



O NOVO PAPEL DO JUIZ: FRENTE ÀS NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO PODER JUDICIÁRIO

Jaynara Suassuna Nunes

Acadêmica do 8º período do Curso
de Direito da UFRN

Monitora da disciplina Teoria Geral
do Processo

RESUMO

A questão central deste trabalho é contextualizar o novo papel atribuído aos juízes com as novas práticas de gestão que estão sendo utilizadas pelos órgãos judiciários. Atualmente, torna-se imprescindível que o juiz seja parte atuante no processo, com a finalidade precípua de adequar o direito processual ao direito material. Ato contínuo, ao tratar da evolução da Gestão Pública no Poder Judiciário, cumpriu ressaltar sobre os programas implantados pela Justiça Estadual Potiguar para acelerar os julgamentos na 1ª e 2ª instâncias. Não obstante estas inovações, se faz necessário definir novos parâmetros para o aperfeiçoamento da gestão pública judiciária. Através de métodos, como o Planejamento Estratégico da Justiça Norte-riograndense, aproveitando noções do *Balanced Scorecard*, somando-se à outras iniciativas, como respeitar a noção de *accountability*, é que será possível a real concretização da democracia em favor do interesse público, e se promoverá uma prestação jurídica mais eficiente e de qualidade.

Palavras-chave: Novo papel do juiz. Gestão Pública. Prestação Jurisdicional efetiva.

1 INTRODUÇÃO

A Nova Gestão Pública aplicada no setor público brasileiro, a partir da discussão de âmbito mundial, está sendo gradualmente adotada como forma de administrar o Poder Judiciário no modelo democrático atual.

Aproveitando as inovações trazidas pela Reforma Gerencial, (a qual pode ser definida como um modelo de gestão em curso desde o início dos anos 90), este método de gestão busca inspiração nas orientações no plano da administração das empresas privadas, e as aplica no plano da administração pública.

A caracterização deste modelo com foco no Poder Judiciário pressupõe pelo menos dois aspectos, quais sejam: a democracia e o interesse público. Por este motivo que Bresser-Pereira (1998a, p. 151) afirma que a Reforma Gerencial: “[...] além de ser um instrumento de eficiência administrativa, é também um meio de afirmação democrática dos direitos de cidadania”.

Baseada nesta reforma, vem sendo ampliada a idéia do juiz-gestor ou juiz-administrador, os quais devem integrar como nova função do julgador, além das atribuições do juiz-constitucional, frente ao processo, quais sejam: analisar o caso concreto, identificando quais as técnicas processuais adequadas que garantirão a tutela efetiva dos direitos almejados.

Assim, o cargo exercido pelo juiz tem diversos poderes, os quais devem vir intrínsecas responsabilidades, tornando eficaz o cumprimento das diversas tarefas, dentre elas, o de protetor da democracia e dos direitos fundamentais.

2 O NOVO PAPEL DO JUIZ

Necessário perceber a importância de manejar a organização judiciária em um sistema democrático, para que haja o acesso do povo aos juízes, de forma que estes nada mais são, do que a personificação do Poder Judiciário.

Neste diapasão, para oferecer respostas consistentes, deve-se haver a mitigação de práticas que não concretizem os direitos fundamentais processuais na aplicação concreta do direito material.

Portanto, o juiz deve deixar de lado o apego às exigências formais, visto que estas dificultam a consideração dos direitos envolvidos no caso concreto. Assim como o branco legislativo não deve ser óbice à garantia das tutelas necessárias.

Importante salientar que a atuação dos juízes só se concretiza diante da efetiva prestação jurisdicional. Desta feita, ao juiz é permitido inovar. Seja como parte atuante no processo, seja garantindo novas formas de gestão compatíveis com a celeridade processual, sem perder de vista a qualidade da decisão.

Diante desta realidade, mudanças estão sendo implantadas, como forma de se ampliar os poderes atribuídos aos juízes, para que haja a efetiva prestação dos serviços jurídicos, perante à sociedade.

No entanto, para que a atividade exercida pelo magistrado garanta os direitos fundamentais buscados no processo, deve-se observar se a solução dada ao caso concreto atendeu a determinados requisitos, quais sejam: adequação, necessidade e proporcionalidade, em sentido estrito.



Nesta linha de raciocínio se opera o art. 461, §§ 4º, 5º e 6º do Código de Processo Civil, *verbis*:

Art. 461. Na ação que tenha por objeto o cumprimento de obrigação de fazer ou não fazer, o juiz concederá a tutela específica da obrigação ou, se procedente o pedido, determinará providências que assegurem o resultado prático equivalente ao do adimplemento.

§ 4º *O juiz poderá, na hipótese do parágrafo anterior ou na sentença, impor multa diária ao réu, independentemente de pedido do autor, se for suficiente ou compatível com a obrigação, fixando-lhe prazo razoável para o cumprimento do preceito.*

§ 5º *Para a efetivação da tutela específica ou a obtenção do resultado prático equivalente, poderá o juiz, de ofício ou a requerimento, determinar as medidas necessárias, tais como a imposição de multa por tempo de atraso, busca e apreensão, remoção de pessoas e coisas, desfazimento de obras e impedimento de atividade nociva, se necessário com requisição de força policial.*

§ 6º *O juiz poderá, de ofício, modificar o valor ou a periodicidade da multa, caso verifique que se tornou insuficiente ou excessiva. [grifos nossos]*

A partir da leitura destes parágrafos, percebe-se que o legislador conferiu a oportunidade aos juízes, no agir de suas atividades judicantes, de identificar qual a tutela mais adequada à garantir a prestação almejada no caso concreto. Após esta identificação, cabe ao magistrado aplicar a técnica processual necessária, conferindo às partes a decisão proporcional mais harmônica aos direitos fundamentais do autor e do réu.

Portanto, o julgador não deve ser limitado pela lei, em detrimento das necessidades dos jurisdicionados, pelo contrário, deve efetivar a solução jurídica mais válida, aproximando, por fim, o direito processual do direito material.

Assim, é permitido ao juiz-protetor da democracia e dos direitos fundamentais ser parte atuante, no sentido de que, verificando que não houve obtenção do resultado prático almejado, ter a possibilidade de determinar as medidas que julgar necessárias, utilizando-se de outra técnica processual, respeitando a proporcionalidade, a fim de obter o cumprimento da obrigação.

Fazendo referência a estas idéias, Ada Pellegrini Grinover sustenta:

Mais recentemente, todavia, observou-se que o modelo tradicional de procedimento ordinário é inadequado para assegurar a tutela jurisdicional efetiva a todas as situações de vantagem. O procedimento ordinário de cognição não pode mais ser considerado técnica universal de solução de controvérsia, sendo necessário substituí-lo, na medida do possível e observados determinados pressupostos, por outras estruturas procedimentais, mais adequadas à espécie de direito



material a ser tutelado e capazes de fazer face à situações de urgência. Os termos tutela diferenciada, ou simplesmente tutela sumária *lato sensu*, indicam exatamente a utilização de técnicas processuais que, ainda no dizer de Proto Pisani possam: a) evitar às partes e à administração da justiça o “custo” do processo de cognição plena, nos casos em que não se justifica a plausibilidade de contestação; b) assegurar rapidamente a efetividade da tutela jurisdicional nas situações de vantagem de conteúdo (exclusiva ou prevalentemente) não patrimonial e que sofreriam dano irreparável pela demora da cognição plenária; e c) evitar o abuso de defesa do demandado, mediante a utilização dos instrumentos de garantia previstos para o procedimento ordinário. (GRINOVER, 2005)

Importante ressaltar, entretanto, que as atividades dos juízes devem ser justificadas, sob pena de não serem consideradas válidas. Assim, ao identificar qual a tutela mais adequada para efetivar os direitos fundamentais processuais, a escolha da técnica processual garantidora desses direitos deverá ser feita através de decisão fundamentada e justificada.

Dentre as competências do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), está o controle ético-disciplinar da magistratura. Neste diapasão, o CNJ aprovou e publicou no dia 18 de setembro de 2008, o Código de Ética da Magistratura Nacional, trazendo à baila um instrumento norteador das funções dos juízes. Portanto, com relação à este assunto, assim reza o Art. 24:

O magistrado prudente é o que busca adotar comportamentos e decisões que sejam o resultado de juízo justificado racionalmente, após haver meditado e valorado os argumentos e contra-argumentos disponíveis, à luz do Direito aplicável.

O brilhante processualista Luiz Guilherme Marinoni afirma que a atividade do juiz “deve ser associada à necessidade de dar efetividade à tutela” e que “O procedimento, além de conferir oportunidade à adequada participação das partes e possibilidade de controle da atuação do juiz, deve viabilizar a proteção do direito material” (MARINONI, 2008, p. 107).

Por estas razões, que qualquer ato exercido pelo juiz está submetido ao controle. Assim, o controle da atuação do juiz deve ser realizado por meio da regra hermenêutica da proporcionalidade.

Demonstrando este pensamento, Dalmo de Abreu Dallari conclui:

O controle do Poder Judiciário pela sociedade e pelos próprios juízes é um requisito da democracia e, além disso, será a garantia de eliminação das ações e omissões que, ocultas ou protegidas pelo pretexto da preservação da independência, impedem o Judiciário de ser um verdadeiro Poder democrático”. (DALLARI, 2002)



Não se pode olvidar, que neste sentido também deve agir o juiz nas atividades de gestão. Portanto, a nova gestão pública implantada na organização do judiciário, refletiu no perfil do juiz, o qual deve ser atuante, com vistas à promover a entrega de uma prestação jurisdicional efetiva em tempo razoável.

3 PRINCÍPIOS BASILARES

O magistrado, ao dispor de vários mecanismos processuais, deve conformar o direito processual ao direito material em questão, através da compreensão do caso concreto em face dos princípios constitucionais, ponderando-os, para, por fim, garantir a prestação jurisdicional adequada, eficaz e justa.

Neste diapasão, a atividade do juiz possui finalidade essencialmente prática, entretanto, baseada em alguns princípios orientadores, dentre eles, os mais importantes para esse trabalho são os princípios: lógico, da eficiência, da economia, da publicidade e o da celeridade processual.

3.1 Princípio lógico

O princípio lógico deve ser entendido como o alicerce do pensamento jurídico no atuar prático do juiz. Desta feita, é orientador na busca da verdade real através de técnicas processuais idôneas mais condizentes com o caso concreto, no sentido de se evitar o erro.

Pontes de Miranda, citado na obra de Rogério Medeiros Garcia de Lima, enfatiza que “os sistemas jurídicos são sistemas lógicos, compostos de proposições que se referem a situações de vida, criadas pelos interesses mais diversos”.

Assim, ao juiz importa conhecer os fatos envolvidos no processo, a fim de atribuir a solução jurídica mais justa e oferecer às partes, por fim, a almejada proteção do direito material.

Como se falou anteriormente, o juiz deve, baseado no princípio lógico, singularizar a técnica processual adequada a fim de atender os direitos fundamentais das partes envolvidas no processo, tornando o juiz, parte atuante na relação processual.

3.2 Princípio da eficiência

O princípio da eficiência é um dos pilares da nova gestão pública, e significa: fazer a máquina administrativa judiciária funcionar com presteza, através do aumento de produtividade processual, somando-se à qualidade do serviço prestado à coletividade.

Para Maria Sylvania Zanella Di Pietro:

O princípio apresenta-se sob dois aspectos, podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, para lograr os melhores re-



sultados, como também em relação ao modo racional de se organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, e também com o intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público. (DI PIETRO, 2002)

José Augusto Delgado, citando o trabalho da professora Carmen Lúcia, afirma que para haver eficiência da prestação jurisdicional:

Não basta, contudo, que se assegure o acesso aos órgãos prestadores da jurisdição para que se tenha por certo que haverá estabelecimento da situação de justiça na hipótese concretamente posta a exame. Para tanto, é necessário que a jurisdição seja prestada - como os demais serviços públicos - com a presteza que a situação impõe. Afinal, às vezes, a justiça que tarda, falha. E falha exatamente porque tarda. (DELGADO, 2005)

3.3 Princípio da economia

Este princípio deve ser compreendido e atendido sob duas formas: a) como necessidade de economizar dos cofres públicos e b) como maneira de tornar os atos e procedimentos processuais mais eficientes e céleres.

3.4 Princípio da publicidade

A publicidade está vinculada à transparência dos atos realizados pelo Poder Judiciário, salvo os casos de sigilo permitidos por lei, e é a base de medição da satisfação dos jurisdicionados. Ao facilitar o acesso à justiça e aos atos por ela realizados, a população pode reclamar seus direitos que não foram atendidos ou foram garantidos de forma imperfeita.

3.5 Princípio da celeridade processual

Um dos maiores problemas da atualidade, com relação a solução jurídica de conflitos, é a morosidade processual. Seja pela crescente demanda pela tutela jurisdicional, seja pela ineficácia do sistema jurídico, resultado da ausência de reformas na cultura do Judiciário.

Frente a estes problemas, pôde-se verificar a crescente frequência de vários segmentos da justiça brasileira pela busca de alternativas mais céleres para a solução dos deslindes.

Para efetivar o princípio da celeridade processual, expressamente amparado pela Constituição Federal após a Emenda Constitucional nº 45 (no art. 5º, LXXVIII), deve-se adotar medidas que desafoguem os padrões tradicionais do processo comum, utilizando para este fim os meios, denominados alternativos, para a solução de controvérsias, tais como a conciliação e o processo eletrônico.



A implementação de medidas alternativas, somando-se a instituição de programas de incentivo no próprio judiciário, o esforço concentrado dos servidores públicos e a conscientização de quem compõe uma demanda (como a Fazenda Pública e os advogados) pode promover modificações eficazes, facilitando a concretização do princípio de celeridade processual.

4 EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA NO PODER JUDICIÁRIO

Com relação ao passado, observa-se que o Poder Judiciário era destinado primordialmente para o julgamento das lides propostas, com base na legislação que estivesse em vigor, não levando em consideração a importância da administração gerencial e as mudanças que este modelo de gestão pode ocasionar nas atividades jurisdicionais.

No entanto, a partir dos anos 90, o Judiciário vem se atentando que, para sustentar a democracia em benefício dos cidadãos, deve possuir uma funcionalidade bem mais ampla, não apenas como fiscal de regras, mas também servindo como um órgão defensor dos direitos de cidadania. É nesta linha de raciocínio, e, influenciado pela Reforma Gerencial, que o Poder Judiciário Brasileiro iniciou a aplicação da teoria da Nova Gestão Pública, tanto com relação à tentativa de diminuir a morosidade processual, quanto ao planejamento de atividades, tal como hoje é feito, através de programas de qualidade para melhorar a prestação de serviços públicos.

Fábio Osório (2005, p. 8) conceitua a Nova Gestão Pública como sendo um modelo de gerir: “com intensa cobrança por qualidade e responsabilidade pelo atingimento das metas, numa ótica de ações planejadas e comprometidas com mudanças”.

É nesta realidade que houve a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o qual inclui dentre as competências, a definição de um planejamento estratégico, de planos de metas e de programas de avaliação institucional do Poder Judiciário, o que finda por zelar, portanto, pela reestruturação e melhoria dos serviços prestados à coletividade.

Novas maneiras de gerenciar começaram a ser adotadas, visando aumentar a efetividade da máquina judiciária. A EC 45 assegurou como garantia fundamental: “a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”, trazendo à baila mais uma ferramenta para a concretização da eficiência da prestação jurisdicional.

Concorrentemente, a Justiça Estadual norte-riograndense redefiniu sua forma de gerir administrativamente, estruturando as atividades que lhe eram inerentes aos novos conceitos de Gestão Pública.

A partir da observação das novas experiências postas em prática, pode-se perceber um bom avanço com relação ao funcionamento da Justiça Potiguar. Contudo, muito ainda pode ser feito quanto ao planejamento de ações e iniciativas. Sempre na busca de realizar uma prestação jurisdicional efetiva e de qualidade.



4.1 Programas implantados pela Justiça Estadual norte-riograndense

4.1.1 Melhoria da produtividade

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (TJ/RN) instituiu o programa “Pauta Zero” tendo por finalidade estimular os juizes e desembargadores a adotarem um sistema mais ágil nos julgamentos dos feitos. Através desse programa de incentivo, vem aumentando consideravelmente o número de processos julgados, comparativamente aos anos anteriores. Por consequência, muitas comarcas do interior e varas especializadas da comarca de Natal já zeraram a pauta.

Zerar a pauta significa, analisar e proferir decisão (na concepção *lato sensu*) de todos os processos conclusos para julgamento, tornando “zero”, em determinado momento, o número de processos no gabinete.

É certo que a realidade dos gabinetes dos juizes das capitais de maior densidade de demandas, está um pouco longe de zerar a quantidade de processos, no entanto, este programa tira o juiz da comodidade do cargo e o incentiva a pensar em formas de gerir seu próprio gabinete e, mais que tudo, colocá-las em prática.

4.1.2 Núcleo de apoio à efetividade judiciária (NAEJ)

Além de incentivar os magistrados, o TJ/RN estabeleceu o “Núcleo de Apoio à Efetividade Judiciária”, formado por um grupo de juizes (que já haviam diminuído o número de processos nas suas comarcas) designados pela Portaria nº 616/2007 para dar continuidade ao programa “Pauta Zero”.

Vale salientar, que este núcleo não vislumbra apenas quantificar os números, mas tentar ao máximo conjugá-los com a boa prestação aos jurisdicionados potiguares.

Uma proposta de aperfeiçoamento deste Núcleo seria designar para a sua composição juizes substitutos (que não estejam em atividade), vez que é papel destes atender às convocações do Presidente do Tribunal, para substituir ou para auxiliar, na área de jurisdição da Corte, de acordo com as necessidades do serviço.

4.1.3 Conciliação

A Justiça Estadual Potiguar, motivada pela bandeira levantada pelo CNJ, através do “Movimento Nacional pela Conciliação”, o qual convocou todo o Poder Judiciário a um esforço conjunto em favor da Conciliação em juízo, vem realizando mutirões de conciliação para acelerar julgamentos.

4.1.4 Ouvidoria e corregedoria

No que se refere à Ouvidoria do TJ/RN, esta foi criada pela Resolução nº 013/2005, atendendo o § 7º do artigo 103-B, da Constituição Federal. É um



instrumento voltado à democracia, de avaliação da qualidade dos serviços públicos, uma vez que as sugestões e críticas recebidas contribuem para aprimorar a prestação jurisdicional, além de ser um canal de intercomunicação entre o cidadão e o Poder Judiciário.

A Corregedoria de Justiça, por sua vez, é o órgão responsável pela fiscalização, controle e orientação dos serviços forenses. Assim enuncia o artigo 24 da Lei de Organização Judiciária do Estado do Rio Grande do Norte (Lei complementar 165/99):

Art. 24. Estão sujeitos à correição e aos seus efeitos todos os serviços relacionados com a Justiça Estadual, seus serventuários e servidores, Juizes de Direito e Substitutos, Juizes de Paz, Notários e Registradores Públicos, estabelecimentos vinculados ao sistema penitenciário e os regidos pelo Estatuto da Criança e do Adolescente.

Portanto, a função da Corregedoria é motivar o servidor competente da Justiça estadual.

4.1.5 Prestação de serviços públicos por meios eletrônicos

A implantação do Processo Eletrônico e a utilização dos meios eletrônicos para a prestação jurisdicional, autorizados pelas leis 11.280/06 e 11.419/06, torna o sistema judiciário mais operante, posto que diminui o tempo gasto em um processo, além de economizar recursos financeiros e naturais, vez que diminui a utilização de papel.

O processo virtual, o Diário da Justiça *on-line*, as citações e intimações por meio eletrônico, a certificação digital, a requisição eletrônica de documentos instrutórios, são inovações que já foram ou estão sendo implantadas pelo TJ/RN.

A maior parte do tempo gasto no processo é devido aos atos meramente ordinatórios. São certidões, protocolos, juntadas, carimbos, que o processo eletrônico automatiza e realiza esses atos em questão de minutos. Possibilitando, ainda, o melhor aproveitamento do servidor público.

A Resolução nº 34/2007 do Tribunal de Justiça do estado instituiu o Diário da Justiça Eletrônico, o qual substituiu integralmente a versão impressa, economizando recursos financeiros, que podem ser utilizados em outros setores, como qualificação de pessoal.

Diante desta realidade, também já está em funcionamento o Juizado Virtual, se mostrando como uma das melhores formas de diminuir o tempo de tramitação dos processos.

Conveniente salientar, entretanto, que para este sistema se tornar uma ferramenta de fato eficaz, necessária se faz uma mudança na cultura, seja dos advogados, no momento de peticionar eletronicamente, seja dos magistrados, no sentido de estimular este tipo de prática na comarca da qual faz parte.



4.2 O que pode ser aperfeiçoado: propostas para o melhoramento

4.2.1 Foco em resultados

O professor Humberto Martins (2005, p. 8) estabelece que: “Ênfase em resultados é superar obstáculos processuais para garantir o alcance dos objetivos”.

Entende-se por “foco em resultados” a preocupação mais voltada para a efetividade, para os resultados positivos dos atos e as suas conseqüências concretas.

Em síntese, o método de “foco em resultados” tem por objetivo fundamental à prestação jurisdicional de qualidade. Como já analisado em ponto anterior, a garantia ao direito mais justo não pode ser prejudicada pela celeridade.

Fábio Osório assevera:

Para que possamos trabalhar corretamente como os novos paradigmas de gestores ágeis, eficientes, e comprometidos com resultados, temos que construir, como substrato, uma máquina administrativa estável, aparelhada, qualificada, técnica. É claro que a consolidação desse suporte administrativo possivelmente demande estratégias de médio e longo prazos, não apenas com reformas pontuais, mas também estruturais, na valorização daqueles que estão a serviço dos administradores e gestores públicos. (OSÓRIO, 2005, nº 1)

Nesse diapasão, nasce a idéia do juiz-gestor ou juiz-administrador, com ênfase nos resultados de qualidade.

Por maiores que sejam as dificuldades, o juiz deve ter postura atuante, dotando o Poder Judiciário de instrumentos capazes de acompanhar as modificações sócio-políticas, sob pena de ficar distante das reais necessidades da sociedade.

4.2.2 Implantação da noção de *Accountability* para o judiciário ou responsabilização por dano processual

Pode-se definir *Accountability*, no plano dos atos realizados pelo Judiciário, como a responsabilização pelos resultados sobre os serviços prestados pela equipe de agentes públicos.

Desta forma, o caráter democrático da administração pública seria assegurado, conforme Bresser-Pereira (1998a, p.111-112) “através de um serviço orientado para o cidadão-usuário ou o cidadão-cliente e baseado na responsabilização do servidor público perante os seus superiores [...]”.

Assim, somente através de um serviço destinado ao jurisdicionado e baseado na *accountability* do servidor da justiça estadual perante a coletividade, é que se chega à concretização da democracia.

O Ministro do STJ José Augusto Delgado defende, em um pensamento de vanguarda, que deveria haver indenização pela demora da prestação jurisdicional



A realidade mostra que não é mais possível a sociedade suportar a morosidade da justiça, quer pela ineficiência dos serviços forenses, quer pela indolência dos seus Juízes. É tempo de se exigir uma tomada de posição do Estado para solucionar a negação da Justiça por retardamento da entrega da prestação jurisdicional. Outro caminho não tem o administrado, senão o de voltar-se contra o próprio Estado que lhe retardou Justiça, e exigir-lhe reparação civil pelo dano, pouco importando que por tal via também enfrente idêntica dificuldade. (DELGADO, 2005)

Seguindo esta linha de raciocínio, a idéia de Responsabilização do juiz por Dano Processual deve ser sedimentada na cultura jurídica, no sentido de aperfeiçoar o novo papel atribuído aos magistrados.

Desta feita, o juiz assume o dever de indenizar o prejudicado pelas suas ações ou omissões, caso não haja justificativa fundamentada. Portanto, o controle das atividades dos juízes deve ser um ato essencialmente cauteloso.

Externando este pensamento, J. J. Gomes Canotilho, citado por José Augusto Delgado, assinala:

Não obstante as reticências da jurisprudência portuguesa, a orientação mais recente de alguns países vai no sentido de consagrar a responsabilidade dos magistrados (de tribunais individuais e coletivos) quando a sua actividade dolosa ou gravemente negligente provoca um dano injusto aos particulares, sob pena de se paralisar o funcionamento da justiça e perturbar a independência dos juízes, impõe-se aqui um regime particularmente cauteloso, afastando, desde logo, qualquer hipótese de responsabilidade por actos de interpretação das normas de direito e pela valoração dos factos e da prova. (DELGADO, 2005)

4.2.3 Gestão de pessoas

A idéia de gestão de pessoas deve ser apreendida pelos magistrados, vez que estes não trabalham sozinhos, pelo contrário, a prestação de serviços jurídicos é realizada por uma equipe. Assim, ao juiz cabe promover o melhor aproveitamento dos funcionários, através da técnica de gestão por competência.

Portanto, para otimizar o desempenho de cada servidor, deve-se identificar qual função é a mais apropriada para cada um deles, levando em consideração sua formação técnica e aspectos comportamentais (habilidades).

Após esta etapa, segue-se a de profissionalização, através da realização de cursos e treinamento, que deve ser organizada pela gestão de recursos humanos.

Conforme se extrai da obra “Metodologia para avaliação da gestão dos recursos humanos no setor público” de Francisco Longo, é necessário realizar um



planejamento da gestão de recursos humanos, através da decisão sobre a quantidade e qualidade de servidores que devem integrar a organização.

Por fim, com o objetivo de potencializar as habilidades dos servidores, o juiz deve melhorar o ambiente de trabalho, reconhecendo as boas iniciativas e a participação de cada um, fortalecendo, assim, o ideal de prestação jurídica de qualidade.

4.2.4 Perspectivas do *Balanced Scorecard* que podem ser aproveitadas pela Justiça estadual Potiguar

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um instrumento de planejamento estratégico de empresas, desenvolvido em 1992 por Robert Kaplan e David Norton (professores da Harvard) baseado nas quatro dimensões de negócio: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e crescimento. Através da inter-relação destas dimensões, pode-se obter o planejamento estratégico, baseados em indicadores de qualidade e produtividade.

Baseado nos mesmos parâmetros de qualidade e produtividade, o planejamento estratégico, para médio e longo prazo, pode - e deve- ser aproveitado pelo Judiciário Potiguar.

O planejamento estratégico, com técnicas do BSC foi introduzido no Judiciário Brasileiro pelo TRF da 5ª região, através da Resolução 04/2002.

No entanto, foi através do Ato nº 117/2005 do Superior Tribunal de Justiça (STJ) que houve a divulgação de um inovador modelo de gestão: os Projetos Estratégicos 2005/2006, por meio da visualização e interligação entre fatores de melhoramento da forma de gerir.

O CNJ vem definindo um parâmetro de planejamento de gestão para o Poder Judiciário, para servir de base para todos os órgãos judiciários.

Neste sentido, propõe-se um diagrama orientador do planejamento estratégico, baseado no modelo do *Balanced Scorecard*, por meio da correlação de determinadas perspectivas, quais sejam:

A) avaliação de desempenho da prestação jurídica eficiente e de qualidade (avaliar quais técnicas processuais estão sendo eficientes e se está concretizando a prestação jurisdicional almejada);

B) realizar um planejamento orçamentário (incluindo valores que podem ser gastos na gestão de pessoas, aperfeiçoamento eletrônico, etc);

C) Instituir o aprimoramento no campo da Inteligência Organizacional ou Gestão de Conhecimento: C.1) Através da identificação do mecanismo processual adequado para proferir decisões que atendam ao caso concreto e C.2) Identificando situações que justifiquem iniciativas de aperfeiçoamento, determinando as ferramentas necessárias para a correta forma de gestão;

D) Atender a função primeira do cargo de juiz, qual seja, a concretização dos direitos



fundamentais processuais do Jurisdicionado Potiguar.

Através da inter-relação dessas dimensões, pode-se chegar a um diagrama, baseado no modelo do BSC:



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após 200 anos da Justiça Brasileira e 20 anos da promulgação da Carta Magna, os caminhos em busca da efetivação dos direitos de cidadania nunca estiveram tão próximos da concretização, quanto após a implementação da Nova Gestão Pública. Processo de mudança gradual e em curso no âmbito do Poder Judiciário, influenciado não por questões deste ou daquele governo, mas pela Nova Ordem Internacional que se impõe sobre o Brasil, a partir da globalização.

Assumindo a função primordial de atender adequadamente a tutela dos direitos, o juiz, baseado na norma constitucional e no dever de proteção da democracia e dos direitos fundamentais processuais, deve adotar técnicas que aproximem o direito processual do direito material, com a finalidade de proferir a solução jurídica mais eficaz.

Além disso, cabe ao magistrado implementar medidas de gestão no Judiciário, com vistas à melhorar a produtividade, garantindo, enfim, uma prestação jurisdicional efetiva e de qualidade.



É por meio desse conjunto de medidas, que será realizada a verdadeira reforma do Poder Judiciário.

Trata-se de ações que independem de alterações legislativas, mas que através de iniciativas dos operadores do direito podem tornar o Judiciário mais eficiente e ágil.

Cristalina é a necessidade de aplicação de novos procedimentos. Depende de todo o conjunto organizacional jurídico, e, mais ainda, dos magistrados de 1ª e 2ª instância, a fim de concretizar a democracia e a proteção dos direitos fundamentais processuais.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP. n.10, Brasília, 1997.

BEZERRA, Paulo Rogério dos Santos. **Atuação e desempenho do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte no contexto da gestão pública**: perspectiva estratégica. Dissertação no curso de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal/RN, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. 1. ed. São Paulo: Ed. 34; Brasília: Enap, 1998a.

_____. **Instituições, Bom Estado, e Reforma da Gestão Pública**. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n.1, março, 2005b. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 14 abr. 2008.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O Poder dos Juízes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

DELGADO, José Augusto. **A demora na entrega da prestação jurisdicional: responsabilidade do Estado: indenização**. BDJur, Brasília – DF, 2005. Disponível em: <<http://bdjur.stj.gov.br/dspace/handle/2011/9548>>. Acesso em: 15 abr. 2008.

DE LIMA, Rogério Medeiros Garcia. **O Direito Administrativo e o Poder Judiciário**. 2. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.



DI PIETRO, Maria Sylvia Zanela. **Direito Administrativo**, 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DOS SANTOS, Aldair Ferreira. **A ouvidoria e a melhoria dos serviços públicos: uma experiência da administração pública estadual do Rio Grande do Norte**. Dissertação no curso de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal/RN, 2005.

FILHO, Élio W. de Siqueira. **A jurisdição e a excelência**. VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct 2003.

GOMES, Sérgio Alves. **Os Poderes do Juiz na direção e instrução do Processo Civil**. RJ: Forense, 1997.

GRINOVER, Ada Pellegrini. **Tutela jurisdicional diferenciada: a antecipação e sua estabilização**. RePro n. 121, março de 2005.

LONGO, Francisco. **Metodologia para avaliação da gestão dos recursos humanos no setor público**. Coord. BID, 2007.

MARINONI, Luiz Guilherme. **Técnica Processual e Tutela dos Direitos**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

MARTINS, Humberto Falcão. **Gestão de Recursos Públicos: Orientação para resultados e *Accountability***. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n.3, setembro/outubro/novembro, 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 14 abr. 2008.

OSÓRIO, Fabio Medina. **Novos Rumos da Gestão Pública Brasileira: dificuldades teóricas ou operacionais?**, Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n.1, março/abril/maio, 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 14 abr. 2008.

TESSLER, Marga I. Barth. **A nova gestão pública no judiciário**. 2007. Instituto



Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário – IBRAJUS. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=44>>. Acesso em: 08 abr. 2008.

THE NEW FUNCTION OF THE JUDGE: IN ACCORDANCE WITH THE NEW PRACTICES OF MANAGEMENT OF THE JUDICIARY

ABSTRACT

The main objective of this work is to contextualize the new function attributed to the judges with the new practices of management that are being used for the judicial organs. At present, it becomes essential that the judge be an active part in the process, with the essential finality of adapting the procedural law to substantive law. Giving continuity, on the subject of the evolution of Public Management in the Judiciary, it was necessary to emphasize about the introduced programs by *Potiguar's Justice* to speed up judgments at first and second instances. Besides these innovations, it's necessary to define new parameters for the improvement of the Judiciary Public Management. Through the Strategic Planning of the *Potiguar's Justice*, taking advantage of the notions of the *Balanced Scorecard*, adding this to the other initiatives, like to respect the *accountability*, through which it will be possible the real accomplishment of democracy favoring the public's interest, promoting a better and efficient legal service.

Keywords: The new function of the judge. Public Management. Effective Legal service.

Artigo finalizado em outubro de 2008.

