

Administração Judiciária: caminho para a construção de um Judiciário mais eficiente e legítimo

Marcelo Malizia Cabral*
Juiz de Direito

A realização de um breve diagnóstico do Poder Judiciário aponta para a existência de um importante material crítico ligado, no mais das vezes, à sua morosidade e ineficiência, à baixa qualidade da prestação do serviço de realização de justiça, à ineficácia de suas decisões, à dificuldade de acesso e à escassa comunicação com a sociedade.

A essas fragilidades, contrapõem-se alguns pontos fortes, como sua independência, a autonomia da jurisdição e sua probidade.

Todavia, a preponderância do apontamento dos pontos fracos do Judiciário perante a opinião pública é inescandível, o que se pode verificar diariamente nos meios de comunicação.

A propósito, pesquisa realizada pelo Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo – IDESP, em 2000, demonstrou que 89% da classe empresarial brasileira avalia a agilidade do Poder Judiciário como “ruim” ou “péssima”.¹

Na mesma linha, perquirindo sobre a confiança da população brasileira em suas instituições, estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística – IBOPE, no ano de 2005, revelou que dentre quatorze organizações investigadas, o Poder Judiciário ocupou a sétima colocação, verificando-se, dentre os entrevistados, maior confiança na Igreja Católica, nas Forças Armadas, nos jornais, na televisão, nos sindicatos e nos advogados.

Em posição pior que o Judiciário, ficaram apenas os publicitários e empresários, a polícia, o Senado, a Câmara dos Deputados, os partidos políticos e os políticos.²

Ainda a ilustrar o descontentamento social para com o serviço prestado pelo Poder Judiciário, investigação de Maria Tereza Sadek assenta que “levantamentos de institutos especializados (*Vox Populi*, Data Folha, IBOPE, Gallup) mostram que, em média, 70% dos entrevistados não confiam no sistema de Justiça.”³

Pode-se perceber, assim, com clareza evidente e pequeno esforço, a crise experimentada pelo Poder Judiciário brasileiro.

* Consultor do Programa de Gestão pela Qualidade do Tribunal de Justiça do RS e membro do Centro de Pesquisa “Judiciário, Justiça e Sociedade” da Escola Superior da Magistratura.

¹ SADEK, Maria Tereza. *Judiciário e Sociedade*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006, p. 34.

² *Ibidem*, p. 35.

³ *Ibidem*, p. 13.

Importa registrar-se, de outro lado, que a superação desta realidade depende de seu reconhecimento e da realização de gestão estratégica.

Administrar-se estrategicamente o Poder Judiciário é pontuar-se a necessidade de se realizar análise aberta do presente, conscientizando-se dos fatores críticos e das potencialidades da Instituição, questionando-se e reestruturando-se os procedimentos atuais, definindo-se objetivos e metas, projetando-se ações para a superação dos obstáculos, realizando-se-as e, por fim, avaliando-se e repensando-se constantemente suas atividades.

Administrar-se estrategicamente o Judiciário, significa investir-se na profissionalização e na qualificação de seus recursos humanos.

E a realização desse agir estratégico exige a ruptura dos mais variados paradigmas, a começar pelo antigo modelo de juiz, burocrata, erudito, reservado, inerte, focado somente no saber jurídico.

A nova magistratura deve estar atenta a essa realidade, à crise e à falta de legitimação popular do Judiciário e agir estrategicamente, construindo um novo perfil de magistrado, pragmático, inteligível, gestor, participativo, questionador, líder, multidisciplinar, agente político, transformador.

Apresenta-se, assim, a Administração Judiciária, como um dos mais promissores caminhos para a realização de um Judiciário mais eficiente e legítimo.

A tanto, imperiosa a análise das ambiências em que inserida a Instituição.

Dentre os fatores externos à organização que contribuem à sua ineficiência, podem-se assinalar a crise ética da sociedade, com crescente desprezo à cultura de respeito a valores, a crise do Estado na observância de normas constitucionais e na garantia de direitos humanos que exigem prestações positivas, a legislação que propicia o prolongamento excessivo das demandas, a desestrutura dos serviços de assistência judiciária às populações em situação de vulnerabilidade social, os baixos índices de organização social para a tutela coletiva de direitos, a cultura que não privilegia a pacificação dos conflitos e incentiva o litígio, dentre outros.

Esses fatores exteriores que contribuem para a crise do Poder Judiciário, muito embora não estejam em seu controle direto, reclamam a atuação política da Instituição, seja os denunciando, seja articulando-se com a sociedade para sua superação, atuando, pois, como agente de transformação social.

A análise da ambiência interna, por seu turno, relaciona-se com o conhecimento, a classificação e o monitoramento de fatores intrínsecos que contribuem, positiva ou negativamente, para o desempenho da Organização, tais como os ambientes físico e social, a motivação da equipe, os recursos humanos, as máquinas e os equipamentos, a definição e o treinamento para as tarefas e o modelo de gestão da Instituição.

A atuação nestes elementos, ao reverso daqueles, está ao alcance da Organização e constitui o objeto de estudo da ciência da Administração Judiciária.

Com efeito, não é demais se anotar que a atividade jurisdicional deve observar os princípios proclamados pela Carta Política como orientadores da Administração Pública, quais sejam os da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Deste modo, a necessidade da busca de alto desempenho na realização de suas atividades de parte uma instituição pública como o Judiciário decorre, por princípio, de um pressuposto legal: a exigência constitucional de os serviços públicos serem prestados com eficiência.

Entretanto, a busca do alto desempenho na atividade pública afigura-se imperativa, também, em razão de circunstâncias de ordem ética.

E isto se dá na medida em que toda a atividade pública é financiada, compulsoriamente, pela coletividade.

Assim, nada mais justo que se exigir excelência na relação entre o emprego do dinheiro público e o benefício que dele possa resultar para o grupo social.

Então, também e especialmente em decorrência deste atributo ético, é que a Administração Pública deve buscar, modo incessante, o atingimento do melhor desempenho possível em suas atividades.

Relevante sublinhar-se que este objetivo somente será alcançado com a qualificação dos gestores públicos para as novas possibilidades técnicas do setor.

Em outras palavras, somente com o desenvolvimento de uma gestão profissional e com ênfase para resultados, o que envolve conhecimento e aplicação de princípios e regras científicas, alcançar-se-á desempenho satisfatório de parte dos órgãos integrantes do Poder Judiciário.

A assimilação e a interiorização desse dever ético constituem pressupostos para o desenvolvimento de métodos de gestão inovadores e direcionados para a plena satisfação da comunidade destinatária da atividade pública de realização de justiça.

Hão de se estabelecer, horizontalmente, com a participação de todos os setores envolvidos no processo, a visão e a missão da organização, elegendo-se objetivos e metas para sua materialização a curto, médio e longo prazos.

Somente com o comprometimento de todos os atores da atividade judiciária lograr-se-á atingir os propósitos traçados coletivamente, o que exige trabalho constante e técnico de medição de desempenho, com o uso de ferramentas de coleta de dados para o exame de indicadores capazes de avaliar o processo de gestão.

Destarte, a idéia de alto desempenho que deve orientar a atividade pública está relacionada à possibilidade de se prestar serviços de excelência com a menor utilização de recursos possível, o que se mostra factível com a utilização de métodos científicos e modernos de gestão.

São exatamente estes os propósitos da Comissão de Inovação e Efetividade da Jurisdição de Primeiro Grau: identificar, catalogar, incentivar e propiciar a multiplicação de ações que traduzam a idéia de alto desempenho na atividade do Poder Judiciário.

Com a utilização da moderna teoria de gestão participativa, a Corregedoria-Geral da Justiça está reunindo magistrados de primeiro grau e

servidores da Organização com o propósito de sistematizar métodos de gestão que conduzam à redução do tempo de tramitação dos processos, à melhoria da qualidade da prestação jurisdicional, ao aperfeiçoamento da gestão das mais diversas unidades judiciárias, à melhoria do relacionamento e da qualidade de vida dos servidores, à construção de uma imagem mais positiva do Judiciário perante a comunidade, ao aperfeiçoamento e ao incremento de sua comunicação com a sociedade, assim à criação de mecanismos que facilitem e aprimorem o acesso à Justiça.

A esse mesmo horizonte se dirigem diversas experiências de gestão participativa a edificar, solidamente, os alicerces de um Judiciário com importantes índices de eficiência e de legitimidade social.

É o que se está verificando, por exemplo, em diversas unidades da Instituição que priorizam a valorização de seus atores, seja com a realização de encontros periódicos envolvendo a equipe de trabalho e os mais diversos colaboradores do sistema de justiça, como advogados, promotores de justiça, defensores públicos, dentre outros, estabelecendo-se relação aberta e democrática com todas as interfaces da atividade, seja com a adoção de políticas de metas, incentivos e valorização pessoal, rumo a um Judiciário de alto desempenho, eficiente e legítimo.

Estas bem-sucedidas práticas têm possibilitado a valorização do elemento humano da Organização, a integração de seus mais diversos setores, a percepção recíproca das dificuldades da atividade jurisdicional, a construção conjunta das estratégias à sua superação, a coletivização das decisões administrativas, com aumento das possibilidades de acerto e, por fim, o comprometimento de toda a comunidade com o alcance das metas e dos objetivos estabelecidos pela Instituição.

Noutras palavras, a profissionalização e a democratização da gestão têm assegurado a constante perseguição da eficiência e do alto desempenho do Poder Judiciário.

Conclama-se, assim, a magistratura, os servidores e todos os colaboradores do sistema de realização de justiça, à edificação coletiva de um Judiciário mais eficiente e legítimo, valorizando-se, cada vez mais, o caminho necessário à sua consecução: a Administração Judiciária.