



**A GESTÃO ESTRATÉGICA NO PODER JUDICIÁRIO SOB A VISÃO DO JUIZ-
GESTOR**

Andreia Luiza Batista Braga Cavalcanti

andreiabragabraga@hotmail.com

Domingos Gualberto de Oliveira

domingos.oliveira@uscsonline.com.br

Marcleide Maria Macêdo Pederneiras

marcleide@gmail.com

Palavras-chave: Gestão estratégica. Poder Judiciário. Juiz-Gestor. Celeridade.

1. INTRODUÇÃO

A eficiência é um dos princípios balizadores do administrador público, da área judiciária, inserido expressamente na Constituição brasileira em 1988, (BRASIL, 1988) por meio da Emenda 19, este princípio abrange os conceitos da teoria administrativos de eficiência, eficácia e efetividade.

Por sua vez, o princípio da razoável duração do processo foi inserido na Constituição da República Brasileira em 2004, por meio da Emenda 45 (BRASIL, 1988), como direito fundamental de eficácia plena e aplicabilidade imediata. Estabeleceu-se no inciso LXXVIII, do art. 5º, da Constituição, o direito consagrado a todos, no âmbito judicial e administrativo, da razoável duração do processo e dos meios que garantam a celeridade de sua tramitação (ARRUDA, 2006).

Nesse sentido, deve-se considerar que houve forte resistência por parte de juristas e magistrados a qualquer proposta de reforma (Bresser-Pereira, 2000) mas, em relação à gestão estratégica, seria uma oportunidade apresentar-lhes os resultados práticos para servir de exemplo.

Para Ribeiro (2019), com um magistrado proativo pode-se perceber a possibilidade de um ambiente confortável, no qual, assegura aos jurisdicionados uma prestação jurisdicional atuante elevando a confiabilidade do Poder Judiciário, pois um juiz proativo que possui visão idealizadora e atuante, diante de uma equipe unida e comprometida, espera-se uma alavancada no fluxo processual com resultado eficiente na prestação jurisdicional diante de estímulo dos servidores na motivação para uma rotina de trabalho que confere resultado com satisfação.

Para Figueiredo (2016), a função do juiz não é apenas jurisdicional, embora seja a precípua, cada vez mais se fala em gestão e administração no âmbito do Poder Judiciário e a cúpula administrativa desse poder tem demonstrado estar atenta.

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

Como resolver a morosidade judicial, a partir de um modelo de gestão estratégica sob a visão do juiz-gestor, sem prejuízo da qualidade? O poder Judiciário tem buscado desde a resolução 192 do Conselho Nacional de Justiça, promover mudanças em sua ambiência, buscando um atingimento de resultados que facilitem e promovam o acesso à justiça a todos conforme ODS, ONU e promovam mudança

comportamental inovadora ao longo do tempo, investigando haver uma possível mudança na rotina de trabalho com os recursos antigos e com os mesmos servidores envolvidos, diante de uma demanda jurisdicional crescente no Poder Judiciário brasileiro. Dessa forma, o objetivo pretendido foi o de analisar os fatores que determinaram maior grau de eficácia da gestão desenvolvida no poder judiciário pelo juiz-gestor, já que o Judiciário não tem estrutura administrativa treinada ou suficiente para atender à demanda das comarcas no que tange aos problemas de gestão.

1.2 Justificativa

É inegável que existe um quadro de morosidade na justiça brasileira, como o apontado pelo Conselho Nacional de Justiça, sendo assim, necessita de mudanças que modifiquem esse cenário através de técnicas de gestão que ofereçam resultados práticos e efetiva prestação jurisdicional de qualidade com a satisfação do jurisdicionado. Sendo assim, a principal consequência da gestão inovadora é a excelência do serviço prestado pela organização.

Os governos estão em busca de tornar os serviços públicos mais eficientes, sobremaneira, ao considerar as novas exigências da sociedade. Todo o planejamento estratégico é focado para se alcançar a excelência enquanto objetivo principal (NOGUEIRA, 2011), verificando-se que a conquista da eficiência implicará, em termos práticos, no equacionamento da taxa de congestionamento, na carga de trabalho e na taxa de recorribilidade, graças ao fator racionalização dos recursos disponíveis.

Segundo Grossi (2018), o juiz empreendedor tem papel fundamental nesta missão e no alcance destes objetivos. É através da supervisão e gerenciamento do juiz que sua equipe auferirá a efetividade e a unidade do Poder Judiciário, orientadas pelos valores de justiça e paz social, conforme a missão do CNJ.

O conceito de efetividade gerencial segue a análise mais abrangente do que cumprir sua função de modo mais econômico (GAGLIARDI, 2020). Para a administração pública, eficiência é “oferecer à sociedade um serviço público de melhor qualidade, em que o critério de êxito seja sempre o do melhor atendimento ao cidadão-cliente a um custo menor” (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 18).

Assim, esse projeto contribuirá para uma possível realização de um modelo de gestão inovadora, constituindo um ambiente de excelência, no qual se promova

uma prestação jurisdicional com eficiência (BEZERRA, 2012) e, em decorrência disso, alcançar a credibilidade, a legitimidade e o reconhecimento das decisões judiciais, a partir de um planejamento estratégico de um Juiz-gestor.

Conforme menciona Isidro (2021), gestão de pessoas no setor público tem a importante missão de transformar o modo como se organiza e como opera as políticas e processos de gestão na atualidade.

2. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desse estudo, foi realizada uma revisão sistemática de literatura: Periódicos CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), Google Scholar, SciELO (Scientific Electronic Library Online), BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações), e estudo analítico de documentos produzidos pelos Tribunais do País, relacionados as suas gestões, por meio de seus sítios eletrônicos oficiais.

A segunda etapa constituiu-se pela leitura dos títulos dos artigos, dentre os resumos levantados, foi feita a leitura daqueles que contemplavam o título e resumo equivalentes ao intuito da pesquisa, consistindo na leitura dos textos na íntegra.

Para o desenvolvimento do resumo, utilizou-se a metodologia dedutiva, (GIL, 2019) com base na pesquisa bibliográfica, documental e exploratória sobre o assunto, entre os anos de 2018 a 2022, buscando constantemente as publicações especializadas do tema no decorrer da construção da resposta ao problema de pesquisa apresentado.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A discussão estabelecida está em torno da gestão organizacional e, assim, a definição das competências necessárias para subsidiar as ações de gestão por competências e da gestão inovadora nas organizações públicas (SOUSA, 2019), de modo a propiciar condições para as melhorias do serviço público decorrentes da inovação. Nesse contexto, a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 do CNJ, que foram primordiais para dar maior celeridade à tramitação dos processos, automação de julgamentos em todos os órgãos do judiciário, apresentando melhor desempenho, conduzindo à uma justiça mais transparente, célere, eficiente, preconizando um novo modelo de gestão (BRASIL, 2021).

Assim, identificamos alguns fatores para obtenção dos resultados perseguidos: a liderança do juiz-gestor; a participação de toda a equipe de trabalho na construção do planejamento; a observação de uma metodologia de trabalho determinada pelo gestor, dentro do alinhamento estratégico da administração superior.

A mudança de mentalidade do juiz, segundo Bezerra (2012), pode ocorrer através da educação, pois a transformação do juiz-juiz em juiz-gestor encontra amparo em conceitos e ensinamentos advindos da ciência da Administração.

Para vários autores, a liderança do juiz de direito titular de uma unidade judiciária é fundamental para o alcance dos resultados almejados, pois a mudança institucional somente ocorre de forma verdadeira se seus atores principais, líderes e gestores, aderirem aos seus argumentos de busca contínua de melhores resultados. Segundo a Resolução nº 198 do CNJ, art. 7º, cabe tal liderança aos juízes na execução do plano estratégico, sendo a responsabilidade de todos os servidores, especialmente daqueles em cargo ou função de chefia (BRASIL, 2020).

O segundo fator observado trata-se da participação e envolvimento da equipe de trabalho, que como considera Gagliardi (2020), apresenta-se como fator motivador e influenciador de boas práticas e desenvolvimento de novas ideias e ações, como se verificou nos resultados e na apresentação das práticas inovadoras.

Ribeiro (2011), já considerava o fator motivador e influenciador de boas práticas e desenvolvimento de novas ideias e ações. A participação de todos, envolvendo e responsabilizando cada setor e cada líder nominado, teria o condão de gerar efeitos positivos ao longo prazo para a organização.

O terceiro fator para os bons resultados obtidos pela unidade judicial, segundo Gagliardi (2020), se relaciona ao desenvolvimento e uso de uma metodologia de gestão, na forma de planejamentos tático e operacionais, de forma alinhada ao planejamento estratégico da organização.

A governança institucional possui as seguintes dimensões: a formação e a gestão de líderes; a estruturação do processo decisório, voltada para a geração de valor social; a prática institucional de monitoramento e avaliação sistemáticos de seu desempenho, com base em indicadores, com vistas ao contínuo reposicionamento (BRASIL, 2014).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observamos que o processo judicial no Brasil, regra geral, não cumpre o princípio fundamental da razoável duração do processo, há um problema de morosidade sistêmica. Então, para que o poder judiciário brasileiro consiga solucionar esse problema precisa implementar um sistema de gestão de governança através de uma metodologia estratégica aplicada às unidades judiciárias, através de um juiz-gestor, como também investimento em capital físico e na capacitação dos servidores. Cabe ao juiz empreendedor/gestor motivar sua equipe, estabelecer padrões de trabalho e rotinas, a solução em conjunto é a de capacitar nossos juízes para serem verdadeiros gestores em sua unidade judiciária. Não se pode mais adiar que a personalidade empreendedora assuma o controle das atividades do magistrado, sob pena de frustrar a missão de se alcançar a justiça, através de uma prestação jurisdicional eficiente e célere.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, S. M. **O direito fundamental à razoável duração do processo**. Brasília: Brasília Jurídica, 2006.

BEZERRA, H. J. S. A. Educação para formação de juízes gestores: um novo paradigma para um Judiciário em crise. **Revista da Escola Nacional da Magistratura**. Ano VII, n. 6. Brasília: Escola Nacional da Magistratura, 2012.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução CNJ n. 192, de 8 de maio de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_192_08052014_25032019140503.pdf, acesso em 28, mai.2022.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Portaria no 135, de 6 de maio de 2021**. Institui o regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade. 2021. Disponível em original15105520210513609d417fd2686.pdf (cnj.jus.br). acesso em 25 de mai. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: **TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014**.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de administração pública**, v. 34, n. 4, p. 7 a 26-7 a 26, 2000.

FIGUEIREDO. L. V. S. de. **Gestão em poder judiciário: administração pública e gestão de pessoas** – 1 ed. – Curitiba, PR: CRV, 2014.

GAGLIARDI, R. Metodologia de desdobramento de gestão estratégica em unidade judiciária: um modelo de sucesso? **Revista de Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça**, v. 6, n. 2, p. 41-62, 2020.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GROSSI, A. C. S. AS TRÊS PERSONALIDADES DO JUIZ Afinal, qual assumirá o controle? Monografia. **Escola da Magistratura do Estado do Paraná**. Curitiba. 2018.

ISIDRO, A. EGP Entrevista: O futuro da gestão de pessoas no setor público brasileiro com Antonio Isidro – **Ementário de Gestão Pública** (ementario.info).2021. https://ementario.info/2021/05/26/egp-entrevista-o-futuro-da-gestao-de-pessoas-no-setor-publico-brasileiro-com-antonio-isidro/#_ftn5. Acesso em 29, maio 2022.

NOGUEIRA, E. G. **Sistema de gestão de unidade judicial**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2011.

RIBEIRO, A. S. O magistrado gestor estratégico de unidades judiciárias. In: Processo, administração e jurisdição da justiça e forma consensuais de solução de conflitos. Zaragoza: **Prensas de la Universidad de Zaragoza**, 2019.

SOUSA, R. A Influência dos Modelos de Administração Pública na Gestão do Tribunal de Justiça do Maranhão e a Percepção dos Servidores Sobre O Clima Organizacional. **Instituto Superior de Gestão**. Orientador: Prof. Doutor José Alberto Lopes CoTese de Doutorado. 2019.