PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA
ESPECIALIZAÇÃO EM DIREITO ADMINISTRATIVO COM FOCO NO JUDICIÁRIO

**A GESTÃO PARTICIPATIVA DE MAGISTRADOS E SERVIDORES
NO PODER JUDICIÁRIO**

GUSTAVO CAVALCANTE BETONI

RIO DE JANEIRO

2014

GUSTAVO CAVALCANTE BETONI

**A GESTÃO PARTICIPATIVA DE MAGISTRADOS E SERVIDORES
NO PODER JUDICIÁRIO**

“Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Direito Administrativo com Foco no Judiciário – Área Administrativa, da pós-graduação da Escola de Administração Judiciária, do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.”

RIO DE JANEIRO

2014

DEDICATÓRIA

Dedico a presente monografia ao meu filho Victor, por ser minha inspiração e meu amigo, e o motivo pelo qual busco, cada vez mais, me aperfeiçoar;

A meus pais, Hamilton e Lenice, por todo o apoio que sempre me prestaram desde antes mesmo de eu nascer;

A minha tia Leila, que me incentivou a escolher o curso de Direito e sempre me incentivou.

RESUMO

O trabalho tem como objetivo expor por que a reforma do sistema judicial e como estão a partir da Emenda Constitucional 45/2004, que destacou a gestão participativa para a realização das metas propostas pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ, com o objetivo de proporcionar maior flexibilidade em lidar com casos , qualidade melhoria do serviço judicial e aumento do acesso dos cidadãos brasileiros à justiça, o aumento da participação de juízes e servidores. Através de pesquisa bibliográfica e documental descreve as diferentes fases que antecederam e levaram à reforma, com a análise dos principais pontos da CE - 45/2004, a criação do Conselho Nacional de Justiça e como, com a contribuição dos diversos segmentos da sociedade e Judiciário, foram obtidos avanços da tecnologia, a redução do volume de pedidos e tenha julgado no desenvolvimento profissional e na valorização de magistrados e servidores, como participantes, contribuir para melhorar a qualidade do serviço prestado aos cidadãos, ampliando e facilitando o seu acesso a uma Justiça mais eficiente, rápida e coesa.

PALAVRAS-CHAVE:

Reforma do Judiciário. Gestão Participativa. Juízes. Servers. Avaliação

ABSTRACT

The work aims to expose why the judicial reform and as they stand from the Constitutional Amendment 45/2004 which emphasized the participatory management to the achievement of the goals proposed by the National Council of Justice - CNJ, aiming to provide greater flexibility in dealing with cases, improvement quality of the judicial service and increased access of Brazilian citizens to justice, enhancing the participation of judges and servers. Through bibliographical and documentary research describes the different stages leading up to and led to reform, with analysis of the main points of the EC - 45/2004, the creation of the National Council of Justice and how, with the contribution of the various segments of society and Judiciary, have been obtained advances in technology, the reduction of the backlog and has judged in the professional development and the optimization of judges and servers, as participants, contribute to improving the quality of service provided to citizens, expanding and facilitating their access to a more efficient, rapid and cohesive Justice.

KEYWORDS:

Reform of the judiciary. Participatory Management. Judges. Servers. Valuation

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO.....	7
2- DESENVOLVIMENTO.....	9
2.1 A CRISE NO JUDICIÁRIO – DEMANDA X MOROSIDADE	9
2.2 O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E SEU PAPEL NA CONDUÇÃO DAS POLÍTICAS JUDICIAIS.....	13
2.3 O PODER JUDICIÁRIO E A GESTÃO PARTICIPATIVA - EXPERIÊNCIA DO PJERJ.....	17
3- CONCLUSÃO.....	19

1 INTRODUÇÃO

A gestão participativa no âmbito do Poder Judiciário, envolvendo magistrados, servidores, outros membros da família forense e vários seguimentos da sociedade, é tema dos mais atuais e intrigantes. Analisar o quanto tal participação se faz necessária e de que forma é exercida é o objetivo deste trabalho que se propõe a apresentar as dificuldades enfrentadas para o acesso à Justiça e para a implantação da Reforma do Judiciário, qual o progresso já obtido e o que ainda precisa ser perseguido.

Para tanto iniciaremos analisando, dentre as modificações trazidas pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, aquela constante em seu art. 3º ao introduzir o § 3º ao texto original do art. 37, estabelecendo que a lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública, regulando especificamente sua possibilidade de apresentação de reclamações e atendimento, a avaliação periódica, externa e interna da qualidade dos serviços oferecidos; o acesso dos usuários a registros administrativos e as informações sobre atos de governo e a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública.

Com o reconhecimento desses direitos subjetivos em favor do cidadão comum, mero usuário dos serviços públicos, os três Poderes precisaram, primeiro, entender essa nova fase da Administração Pública e buscar incorporar essas mudanças substanciais ao seu dia a dia. Isso não é fácil porquanto o proposto consubstancia verdadeira revolução cultural; não é instantâneo, requerendo um longo e permanente processo. Afinal deve-se passar de uma administração autoritária para uma gestão dialógica, abandonar o gestor ditatorial que conduz a instituição segundo seu desejo pessoal, para um administrador democrático que com seus administrados estabelece planos estratégicos e o caminho para alcançar as metas que fixam em comum.

O comando constitucional que instituiu a participação popular se tornou mais significativo para o Judiciário na medida em que esse Poder, a partir do final do século passado, com o advento de multitude de demandas prestacionais¹, vem assumindo inegável protagonismo, sendo o depositário das esperanças de

¹ Demandas prestacionais são aquelas através das quais se busca o estabelecimento e a ampliação de políticas públicas

milhões de jurisdicionados. Nesse cenário, onde a judicialização é crescente, alcançando os estoques a 100 milhões de processos², onde, em tese, metade da população do país demanda contra a outra metade, é preocupante que o Judiciário, apesar dos esforços empreendidos, não tenha tido capacidade de assimilar essa demanda e entregar, em tempo razoável, a prestação jurisdicional pretendida, a demonstrar um déficit de efetividade.

É de se analisar, porque pertinente, a importância da atividade do Conselho Nacional de Justiça, criado pela Emenda Constitucional nº 45 de 30 de dezembro de 2004, ao traçar os parâmetros para que o Poder Judiciário modernizasse sua gestão, introduzindo o planejamento estratégico e os indicadores de desempenho de molde a torna-lo mais eficiente.

Vamos focar esse estudo analisando a problemática e os avanços ocorridos no Poder Judiciário do Rio de Janeiro que, antes mesmo da égide do CNJ, já se preocupava com a gestão³, envidando esforços para aparelhar a atividade meio e capacitar seus gestores para trabalharem em prol da atividade fim. Tudo de molde a cumprir a missão institucional então traçada: “Resolver os conflitos de interesses em tempo adequado à sua natureza”.

Buscaremos enfocar o caminho que, há mais de uma década, vem sendo percorrido por esse Poder, reconhecido nacionalmente como o mais produtivo em termos jurisdicionais e o mais moderno na vertente administrativa, onde a gestão participativa vem sendo praticada de forma efetiva, eficiente e abrangente.

Para tanto nos valeremos de pesquisas em livros, revistas, a legislação pertinente, bem como relatórios, estatísticas, publicações jornalísticas e dados informatizados fornecidos por instituições oficiais alusivas à temática.

Dividimos o presente estudo em duas partes: Essa introdutória e outra onde cuidaremos do desenvolvimento do tema, subdividida em subtemas que cuidarão da **CRISE DO PODER JUDICIÁRIO**, analisando a dicotomia **DEMANDA X MOROSIDADE**; do **O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E SEU PAPEL NA CONDUÇÃO DAS POLÍTICAS JUDICIAIS**; da **GESTÃO PARTICIPATIVA - EXPERIÊNCIA DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**. Por fim, apresentaremos conclusões diretamente relacionadas aos objetivos.

² Poder Judiciário em Números

³ Comissão de Modernização e Gestão

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 - A CRISE NO JUDICIÁRIO - DEMANDA X MOROSIDADE

No início do desenvolvimento desse trabalho, importante a contextualização que envolve a chamada crise do Judiciário.

O processo de globalização, com a conseqüente ampliação das relações pessoais, empresariais e sociais, aliado ao reconhecimento crescente de direitos e garantias constitucionais e à consciência dos direitos de cidadania levaram ao Poder Judiciário, a partir do final do século XX, um número cada vez maior de demandantes. Essa é uma questão mundial que se faz presente, principalmente, nos países que adotaram uma constituição dirigente⁴.

Sob a influência da Carta Portuguesa e dos ensinamentos de Canotilho foi elaborada a Constituição Brasileira de 1988, que, em razão dos compromissos assumidos, principalmente em seus três primeiros artigos, por sua estrutura que não se resume a mero ordenamento político, mas também a ordenamento econômico e social, pode ser tida como *Constituição Dirigente*.

Com ela superou-se o modelo ultrapassado de Constituição como estatuto delimitador do Poder, para inserir objetivos programáticos que não poderiam ser aplicados no momento da elaboração do seu texto, submetendo os futuros governos e a sociedade à realização dos princípios nela aventados para a transformação da realidade social.

Vários foram os diagnósticos feitos por estudiosos quanto as causas para a inadequação do sistema judiciário. Dentre elas a burocracia, o acúmulo de demandas, a morosidade na prestação jurisdicional, a insuficiência da infraestrutura, das instalações e equipamentos, o número insuficiente de juízes e servidores, a processualística intrincada, a linguagem demasiadamente técnico-

⁴ CANOTILHO, J.J. Gomes. Constituição Dirigente e vinculação do legislador. 2ª edição. Coimbra: Universidade de Coimbra. 2001 - Constituição dirigente, "é entendida como o bloco de normas constitucionais em que se definem fins e tarefas do Estado, se estabelecem directivas e estatuem imposições"

formal, dificuldade no acesso à justiça, pluralidade de instâncias e o excesso de recursos.

Como salienta Diogo de Figueiredo Moreira Neto⁵, “as três demandas básicas do cidadão ao Poder Judiciário referem-se à segurança em sua vida civil, que o juiz de pronta, barata e eficaz respostas às suas demandas, e que o sistema repressivo policial, judicial-penal e penitenciário realmente intimide o criminoso” e os abusos das autoridades, objetivando estar seguro nas relações com o Estado e seus delegados”. No seu entender, o sistema vigente no Brasil não proporciona essa tríplice e fundamental segurança, pois é lento, caro e ineficaz.

Para Moisés Oliveira⁶, “a atrofia do Poder Judiciário aconteceu em razão de vários fatores às grandes mudanças que tingiram nosso país durante as últimas décadas, com movimentos a favor dos Direitos Humanos, abrindo, assim, o caminho para o aparecimento de novas correntes visando facilitar o acesso à justiça e aliviar as desigualdades socioeconômico-culturais.”

Diante desse cenário desfavorável várias foram as forças políticas que se entrecrocaram buscando alterar esse status quo. Desse embate de quase 10 anos redundou a Emenda nº 45 que consubstanciou a Reforma do Poder Judiciário⁷.

Numa perspectiva crítica pode-se dizer que foi a inércia ou impossibilidade do Poder Executivo, em seus diversos níveis, em cumprir as promessas constitucionais que geraram um número considerável de ações prestacionais. Com isso multiplicaram-se as demandas e sua complexidade. Se

⁵ MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. O Sistema Judiciário e a Reforma do Estado, São Paulo. 1999. Celso Bastos Editor. pg. 18/19.

⁶ OLIVEIRA, Moisés do Socorro de. “O Poder Judiciário: Morosidade. Causas e soluções. 2013. Jus Navigandi, Teresina, ano 8, n 96.

⁷ Desde a proposta apresentada em 30/09/95 pelo o deputado José Genoíno (PT/SP) que deu origem a PEC 112/95 na qual se previa a criação de um órgão de controle externo, integrado pelo Conselho Federal de Justiça, pelos Conselhos Estaduais de Justiça e pelo Conselho Distrital de Justiça, cada qual composto por cinco magistrados, um representante do Ministério Público, um advogado e três cidadãos eleitos pelo Legislativo, muitos foram os substitutivos e as discussões, primeiro radicais, depois conciliatórias, que possibilitaram, quase dez anos depois a aprovação da Reforma do Poder Judiciário que criou o Conselho Nacional de Justiça, órgão de controle de natureza mista eis que formado por magistrados, representante do Ministério Público, da advocacia e dois cidadãos indicados pelo STF, pelo Senado e pela Câmara dos Deputados.

antes as ações tinham a natureza patrimonial de cunho individual, nas quais, em sua grande maioria, se discutia a posse e a propriedade; hoje se questiona o direito a uma vida digna, com saúde integral, educação nos diversos níveis, mobilidade a custo zero e moradia apropriada, em local salubre e acessível, de molde a que sejam concretizadas as garantias individuais e sociais.

Nessa mesma linha, constitucionalistas passaram a acentuar que a insatisfação popular era, em sua maioria, causada pela ausência do cumprimento (especialmente pelo Executivo) das promessas insculpidas no texto constitucional, levando os interessados ao Judiciário. Com isso, o fenômeno da judicialização em massa que abarrotou e quase estagnou as justiças estaduais, trabalhista e federal.

Fato é que no pós 88, o Poder Judiciário não estava preparado para o protagonismo que passou a assumir, com as consequências daí advindas. Sem que tivesse havido qualquer planejamento ou reforço orçamentário e financeiro que permitissem aos Tribunais se prepararem para esse novo cenário, foram estes instados a ampliar o acesso a justiça.

Isso em cumprimento à Nova Carta que também estabeleceu como garantia a universalidade da jurisdição⁸, segundo a qual a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito. Essa perspectiva que se cristalizou nas diversas leis de regência, demandou do Judiciário uma série de providências tais como: a obrigatoriedade de aparelhar as Varas de Infância e Juventude para atender, de forma prioritária, as demandas envolvendo interesses de menores até 18 anos uma vez que pelo Estatuto da Criança e do Adolescente⁹ lhes foram estendidos todos os direitos fundamentais inerentes à pessoa humana; a criação e instalação dos Juizados Especiais¹⁰, dos Juizados de Violência Doméstica contra a Mulher¹¹, dos Juizados do Torcedor¹², da Justiça Itinerante¹³. Também se

⁸ Constituição da República – art. 5º inciso XXXV.

⁹ Estatuto da Criança e do Adolescente aprovado pela lei nº 8.069 de 13 de julho de 1990.

¹⁰ Lei dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, Lei 9.099, de 26 de Setembro de 1995.

¹¹ Lei Federal nº 11.340/06, com vigência a partir de 22 de setembro de 2006.

¹² Lei nº 12.299/10, que inseriu o artigo 41-A na Lei nº 10.671/03. Trata-se de evolução do conceito de juizado especial criminal nos estádios e do esforço do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ) para que as arenas esportivas voltem a ser o segundo lar das famílias cariocas. Possui competência cível e criminal, em caráter absoluto, em questões que envolvam os direitos elencados na Lei nº 10.671/03, processar, julgar e

precisou fortalecer a Vara de Execuções Penais de molde a que se desse cumprimento à Lei nº 7.210 de 11 de julho de 1984, com objetivo de efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado. Isso tudo sem se esquecer que, em razão da Lei de Improbidade Administrativa¹⁴, passaram a ser ajuizados um sem número de execuções fiscais, em sua maioria prescritas ou em vias de prescrição, sendo esse seguimento responsável por cerca de metade do estoque de processos existente.

Mas outra garantia adveio com a Reforma do Judiciário, instituída pela Emenda Constitucional nº 45/2004, aquela que assegurou a todos que litiguem no âmbito judicial ou administrativo, a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação¹⁵. Se de um lado constituiu em favor do jurisdicionado o direito subjetivo à razoável duração do processo, de outro estabeleceu para o Poder Judiciário o dever jurídico de assegurar esse direito, a tramitação célere e efetiva dos processos, podendo ser sindicado e responsabilizado caso não atingida essa expectativa.

Em que pese a cobrança da população e principalmente da imprensa para que se tenha uma justiça mais rápida, menos onerosa e mais efetiva, o excesso de judicialização trouxe um complicador para a Administração dos Tribunais que se encontram tolhidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal quanto à nomeação de mais magistrados e servidores ou contratação de terceirizados como pessoal de apoio, como é o caso dos psicólogos e/ou assistentes sociais necessários para subsidiarem a atuação judicial em alguns dos seguimentos acima

executar os feitos criminais e cíveis previstos no Estatuto do Torcedor, além dos crimes de menor potencial ofensivo relativos à Lei nº 9.099/95, ocorridos nos eventos.

¹³ A JUSTIÇA ITINERANTE surgiu como um novo paradigma de realização da prestação jurisdicional no qual os Juízes juntamente com membros do Ministério Público e Defensoria Pública vão ao encontro de cidadãos, principalmente aos mais necessitados ou menos favorecidos em razão da inexistência de políticas públicas eficientes em determinados locais do nosso Estado. Na verdade, trata-se de um programa vanguardista, prático e acessível principalmente em relação aos cidadãos que possuem maior dificuldade de acesso aos serviços públicos. Tem por objetivos precípuos dar concreção ao postulado do amplo acesso à Justiça e fomentar a cidadania, por meio de atendimentos regulares previamente estabelecidos mediante calendários amplamente divulgados.

¹⁴ Lei de Improbidade Administrativa, Lei Federal nº 8.429, de 2 de junho de 1992.

¹⁵ Constituição da República – art. 5º, inciso LXVIII.

referidos. Pela referida Lei Complementar as despesas de pessoal seja estatutário ou celetista estão limitadas a 5,7% do orçamento dos Tribunais, pelo que não há a possibilidade de se ampliar o número de pessoal necessário para dar conta da demanda.

A par de ser inafastável tal dificuldade, o não atendimento das expectativas postas no Judiciário gera frustração nos jurisdicionados e na sociedade em geral, reduzindo a credibilidade desse Poder, o que atinge, via de consequência, a autoestima dos seus magistrados e servidores.

O que fazer para enfrentar esse dilema?

2.2 - O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E SEU PAPEL NA CONDUÇÃO DAS POLÍTICAS JUDICIAIS

Como já referido, o Conselho Nacional de Justiça foi uma das inovações trazidas pela Emenda Constitucional nº 45/2004 - instalado em 14 de junho de 2005, está prestes a completar uma década de atividades. Uma de suas atribuições é o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, cabendo-lhe ainda a formulação de política estratégica do Poder Judiciário como instrumento essencial para aumentar o grau de eficiência da Justiça brasileira, reduzindo a morosidade processual.

O Ministro Nelson Jobim, primeiro presidente do CNJ, em seu discurso de posse na presidência do Supremo Tribunal Federal, assim se pronunciou:

“A questão judiciária passou a ser tema urgente da nação. O tema foi arrancado do restrito círculo dos magistrados, promotores e advogados. Não mais se trata de discutir e resolver o conflito entre esses atores. Não mais se trata do espaço de cada um nesse Poder da República. O tema chegou à rua. A cidadania quer resultados. Quer um sistema judiciário sem donos e feitores. Quer um sistema que sirva à nação e não a seus membros. A nação quer e precisa de um sistema judiciário que responda a três exigências: acessibilidade

a todos; - previsibilidade de suas decisões e decisões em tempo social e economicamente tolerável.

Uma das primeiras preocupações dessa primeira administração do CNJ foi determinar aos Tribunais que realizassem levantamento de dados.¹⁶, tendo alguns encontrado dificuldades em atender à inovação, principalmente em razão da falta de uma cultura estatística. A divulgação do Relatório Justiça em Números em maio de 2006, tendo por base dados dos anos de 2004 e 2005, gerou várias críticas por parte dos diversos Tribunais, tendo-se verificado que as conclusões distorcidas, decorreram, majoritariamente, da falta de um critério que equalizasse os dados obtidos¹⁷.

O impacto serviu para conscientizar quanto à necessidade e urgência de se refinar os métodos de lançamento e levantamento de dados, dando ensejo à uniformização, orientada pela Resolução CNJ nº 4, de 16 de agosto de 2005, que criou o Sistema de Estatística do Poder Judiciário, regulamentado pela Resolução Nº 15, de 20 de Abril de 2006.

Nessa linha de conduta, foram aprovadas, em 2007, as Resoluções 45, 46 e 49, unificando os endereços eletrônicos, criando linguagem única para a Justiça, estabelecendo as tabelas processuais unificadas do Poder Judiciário, permitindo que os tribunais tenham relatórios gerenciais com informações técnicas e científicas padronizadas para toda a Justiça.

Essa pode-se dizer foi uma das mais importantes políticas de controle implementadas pelo Conselho Nacional de Justiça, porquanto, através dela, de forma confiável, pode-se obter em âmbito nacional, a dimensão do volume dos processos ajuizados e dos julgados e, a partir daí calcular seu custo, dando transparência aos resultados do trabalho empreendido.

A partir desses resultados o Conselho Nacional de Justiça conduziu os diversos Tribunais para que concentrassem seus esforços na gestão, entendendo que a falta de conhecimentos ou de empreendimentos na administração eram os

¹⁶ RIGER – Relatório Informações Gerencial do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em www.tj.rj.gov.br - acesso em 20/01/09

¹⁷ Justiça em Números: novos ângulos. Maaria Tereza Sadeck www.amb.com.br

causadores da morosidade e da onerosidade excessiva. Foram estabelecidos planos estratégicos, metas e indicadores de desempenho de alcance nacional, colocando-se nos ombros dos magistrados¹⁸ a grande responsabilidade de responder por resultados positivos. Graças a esforços concentrados e individuais foram julgadas milhões de ações, o que não redundou no decréscimo do índice de congestionamento¹⁹. Esses números vêm sendo majorados pela quantidade sempre crescente de ajuizamentos, sendo de se ressaltar que o anúncio de resultados positivos ocorridos nos mutirões geram mais demanda²⁰.

Isso ocorre principalmente nas demandas de massa, em sua maioria tendo por objeto matéria de consumo. De início, quando da instalação dos Juizados Especiais acreditava-se que, através da conciliação, seriam resolvidos de forma rápida esse tipo de conflito. A participação da sociedade, de forma voluntária, como conciliadores, não atendeu as expectativas. Além da dificuldade de recrutamento, dos gastos com a formação desses auxiliares, hoje, em sua maior parte estudantes dos primeiros anos de direito, há pouca aderência e comprometimento, sendo pífios os resultados: apenas 30% de acordos.

Uma série de fatores externos também colaboram para esse resultado frustrante. Primeiro o desinteresse dos empresários e representantes de instituições, principalmente das concessionárias públicas, em melhorar a qualidade dos serviços ofertados, mudando o atuar de suas áreas administrativas de molde a reduzir os conflitos por elas gerados. Segundo, a resistência destes mesmos atores em reconhecer direitos já insistentemente declarados pelo Judiciário, optando por contestar o conflito em lugar de fazerem acordos e cumprirem esses acordos de forma voluntária, evitando o desgaste inerente à execução.

¹⁸ **STRECK, Lenio Luiz, Hermenêutica E Ensino Jurídico in *Terrae Brasilis***. in 180 Anos do Ensino Jurídico no Brasil. Millennium Editora, Campinas-SP, 2008, p. 382. *“A discussão em torno da efetividade do processo é de cunho paradigmático. Veja-se que as teses instrumentalistas do processo continuam apostando na “delegação” em favor do juiz da tarefa de “dar agilidade ao processo”. Trata-se da afirmação do paradigma da consciência, enfim, do solipsismo de um sujeito (juiz) que carrega sobre os ombros a “responsabilidade” de “bem conduzir o processo”. Isso, no fundo, é mais do que reprimir a discricionariedade positivista (lembremos do debate Dworkin-Hart).”*

¹⁹ JUDICIÁRIO EM NÚMEROS. www.cnj.jus.br - consulta em 12/12/13.

²⁰ PJ em Números publicado em 23/09/14 www.cnj.com.br - acesso em 12/12/13.

Mas é preciso mais. Em seu discurso de posse, a atual presidente do Poder Judiciário de nosso Estado²¹, Des. Leila Mariano, mencionava a necessidade de serem firmados verdadeiros pactos institucionais, comprometendo aqueles gestores públicos ou particulares na redução dos estoques que contribuíram para criar. Essa vem sendo também a intenção do CNJ ao chamar os principais litigantes, por área de atuação, para assinarem compromissos nesse sentido, inclusive agilizando sua citação e intimação pela via eletrônica.

Com os Tribunais sem condições de aumentarem ao infinito os recursos humanos, tecnológicos e materiais, e tendo que reconhecer que ela forma tradicional, pelo sistema processual clássico, não serão alcançados os objetivos de se entregar a jurisdição com qualidade e em tempo razoável, numa segunda vertente, o CNJ vem induzindo programas e ações destinadas a propiciar a autocomposição de conflitos²², bem como incentivando as instituições e empresas, dentre elas as mais demandadas, a formularem política conciliatória, resolvendo as existentes e evitando novas ações. No mesmo sentido, recentemente, o Ministério da Justiça aprovou a Estratégia Nacional de não Judicialização – ENAJUD²³ – com a finalidade de reduzir a demanda judicializada e impedir a judicialização.

Evidentemente, assim como a conciliação, quando do início dos Juizados Especiais, a mediação, ora apontada como opção para a redução da demanda, não será a solução para resolver a crise do Judiciário. Poderá, no entanto, muito contribuir para a pacificação social, substituindo uma política de conflito. Essa, aliás, foi a filosofia que animou o II Pacto Republicano²⁴ assinado pelo Ministro Gilmar Mendes em 13 de abril de 2009.

Outra linha de ação do CNJ vem sendo o estabelecimento de metas anuais de cunho quantitativo. Assim, a meta 1 que consiste em julgar mais no ano

²¹ MARIANO, Des. Leila. Discurso de Posse – 4/2/13 - Banco do Conhecimento do TJRJ www.tjrj.jus.br - acesso em 12/12/13

²² II PACTO REPUBLICANO - www.mj.gov.br - consulta em 10/12/13

²³ ENAJUD - O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro vai participar da Estratégia Nacional de não Judicialização (ENAJUD), lançada na quarta-feira, dia 2 de julho de 2014, pelo Ministério da Justiça, em Brasília. Na ocasião, ficou pactuado o desenvolvimento de um projeto-piloto no Tribunal de Justiça do Estado com o objetivo de buscar a resolução de conflitos dos maiores litigantes judiciais. www.tjrj.jus.br - consultado em 10/12/13.

²⁴ Compromisso do II Pacto Republicano - d) *Fortalecer a mediação e a conciliação, estimulando a resolução de conflitos por meios autocompositivos, voltados a maior pacificação social e menor judicialização;* www.mj.gov.br - consulta em 10/12/13

do que os processos ajuizados no mesmo período; a meta 18 que trata do julgamento das ações relativas à improbidade administrativa e crime de corrupção. Com muito esforço os Tribunais e os magistrados buscaram atingir esses objetivos. O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro foi reconhecido pelo CNJ como o que mais julgou em 2012 e 2013²⁵, sendo os juízes fluminenses os com maior carga de trabalho no país²⁶.

2.3 – O PODER JUDICIÁRIO E A GESTÃO PARTICIPATIVA - EXPERIÊNCIA DO PJERJ

Pudemos verificar que os problemas do Judiciário não são só do Judiciário, envolvendo interesses da sociedade, do mercado, do Poder Público. Via de consequência, as possíveis soluções não podem ficar adstritas a ações exclusivas desse Poder, devendo delas participar todos aqueles seguimentos.

Essa participação é fundamental e, na área fim, qual seja a jurisdicional, ocorre há muito tempo, como por exemplo, com a participação de cidadãos como jurados nos Tribunais do Júri.

Como já mencionamos, os Juizados Especiais e os Centros de Autocomposição de Conflitos dependem para seu posicionamento da participação de voluntários como conciliadores e mediadores.

Mas não é só isso: a entrega da jurisdição depende da participação de peritos, de equipes interdisciplinares, de auxiliares da justiça. O Rio de Janeiro é pioneiro na utilização de juízes leigos, advogados selecionados em concurso público para atuarem junto aos Juizados Especiais presidindo audiências de conciliação e julgamento e produzindo projetos de sentença que serão ou não homologados pelo juiz togado competente.

²⁵ O Tribunal de Justiça do Rio (TJRJ) está entre os quatro tribunais do país que obtiveram 100% de eficiência, de acordo com o Índice de Produtividade Comparada (IPC-Jus), utilizado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para avaliar o Poder Judiciário brasileiro. Em 2013, o TJRJ conseguiu julgar definitivamente 2,4 milhões de processos. Os dados foram divulgados na terça-feira, dia 23, durante a abertura da II Reunião Preparatória para o VIII Encontro Nacional do Poder Judiciário, em Brasília. www.tjrj.jus.br - consulta em 10/12/13

²⁶ De acordo com os dados, em 2013 tramitaram na Justiça estadual 74,2 milhões de processos e, na correlação do volume processual com os habitantes dos estados, verifica-se que os tribunais com maiores índices de acesso à Justiça, segundo esse critério, são o TJRJ e o TJRS, ambos com cerca de 16 mil casos novos por cem mil habitantes, além do TJDFT, com índice pouco superior a 13 mil.

Um fenômeno recente e que vem sendo utilizado com ênfase pelo Supremo Tribunal de Justiça é o das Audiências Públicas, nas quais técnicos e conhecedores da matéria que envolve o caso a ser julgado, emprestam seu conhecimento para servir de subsídios aos ministros quando de sua decisão.

Questão mais recente é a participação de terceiros, quer pertencentes à instituição ou não, nas decisões administrativas.

Em 2009, uma das reivindicações da AMAERJ – Associação de Magistrados do Estado do Rio de Janeiro era a participação dos magistrados na elaboração e realização do orçamento do Poder Judiciário, experiência realizada naquela oportunidade sem, contudo, obter aderência.

Passos mais consistentes foram dados pelo PJERJ no biênio 2013/2014 como se vê do Plano Diretor de Gestão²⁷ constante de seu site, no qual a gestão dialógica foi considerada como um dos focos estratégicos.

Gestão dialógica (através do diálogo) ou participativa²⁸ compreende o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que, provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar, visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação.

No caso especial do PJERJ isso se tornou possível através de algumas ações, a saber: a criação de um Conselho de Diretores Gerais – CODIG²⁹ que discutia com a Presidência o PAG – Plano de Ação Governamental, distribuindo as possibilidades de gastos do orçamento através dos demais órgãos da Administração Superior e das Diretorias Gerais, vinculando-os à realização de projetos.

Como também nos informa esse Plano Diretor, foram planejados 37 projetos cuja orientação ficava a cargo de um magistrado (desembargador ou juiz), sendo gerenciado por um servidor e tendo como executores outros servidores, terceirizados, auxiliares da justiça e técnicos pertencentes ou não ao Judiciário.

²⁷ PLANO DIRETOR DE GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – www.tjrj.jus.br - consulta feita em 13/12/13

²⁸ MARANALDO, D. *Estratégia para a competitividade*. São Paulo: Produtivismo.1989. p.60

²⁹ www.tjrj.com.br - consulta em 11/12/13

Assim foi o projeto para instalações das vídeo conferências³⁰ para atender as Varas Criminais, evitando que se requisite dos presídios os presos de alta periculosidade ou os doentes, portadores de doenças transmissíveis ou com problemas de locomoção. Foi criado um grupo interinstitucional para estudo e desenho do projeto do qual participarem juízes e servidores do Poder Judiciário, membros da Secretaria de Administração Judiciária, da OAB, Ministério Público e Defensoria Pública. Hoje o uso desta ferramenta, autorizada pela Lei nº 11.900/09, é uma realidade e reduziu em quase 40% o transporte de presos.

Com a mesma perspectiva de participação coletiva foram organizados mais de 33 Grupos de Trabalho que atuaram desde a revisão dos contratos existentes, à elaboração de projetos de Leis, de Resoluções e de Planos de médio alcance nas áreas de Obras e Informática, dentre outros. Também foram criadas e revitalizadas Comissões, em número de 94, que contam com a participação de magistrados, servidores e experts de várias áreas, com o fim de sugerir políticas a serem aplicadas nos diversos ramos de atuação do Poder Judiciário. Uma das mais importantes são as Comissão de Gestão Estratégica, de Controle da Qualidade e de gerenciamento dos Juizados Especiais que sugerem os rumos para a instalação ou desinstalação de órgãos jurisdicionais, ou o estabelecimento de políticas institucionais nessas complexas áreas.

3 CONCLUSÃO

Como se vê a atividade do Poder Judiciário cresceu assustadoramente, demandando-se do juiz além da solução do conflito, atuação em diversas áreas, como a administrativa e social. Não possui esse Poder condições de assumir sozinho essas outras funções que acabaram lhe sendo delegadas ante o protagonismo que veio assumir. Só com a participação de outros agentes que, esporadicamente, possam colaborar com seu conhecimento e atividade voluntária, será possível enfrentar todos os desafios postos.

Assim, a gestão participativa, de índole democrática parece ser o caminho para atender as necessidades pontuais das áreas jurisdicional e administrativa, sendo de se registrar a experiência pioneira do Poder Judiciário do Rio de Janeiro nesse sentido.

³⁰ Migalhas – 9 de novembro de 2013

REFERÊNCIA

- 4 CANOTILHO, J.J. Gomes. Constituição Dirigente e vinculação do legislador. 2ª edição.
- 5 OREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. O Sistema Judiciário e a Reforma do Estado, São Paulo. 1999. Celso Bastos Editor. pg. 18/19.
- 6 OLIVEIRA, Moisés do Socorro de. “O Poder Judiciário: Morosidade. Causas e soluções. 2013. Jus Navigandi, Teresina, ano 8, n 96.
- 8 Constituição da República – art. 5º inciso XXXV.
- 9 Estatuto da Criança e do Adolescente aprovado pela lei nº 8.069 de 13 de julho de 1990.
- 10 Lei dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, Lei 9.099, de 26 de Setembro de 1995.
- 11 Lei Federal nº 11.340/06, com vigência a partir de 22 de setembro de 2006.
- 12 Lei nº 12.299/10, que inseriu o artigo 41-A na Lei nº 10.671/03.
- 14 Lei de Improbidade Administrativa, Lei Federal nº 8.429, de 2 de junho de 1992.
- 15 Constituição da República – art. 5º, inciso LXVIII.
- 16 RIGER – Relatório Informações Gerencial do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em www.tj.rj.gov.br. Acesso em 20/01/09
- 17 Justiça em Números: novos ângulos. Maaria Tereza Sadeck www.amb.com.br
- 18 STRECK, Lenio Luiz, Hermenêutica E Ensino Jurídico in Terrae Brasilis.
- 19 JUDICIÁRIO EM NÚMEROS. www.cnj.jus.br
- 20 PJ em Números publicado em 23/09/14 www.cnj.com.br acesso em 12/12/13.
- 21 MARIANO, Des. Leila. Discurso de Posse – 4/2/13 - Banco do Conhecimento do TJRJ www.tjrj.jus.br acesso em 12/12/13
- 22 II PACTO REPUBLICANO - www.mj.gov.br - consulta em 10/12/13
- 23 ENAJUD - O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro vai participar da Estratégia Nacional de não Judicialização (ENAJUD), lançada na quarta-feira, dia 2 de julho de 2014, pelo Ministério da Justiça, em Brasília. Na ocasião, ficou pactuado o desenvolvimento de um projeto-piloto no Tribunal de Justiça do Estado com o objetivo de buscar a resolução de conflitos dos maiores litigantes judiciais. www.tjrj.jus.br – consulta em 10/12/13.

24 Compromisso do II Pacto Republicano - d) *Fortalecer a mediação e a conciliação, estimulando a resolução de conflitos por meios autocompositivos, voltados a maior pacificação social e menor judicialização*; www.mj.gov.br - consulta em 10/12/13

27 PLANO DIRETOR DE GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – www.tjrj.jus.br

28 *MARANALDO, D. Estratégia para a competitividade. São Paulo: Produtivismo.1989. p.60*

29 www.tjrj.com.br

30 Migalhas – 9 de novembro de 2013

SITES

www.cnj.jus.br

www.tjrj.com.br

A crise da jurisdição: a mediação como alternativa de acesso à justiça para tratamento dos conflitos. Taíse Rabelo Dutra Trentin, Sandro Seixas Trentin

DINIZ GRANJEIA, Marcos Alaor. Des. do TJ do Estado de Rondônia .*A crise de gestão do Poder Judiciário o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução.* Artigo. Disponível em <http://www.enfam.jus.br>. Acesso em 9 set. 2014.

DANTAS, Adriano Mesquita. *Planejamento, gestão estratégica e o no Poder Judiciário. Instrumento efetivo da justiça, equidade e paz social.* **Jus Navigandi**. Teresina, ano 14, n.2310, 28 out.2009. Disponível em <http://www.jus.com.br/artigos/13757>. Acesso em 01 ago. 2014.

HERTEL, Jaqueline Coutinho Saiter. *A Emenda Constitucional 45 e a Reforma do Judiciário.* **Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n.844, 25 out.2005. Disponível em <http://www.jus.com.br/artigos/7465>. Acesso em 13 nov.2014