

**A QUESTÃO DO APERFEIÇOAMENTO NA FORMAÇÃO DO MAGISTRADO  
NO CONTEXTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER  
JUDICIÁRIO**

**THE DISCUSSION OF THE IMPROVEMENT THE TRAINING OF THE JUDGE IN  
THE CONTEXT OF STRATEGIC PLANNING OF JUDICIARY**

**Tatiane de Abreu Fuin\***

**RESUMO**

O presente trabalho analisa o aperfeiçoamento na formação do magistrado no contexto da instituição do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário. Passa pela análise histórica da atuação jurisdicional e dos métodos de seleção dos juízes e conclui que apesar de o método técnico ser reconhecidamente vantajoso, aperfeiçoamentos também podem ser introduzidos, como o ensino inicial e continuado das Escolas de Magistratura, trazido pela Constituição Federal de 1988 e aprimorado pela Emenda Constitucional 45/04. É abordada também a questão da melhoria na formação do magistrado com o ensino da disciplina de Administração Judiciária nas Escolas de Magistratura e cursos ministrados a juízes, que pretendem modificar a cultura jurídica predominante. Assim, boa atuação administrativa não é resultado de qualidades inatas do magistrado, mas de habilidades adquiridas por meio de cursos e estudos em Administração Judiciária. Nesse sentido, além de um Planejamento Estratégico bem estruturado, chega-se à conclusão de que o Poder Judiciário necessita de nova atuação administrativa para melhoria na prestação jurisdicional, atuando o juiz com mais organização e celeridade, liderando os servidores para a prestação de um serviço mais eficiente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento Estratégico; Formação do Magistrado; Administração Judiciária.

**ABSTRACT**

This article analyses the improvement in the formation of the judge in the context of the institution of a Strategic Planning in the Judiciary. It discusses the historical analysis of adjudication action and the methods of selecting judges and concludes that, although the technical method known to be advantageous, improvements can also be introduced, such as initial and continuing education in a School of Magistrates, brought by the Constitution of 1988 and improved by Constitutional Amendment 45/04. It also refers to the discussion of improving the training of magistrates with the teaching of Judicial Administration in the Schools of Magistrates and courses for judges, wishing to change the prevailing legal culture. Thus, a good performance management is not the result of innate qualities of the judge, but skills acquired through courses and studies in Judicial

---

\* Mestranda do Programa de Mestrado em Ciência Jurídica da Universidade Estadual do Norte do Paraná - UENP. Bolsista da CAPES. E-mail: tatianefuin@uenp.edu.br.

Administration. Accordingly, in addition to a well structured Strategic Planning, the article concludes that the Judiciary requires new administrative actions to improve the adjudication, acting the judge with better organization and more celerity, leading the employees to provide a more efficient service.

**KEYWORDS:** Strategic Planning; Formation of the Judge; Judicial Administration.

## **INTRODUÇÃO**

O presente trabalho objetiva analisar a questão da formação do magistrado no contexto do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário.

Inicia seu estudo pela análise do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário, instituído pela Resolução 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça. Assim, as técnicas que antes eram utilizadas pelos militares e após pelos administradores de empresas, têm ocupado também o mundo jurídico.

Em seguida, o trabalho realiza breve rememoração histórica a fim de analisar a evolução na atuação jurisdicional e os modelos de Magistratura, os quais estão intimamente ligados aos modelos de Estado em que estão inseridos.

Os métodos de seleção de juízes também são tratados por se tratar de assunto diretamente ligado à atuação jurisdicional e à formação dos magistrados. São diversos os modelos de seleção, indo desde a venda de cargos até a seleção eleitoral ou por conselhos de classe. No Brasil, é adotado o método técnico para seleção de juízes, com a adoção de concurso público de provas e títulos. Ainda que esse método seja reconhecidamente vantajoso, aperfeiçoamentos também poderão ser introduzidos.

Nesse contexto de melhoria no processo de seleção de juízes, insere-se a questão do aperfeiçoamento na formação do Magistrado, com a formação inicial e continuada das Escolas de Magistratura e dos cursos de capacitação, que objetivam a mudança na cultura jurídica predominante. Não se pode olvidar, da relevância do ensino de Administração Judiciária aos magistrados, pois para o êxito do planejamento estratégico deve haver a continuidade do planejamento nos níveis tático e operacional. Neste último nível, situa-se a atuação do juiz singular.

Com efeito, surge a possibilidade de o Magistrado desenvolver verdadeiras habilidades de administrador da unidade de jurisdição onde exerce suas funções, com o

objetivo de melhorar sua atuação, trazendo mais organização e celeridade à prestação jurisdicional.

É o que será visto nos itens seguintes.

## **1 Noções sobre o Planejamento Estratégico no Poder Judiciário**

Planejar as ações de maneira organizada é atitude necessária para o êxito de qualquer instituição e não seria diferente para o Poder Judiciário, que tem sido solicitado a agir cada vez mais e com eficiência. Nesse sentido, planejar significa “pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos”,<sup>1</sup> o que significa ser uma “ferramenta vital; ou sabemos planejar ou estamos condenados à improvisação”.<sup>2</sup>

No Brasil, há diversos órgãos que compõem o Poder Judiciário – a Justiça Federal, as Justiças estaduais, a Justiça do Trabalho, a Justiça Militar, a Justiça Eleitoral, a primeira instância, a segunda instância e os tribunais superiores. Essa complexidade estrutural do Poder Judiciário é explicada, segundo Márcio Thomaz Bastos ao apresentar o documento Diagnóstico do Poder Judiciário, pelas dimensões continentais do nosso país, pela nossa organização como República Federativa, pelas enormes desigualdades regionais e pela significativa diferença das demandas regionais por acesso à Justiça.<sup>3</sup>

Para administrar essa estrutura complexa, com a Emenda Constitucional 45/04 foi criado o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão integrante do Poder Judiciário com a incumbência de controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, bem como fiscalizar o cumprimento dos deveres funcionais dos juízes (artigo 103-B, § 4º, da Constituição Federal). José Renato Nalini, explica que o CNJ foi criado principalmente para organização e auxílio à administração do Poder Judiciário para que este possa subsistir dignamente, conferindo um norte a esse órgão, visando o futuro.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> HUERTAS, Franco. **O método PES**: entrevista com Carlos Matus. São Paulo: Fundap, 1997. p. 12.

<sup>2</sup> Ibid., p. 12.

<sup>3</sup> BRASIL. Secretaria da Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça. **Diagnóstico do Poder Judiciário**, Brasília, 2004, p. 8. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br>>. Acesso em: 14 maio. 2010.

<sup>4</sup> NALINI, José Renato. **A Rebelião da Toga**. 2. ed. Campinas: Millennium, 2008. p. 11.

Com efeito, compete também ao Conselho Nacional de Justiça a coordenação do planejamento estratégico no Poder Judiciário. Assim, o Conselho Nacional de Justiça busca também a otimização dos serviços judiciais e em termos estruturais, veio suprir a lacuna no modelo de organização da justiça brasileira.<sup>5</sup>

As técnicas de planejamento desenvolvidas primeiro entre os militares e após pelos administradores empresariais, tudo por força da competitividade do mundo contemporâneo, têm ocupado também o mundo jurídico. Nesse sentido, uma “difusão de técnicas e métodos importados da administração empresarial vai se incorporando gradativamente à administração dos Tribunais e à cultura jurídica”.<sup>6</sup>

A importância do planejamento estratégico para o futuro de uma organização é expresso no próprio conceito proposto por Vilson Darós:

A arte de administrar, a partir de princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas de grupo, perseguindo metas que levem a uma mudança na cultura da organização. Pressupõe decisões para o futuro, mas, especialmente, perquire, constantemente, qual o futuro das decisões que se vai tomar.<sup>7</sup>

Para dar execução ao planejamento estratégico, é preciso a elaboração de um plano. O plano nacional do Judiciário foi construído pelo Conselho Nacional de Justiça no ano de 2008, após ter ouvido as dificuldades e projetos de todos os tribunais. São quinze objetivos estratégicos, distribuídos em oito temas principais – eficiência operacional, acesso ao sistema de justiça, responsabilidade social, alinhamento e integração, atuação institucional, gestão de pessoas, infraestrutura e tecnologia e orçamento.<sup>8</sup>

Após a elaboração do plano estratégico veio a Resolução 70/2009 instituindo formalmente o planejamento estratégico no Poder Judiciário. A respeito da elaboração do plano estratégico, importante observar algumas informações em reportagem

---

<sup>5</sup> CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça célere e eficiente: uma questão de governança judicial**. São Paulo: LTr, 2010. p. 249.

<sup>6</sup> SILVA, Cláudia Dantas Ferreira da. Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário brasileiro. **Jus Navigandi**, 2005. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em: 07 jan. 2010.

<sup>7</sup> DARÓS, Vilson. **Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Federal da 4ª Região**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009, p.10.

<sup>8</sup> BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **A estratégia do Poder Judiciário**, 2008. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/aestrategiadopoderjudiciario.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2010.

jornalística contida na revista da Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho -Anamatra, transcrita a seguir:

Mais do o projeto ou o desejo de um órgão central, o planejamento estratégico do Judiciário é fruto de opinião consensual obtida em várias reuniões promovidas com representantes da Justiça. De acordo com o CNJ, o plano estratégico foi elaborado a partir de opiniões, dificuldades e sugestões levantadas em 12 encontros regionais coordenados pelo órgão, que contaram com a participação de 86 tribunais e 44 associações de magistrados.<sup>9</sup>

Nesse sentido, para o planejamento alcançar resultados é preciso também a melhoria na administração de cada unidade de jurisdição, pois são três os níveis de elaboração dos planos estratégicos, quais sejam, o planejamento estratégico, o tático e o operacional. O planejamento estratégico se relaciona com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a instituição como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se com objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da instituição.<sup>10</sup> Dessa maneira, o planejamento estratégico é o processo mais complexo dentre os três citados, conforme se depreende da passagem da obra de Djalma de Oliveira, que esclarece:

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.<sup>11</sup>

Quanto ao planejamento operacional, este é elaborado, geralmente, pelos níveis organizacionais inferiores, tendo como foco as atividades do cotidiano da instituição. Desse modo, nesta situação estão, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais, pois “os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático”.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> THOMAS, Roberto. Por uma justiça atual e eficaz. **Revista Anamatra**, ano XXI, nº 58, 2º semestre de 2009.

<sup>10</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 15.

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 18.

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. 20.

Não existe uma linha divisória perfeitamente definida, nesse viés, “os três tipos de planejamento coexistem e devem ser trabalhados continuamente”<sup>13</sup>. Além disso, “quase sempre os processos de planejamento envolvem uma mistura desses três níveis, apesar da predominância de um deles”.<sup>14</sup>

Ainda, pela razão de o planejamento estratégico considerar a instituição como um todo, deverá haver a integração dos demais planejamentos de forma a operacionalizar o alcance dos objetivos. Com efeito, Djalma de Oliveira considera insuficiente a utilização do planejamento estratégico de maneira isolada, devendo haver também a conjugação dos planejamentos tático e operacional para alcance dos objetivos:

Portanto, o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.<sup>15</sup>

Logo, para o planejamento estratégico alcançar seus objetivos, deverá ser executado em conjunto com o planejamento tático e o operacional, este último realizado pelo juiz singular. Dessa forma, também se faz necessária a administração de cada unidade judiciária, dando continuidade ao planejamento em nível operacional. As recomendações emanadas pelos órgãos de cúpula, inclusive as do Conselho Nacional de Justiça, devem ser observadas, mas cada unidade de jurisdição pode incrementar a sua administração por meio de habilidades adquiridas pelo magistrado, em cursos e estudos de Administração Judiciária. Nesse sentido, é dever do magistrado “criar e manter uma disciplina de trabalho que consiga harmonizar as suas expectativas pessoais com as dos litigantes”.<sup>16</sup>

Antes de adentrar a questão a respeito do aperfeiçoamento na formação do magistrado e de suas implicações, passa-se à breve análise histórica da atuação jurisdicional.

---

<sup>13</sup> OLIVEIRA, 2008, p. 23.

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 257.

<sup>15</sup> OLIVEIRA, 2008, p. 17.

<sup>16</sup> LEVENHAGEN, Antonio José de Barros. Importância da formação do juiz: a influência das escolas da magistratura no perfil do magistrado. **Revista Anamatra**, nº 58, p. 37-39, 2º semestre de 2009.

## 2 Breves contornos históricos

Para melhor compreensão do tema, é necessário repassar, ao menos rapidamente, a história do Poder Judiciário. Observando o modo de agir de seus magistrados em determinado momento histórico, serão verificadas “as funções básicas da magistratura, que vêm evoluindo gradualmente”<sup>17</sup> e que “o modelo de magistratura a ser construído em cada país está umbilicalmente ligado ao modelo de Estado constituído”.<sup>18</sup>

No século XVII, a escolha dos juízes era feita por quem possuía o comando político, dessa forma, “governantes absolutos utilizaram os serviços dos juízes para objetivos que, muitas vezes, nada tinham a ver com a solução de conflitos jurídicos e que colocavam o juiz na situação de agente político arbitrário e implacável”.<sup>19</sup> Isso tornou a magistratura poderosa, entretanto, criou-se uma imagem negativa dos juízes, uma vez que “sofrendo restrições apenas nos casos em que havia interesse do soberano, passaram a agir com independência, fora de qualquer controle, cometendo muitas arbitrariedades, sendo temidos pelo povo”.<sup>20</sup>

Vistos com desconfiança pelo povo e ao se interessarem mais pelos proveitos pessoais do que pelo direito, pela justiça ou pelo bem do povo<sup>21</sup>, foram proibidos pela Revolução Francesa, sob a inspiração de Montesquieu, “de qualquer possibilidade de interpretação das leis (o juiz deve pronunciar as palavras da lei; *é la bouche da la loi*)”.<sup>22</sup>

Com as revoluções burguesas do século XVII e XVIII, o Absolutismo foi de vez enterrado e “os juízes deixaram de ser agentes do rei ou de aristocratas poderosos para se tornaram agentes do povo”<sup>23</sup>, porém, instaurou-se o império do legalismo – “a lei apenas formal, fabricada artificialmente pelos Legislativos, sem qualquer preocupação com a justiça, os direitos humanos fundamentais e os interesses sociais”.<sup>24</sup>

---

<sup>17</sup> GOMES, Luiz Flávio. **A dimensão da Magistratura no Estado Constitucional e Democrático de Direito**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997. p. 21.

<sup>18</sup> *Ibid.*, p. 16.

<sup>19</sup> DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos juízes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 12.

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 12.

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 16.

<sup>22</sup> GOMES, 1997, p. 22.

<sup>23</sup> DALLARI, 2007, p. 92.

<sup>24</sup> *Ibid.*, p. 85.

Na América Latina, inclusive no Brasil, esse legalismo formal intensificou-se ainda mais por influência de Hans Kelsen.<sup>25</sup>

Por esse viés, Luiz Flávio Gomes apresenta três modelos de magistratura. São eles: o modelo empírico-primitivo, o técnico-burocrático e o democrático. Esses modelos se apresentam conforme a evolução do Estado, sendo que o democrático se encontra ainda em construção. Além disso, afirma o precitado autor que em nenhum país, possivelmente, existirá somente um modelo de magistratura, podendo haver mescla de características, preponderando algum deles.<sup>26</sup>

O modelo empírico-primitivo caracteriza-se pela seleção dos juízes sem muita preocupação com o aspecto técnico (preparo intelectual), inexistência de concurso público, acentuado nepotismo na arregimentação dos juízes, juiz de perfil deteriorado, asséptico, neutro, nada politizado, sem nenhum engajamento ético, cultura jurídica positivista-legalista, ausência de confiança no Judiciário.<sup>27</sup>

Por sua vez, o modelo técnico-burocrático caracteriza-se por sua estrutura exageradamente burocrática, hierarquizada. Nesse sentido, prossegue Luiz Flávio Gomes na descrição deste modelo:

Vive-se um Estado de Direito, regido pela legalidade e distante da constitucionalidade, as instituições funcionam formalmente, inexistência de preocupação com a Democracia Substancial, pouca sensibilidade para as desigualdades sociais, escasso engajamento ético, [...] qualidade de serviço apenas razoável, mas com morosidade marcante, que decorre exatamente da incomum burocratização[...].<sup>28</sup>

Por último, o modelo democrático contemporâneo faz com que o juiz exerça a cidadania, critique e seja criticado, sendo marcada a jurisdição pela publicidade, oralidade, motivação e respeito aos direitos fundamentais. Ademais, parte da seleção técnica dos juízes, introduzindo aprimoramentos democráticos nos mecanismos seletivos, bem com a redução do formalismo, conferindo primazia ao controle de constitucionalidade das leis.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> DALLARI, 2007, p. 86.

<sup>26</sup> GOMES, 1997, p. 16.

<sup>27</sup> Ibid., p. 16.

<sup>28</sup> Ibid., p. 17.

<sup>29</sup> Ibid., p. 17-18.



Em sua obra sobre a magistratura, Luiz Flávio Gomes alega que o Brasil, ao lado do Japão e da Alemanha se encontra sob o segundo modelo, o técnico-burocrático.<sup>30</sup>

Do relato histórico e dos modelos de magistratura apresentados, o que se pode observar é que o Poder Judiciário se modificou sensivelmente e tende a evoluir ainda mais para melhor desempenhar a função jurisdicional. O Estado também sofreu modificações e clama por um Judiciário mais consciente de seu papel social e político, assim, Dalmo de Abreu Dallari afirma que o Judiciário está passando por um conjunto de reformas chefiado pelos próprios juízes, conforme passagem de sua obra trazida a este trabalho:

Juízes mais conscientes de seu papel social e de sua responsabilidade estão assumindo a liderança de um processo de reformas, tendo por objetivo dar ao Judiciário a organização e a postura necessárias para que ele cumpra a função de garantidor de direitos e distribuidor de Justiça.<sup>31</sup>

Isso se justifica pelo fato de que nestes novos tempos, se espera muito além de conhecimentos de dogmática-jurídica de um juiz, como relata Antonio Magalhães Gomes Filho ao fazer referência às funções do juiz:

O juiz passou a exercer funções de importante ator político, na medida em que a solução judicial das controvérsias supõe inevitavelmente um trabalho de verdadeira criação do direito, com o suprimento das omissões legislativas, a superação das antinomias e a integração do conteúdo do texto legislativo pelo seu aplicador.<sup>32</sup>

Mauro Cappelletti sintetiza o papel do juiz moderno na seguinte passagem de sua obra intitulada Juízes Legisladores?:

O papel do juiz é muito mais difícil e complexo, e de que o juiz, moral e politicamente, é bem mais responsável por suas decisões do que haviam sugerido as doutrinas tradicionais. Escolha significa discricionariedade, embora não necessariamente arbitrariedade; significa valoração e “balanceamento”; significa ter presentes os resultados práticos e as implicações morais da própria escolha; significa que devem ser empregados não apenas os argumentos da lógica abstrata; ou talvez os decorrentes da

---

<sup>30</sup> GOMES, 1997, p. 20.

<sup>31</sup> DALLARI, 2007, p. 82.

<sup>32</sup> GOMES FILHO, Antonio Magalhães. A motivação das decisões judiciais na Constituição de 1988: funções políticas e processuais. **Revista do Advogado**, São Paulo, nº 99, p. 15-20, set. 2008.

análise linguística puramente formal, mas também e sobretudo aqueles da história e da economia, da política e da ética, da sociologia e da psicologia.<sup>33</sup>

Ainda, prossegue o referido autor na definição do papel do juiz moderno:

E assim o juiz não pode mais se ocultar, tão facilmente, detrás da frágil defesa da concepção do direito como norma preestabelecida, clara e objetiva, na qual pode basear sua decisão de forma “neutra”. É envolvida sua responsabilidade pessoal, moral e política, tanto quanto jurídica, sempre que haja no direito abertura para escolha diversa. E a experiência ensina que tal abertura sempre ou quase sempre está presente.<sup>34</sup>

Demais disso, do juiz contemporâneo também se requer conhecimentos de administração de sua unidade de jurisdição, para que se torne um “juiz administrador” como preconizado por Vladimir Passos de Freitas.<sup>35</sup>

Assim, com o aumento das competências do Poder Judiciário com atribuições que lhe acentuam ainda mais sua responsabilidade política e social, sendo este um ponto comum às Constituições modernas<sup>36</sup>, uma maior atuação dos juízes têm sido exigida ao exercer a função jurisdicional, o que será visto nos próximos itens. Por ser assunto diretamente ligado à atuação jurisdicional e à formação de magistrados, no item seguinte, serão analisados os métodos de seleção de juízes.

### 3 A seleção dos juízes

Diversos são os modelos de seleção de juízes, que estão diretamente relacionados com a concepção predominante do papel da magistratura em cada lugar e em cada época.

Dalmo de Abreu Dallari citando a obra de César Azabache, que leva em conta levantamento feito pelo juiz e constitucionalista argentino Néstor Sagués, relata que há trinta e dois modelos de seleção de juízes, indo desde a venda de cargos até a seleção

---

<sup>33</sup> CAPPELLETTI, Mauro. **Juízes legisladores?** Trad. Carlos Alberto Álvaro de Oliveira. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris Editor, 1993. p. 33.

<sup>34</sup> Ibid., p. 33.

<sup>35</sup> FREITAS, Vladimir Passos de. **Os dez mandamentos do juiz administrador.** Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=148>>. Acesso em 23 jan. 2010.

<sup>36</sup> DALLARI, 2007, p. 99.

eleitoral ou por conselhos de classe.<sup>37</sup> Ele argumenta ainda que a seleção de juízes por indicação de uma autoridade reduz a independência do indicado e a pela via eleitoral faz com que se deixe em plano secundário a aferição dos conhecimentos jurídicos do candidato, além do risco de despertar “comportamento eleitoreiro”.<sup>38</sup> A esse respeito, o referido autor expressa que o modo de seleção pode resultar na profissionalização dos juízes:

A consequência é que, por mais que se queira evitar, não há como recusar a profissionalização dos juízes, determinada por circunstâncias de ordem prática. Isso, por um lado, pode criar certos riscos, como a formação do espírito corporativo, sujeito a degenerar em exagero corporativismo, como temia Thomas Jefferson. Além do que, há também o perigo de se ter o juiz-burocrata, que vê na magistratura apenas a possibilidade de um bom emprego, com remuneração mais ou menos elevada e propiciador de prestígio social. Por outro lado, entretanto, o reconhecimento do caráter profissional nada tem de degradante para a magistratura nem reduz seu prestígio e sua respeitabilidade. A par disso, a profissionalização permite uma seleção mais adequada e amplia a possibilidade de aperfeiçoamento constante dos juízes, além de proporcionar o aproveitamento de sua experiência acumulada.<sup>39</sup>

Ainda, afirma Dalmo de Abreu Dallari que por todos esses motivos expressos anteriormente quanto aos modelos de seleção, se pode aferir que o melhor modelo de seleção dos juízes, na sociedade moderna, é o concurso público, “aberto, em igualdade de condições, a todos os candidatos que preencham certos requisitos fixados em lei, excluída qualquer espécie de privilégio ou discriminação”.<sup>40</sup> No Brasil, é esse o modelo de seleção adotado, ou seja, o concurso público de provas e títulos com a participação de representante da Ordem dos Advogados do Brasil em todas as suas fases, conforme se depreende do artigo 93, da Constituição Federal, e a prática brasileira tem confirmado “as vantagens da seleção mediante concurso público e posterior integração numa carreira”.<sup>41</sup>

Por meio do concurso público se torna possível a aferição de conhecimentos jurídicos do candidato a juiz, no entanto, o processo ainda pode ser aprimorado, como explica Dalmo de Abreu Dallari:

---

<sup>37</sup> DALLARI, 2007. p. 23-25.

<sup>38</sup> Ibid., p. 26.

<sup>39</sup> Ibid., p. 26.

<sup>40</sup> Ibid., p. 26.

<sup>41</sup> Ibid., p. 27.

A aferição do preparo intelectual dos candidatos a juiz é um ponto de extrema relevância, que se liga diretamente às concepções relativas ao papel social do juiz. Não basta verificar se o candidato tem bons conhecimentos técnico-jurídicos, pois o juiz que oferecer apenas isso, ainda que em alto grau, não conseguirá ser mais do que um eficiente burocrata. É indispensável, para a boa seleção e, conseqüentemente, para que se tenha uma boa magistratura, que sejam selecionadas pessoas que, a par de seus conhecimentos jurídicos, demonstrem ter consciência de que os casos submetidos a sua decisão implicam interesses de seres humanos. O candidato a juiz deverá demonstrar que tem condições para avaliar com independência, equilíbrio, objetividade e atenção aos aspectos humanos e sociais, as circunstâncias de um processo judicial, tratando com igual respeito a todos os interessados e procurando, com firmeza e serenidade, a realização da justiça.<sup>42</sup>

Eugenio Raúl Zaffaroni, Ministro da Suprema Corte Argentina, citado por Dalmo de Abreu Dallari, afirma categoricamente que esse “é o único procedimento democrático conhecido para selecionar os candidatos tecnicamente mais qualificados para qualquer função que requeira alto grau de profissionalidade”.<sup>43</sup>

Em sentido oposto é o entendimento de José Renato Nalini que alega que o modelo de concurso público está superado e que o setor público deveria se inspirar em outros modelos como o das empresas privadas para a escolha de talentos e do provimento de cargos da Diplomacia, que mantém a qualidade de seus quadros mediante proficiente processo seletivo de novos profissionais.<sup>44</sup> Dessa forma, o citado autor expressa seu entendimento na seguinte passagem da obra:

O modelo do concurso público realizado por comissões transitórias está superado. A proposta em si é obsoleta. Mas contribui para piorar o que já não é bom, o ranço predominante nos tribunais. As Bancas nem sempre são constituídas, por critério racional ou científico, calcado na experiência docente ou profissional de que o examinador por eventualidade seja dotado. A maior parte das vezes prevalece o critério da antiguidade. Quando não, são os escolhidos de maior prestígio. Ou como resultado da *tática das homenagens*. Quase sempre atuam de forma empírica, não profissional. (grifo do autor)<sup>45</sup>

De todo modo, essa crítica não parece ser ao concurso público em si, mas sim em relação à forma como ele é elaborado. O desafio é criar o concurso público

---

<sup>42</sup> DALLARI, 2007, p. 27-28.

<sup>43</sup> ZAFFARONI, Eugenio Raúl *apud* DALLARI, 2007, p. 27.

<sup>44</sup> NALINI, 2008, p. 87.

<sup>45</sup> *Ibid.*, p. 86.

adequado, pautado em critérios técnicos e não nas vicissitudes das bancas transitórias, que se baseie em padrões objetivos e não em dados empíricos colhidos ao acaso.

Logo, embora existam posições contrárias, essa forma de seleção ainda é reconhecidamente vantajosa, entretanto, não se pode concluir que aperfeiçoamentos no método de seleção e na formação do magistrado não possam ser introduzidos, o que será analisado no próximo item.

#### **4 A questão do aperfeiçoamento na formação do Magistrado**

A Constituição Federal de 1988 já previa desde sua origem que se criassem cursos oficiais mantidos pelo Poder Judiciário para preparação e aperfeiçoamento de magistrados como requisitos para ingresso e promoção na carreira.<sup>46</sup>

Essa determinação constitucional, foi aperfeiçoada pela Emenda Constitucional 45 de 8 de dezembro de 2004. Com relação ao ingresso na magistratura, passou-se a exigir que o candidato a ingresso na carreira tenha, pelo menos, três anos de atividade jurídica. Isso, segundo Dalmo de Abreu Dallari, impede que um recém-saído do curso de bacharelado ou então um bacharel que concluiu o curso de Direito há muito tempo, mas que não teve qualquer experiência em atividades jurídicas, assumam as funções de juiz sem terem a necessária preparação.<sup>47</sup> Como bem salientou Dalmo de Abreu Dallari além de preparação técnica, são necessários outros requisitos para o candidato a juiz:

Deve-se cuidar para que ingressem na magistratura pessoas bem capacitadas tecnicamente, mas que sejam bem dotadas de conhecimentos e de sensibilidade para avaliar os comportamentos humanos e, mais ainda, que tenham equilíbrio psicológico e firmeza ética.<sup>48</sup>

Além disso, a EC 45/04 inovou também quanto aos cursos de formação e aperfeiçoamento de magistrados. Dalmo de Abreu Dallari explica essa questão:

Passou-se a exigir que o Estatuto da Magistratura inclua entre seus princípios a previsão de cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento e promoção de magistrados. Além disso, ficou estabelecido que o ingresso na magistratura se

---

<sup>46</sup> NALINI, 2008, p. 239.

<sup>47</sup> DALLARI, 2007, p. 37.

<sup>48</sup> Ibid., p. 28.

dará na categoria de juiz substituto evoluindo depois para efetivação por meio de vitaliciamento. Para atingir este nível, constituirá etapa obrigatória a participação em curso oficial ou reconhecido por escola nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados. Na sequência dessa emenda constitucional foi criada uma Escola Nacional da Magistratura, bem como escolas ligadas a ramos especializados da judicatura e outras vinculadas a tribunais estaduais.<sup>49</sup>

Assim, passou-se a exigir que o Estatuto da Magistratura inclua entre seus princípios a previsão de cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento e promoção de magistrados. Nesse sentido, José Renato Nalini comenta a EC 45/04:

Institucionalizou a Escola Nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados. Reconheceu a necessidade de uma instituição especificamente destinada a formar e aprimorar os julgadores. Sublinhou o recado constitucional de que nenhum juiz estará imune à continuidade do seu processo de aprimoramento. Até desligar-se da carreira, será um estudante crônico. Um aprendiz permanente, como devem ser todos os profissionais nesta era do conhecimento. Outros cursos oficiais, agora de aperfeiçoamento, são exigíveis ao juiz como condições de promoção.<sup>50</sup>

Foram criadas, dessa forma, no âmbito nacional, a Escola nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados (ENFAM), que funciona junto ao Superior Tribunal de Justiça e a Escola nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados do Trabalho (ENAMAT), que funciona junto ao Tribunal Superior do Trabalho, ambas representando “a mais substancial e promissora esperança de verdadeira reforma da Justiça”.<sup>51</sup> Discorre, ainda, José Renato Nalini a respeito das escolas da magistratura:

A Escola da Magistratura é o único setor capaz de propiciar treino profissional provido de orientação institucional. Convívio direcionado à observação das aptidões pessoais do candidato. Condições de análise séria, pois menos superficial do que a exercida pelas comissões de concurso, da capacidade de trabalho do candidato. Sem descuidar do aspecto vocacional e da concepção do que seja uma ética exigível a quem se proponha o exercício de uma função estatal.<sup>52</sup>

Ressalta o citado autor que a criação das escolas da magistratura foram inspiradas na experiência do Itamaraty de formação confiada a um organismo permanente e destinado à moldagem do profissional do futuro, bem como na

---

<sup>49</sup> DALLARI, 2007, p. 37.

<sup>50</sup> NALINI, 2008, p. 239.

<sup>51</sup> Ibid., p. 95.

<sup>52</sup> Ibid., p. 89.

experiência dos seminários de formação sacerdotal e nos cursos especiais das Forças Armadas. Ainda, o autor relata que a criação das escolas foi a solução adotada por muitos Estados-Nação cujos Judiciários padecem da mesma crise de identidade, como França, Espanha, Portugal, Japão e Escandinávia.<sup>53</sup>

Antonio José de Barros Levenhagem, Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, afirma que as escolas de formação e aperfeiçoamento do magistrado, propiciam dar aos “recém ingressos na carreira, conhecimentos da prática e da realidade da magistratura que vão além do conhecimento trazido da formação em Direito”.<sup>54</sup> Ainda, relata que os propósitos das escolas de magistratura são dois, o ensino profissionalizante e a reflexão ética; referindo-se, em especial, ao ensino da ENAMAT:

O propósito das escolas da magistratura, assim, é substancialmente plural: não se pretende inculcar nenhuma ideologia aos novos juizes, e sim dar ênfase a duas linhas preponderantes, o ensino profissionalizante e a reflexão ética. O exercício da judicatura exige do juiz o domínio de um conjunto de técnicas, procedimentos e atitudes próprios. A condução da instrução processual e da conciliação, a prolação das sentenças, as atribuições administrativas em relação às Varas do Trabalho, o conhecimento das ferramentas tecnológicas específicas para a atividade judicante são alguns dos aspectos que integram a vertente profissionalizante dos cursos de formação inicial. Mas exige, também, o domínio de um conjunto de valores indispensáveis à consecução de sua missão.<sup>55</sup>

Assim, o citado Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, após definir que o papel das escolas de magistratura é dar ênfase ao ensino profissionalizante, ensinando as peculiaridades do exercício das funções de juiz, e à reflexão ética, prossegue alegando que os cursos de formação inicial devem também dar ênfase às disciplinas sobre ética e magistratura, incorporando nos iniciantes toda a expressão ética do exercício das funções, pois, “por menor que seja o objeto da decisão, há sempre uma implicação ética, à qual não podemos fugir nem fechar os olhos”.<sup>56</sup>

Nesse sentido, Levenhagem relata que diante dos vários problemas morais que a judicatura suscita, “é pertinente que os magistrados reflitam sobre o significado da consciência psicológica, da consciência moral e sobre o fundamento da moral”.<sup>57</sup> Quando o autor fala em reflexão em consciência psicológica se refere à condição

---

<sup>53</sup> NALINI, 2008, p. 87.

<sup>54</sup> LEVENHAGEN, 2009, p. 37-39.

<sup>55</sup> *Ibid.*, p. 37-39.

<sup>56</sup> *Ibid.*, p. 37-39.

<sup>57</sup> *Ibid.*, p.37-39.

necessária da possibilidade da escolha entre vários atos possíveis e quando fala em consciência moral se refere ao conjunto de exigências e prescrições, reconhecidas como válidas para orientar essa escolha.<sup>58</sup> Já, com relação ao fundamento da moral, o autor se reporta às questões filosóficas que devem ser ensinadas ao recém-ingresso na carreira. A esse respeito, o autor explica a questão da moral:

A questão da moral e a magistratura passam, inicialmente, pela identificação das idéias preconcebidas que cada um tem dela e, depois, por uma incessante busca de informações sobre os deveres que lhe são inerentes. Mas, embora o fenômeno moral exija do juiz, sobretudo aquele em fase de noviciado, que o viva efetiva e intensamente, é papel das escolas judiciais sublinhar algumas de suas peculiaridades.<sup>59</sup>

Ainda quanto à moral, Levenhagem expressa que o ensino da moral nas escolas da magistratura pode ser visualizado sob duas vertentes, consistentes no relacionamento do juiz com o processo e no do juiz com a sociedade. No que pertine à condução do processo, o autor relata que as escolas de formação inicial devem ter em sua grade curricular a discussão sobre crimes contra a administração da justiça, além do ensino quanto à feitura de sentenças, com oficinas práticas das técnicas de decisão judicial.<sup>60</sup> Ademais, deve ser abordada a questão da lentidão processual, bem como do tratamento cordial que deve ser dispensado às partes, ainda que sejam “flagradas em atitudes antiéticas, e a energia exigida para a sua repressão não pode ser sinônimo de histerismo nem pretexto para represálias”.<sup>61</sup>

As escolas de formação de magistrados também devem preparar os recém-ingressos, segundo o citado autor, quanto a técnicas de conciliação para vencer a resistência dos contendores com uma conduta adequada, além da preparação para melhor relacionamento com os advogados e com os servidores, motivando estes “para a importância de seu papel num serviço rápido e eficiente.”<sup>62</sup> A esse respeito, Levenhagem leciona que “a atuação administrativa do juiz, como gestor de uma unidade judicial, também é enfatizada nos cursos com disciplinas eminentemente práticas e fundadas na realidade que os novos juízes encontrarão ao assumirem seus postos de trabalho”.<sup>63</sup>

---

<sup>58</sup> LEVENHAGEN, 2009, p. 37-39.

<sup>59</sup> Ibid., p. 37-39.

<sup>60</sup> Ibid., p. 37-39.

<sup>61</sup> Ibid., p. 37-39.

<sup>62</sup> Ibid., p. 37-39.

<sup>63</sup> Ibid., p. 37-39.



Com relação ao relacionamento do juiz com a sociedade, que também deve ser abordado nas escolas de formação de magistrados, o citado Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, alega que é de extrema importância na formação de magistrados o ensino voltado para o relacionamento do juiz com a sociedade e consigo mesmo, e a necessidade de compatibilizar sua atuação funcional e social, afinal, o autor, afirma que “não é demais ter presente a lição de D’Aguesseau de que um dos perigos que o juiz deve evitar é revelar-se demasiadamente magistrado fora de suas funções e não o ser suficientemente no exercício delas”.<sup>64</sup> Prossegue, Levenhagem a respeito dessa questão:

Nesse sentido, as escolas da magistratura devem reforçar a relevância do autoconhecimento e da busca do equilíbrio psicológico e da atitude correta e conveniente do juiz em suas relações com a mídia, com as comunidades locais, com o Poder Judiciário como um todo e com a sociedade em geral. A judicatura se exerce em benefício do bem comum e o magistrado não é apenas um servidor público e sim um agente político.<sup>65</sup>

Por último, Levenhagem ressalta que acima de qualquer conhecimento, as “escolas judiciais proporcionam uma oportunidade ímpar para a confraternização de colegas, a troca de experiências profissionais e pessoais, a criação de laços, o conhecimento sobre o funcionamento de todas as instâncias”.<sup>66</sup>

No mesmo sentido, é o entendimento do Ministro do Superior Tribunal de Justiça Sálvio de Figueiredo Teixeira quanto aos benefícios do aprimoramento da formação do juiz nas escolas de magistratura:

As novas técnicas de administração pública, aliadas às diretrizes das grandes empresas privadas, estão a evidenciar a necessidade de um planejamento no qual a par de meticulosa formulação de linhas diretivas, se dê especial relevo ao elemento humano que as opera e dirige. Se isso ocorre no plano das administrações pública e privada, com maior razão é de ser observada em relação ao juiz, para cuja missão, delicada e difícil e complexa, se exige uma série de atributos especiais, não se podendo admitir a sujeição dos interesses individuais, coletivos e sociais, cada vez mais sofisticados e exigentes, a profissionais não raras vezes sem a qualificação vocacional que o cargo exige, recrutados empiricamente por meio de concursos banalizados pelo método de múltipla escolha e pelos simples critério do conhecimento científico.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> LEVENHAGEN, 2009, p. 37-39.

<sup>65</sup> Ibid., p. 37-39.

<sup>66</sup> Ibid., p. 37-39.

<sup>67</sup> TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. A formação do juiz contemporâneo. **Revista de Processo**, São Paulo, n. 88, p. 157-164, out-dez. 1997.

A criação das escolas de formação e aperfeiçoamento de magistrados vem no sentido de melhorar a formação dos juízes, uma vez que o método de seleção de magistrados adotado em nosso país é o técnico, somente podendo ser candidato a juiz um bacharel em Direito, que por sua vez, reflete, quase sempre, as deficiências do ensino nas Universidades. José Renato Nalini, assim, critica esse método:

No Brasil, só pode ser juiz aquele que cursou uma Faculdade de Direito. Experiência de vida, sapiência adquirida nos embates do convívio, domínio de outras áreas do conhecimento não interessam. Importa é que o interessado em julgar seus semelhantes tenha recebido um diploma de bacharel em ciências jurídicas. Essa opção tem seu preço. Recrutado entre bacharéis, o juiz vai refletir as deficiências do ensino jurídico.<sup>68</sup>

Conforme já ressaltado anteriormente, a EC 45/04 veio tentar modificar esse quadro, no que pertine à exigência de três anos de atividade jurídica para o bacharel em Direito, bem como a instituição de cursos oficiais de preparação e aperfeiçoamento de magistrados. Assim, deixando de lado a questão referente às deficiências do ensino jurídico, eis que não será objeto de estudo neste trabalho, a instauração das escolas de magistratura parece colocar fim à discussão pertinente à quem cabe a formação dos magistrados, se à Universidade ou às escolas da magistratura. Certamente, o ensino nas Universidades deve melhorar, mas não é sua responsabilidade formar magistrados. José Renato Nalini explica essa questão:

Toda atuação dotada de especificidade singular necessita, também, de uma preparação – sempre prévia – e, da mesma forma, específica. Não é missão da Universidade oferecer juízes, prontos e acabados, para o Judiciário brasileiro. Ela forma o bacharel em ciências jurídicas, o bacharel em Direito cuja destinação a uma das carreiras jurídicas deve ser compromisso da instituição interessada.<sup>69</sup>

Adverte, contudo, Boaventura de Sousa Santos que as escolas de magistratura podem correr o risco de reproduzir as deficiências do ensino jurídico e traz sugestões do que pode ser melhorado nesse sentido:

As escolas de magistratura correm o risco de reproduzir todos os erros das faculdades e de os aprofundar. Proponho, à semelhança do que fiz em

---

<sup>68</sup> NALINI, 2008, p. 233.

<sup>69</sup> Ibid., p. 87.

Portugal, que nestas escolas só 50% dos professores sejam juristas. Todos os outros devem vir de outras formações. Proponho, aliás, que para algumas áreas do exercício judicial, não seja necessário uma formação jurídica de base. Por exemplo, na área de menores e de família poderão ser mais importantes outras formações de base que depois serão complementadas com formação jurídica. Porque, hoje, o que nós temos, em muitos tribunais, são juízes com uma formação jurídica antiquada sem nenhuma formação na área da infância. As consequências são muito graves para as crianças e para as famílias.<sup>70</sup>

Ainda, Boaventura de Sousa Santos salienta que a formação permanente do magistrado é mais importante do que a inicial, pois é preciso formar “os magistrados para a complexidade, para os novos desafios, para os novos riscos”.<sup>71</sup>

Nesse esteio, o estabelecimento das escolas de formação e aperfeiçoamento de magistrados veio no sentido de preparação, tanto inicial quanto permanente do juiz contemporâneo; despertando e ensinando habilidades para o magistrado tanto quanto às questões atinentes ao processo em si, quanto às questões de administração da unidade jurisdicional. Essa última questão será analisada no item seguinte.

## **5 A formação do magistrado no contexto do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário: melhoria na atuação jurisdicional como consequência de melhoria na atuação administrativa**

A Emenda Constitucional 45/2004 intitulada de A reforma do Judiciário enfatizou a necessidade de uma Justiça que não se conforme com a inércia administrativa.<sup>72</sup> José Renato Nalini discorrendo a respeito da reforma do Judiciário, menciona que ela representa apenas o primeiro passo para as mudanças, devendo haver modificações também em outros setores:

Nessa direção, a Emenda 45/2004 representou um primeiro e tímido passo. Ganhou uso corrente à época de sua promulgação, em que a emenda à Carta foi o primeiro eixo da reforma do Judiciário. Reforma que precisa prosseguir

---

<sup>70</sup> SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para uma revolução democrática da justiça**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008. p. 77.

<sup>71</sup> *Ibid.*, p. 66.

<sup>72</sup> NALINI, 2008, p. 195.

no segundo eixo, consistente em alterações da legislação infra-constitucional e, principalmente, no terceiro eixo, que é o da gestão interna dos tribunais.<sup>73</sup>

A respeito do terceiro eixo, leciona José Renato Nalini que cumpre insistir nele, dotando a Justiça de mecanismos de agilidade, convertendo-a “em serviço estatal com eficiência comparável à de qualquer atividade reconhecidamente prestigiada pelo êxito de seu funcionamento”.<sup>74</sup> Neste item será analisada a mudança sob o prisma do terceiro eixo, centrada na figura do juiz que cumpre seu ofício na primeira instância, somando a função administrativa à jurisdicional.

Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro falam em empreendedorismo nas instituições para a continuidade do planejamento estratégico, mudando a mentalidade predominante nas organizações, o que é análogo ao caso do Judiciário. Além de um plano e de um planejamento estratégico bem estruturado, o Poder Judiciário necessita de mudança de postura de seus magistrados para melhor desempenharem a função jurisdicional com a melhoria da administração. É a lição dos citados autores a respeito do empreendedorismo:

O planejamento estratégico não muda apenas a arquitetura organizacional e os processos de trabalho da organização. Ele também muda principalmente a cultura organizacional. Talvez seja esta a sua principal finalidade nos tempos atuais: mudar a mentalidade que predomina nas organizações. A mudança cultural – diferente da mudança organizacional ou da mudança em produtos, serviços, processos e tecnologias – é geralmente lenta e demorada. Ela sofre resistências de todos os tipos. No entanto, a mudança da cultura organizacional não somente é possível e desejável como também indispensável e fundamental para o sucesso organizacional, levando-se em conta que a organização atua em ambientes altamente dinâmicos, mutáveis, instáveis e em constante transformação.<sup>75</sup>

Ensinam Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro que o termo empreendedor, do francês *entrepreneur*, “significa aquele que não se conforma com o *status quo*, toma iniciativa, assume riscos e começa algo novo”.<sup>76</sup> Em regra, o empreendedor, conforme os referidos autores, é “a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando

---

<sup>73</sup> NALINI, 2008, p. 196.

<sup>74</sup> Ibid., p. 198.

<sup>75</sup> CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 344.

<sup>76</sup> Ibid., p. 346.

continuamente”.<sup>77</sup> Demais disso, citam os autores características do espírito empreendedor:

Isso exige conhecimento profundo da situação atual e de seus desdobramentos, capacidade de análise, raciocínio lógico, forte intuição, faro sensível para oportunidades que nem sempre se mostram abertamente, vontade de sair da zona de conforto e coragem para assumir riscos e responsabilidades. Pensando bem, essas são as características do espírito empreendedor.<sup>78</sup>

Esse espírito empreendedor se amolda perfeitamente ao perfil do juiz contemporâneo, assumindo a direção do planejamento operacional na unidade de jurisdição em que atua, bem como seus riscos e responsabilidades.

Segundo Alessandra Assad, com esteio em John Kooter, que é professor de Liderança da *Harvard Business School*, em artigo científico contido no portal eletrônico do Conselho Nacional de Justiça, afirma que há diferença substancial entre liderar e gerenciar mudanças. Gerenciar a mudança é basicamente mantê-la sob controle ou “assegurar-se de que as coisas sejam feitas dentro de determinados prazos, que se cumpram certos compromissos e promessas e evitar que o caos seja tão grande a ponto de se tornar incontrolável”.<sup>79</sup> Por outro lado, liderar a mudança consiste em impulsionar o processo de transformação por meio de algum tipo de resultado interno que todos compreendam, além de também fazer todo o esforço possível para que a mudança ocorra e seja eficaz.<sup>80</sup>

Ressalte-se que é clara “a necessidade da presença permanente e atuante de um líder a conduzir os trabalhos e a fomentar a motivação de todos na busca do objetivo comum”.<sup>81</sup> Nesse sentido, o juiz, além de empreendedor, deverá liderar a mudança na unidade de jurisdição que atua.

---

<sup>77</sup> CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 345.

<sup>78</sup> *Ibid.*, p. 344.

<sup>79</sup> ASSAD, Alessandra. Liderar ou gerenciar as mudanças? **Conselho Nacional de Justiça**, set 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/liderar-ou-gerenciar-as-mudancas/>>. Acesso em: 23 out. 2010.

<sup>80</sup> *Ibid.*

<sup>81</sup> STUMPF, Juliano da Costa. **Poder Judiciário: morosidade e inovação**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de artes gráficas, 2009. (Coleção Administração Judiciária, vol. II). Disponível em: <[http://www1.tjrs.jus.br/export/poder\\_judiciario/tribunal\\_de\\_justica/corregedoria\\_geral\\_da\\_justica/colecao\\_administracao\\_judiciaria/doc/CAJ02.pdf](http://www1.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ02.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2010.

Joaquim Falcão, em artigo que comenta os resultados da pesquisa realizada pela Associação dos Magistrados Brasileiros, sob a coordenação de Maria Tereza Sadek, salienta que o Poder Judiciário necessita de melhor atuação administrativa, haja vista que “diante dos novos tempos – os da democracia e dos complexos desafios gerenciais –, fica claro que o Judiciário vai ter de se reinventar administrativamente para atender a crescente demanda social”.<sup>82</sup>

Juliano da Costa Stumpf complementa a esse respeito:

O gerenciamento e a organização administrativa, partindo-se da formação de banco de dados confiável, bem como o incentivo a boas práticas e a sua sistematização como elementos capazes de solucionar muitos problemas pontuais e, em cascata, reduzir a lentidão, são obrigações que devem ser cumpridas pelo Judiciário. Como prestador de um serviço essencial, deve ser, antes de tudo, eficiente e, para tanto, não está autorizado a ignorar este caminho.<sup>83</sup>

Essas mudanças, que se encontram em fase inicial, provêm, principalmente, da instituição do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário, bem como do ensino da disciplina de Administração Judiciária nas Escolas de Magistratura.

Ademais, um curso via *web* de Administração Judiciária para magistrados foi ministrado em setembro de 2010 a fim de dar cumprimento à meta 8 de 2010, que determina a promoção de cursos de capacitação em Administração Judiciária, com no mínimo 40 horas, para metade dos magistrados.<sup>84</sup>

Outros cursos de Administração Judiciária também têm sido iniciados pelo país, pois se observa que boa atuação administrativa não é resultado de habilidades inatas do magistrado, mas de habilidades adquiridas por meio de cursos e estudos em Administração Judiciária.

Acima de tudo, o aperfeiçoamento na formação do magistrado com as Escolas de Magistratura e cursos de capacitação, mormente quanto à preparação para lidar com a administração da unidade de jurisdição, tem propiciado a modificação da cultura jurídica predominante. O modo de atuar no processo, de lidar com as partes e servidores

---

<sup>82</sup> FALCÃO, Joaquim. O múltiplo Judiciário. In: SADEK, Maria Tereza (coord.). **Magistrados: uma imagem em movimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 129.

<sup>83</sup> STUMPF op. cit.

<sup>84</sup> BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Começa curso de administração judiciária para magistrados**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/comeca-curso-de-administracao-judiciaria-para-magistrados/>>. Acesso em: 25 out. 2010.

e até mesmo o estabelecimento da rotina dos trabalhos têm sido modificados a fim de melhor prestar a jurisdição.

Assim, a mudança deve também partir da base, dos juízes e servidores, melhorando a sua formação quanto às questões administrativas:

Admitida como certa a compreensão de que cabe ao Judiciário essa mudança de consciência, é também certo entendermos que pode – e deve – partir ela da base, ou seja, de cada um dos juízes no seio de sua respectiva unidades e junto a seu grupo de servidores.<sup>85</sup>

Com efeito, o juiz-administrador, deverá possuir conhecimentos superiores, para gerir e pensar a longo prazo, além de:

Inteirar-se das técnicas modernas de administração pública e empresarial; adaptar-se aos recursos tecnológicos, decidir de maneira ágil e direta, sem a burocracia dos processos judiciais; lembrar que não existe unidade judiciária ruim, mas sim mal administrada.<sup>86</sup>

Em obra que analisa a morosidade e a inovação no Poder Judiciário de autoria de Juliano da Costa Stumpf, há relato de que muitas vezes, talvez na absoluta maioria delas, “a mudança exige que se organizem as atividades com o objetivo de alcançar resultados por meio das pessoas envolvidas no seu desenvolvimento e aperfeiçoamento”.<sup>87</sup> Nesse contexto, surge a possibilidade de o magistrado contemporâneo organizar os trabalhos na unidade de jurisdição, liderando os servidores em busca de melhores resultados na atuação jurisdicional.

Assim, é preciso organização nas atividades dos servidores e do magistrado, nesse sentido, é o ensinamento de José Renato Nalini:

Todo o sistema judiciário tem como vértice a figura do juiz. Ele continuará a ser a figura de maior significado no esquema da Justiça. Mas precisa compreender que, sem a colaboração entusiasta dos demais envolvidos, produzirá menos do que suas potencialidades o permitiriam.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> STUMPF op. cit.

<sup>86</sup> FREITAS op. cit.

<sup>87</sup> STUMPF op. cit.

<sup>88</sup> NALINI, 2008, p. 219.

Salienta Juliano da Costa Stumpf que a mudança de cultura consiste também na aproximação do gabinete e cartório ou secretaria, além da aproximação das pessoas a fim de conhecerem as aptidões de cada um:

É essencial, ainda, entender que a mudança de cultura envolve o compromisso do agente com a organização, concepção e eficiência da atividade-meio, partindo do conhecimento sobre a realidade do serviço e das tarefas que ali se desenvolvem, da aproximação com as pessoas e o conhecimento das aptidões de cada um. Isto determina o afastar, de todo o modo, o tratamento distante entre gabinete e cartório ou secretaria, como se os problemas gerenciais do segundo não fossem problemas diretamente vinculados também à atividade do juiz.<sup>89</sup>

Demais disso, expressa o referido autor que o magistrado não está na unidade de jurisdição apenas para julgar, mas também para buscar melhor atuação administrativa, para ser prestada de maneira mais eficiente a função jurisdicional:

A compreensão, então, é no sentido de que o magistrado está ali não apenas para julgar, sua atividade precípua, mas também para trabalhar na busca de soluções capazes de viabilizar o ato de julgar – e com ele, na medida do possível, solucionar lides – com a máxima eficiência, conhecendo e buscando soluções para as mazelas da atividade-meio, implementando a desburocratização e a simplificação de procedimentos, eliminando processos de trabalho que não agregam valor, bem como buscando inovações capazes de assegurar melhor desempenho, comportando-se ainda de forma destemida no implementá-las.<sup>90</sup>

Além de organizar o trabalho e aperfeiçoar a prestação jurisdicional, o magistrado deverá, sobretudo, alinhar todo o trabalho da unidade de jurisdição aos objetivos estratégicos contidos no plano nacional do planejamento estratégico, observando as peculiaridades e necessidades da unidade, trazendo mais agilidade aos trâmites do processo judicial e a satisfação da sociedade. Nesse sentido, é o entendimento de Eliane Garcia Nogueira:

A gestão da Vara, com foco nos objetivos estratégicos da instituição, gera movimento constante em busca da melhoria, propiciando a oxigenação das pessoas e da estrutura. O movimento alinhado e com propósitos certos é essencial para o fortalecimento da imagem institucional. A satisfação da sociedade é o fim último dos serviços prestados pelo Poder Judiciário. Legitimador e forte o Judiciário, assegurada estará sua independência.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> STUMPF op. cit.

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão estratégica de Vara. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em Poder Judiciário**. Porto Alegre: Tribunal de



Entretanto, não existe fórmula intitulada correta para o êxito da organização na unidade de jurisdição, eis que o magistrado deverá encontrar na experimentação cotidiana o que pode ser melhor para o funcionamento da Vara e para os jurisdicionados. O importante é que o juiz tome novas atitudes, empreenda novos hábitos na tentativa de melhorar a função jurisdicional por meio da liderança e empreendedorismo na função administrativa.

O que se espera do novo juiz é que seja agente do planejamento, líder das mudanças, fazendo todo o esforço possível para que a transformação do Judiciário ocorra e seja eficaz. Assim, a sociedade espera que o magistrado seja juiz-administrador, possuindo conhecimentos de administração com o objetivo de melhorar a prestação jurisdicional.

## CONCLUSÃO

O tema planejamento estratégico é matéria nova a ser discutida no âmbito do Poder Judiciário e a criação do Conselho Nacional de Justiça, bem como a Resolução 70/2009 do citado Conselho, parecem trazer novo direcionamento a esse Poder, que jamais atuou de forma planejada e organizada.

Nesse contexto da instituição do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário, se encontra a necessidade e a possibilidade de o juiz ser verdadeiro administrador da unidade de jurisdição onde exerce suas funções, desenvolvendo novas habilidades por meio das Escolas de Magistratura e cursos de capacitação, que possibilitam, por sua vez, a mudança na cultura jurídica predominante.

O juiz contemporâneo deve bem administrar a unidade de jurisdição em que atua a fim de melhor desempenhar a função jurisdicional. Mas, isso nem sempre se deu dessa forma, haja vista que o juiz concebido no século XVIII era escolhido pelos governantes e refletia a falta de interesse de quem possuía o comando político pelo

direito, pela justiça e pelo bem do povo. Ainda, esse juiz do século XVIII foi transformado pela Revolução Francesa em escravo das leis, sem qualquer possibilidade de interpretação. A evolução foi gradual e as Constituições atuais contribuíram para a mudança do magistrado, aumentando-lhe as competências, acentuado ainda mais sua responsabilidade política e social.

Demais disso, a questão do aperfeiçoamento na formação do magistrado está ligada diretamente ao método de escolha do juiz. Muitos são os métodos utilizados em diversos países, como a venda de cargos e a seleção eleitoral ou por conselhos de classe. O método técnico, adotada em nosso país, apesar de vantajoso, pode ser aperfeiçoado com o ensino inicial e continuado das Escolas de Magistratura.

Intitulada A reforma do Judiciário, a Emenda Constitucional 45/04, representou um primeiro passo no sentido de modificar a atuação do Judiciário, tendo sido chamada de primeiro eixo da reforma do Judiciário.

O desafio agora é seguir com a reforma no terceiro eixo, ou seja, na gestão interna dos tribunais. Assim, boa atuação administrativa do juiz não deriva necessariamente de suas habilidades inatas, mas sobretudo de habilidades adquiridas por meio de estudo continuado em Administração Judiciária.

Mais disciplina e organização na unidade de jurisdição poderão resultar em melhoria na prestação jurisdicional. Ademais, não se pode olvidar da liderança do magistrado na condução dos trabalhos dos servidores, buscando alinhar toda a atuação na unidade aos objetivos estratégicos contidos no plano nacional do planejamento estratégico, respeitando-se as peculiaridades e necessidades de cada Vara.

Nesse sentido, planejamento e aperfeiçoamento na formação do magistrado, com a conseqüente melhoria na atuação administrativa poderão transformar o Judiciário em produtor de um serviço mais eficiente, trazendo mais satisfação à sociedade.

## **REFERÊNCIAS**

ASSAD, Alessandra. Liderar ou gerenciar as mudanças? **Conselho Nacional de Justiça**, set 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/liderar-ou-gerenciar-as-mudancas/>>. Acesso em: 23 out. 2010.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **A estratégia do Poder Judiciário**, 2008.  
Disponível em:  
<<http://www.cnj.jus.br/images/conteudo2008/dge/aestrategiadopoderjudiciario.pdf>>.  
Acesso em: 19 jul. 2010.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Começa curso de administração judiciária para magistrados**. Disponível em:  
<<http://www.cnj.jus.br/estrategia/index.php/comeca-curso-de-administracao-judiciaria-para-magistrados/>>. Acesso em: 25 out. 2010.

\_\_\_\_\_. Secretaria da Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça. **Diagnóstico do Poder Judiciário**, Brasília, 2004, p. 8. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br>>.  
Acesso em: 14 maio. 2010.

CALHAO, Antônio Ernani Pedroso. **Justiça célere e eficiente: uma questão de governança judicial**. São Paulo: LTr, 2010.

CAPPELLETTI, Mauro. **Juízes legisladores?** Trad. Carlos Alberto Álvaro de Oliveira. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris Editor, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **O poder dos juízes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DARÓS, Vilson. **Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Federal da 4ª Região**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009.

FALCÃO, Joaquim. O múltiplo Judiciário. In: SADEK, Maria Tereza (coord.). **Magistrados: uma imagem em movimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FREITAS, Vladimir Passos de. **Os dez mandamentos do juiz administrador**. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=148>>. Acesso em 23 jan. 2010.

GOMES, Luiz Flávio. **A dimensão da Magistratura no Estado Constitucional e Democrático de Direito**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.

GOMES FILHO, Antonio Magalhães. A motivação das decisões judiciais na Constituição de 1988: funções políticas e processuais. **Revista do Advogado**, São Paulo, nº 99, p. 15-20, set. 2008.

HUERTAS, Franco. **O método PES**: entrevista com Carlos Matus. São Paulo: Fundap, 1997.

LEVENHAGEN, Antonio José de Barros. Importância da formação do juiz: a influência das escolas da magistratura no perfil do magistrado. **Revista Anamatra**, nº 58, p. 37-39, 2º semestre de 2009.

NALINI, José Renato. **A Rebelião da Toga**. 2. ed. Campinas: Millennium, 2008.

NOGUEIRA, Eliane Garcia. Gestão estratégica de Vara. In: **Coletânea de trabalhos de conclusão de curso apresentados ao programa de capacitação em Poder Judiciário**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de artes gráficas, 2009. (Coleção Administração Judiciária, vol. II). Disponível em: <[http://www1.tjrs.jus.br/export/poder\\_judiciario/tribunal\\_de\\_justica/corregedoria\\_geral\\_da\\_justica/colecao\\_administracao\\_judiciaria/doc/CAJ05.pdf](http://www1.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ05.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para uma revolução democrática da justiça**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário brasileiro. **Jus Navigandi**, 2005. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em: 07 jan. 2010.

STUMPF, Juliano da Costa. **Poder Judiciário: morosidade e inovação**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de artes gráficas, 2009. (Coleção Administração Judiciária, vol. II). Disponível em: <[http://www1.tjrs.jus.br/export/poder\\_judiciario/tribunal\\_de\\_justica/corregedoria\\_geral\\_da\\_justica/colecao\\_administracao\\_judiciaria/doc/CAJ02.pdf](http://www1.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ02.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2010.

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. A formação do juiz contemporâneo. **Revista de Processo**, São Paulo, n. 88, p. 157-164, out-dez. 1997.

THOMAS, Roberto. Por uma justiça atual e eficaz. **Revista Anamatra**, ano XXI, nº 58, 2º semestre de 2009.