilizar o maior acesso à Justiça brasileira. Foram utilizados e manejados, para o desenvolvimento do trabalho, livros e artigos jurídicos, e de outras Ciências Sociais, ou seja, a pesquisa bibliográfica. Na conclusão, construímos uma síntese a partir das abordagens jurídicas e de Administração visando delinear o papel da magistratura brasileira no fortalecimento da cultura de Direitos humanos.

Palavras-chave: juiz-administrador, gestão democrática, Justiça eficiente.