

Juiz-Gestor e Juiz-Julgador: a Função Social do Juiz exige tal união.

João Carneiro Duarte Neto

Juiz de Direito do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais - TJMG

Titular da 2ª Vara Cível, Criminal e de Execução Penal da Comarca de Manga

RESUMO

Defende-se a figura do Juiz-Gestor como forma de enfrentamento da crescente demanda de processos. O magistrado necessita atuar como gestor na prestação jurisdicional, na fixação dos fluxos de gabinete e secretaria ou à frente da Direção do Foro. Ressaltou-se a necessidade de que os magistrados tenham conhecimentos de gestão pública aplicada à gestão judiciária como fator otimizador da eficiência da prestação jurisdicional. Realçou-se também a importância do Juiz-Julgador, entendendo as duas posturas de juízes como não excludentes. Assim, a consecução das potencialidades da função social do Juiz passa pela formação adequada em gestão judiciária. Exortam-se as Escolas da Magistratura para tal.

FUNDAMENTAÇÃO

Dentre as formas de solução de conflitos, existentes em toda sociedade, destaca-se a jurisdição. Essa atividade de responder à sociedade sobre os problemas apresentados ao Judiciário, por meio de um processo, tem como protagonista o juiz.

Do ponto de vista constitucional, a investidura ocorre após a aprovação em concurso público de provas e títulos. No certame, pelas regras atuais, as disciplinas exigidas do candidato são diversas, entretanto, limitadas ao plano jurídico e de formação humanística.

Contudo, em que pese a preparação prévia, ao tomar posse, o juiz se depara com uma série de atividades que permeiam a judicatura, mas se inserem em atividades de gestão, afastando-o, de certa forma, de sua função precípua de julgamento.

A ausência de preparo técnico de Administração Judiciária para a gestão dessas demandas extrajudiciais faz com que o resultado tenda a oferecer violação à efetividade do processo e, sobretudo, à democracia.

O juiz moderno tornou-se polivalente na prática, gerando distorção de sua atividade, tendo em vista estar apenas parcialmente preparado para as atividades que lhe são exigidas. Isso frustra o papel que tem de garantidor dos direitos fundamentais ao prolatar suas decisões.

Questiona-se se o fortalecimento da legitimidade do judiciário e da efetividade do direito passaria pela formação do juiz em matérias típicas de administração pública, pois funciona como gestor do Poder constitucionalmente encarregado de prestar o serviço de jurisdição à população. Seria então uma questão de gestão, em outras palavras, de administração judiciária?

Lenio Luiz Streck, Rafael Tomaz de Oliveira e André Karam Trindade (2013) observam que as propostas de gestão tem se mostrado como tendência para a solução da efetividade processual no Brasil. Denominaram o fenômeno como “ideologia da gestão”. E, adiante, esclarecem: “Esta administração empresarial da justiça apresenta três consequências: (a) a primazia do mercado como fator de decisão; (b) a redefinição das estruturas organizativas; e (c) a existência de indicadores de performance.” (2013, p. 18)

Deve-se buscar diagnosticar esses problemas ligados à gestão e traçar propostas de solução que, uma vez implementadas, poderiam afastar o risco que um juiz-gestor despreparado traz à democracia, diante de sua atuação atécnica e, portanto, subjetiva.

A hipótese vislumbrada perpassa pela necessidade de que o juiz deva ter conhecimento teórico para uma gestão correta do serviço de prestação jurisdicional, que permita uma atuação duplamente técnica, matéria jurídica e de administração pública, resultando numa maior efetividade do direito.

Deve-se observar que não se trata de aplicar a gestão privada à atividade pública, mas na verdade de entender e buscar quais mecanismos podem ser aplicados ao Judiciário sem que a ele se imponha uma leitura estritamente econômica, buscando a efetividade do direito, sem olvidar da qualidade.

Seguindo no mesmo caminho e tornando clara e urgente a necessidade de os juízes passarem a ter conhecimento de administração da justiça, cito também trecho da obra de Carlos H. B. Haddad e Luís A. Capanema Pedrosa, Administração Judicial Aplicada:

Os tribunais são apontados como uma das organizações mais burocráticas do Estado e, por força de sua estrutura, sua organização e funcionamento representam forte fator de bloqueio ao aumento da eficácia, eficiência e qualidade da justiça. O incremento das reformas da gestão da justiça está em consonância com a adoção de nova concepção da administração pública, repousada no abandono do modelo burocrático e na adoção dos modelos gestor e da qualidade total. (HADDAD e PEDROSA, 2014, p. 79)

Há, contudo, que se observar que os critérios de resultado utilizados pela ciência da administração em outras áreas não podem ser replicados ao judiciário sem ressalvas. O jurisdicionado não pode ser tratado como um consumidor e a qualidade das decisões dos magistrados não deve ser considerada meramente de forma numérica.

Assim, acredita-se que a aproximação de conhecimentos técnicos de gestão com a atividade judicante acarretará um incremento na efetividade do Direito, uma maior segurança jurídica na obediência dos procedimentos e, por conseguinte, um fortalecimento da democracia, pautando o juiz-gestor de forma mais cartesiana e menos subjetiva.

O MODELO ATUAL DE PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

O modelo de separação dos poderes sistematizado por Montesquieu, ou melhor, separação das funções do Poder, sendo este único e de titularidade popular, vem sofrendo um processo de atualização e releituras constantes ao longo dos anos.

As implicações recíprocas entre os poderes executivo, legislativo e judiciário ganham seus contornos de acordo com a forma de Estado (unitário, federado ou confederado); forma de governo (monarquia ou república); sistema de governo (presidencialismo ou parlamentarismo) e regime de governo (democracia ou autocrático/ditatorial).

A história ocidental demonstra alternâncias na configuração dos poderes, indicando fases de predominância de um dos poderes sobre os outros. De uma maneira geral e sem profundidade, podemos indicar que no período absolutista não há que se falar em separação das funções do Estado, pois todas e de forma integral e ilimitada estavam centradas na pessoa do monarca.

Com o advento do liberalismo, o Poder Legislativo termina assumindo papel de destaque no cenário político-jurídico, pois era quem poderia dar o que as pessoas mais necessitavam naquele momento, um mínimo de segurança jurídica (entendida nessa época como mera previsibilidade de resposta jurídica), maior respeito às individualidades com menos interferências na vida privada (CATTONI DE OLIVEIRA, 2000). O Poder Judiciário tem papel secundário, figurando os juízes apenas como aplicadores da lei, ditos “boca da lei” (CARVALHO NETTO, 1999).

As próprias contradições e insuficiências do modelo liberal terminam por não admitirem mais uma postura meramente absenteísta do Estado. Assim, o Estado Social nasce com inúmeras demandas de cunho prestacional, legitimando a conclusão de que o Poder Executivo assume postura de destaque nesta fase, pois é quem por fim está obrigado a implementar tais direitos sociais via políticas públicas.

Quando do fracasso do Poder Executivo em não conseguir efetivar as exigências sociais mínimas à sociedade, o Poder Judiciário foi chamado a dar resposta diante das pretensões sociais não cumpridas pelo Estado, resultando na assunção de maior destaque entre os demais poderes.

No plano interno brasileiro, a Constituição Federal exige harmonia e independência entre os poderes, entremeado por um sistema de freios e contrapesos com escopo de evitar a supremacia de um deles sobre os demais.

Atualmente, em especial devido ao maior desvelamento de casos de corrupção sistêmica no universo da política brasileira, descrédito generalizado e falta de representatividade, somadas à postura por vezes ativista do Supremo Tribunal Federal, observa-se de forma clara e deliberada um acirramento entre os poderes em diversas ocasiões.

O embate entre os poderes é natural e esperado, pois a teoria da separação dos poderes e o sistema de freios e contrapesos já preveem mecanismos de retorno ao equilíbrio. O que não se pode admitir, sob pena de ruína do próprio Estado

Democrático de Direito, são posturas dos representantes dos poderes contrárias ao texto constitucional. Nesse sentido, as soluções para crises entre os poderes devem sempre ser extraídas da Carta maior. Do contrário, estar-se-ia numa crise institucional sem precedentes.

Quanto ao Poder Judiciário, espera-se uma estrutura estatal de resposta aos conflitos levados a ele que funcione de forma segura, estável, célere, imparcial, justa e eficiente. Internamente, a figura do magistrado termina por carregar toda essa responsabilidade. Inevitável lembrarmos da figura metafórica do Juiz Hércules, aquele de capacidade, sabedoria, paciência e sagacidade sobre-humana (DWORKIN, 2010, p. 165).

Nessa conjuntura, surgem juízes com posturas ativistas, trazendo desequilíbrio entre os Poderes e insegurança jurídica, o que, em última análise, também viola a democracia.

Algumas situações observáveis *primo ictu oculi*, confirmadas por várias pesquisas, inclusive pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, apontam para equívocos no Poder Judiciário. Quais sejam, excessiva quantidade de processos; falta de celeridade; jurisprudências as mais diversas e conflitantes entre os Tribunais; seletividade no sistema penal punitivo; impunidades do “colarinho branco”; dentre outras.

Ante tais constatações, o Conselho Nacional de Justiça e os Tribunais brasileiros têm reagido com várias inovações no sentido de melhorarem a prestação jurisdicional. Uma das grandes vertentes de atuação é a exigência de mudança na postura dos magistrados, os quais devem se portar como Juízes-Gestores.

JUIZ-GESTOR

Naturalmente, o contexto forense em que o Juiz de Direito é inserido, logo após sua aprovação num dos concursos públicos mais difíceis do Brasil, exigirá dele habilidades até então alheias à sua preparação profissional para a carreira e, de certa forma, inesperadas.

Pode-se dizer que os recém chegados julgadores são literalmente pegos de surpresa quanto às inúmeras exigências administrativas relevantes para a prestação

jurisdicional. Imaginava-se que juiz de direito apenas julgava, constata-se que juiz de direito julga e administra o complexo serviço público de prestação jurisdicional.

A surpresa é comprovada tendo em vista que as normativas que tratam da carreira e do ingresso no cargo de Juiz de Direito nada mencionam acerca das exigências de conhecimento de gestão inerentes ao cargo.

A Constituição Federal de 1988, em especial nos artigos 96 e 99, descreve atribuições de gestão direta e reconhece a autonomia administrativa e financeira dos Tribunais, porém sem potencial indicativo da capilaridade de tais atribuições para todas as unidades judiciárias lideradas por magistrados.

As principais normativas infraconstitucionais que tratam da carreira do magistrado concentram-se no regramento da atividade jurisdicional, ato de julgar, silenciando acerca dos atos de gestão. Cito a Lei Orgânica da Magistratura – LOMAN, Lei Complementar 35/1979; Código de Ética da Magistratura, aprovado na 68ª Sessão Ordinária do Conselho Nacional de Justiça, do dia 06 de agosto de 2008 e Resolução CNJ nº 75/2009 que trata do concurso público de ingresso na magistratura.

Nesta pesquisa, não se quer ressaltar as atividades administrativas dos Tribunais, tais como realização de concurso público para servidores e membros, organização interna e concessões de direitos funcionais dos integrantes, dentre várias outras, pois já esperadas e conhecidas do grande público e, normalmente, concentradas na sede do Tribunal, possuindo uma estrutura administrativa responsável para tal.

O enfoque da presente pesquisa são as atividades de gestão desenvolvidas diretamente pelos juizes nas unidades judiciárias (Varas ou Seções) conjuntamente com a atividade-fim de julgadores.

O magistrado de postura ensimesmada, mantendo seu universo de atuação limitado entre gabinete e sala de audiência, certamente terá sérias dificuldades para que sua unidade judiciária preste um bom serviço de justiça. Pois o acesso à justiça não pode ser apenas uma porta de entrada, mas sim uma “máquina” organizada, acolhedora e eficiente para resolução de conflitos, sendo a decisão judicial apenas um item dessa grande e complexa “engrenagem”.

Uma das atividades afetas ao julgador é o relacionamento com as instituições dos outros poderes.

Com o Poder Executivo, num plano local e regional, destacam-se os Municípios, os quais por vezes firmam convênios com os Tribunais para cessão de servidores para exercerem suas atividades no ambiente forense. Ainda, vários casos de empréstimos de imóveis para funcionamento da estrutura do Judiciário. Tudo isso ao mesmo tempo em que são grandes demandantes da Comarca, sejam como autores (execução fiscal, por exemplo) ou como requeridos (cobrança de verbas trabalhistas). Tais interesses não podem ser confundidos, cabendo ao Juiz deixar tudo muito claro e transparente a cada contato com os Prefeitos e/ou Secretários de Governo. O mesmo raciocínio no caso de contato com os gestores nos planos Estadual e Federal.

Os estudos de segurança pública apontam amplamente no sentido de que não podem ser vistos apenas como caso de polícia. Costumeiramente, as Polícias Civil e Militar estão sucateadas e somente conseguem funcionar com ajuda de convênios com Municípios e da população diretamente interessada e vítima da criminalidade. Nesse cenário, os juízes são frequentemente procurados para ajudarem em tais dificuldades, seja para provocarem as instâncias superiores, seja para destinarem verbas de prestação pecuniária ou bens apreendidos.

Somando-se a isso, o fenômeno da criminalidade certamente deságua nos escaninhos forenses, pois o Juiz de Direito de qualquer Comarca que não se preocupa com os índices de criminalidade local passa a ser vítima de uma equação matemática forense asfixiante. Explico, mais crimes numa Comarca geram mais Boletins de Ocorrência e Inquéritos Policiais, o que gera mais denúncias do Ministério Público, acarretando mais distribuição de processos, logo mais audiências de instrução e mais sentenças. Tal equação dificulta que a Meta 01 do CNJ seja atingida, pois esta prevê que a Unidade Judiciária deve julgar mais processos do que são distribuídos.

Portanto, o trabalho deficiente das polícias e de todos os envolvidos na segurança pública repercute em inevitável congestionamento da máquina de prestação de justiça. Assim, um bom Juiz-gestor procura provocar uma melhora na eficiência do trabalho de todos os atores com potencial de reduzir a criminalidade,

quais sejam, as polícias, guardas municipais, escolas, a rede de atendimento às pessoas carentes, a rede de atendimento da infância e juventude, o sistema penitenciário e vários outros.

Todos esses contatos, cobranças e provocações são de cunho eminentemente administrativo e político, pois paralelo aos processos judiciais e às atividades judicantes. Exige conhecimento e habilidade do Juiz quanto ao funcionamento da lógica de um sistema diferente do Judiciário, pois o sistema político do executivo e legislativo envolve atores diversos e com interesses mais diversos ainda. Tudo isso, o julgador deve fazer sem deixar que sua imparcialidade jurisdicional seja afetada.

A execução penal é híbrida por natureza, pois a Lei 7.210/84 prevê um entrelaçamento entre órgãos do Poder Executivo e do Poder Judiciário, além da sociedade. O Juiz da execução penal literalmente não consegue aplicar a lei devido a uma sabida, ilegal e abjeta ineficiência do Estado. O sistema penitenciário brasileiro é injusto, seletivo, deficitário e contrário aos direitos humanos.

Acontece que os Juízes corregedores dos presídios terminam ficando numa situação sem saída prática viável, em verdadeiras escolhas trágicas. Ou interditam a unidade prisional, o que terminará prejudicando ainda mais o sistema penitenciário e a segurança pública, pois os efeitos repercutirão nas outras unidades e na criminalidade; ou adotam posturas radicais, seja deixando todos no regime fechado, postura abusiva, seja autorizando todos a cumprirem no regime domiciliar, o que é uma falácia deliberada, impunidade total, pois não há fiscalização. O que fazer?!

Na prática, o que muito se vê são Juízes vocacionados, preocupados com o sistema penitenciário, que conseguem ir driblando as deficiências do Estado em prol de uma execução penal minimamente aceitável. De outra banda, inevitavelmente terminam por abandonar a legalidade estrita em busca de adaptações à Lei de Execução Penal. Grave drama social, político e jurídico vivenciado pelos Juízes de Execução Penal brasileiros.

É atribuição dos Juízes de Direito a correição extrajudicial, ou seja, os juízes são os corregedores dos delegatários das serventias extrajudiciais. Os Tribunais de Justiça são os responsáveis pela realização dos concursos públicos para os titulares dos cartórios do Estado, fiscalização da prestação dos serviços, adequada cobrança

dos emolumentos e recolhimento das taxas judiciárias de fiscalização. Assim, juízes de direito realizam correições ordinárias e extraordinárias em todos os cartórios de cada Estado.

Ainda, há inúmeras atividades administrativas dos Juízes da Infância e Juventude relacionadas à fiscalização para o bom funcionamento de casas de abrigo, acolhimento, creches públicas e assemelhados. Tais visitas e fiscalizações forçam contatos diretos com administradores do Poder Executivo, geralmente esbarrando na limitação orçamentária e na realidade fiscal de cada Município.

Quanto ao relacionamento com os membros do Ministério Público e com os advogados, na atividade tipicamente jurisdicional, esta é resolvida via recurso próprio, evoluindo o caso para as instâncias superiores, sem maiores complicadores. Entretanto, os grandes questionamentos circundam as decisões da rotina forense e questões de relacionamento pessoal, quais sejam, atendimentos pela Secretaria e pelo Juiz; cargas de processo; celeridade na tramitação; horários e frequências das audiências; descortesias no tratamento; comportamentos contrários à ética; crimes contra a administração da justiça e outros. Situações as mais diversas possíveis que demandam habilidades dos magistrados que estão afetas a outras ciências que não a jurídica.

Outro drama dá conta de ocorrências de invasões de Fóruns pelo Brasil, de onde são subtraídas armas de fogo apreendidas, com prejuízo imensurável aos processos e à segurança pública. O contato com o Exército Brasileiro deve ser direto, regular e constante para a devida, legal e segura destinação das armas de fogo apreendidas em processos.

Quanto aos colaboradores da unidade judiciária, servidores, contratados por empresas terceirizadas, servidores cedidos por prefeituras, nomeados em cargos em comissão, todos os recursos humanos do Fórum também merecem a atenção individualizada por Juízes de Direito Diretores do Foro, no que tange às questões de direitos trabalhistas e funcionais, tais como férias, licenças, folgas, horas-extras e compensações. Ainda, todas as questões correcionais envolvendo desvios de conduta pelos servidores.

Outro autor que já identificou o problema e a necessidade de novas posturas foi Antônio Ernani Pedroso Calhao, em Princípio da Eficiência na Administração da Justiça:

A estrutura organizacional do Poder Judiciário foi moldada para lidar com sua atividade finalística que é essencialmente jurídica. (...) A função administrativa, como já dito, é exercida como atividade atípica modelada, como em toda Administração Pública, pela burocracia weberiana.

Se de um lado, no antigo cenário, dúvidas pairavam acerca da eficiência e sua congruência com o modelo administrativo da Justiça, hoje, após a vigência das medidas apontadas, uma nova perspectiva se abre para a otimização e modernização da justiça. (CALHAO, 2007, p.156).

As atividades administrativas e de gestão pelos Juízes ficam muito claras quando do exercício da Direção do Foro, ocasião em que há a concentração das várias incumbências de gestão do prédio do Fórum, de arquivos, de logística, estratégico, de projetos, de tecnologia da informação, cartorário, de recursos humanos, financeiro e outras na pessoa do Juiz Diretor do Foro. Este, normalmente, continua exercendo suas atividades jurisdicionais cumulativamente.

Observa-se, portanto, que as inúmeras atividades não podem mais serem executadas sem uma profissionalização, sem um conhecimento técnico da ciência da administração pública voltada ao Judiciário.

A gestão judiciária deve ser voltada para a qualidade total e, nesse contexto, com o objetivo de gerar eficiência em todo o Judiciário nacional tem-se empregado, embrionariamente ainda, o planejamento estratégico no Judiciário, o qual concebemos como uma ferramenta importantíssima da administração, capaz de prescrever políticas judiciárias que reflitam soluções para os problemas do sistema judiciário brasileiro, apresentando métodos de realização de diagnósticos e de estratégias aptas a orientar as ações dos gestores judiciários, trazendo, a reboque, a salutar impessoalidade às gestões dos Tribunais, a continuidade administrativa (independentemente da alternância dos gestores) e a almejada eficiência da Administração Pública, constitucionalmente prevista no art. 37, caput, CR. (REIS, 2010, f. 57).

Na atividade tipicamente jurisdicional em si também se faz necessário planejamento estratégico e gestão processual, sob pena de o Juiz não conseguir vencer satisfatoriamente à tamanha demanda.

A resposta jurisdicional constitucionalmente adequada é o resultado da atuação concatenada de um serviço público judiciário em que vários atores participam. Cabe ao Juiz de Direito reger tal organização de forma a conseguir que todas as engrenagens funcionem da melhor maneira possível.

O setor de Distribuição, Contadoria, Conciliação, Assistência Social, Mandados, Secretaria, Gabinete, Direção do Foro, todos os partícipes desta prestação jurisdicional devem funcionar de forma perfeitamente concatenada e eficiente. Espera-se assim que o Juiz de Direito seja o grande líder dessa máquina estatal de entrega de Justiça.

Para tal função, não basta boa vontade, faz-se necessário conhecimento acerca de gestão pública aplicada ao judiciário e gestão processual.

No plano endoprocessual, as iniciativas dos juízes são variadas, isoladas e de inspiração própria. O juiz deve zelar pelo devido processo legal, de forma justa e célere para as partes. Boas técnicas de gestão processual podem ajudá-lo nesta importante tarefa.

O “gerenciamento de processos” pode ser compreendido como o planejamento da condução de demandas judiciais em direção à resolução mais adequada do conflito, com o menor dispêndio de tempo e custos. Depende de uma postura ativa do juiz no controle do andamento dos feitos e organização da unidade judiciária. Seus mecanismos básicos são o envolvimento imediato do juízo com as questões da lide, a abertura para a resolução alternativa do conflito e o planejamento do andamento e dos custos do processo. (ALVES DA SILVA, 2010, f. 35).

A observação consciente e atenta do julgador para o todo da atividade de prestação jurisdicional de cada unidade judiciária, analisando as rotinas, os pontos de contato entre gabinete e secretaria, utilizando-se de mapas gerenciais fornecidos pelos sistemas de consulta de cada Tribunal, identificação de “gargalos” no fluxograma de tramitação dos processos, os fluxos de trabalho de cada setor,

certamente farão brotar ideias de gerenciamento com potencial de otimizar o serviço de justiça.

Quando se consegue aliar essa atenção dada pelo juiz na busca de melhorar a prestação jurisdicional com conhecimento técnico de elementos de gestão pública e até de administração privada, passado tudo pelo crivo do devido processo legal, certamente obtém-se uma prestação jurisdicional mais eficiente.

A figura do juiz-gestor tem ganhado força e é grande aposta de Tribunais brasileiros numa estratégia para enfrentar os asfixiantes números crescentes de demandas judiciais. Chegou-se à conclusão de que não adianta mais a velha e repetida solução de aumentar a estrutura física e humana como resposta à crescente litigiosidade.

Nesse passo, a adoção de um modelo de gestão judiciária estruturado por meio do desdobramento do Planejamento Estratégico no âmbito das Unidades Judiciárias de Primeiro Grau, pode consubstanciar importante política pública complementar e integradora sensível para: redução dos déficits de produtividade; ressignificação da autoimagem funcional de magistrados e servidores; interligação e utilização de técnicas de Administração Judiciária e de Gestão por Competências e desenvolvimento de habilidades e atitudes gerenciais que permitam a tradução dos conhecimentos adquiridos em melhoria efetiva dos serviços judiciários. (VALLE, 2017, f. 16).

Do exposto, conclui-se que atividades administrativas realizadas pelo magistrado definitivamente também fazem parte do seu cotidiano, restando agora ao Conselho Nacional de Justiça e aos Tribunais promoverem conhecimento técnico de gestão pública aplicada à gestão judiciária aos responsáveis em cada Unidade Judiciária, em especial aos Juízes. O exercício de tais atividades de forma atécnica, intuitiva ou equivocada tende a gerar posturas abusivas, inadequadas e, por vezes, ativistas, invasoras de outras searas, o que deve ser evitado e combatido.

JUIZ-JULGADOR

Jamais se pode perder de vista a função precípua do Poder Judiciário, qual seja, julgar.

Ficou exaustivamente comprovado acima que, atualmente, ao Juiz de Direito exige-se cotidianamente atividades de cunho administrativo, de gestão, como forma de otimizar a prestação jurisdicional como um todo. Porém, a atividade solitária de estudo, de aprofundamento, de enfrentamento das teses levantadas pelas partes, de pesquisa de doutrina e jurisprudência, de encontrar o melhor direito em cada processo sempre deve ser prestigiada pelo Poder Judiciário.

Sendo assim, a figura do juiz-gestor surge com bastante força, mas a figura do juiz de gabinete e prolator de sentenças mantém-se hígida e necessária.

O aprofundamento nas matérias debatidas no Judiciário atualmente, as quais cada vez mais se tornam complexas, exige uma especialização doutrinária por parte dos juízes.

Assim, os julgadores devem ter condições de mergulharem intensamente, de forma meticulosa e exauriente, nos casos em que lhe são chamados a prolatar uma resposta jurisdicional estatal. Tal dedicação exige concentração, tempo, material disponível, cursos, compromisso e especializações nas disciplinas típicas do direito.

Neste ponto, qualidade das decisões judiciais no Brasil, outra onda de insatisfações e críticas é levantada e necessita ser enfrentada pelo Conselho Nacional de Justiça e por nossos Tribunais.

A ausência de uma teoria da decisão, a falta de previsibilidade mínima quanto aos resultados dos processos, a enorme demanda para o Poder Judiciário, a exagerada quantidade de jurisprudências as mais conflitantes entre si possíveis, a falta de uniformização jurisprudencial, posturas subjetivistas dos julgadores, tudo isso tem o potencial de gerar uma enorme situação de insegurança jurídica, o que é nefasto ao sistema jurisdicional como um todo.

O desenvolvimento de tais importantes questões não será objeto da presente pesquisa, mas importante sua menção e contextualização neste artigo frente à postura do Juiz-gestor. Ainda, tem a função de apontar que os desafios do Poder Judiciário não serão aplacados apenas com a figura do Juiz-Gestor, há muito o que se melhorar também no que tange ao Juiz-Julgador.

JUIZ-GESTOR E/OU JUIZ-JULGADOR?

Do exposto, observamos facilmente que o Judiciário deve reagir e prestar um melhor serviço de entrega de justiça. Ficou evidenciado que uma das ferramentas utilizadas por alguns Tribunais para enfrentamento dos números asfixiantes, foi a figura do juiz-gestor.

Entretanto, também mostramos que a figura do juiz-julgador não pode ser abolida ou sequer enfraquecida, pelo contrário, está repleta de desafios a serem enfrentados.

A grande questão agora é saber se tais figuras são excludentes ou conciliáveis. Eis o impasse... Que juiz queremos? Que juiz a democracia brasileira precisa?

Numa análise superficial, defendemos a posição de possibilidade de convivência entre tais figuras, pois cada qual tem a sua importância para o sistema de justiça brasileiro. Qualquer radicalização parcial ou excludente sofrerá de máculas constitucionais gravíssimas, o que seria inaceitável.

Parece haver uma espécie de direcionamento quantitativo e viabilizador do próprio serviço de prestação jurisdicional na figura do Juiz-Gestor, e um enfoque qualitativo na figura clássica do Juiz-Julgador. Entretanto, ao mesmo tempo, salta aos olhos o entrelaçamento de atuações das figuras apontadas de magistrado.

A mensagem final que fica é de José Francisco Siqueira Neto, escrito no artigo “Direito, Judiciário e Política: um diálogo mais que necessário”, parte do livro Juiz Constitucional: Estado e poder no século XXI:

A existência de problemas estruturais não justifica nem a retração dos juízes a meros cumpridores da lei (bouche de a loi) – que nada podem fazer diante deste problema - e tampouco o fortalecimento de “juízes ativistas”.

Um juiz aberto ao diálogo com a sociedade, mas que não se exima de resolver os inúmeros problemas ligados à complexidade da entrega dos direitos fundamentais com respeito aos certames da política e do legislativo, segundo as leis e a Constituição. Esse é perfil do Juiz Constitucional contemporâneo. (SIQUEIRA NETO, 2015, p. 298/299).

CONCLUSÕES

Observaram-se as vicissitudes da teoria da separação dos poderes, com períodos de alternância de destaque de uma das funções do Estado em relação às demais. Apontou-se que vivenciamos momento de maior enaltecimento do Poder Judiciário.

O exercício da prestação jurisdicional tem a necessidade de ajustes, pois é alvo de várias críticas. Nesse sentido, uma das táticas de enfrentamento que tem sido adotada por Tribunais é o desenvolvimento de uma postura de gestão por parte dos magistrados.

Revelaram-se inúmeras atividades cotidianas inerentes à atividade do Juiz a exigir seu ingresso no universo da administração pública. Ademais, restou comprovado que a enorme demanda de processos exige um planejamento estratégico prévio pelo julgador.

Restou evidente que o conhecimento técnico de gestão pública judiciária contribui sensivelmente para uma prestação jurisdicional mais célere e eficiente, seja de forma exógena – relacionamento com os demais órgãos do Poder Executivo e do Poder Legislativo – ou de forma endógena – interno ao próprio Poder Judiciário.

Portanto, confirmou-se a hipótese vislumbrada inicialmente pela necessidade de que o juiz deva ter conhecimento teórico para uma gestão correta do serviço de prestação jurisdicional, que permita uma atuação duplamente técnica, matéria jurídica e de administração pública, resultando numa maior efetividade do direito.

Alertou-se que a função social do Juiz exige postura em que o jurisdicionado não seja visto como um consumidor, bem como a qualidade das decisões dos magistrados não deve ser considerada meramente de forma quantitativa.

Por fim, são inúmeros os desafios para se ter uma efetiva melhoria no serviço de justiça brasileiro, cabendo ao Juiz-Gestor e ao Juiz-Julgador somarem esforços numa postura indissociável, talvez seja isso que o Judiciário brasileiro precise. Tal desiderato passa pela atuação das Escolas da Magistratura em ofertar a disciplina de gestão judiciária, no curso de formação inicial e aprofundamentos durante toda a carreira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES DA SILVA, Paulo Eduardo. **Gerenciamento de processos judiciais**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. **O novo juiz e a administração da justiça**. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2009.
- CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. **O princípio da eficiência na administração da justiça**. 1 ed. São Paulo: RCS, 2007.
- CATTONI DE OLIVEIRA, Marcelo Andrade. **Direito constitucional**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2002.
- CATTONI DE OLIVEIRA, Marcelo Andrade. **Devido Processo Legislativo**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2000.
- CUNHA, José Ricardo. Organizador. **Poder judiciário: novos olhares sobre gestão e jurisdição**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- DIAS, Rogério A. Correia. **Administração da Justiça: a gestão pela qualidade total**. 1 ed. Campinas: Millennium Editora, 2004.
- DRUMMOND, Victor Gameiro. **Em busca do “juiz plagiador”: contribuições para a teoria da decisão baseada na hermenêutica jurídica sob o olhar do direito de autor**. 1 ed. Florianópolis: Empório do direito, 2017.
- DRUMMOND, Victor Gameiro. **Elementos para uma teoria da decisão: combatendo a hermenêutica romântica aplicada no Brasil como se fosse uma evolução interpretativa**. Revista de Estudos Constitucionais, Hermenêutica e Teoria do Direito (RECHTD), outubro-dezembro 2014, Unisinos. Acesso em 04 setembro de 2017.
- DWORKIN, Ronald. **Levando os direitos a sério**. Tradução de Nelson Boeira. 3 ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010.
- FIUZA, Ricardo Arnaldo Malheiros. **O Poder judiciário no Brasil – The judiciary in Brasil – Le pouvoir judiciaire au Brésil – El poder judicial em Brasil**. 2 ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2013.
- FREITAS, Vladimir Passos de e FREITAS, Dario Almeida Passos de (coords.). **Direito e administração da justiça**. 1 ed / 4 reimpressão. Curitiba: Juruá, 2012.
- HADDAD, Carlos Henrique Borlido e PEDROSA, Luís A. Capanema. **Administração judicial aplicada**. 1 ed. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 2014.

- LEMBO, Claudio; CAGGIANO, Monica Herman e ALMEIDA NETO, Manoel Carlos de. Coordenadores. **Juiz constitucional: Estado e poder no Século XXI: homenagem ao Ministro Enrique Ricardo Lewandowski**. 1 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015.
- REIS, Wanderlei José dos. **Diretoria de foro e administração judiciária**. 1 ed. Curitiba: Juruá, 2010.
- SLAIBI FILHO, Nagib. **Magistratura e Gestão Judiciária**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2016.
- STRECK, Lenio. **Hermenêutica jurídica e(m) crise: uma exploração hermenêutica da construção do direito**. 11 ed. Porto Alegre: Livraria do advogado Editora, 2014.
- STRECK, Lenio Luiz; OLIVEIRA, Rafael Tomaz de e TRINDADE, André Karam. **O “cartesianismo processual” em *terrae brasilis*: a filosofia e o processo em tempos de protagonismo judicial**. Revista NEJ - Eletrônica, Vol. 18 - n. 1 - p. 05-22 / jan-abr 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14210/nej.v18n1.p5-22>. Acesso em 29 de outubro 2017.
- VALLE, Marcus Vinícius Mendes do. **Gestão estratégica de unidades judiciárias: desdobramento de 4º nível: gestão judiciária aplicada**. 1 ed. Belo Horizonte: Conhecimento, 2017.