

**O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA
UMA ADMINISTRAÇÃO EFICIENTE DA JUSTIÇA
THE NATIONAL COUNCIL FOR JUSTICE AND THEIR CONTRIBUTIONS TO
AN EFFICIENT ADMINISTRATION OF JUSTICE**

Sérgio Braga¹

Samantha Ribeiro Meyer-Pflug²

RESUMO: Analisam-se as contribuições do Conselho Nacional de Justiça para uma administração eficiente da justiça. Para tanto se examina a criação do Conselho Nacional de Justiça, a partir das recomendações contidas no Documento Técnico nº 319 do Banco Mundial, sua composição, atribuições, competências e desenvolvimento histórico. De igual modo estuda-se a abrangência e os limites do poder normativo do Conselho Nacional de Justiça. Destaca-se a relevância da contribuição do Conselho Nacional de Justiça na melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Poder Judiciário, por meio das resoluções e dos diagnósticos da justiça brasileira. A adoção de novas soluções para alcançar a tão almejada justiça eficiente também são analisadas, tais como a capacitação de magistrados e auxiliares da justiça, o uso das técnicas e conceitos de gestão provenientes da administração privada, desde que respeitadas às limitações legais impostas pela Administração Pública. Analisa-se igualmente necessidade de uma mudança cultural na formação do futuro profissional do direito com vistas a obtenção de uma justiça célere e eficiente como expressamente previsto na Constituição Federal de 1988.

Palavras Chave: Reforma da Justiça. Gestão do Judiciário. Administração Eficiente.

ABSTRACT: We analyze the contributions of the National Council of Justice for an efficient administration of justice. For that examines the creation of the National Council of Justice, based on the recommendations contained in the Technical Paper No. 319 World

1 Possui graduação em Direito pela Universidade São Judas Tadeu (1998), especialização em Direito Empresarial pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2000), especialização em Curso Avançado de Finanças dos Negócios pela Fundação Instituto de Administração (2002) e mestrado em ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS pelo Centro Universitário Álvares Penteado (2004) . Atualmente é Diretor do Curso de Direito da Universidade Nove de Julho. Atuando principalmente nos seguintes temas: Administração, Direito, Ensino.

2 Doutora e Mestre em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Advogada. Professora do Programa de Mestrado em Direito da UNINOVE e Coordenadora do curso de Direito da UNINOVE. Membro do Conselho Superior de Direito da Federação do Comércio do Estado de São Paulo e do Conselho de Estudos Avançados da FIESP (CONSEA).

Bank, its composition, functions, powers and historical development. Similarly studies the scope and limits of legislative powers of the National Council of Justice. We highlight the importance of the contribution of the National Council of Justice in improving the quality of services provided by the judiciary, through resolutions and diagnostics Brazilian court. The adoption of new solutions to achieve the coveted efficient justice are also examined, such as the training of magistrates and auxiliaries of justice, the use of techniques and management concepts from the private administration, in compliance with the legal limitations imposed by the Public Administration . It also examines the need for a cultural change in shaping the future of professional law with a view to obtaining a speedy and efficient justice as expressly provided in the Constitution of 1988.

Key Words: Justice Reform. Judicial Management. Efficient Management.

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo analisar o papel desempenhado pelo Conselho Nacional de Justiça na criação, adoção e consecução de medidas com vistas à melhoria da eficiência na prestação dos serviços judiciários.

A Emenda à Constituição n. 45/04, responsável pela “Reforma do Poder Judiciário” e pela criação do no ordenamento jurídico brasileiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), atendeu às recomendações contidas no Documento Técnico nº 319 do Banco Mundial, denominado de “O Setor Judiciário na América e no Caribe – Elementos para a Reforma”.

O Conselho Nacional de Justiça é uma instituição que integra o Poder Judiciário, consoante o disposto no artigo 92 da Constituição Federal de 1988 que visa, dentre outras atribuições, aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle, à eficiência, à celeridade e à transparência administrativa e processual.

Foi conferido pelo Texto Constitucional poder normativo ao Conselho Nacional de Justiça, no entanto, tal atribuição foi objeto de questionamento no Supremo Tribunal Federal, que ao analisar o tema reconheceu pela constitucionalidade dessa prerrogativa. Entendeu o Supremo Tribunal Federal, dentre outros aspectos, que se trata de uma ferramenta legítima e hábil para viabilizar o projeto de modernização da gestão do Poder

Judiciário brasileiro. Esse poder normativo do Conselho Nacional de Justiça será objeto de análise neste artigo, bem como suas demais atribuições e competência. No sentido de conferir eficácia a gestão do judiciário.

A partir do exame da origem, do poder normativo, das atribuições e das competências do Conselho Nacional de Justiça, buscar-se-á estudar se a consecução dos objetivos do Conselho Nacional de Justiça, precipuamente a busca de uma justiça eficiente, depende, dentre outros fatores, da formação dos gestores dos órgãos da justiça.

Nesse contexto há que se reconhecer que a eficiência que se espera da Administração Pública não é e nem pode ser a mesma que se espera da iniciativa privada. Tampouco se admite a equiparação da eficiência de uma organização à de um indivíduo, ou, ainda, que um agente público seja eficiente em mesmo grau tanto na esfera pública quanto na administração de sua vida privada. Essa questão se torna ainda mais relevante quando se está diante da aplicação do princípio da eficiência na administração da justiça.

É imperioso, deste modo, analisar todos os aspectos que possam contribuir para o alcance de uma justiça eficiente e em que medida o Conselho Nacional de Justiça por meio de suas atribuições pode contribuir para tanto. Nesse sentido, cumpre examinar com acuidade em que medida a participação da universidade ao propiciar uma mudança do perfil do profissional da justiça em especial ao gestor pode colaborar para alcançar esse desiderato.

Estudar-se-á aqui também a necessidade de se alterar a formação acadêmica dos estudantes de direito, que inclui um estudo voltado para a adoção de soluções alternativas para os conflitos, mas desprovido do ensinamento de instrumentos que lhes permitam exercer suas funções administrativas. Tal circunstância não colabora para a falta de eficiência não só na administração, mas também na aplicação da justiça.

1. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

1.1. Origem

As origens do Conselho Nacional de Justiça remetem ao Documento Técnico 319

do Banco Mundial, publicado em 1996, denominado “O Setor Judiciário na América e no Caribe – Elementos para a Reforma”³, produzido nos Estados Unidos, com suporte técnico de Malcolm D. Rowat e Sri-Ram Aiyer e pesquisa de Manning Cabrol e Bryant Garth.

As recomendações oriundas do trabalho realizado pelo Banco Mundial tiveram por objetivo propor um programa para a reforma do Poder Judiciário a partir do levantamento dos principais fatores que afetam a qualidade do serviço prestado pela Justiça em uma visão global. Levou-se a efeito um diagnóstico do Poder Judiciário e de suas mazelas.

Buscou-se com a produção do documento aprimorar a eficiência e a qualidade da Justiça nos países Latino-Americanos e do Caribe, dotando o Poder Judiciário de maior transparência e controle.

Criado no Brasil por meio da Emenda à Constituição n. 45 de 8 de dezembro de 2004, o Conselho Nacional de Justiça é um órgão que integra o Poder Judiciário e tem por finalidade o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, além de outras atribuições previstas na Constituição e no Estatuto da Magistratura (art. 103-B da CF/88). Ele objetiva igualmente aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual.

A Emenda à Constituição n.º 45/04 também levou a efeito alterações na estrutura e na atuação do Poder Judiciário, especialmente do Supremo Tribunal Federal no exercício da jurisdição constitucional tendo em vista a necessidade de garantir uma maior transparência, eficiência e assegurar a celeridade processual.

Para tanto, a Emenda 45/04 introduziu, no rol do art. 5º o inc. LXXVIII, a garantia, no âmbito judicial e administrativo, da razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.⁴

3 DOCUMENTO TÉCNICO n° 319, Banco Mundial, Washington D.C. jun. 1996. Trad. Sandro Eduardo Sardá.

4 Ensina José Renato Nalini: “Transparece na Emenda Constitucional a intenção de combater a única – entre as máculas atribuídas à Justiça brasileira – que pode ser considerada consensual: a morosidade. Todos concordam que a Justiça é excessivamente lenta. Até mesmo os juízes não podem negar essa característica à função encarregada de solucionar controvérsias.” (“Do Poder judiciário”. In. *Constituição Federal: Avanços, contribuições e modificações no processo democrático brasileiro. e modificações no processo democrático brasileiro*, coordenadores MARTINS, Ives Gandra; REZEK, Francisco . São Paulo: Revista dos Tribunais/ Centro de Extensão universitária, 2008)

O Conselho Nacional de Justiça tem por missão contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com atenção aos princípios que orientam a atividade pública, contidos no *caput* do artigo 37 da Constituição Federal, quais sejam, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência.

O Conselho Nacional de Justiça como órgão integrante do Poder Judiciário (art. 92, inc. II-A da CF/88) também favorece o processo de melhoria contínua das atividades do Poder Judiciário na medida em que, como dito anteriormente, tem a finalidade precípua o controle da atuação administrativa e financeira de referido poder e o cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, incumbindo a ele, também, a elaboração de relatórios que diagnostiquem as necessidades e áreas que precisam de modificações.

Importante deixar claro que não incumbe ao Conselho Nacional de Justiça apreciar ou discutir o mérito de uma decisão judicial. Sua criação objetivou conferir maior eficiência à administração da justiça e não uma ingerência indevida na atividade jurisdicional e na autonomia dos magistrados. Sua atuação deve ser interpretada em conjunto com as modificações trazidas pela EC n. 45/04, principalmente, a inclusão no rol dos direitos e garantias individuais do direito à razoável duração do processo ⁵.

1.2. Composição

O Conselho Nacional de Justiça é órgão integrante do Poder Judiciário, conforme dispõe expressamente o art. 92, inc. II-A do Texto Constitucional. Tem sede na capital federal, sendo composto por quinze membros, com mandato de dois anos, admitida uma recondução.

Na redação original exigia-se no *caput* do art. 103-B que os membros tivessem mais de trinta e cinco anos e menos de sessenta e seis anos de idade e que seria composto

5Cf. MEYER-PFLUG, Samantha Ribeiro. BRAGA, Sergio Pereira. “O ativismo Judicial e o Conselho Nacional de Justiça”. in *Justiça e o Paradigma da Eficiência*. Org. Adriana Silva Maillart, Mônica Bonetti Couto, Samantha Ribeiro Meyer-Pflug, Samyra Haydêe Dal Farra Napolini Sanches. Coord. Vladimir Oliveira da Silveira e Orides Mezzaroba. São Paulo. Ed. Revista dos Tribunais: 2011.

por um ministro do Supremo Tribunal Federal, não especificando se seria o Presidente do Tribunal.

No entanto, o Presidente do Supremo Tribunal Federal em 2010, o Ministro Cezar Peluso, na ocasião tinha mais de sessenta e seis anos de idade e em virtude disso não poderia integrar o Conselho. Foi por esse motivo que se promulgou a Emenda à Constituição n. 61/09, que teve por objetivo retirar tais requisitos, bem como especificar que o Conselho Nacional de justiça terá como membro o presidente do Supremo Tribunal Federal.

Cumprir registrar que mesmo antes da edição da Emenda à Constituição n. 61/09 o ministro do Supremo Tribunal Federal indicado para compor o Conselho era sempre o Presidente do Supremo Tribunal Federal, uma vez que esse está dispensado da distribuição de processos no referido tribunal e por ser o Presidente do órgão de cúpula do Poder Judiciário.⁶

O Conselho Nacional de Justiça tem uma composição híbrida⁷, com integrantes do Poder Judiciário, de membros do ministério público, da ordem dos advogados do Brasil e dois cidadãos comuns, restando ausente, apenas, representantes da Justiça Militar. Reside aqui um equívoco do Texto Constitucional, uma vez que a justiça militar integra o Poder Judiciário e como tal deveria ter um representante no Conselho Nacional de Justiça. Urge que tal equívoco seja de pronto reparado pelo poder reformador. Lamenta-se, todavia, que tal reparação não tenha ocorrido por ocasião da promulgação da Emenda à Constituição n. 61/09.

Quanto ao caráter híbrido da composição do Conselho Nacional de Justiça em

6 MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gonet. *Curso de Direito Constitucional*. São Paulo: Saraiva/IDP.. 5ªed., 2010, p. 1135.

7 O Conselho Nacional de Justiça é composto por: a) um Ministro do Superior Tribunal de Justiça, indicado pelo respectivo tribunal; b) um Ministro do Tribunal Superior do Trabalho, indicado pelo respectivo tribunal; c) um desembargador de Tribunal de Justiça, indicado pelo Supremo Tribunal Federal; d) um juiz estadual, indicado pelo Supremo Tribunal Federal; e) um juiz de Tribunal Regional Federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça; f) um juiz federal, indicado pelo Superior Tribunal de Justiça; g) um juiz de Tribunal Regional do Trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho; h) um juiz do trabalho, indicado pelo Tribunal Superior do Trabalho; i) um membro do Ministério Público da União, indicado pelo Procurador-Geral da República; j) um membro do Ministério Público estadual, escolhido pelo Procurador-Geral da República dentre os nomes indicados pelo órgão competente de cada instituição estadual; k) dois advogados, indicados pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil; l) dois cidadãos, de notável saber jurídico e reputação ilibada, indicados um pela Câmara dos Deputados e outro pelo Senado Federal.

virtude da presença de integrantes estranhos a magistratura, questionou-se se tal circunstância poderia representar um controle externo do Poder Judiciário. No entanto tal hipótese foi rechaçada pelo Supremo Tribunal Federal quando do julgamento da ação direta de inconstitucionalidade n. 3367

O Conselho será presidido pelo Presidente do Supremo Tribunal Federal e, nas suas ausências e impedimentos, pelo Vice-Presidente do Supremo Tribunal Federal. Já os demais membros do Conselho serão nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal. Em outras palavras, os demais membros do Conselho devem passar pela argüição pública no Senado Federal, que ocorre inicialmente na Comissão de Constituição e Justiça para depois passar pela aprovação do plenário do Senado Federal.

A argüição pública dos indicados para compor o Conselho Nacional de Justiça, a denominada “sabatina” feita pelo Senado Federal é necessária para conferir legitimidade a essas indicações.

1.3. Competência e atribuições

Para cumprir sua missão e atingir suas metas foram conferidas ao Conselho Nacional de Justiça pelo Texto Constitucional competências e atribuições específicas que são imprescindíveis para a efetivação de uma Justiça de qualidade.

É de competência do Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura.⁸

Dentre as várias competências impostas pela Constituição no art. 103-B, destacam-se a de zelar: a) pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, podendo expedir atos regulamentares, no âmbito de sua competência, ou recomendar providências; b) pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do

8 MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gonet. *Curso de Direito Constitucional*. São Paulo: Saraiva/IDP.. 5ªed., 2010, p. 1136.

Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União.

Incumbe também ao Conselho: a) receber e conhecer das reclamações contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializados, sem prejuízo da competência disciplinar e correccional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso e determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas, assegurada ampla defesa; b) elaborar semestralmente relatório estatístico sobre processos e sentenças prolatadas, por unidade da Federação, nos diferentes órgãos do Poder Judiciário; c) elaborar relatório anual, propondo as providências que julgar necessárias, sobre a situação do Poder Judiciário no País e as atividades do Conselho, o qual deve integrar mensagem do Presidente do Supremo Tribunal Federal a ser remetida ao Congresso Nacional, por ocasião da abertura da sessão legislativa.

Cumprir registrar, ainda, que consoante o disposto no §7º do art.103-B, é incumbência da União, inclusive no Distrito Federal e nos Territórios, criar ouvidorias de justiça, competentes para receber reclamações e denúncias de qualquer interessado contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, ou contra seus serviços auxiliares, representando diretamente ao Conselho Nacional de Justiça.

Apesar da competência⁹ definida na Constituição, o Conselho Nacional de Justiça estendeu sua ação por diversas áreas e desenvolve, atualmente, em síntese, ações nos seguintes eixos: acesso à justiça, assuntos fundiários, combate à corrupção, direitos humanos, eficiência e modernização, formação e capacitação, infância e juventude, mulher, saúde e meio ambiente, paternidade responsável, sistema carcerário, execução penal e outros sistemas de informática e estatísticas.

9 Preleciona Gilmar Ferreira Mendes: “Competência de grande significado institucional, nesse contexto, é aquela referente à expedição de atos regulamentares. É uma das atribuições que, certamente, tem ensejado maiores contestações e polêmicas.” (MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gonet. *Curso de Direito Constitucional*. São Paulo: Saraiva/IDP.. 5ªed., 2010, p. 1137).

A criação do Conselho Nacional de Justiça teve por objetivo conferir maior eficiência à administração da justiça e não uma ingerência indevida na atividade jurisdicional e na autonomia dos magistrados.

O Conselho Nacional de Justiça visa apenas exercer uma fiscalização da atividade administrativa e disciplinar do Poder Judiciário, bem como elaborar relatórios que diagnostiquem as necessidades e áreas que necessitam de modificações.¹⁰ Não pode jamais, como dito anteriormente, o Conselho adentrar no mérito de uma decisão judicial.

Referido Conselho além de conferir maior transparência ao Poder Judiciário no tocante a sua administração também busca a eficiência do serviço prestado em cumprimento aos princípios constantes do *caput* do art. 37 da Constituição Federal de 1988.

Ele garante o controle e a abertura administrativa e processual dos órgãos do Poder Judiciário, amplia as formas de acesso à justiça, bem como aperfeiçoa os serviços jurisdicionais.

Conforme dito anteriormente, a atuação do Conselho Nacional de Justiça deve ser interpretada em conjunto com as demais normas constitucionais e com as modificações trazidas pela Emenda Constitucional n. 45/04, principalmente, a inclusão do inc. LXXVIII no rol dos direitos e garantias individuais previstos no art. 5º do Texto Constitucional que dispõe sobre a razoável duração do processo.¹¹

Em face da existência de um direito fundamental à razoável duração do processo, o Conselho Nacional da Justiça exerce um relevante papel na promoção da eficiência, pois, a ele foi outorgado pela Constituição, dentre as funções de controle, a de poder editar atos normativos que promovam medidas aptas a conferir maior eficiência ao Poder Judiciário.

10 Explica José Renato Nalini: “Inicia-se, gradualmente, a apreensão de todas as informações necessárias a um eficaz planejamento. Quantos são os juízes em atividade, quantas as serventias judiciais e extrajudiciais. Qual a produtividade de cada unidade judiciária.” (NALINI, José Renato, “Do Poder judiciário”. In. *Constituição Federal: Avanços, contribuições e modificações no processo democrático brasileiro*, coordenadores MARTINS, Ives Gandra; REZEK, Francisco. São Paulo: Revista dos Tribunais/ Centro de Extensão universitária, 2008, p. 399).

11 Ensina José Renato Nalini: “Transparece Emenda Constitucional a intenção de combater a única – entre as máculas atribuídas à Justiça brasileira – que pode ser considerada consensual: a morosidade. Todos concordam que a Justiça é excessivamente lenta. Até mesmo os juízes não podem negar essa característica à função encarregada de solucionar controvérsias.” (NALINI, José Renato, “Do Poder judiciário”. In. *Constituição Federal: Avanços, contribuições e modificações no processo democrático brasileiro*, coordenadores MARTINS, Ives Gandra; REZEK, Francisco. São Paulo: Revista dos Tribunais/ Centro de Extensão universitária, 2008, p. 397)

Frise-se, no entanto, que todos os atos normativos do Conselho Nacional de Justiça são passíveis de controle pelo Poder Judiciário, no caso do Supremo Tribunal Federal, em estrita observância ao princípio da legalidade e do Estado Democrático de Direito.¹²

Para cumprir as atribuições constitucionalmente outorgadas, o Conselho Nacional de Justiça tem por política judiciária zelar tanto pela autonomia do Poder Judiciário, como pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, expedindo atos normativos e recomendações para alcançar tal desiderato.

Seu mister é voltado para definir o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional de todo o Poder Judiciário. No concernente à prestação de serviços ao cidadão, o Conselho Nacional de Justiça recebe reclamações, petições eletrônicas e representações contra membros ou órgãos do Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializado.

Em atenção ao princípio da moralidade, a Corregedoria Nacional de Justiça, tem por atribuição julgar processos disciplinares¹³, assegurada ampla defesa, podendo determinar a remoção¹⁴, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas.

12 Acrescenta ainda nesse tema Gilmar Ferreira Mendes que: “Questão relevante refere-se à eventual submissão do Supremo Tribunal Federal ao Conselho Nacional de Justiça. Na ADI 3.367 anotou-se que, enquanto órgão supremo, o STF não era submetido às deliberações do CNJ. Efetivamente, o regime político-disciplinar dos Ministros do Supremo Tribunal está regido por normas especiais – processo crime julgado pelo próprio Tribunal (CF, art.102, I, b) e crime de responsabilidade perante o Senado Federal (CF, art. 52, II). Ademais, compete ao Supremo Tribunal Federal processar e julgar as ações contra o CNJ e contra o CNMP (CF, art. 102, I, r).” (MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gonet. *Curso de Direito Constitucional*. São Paulo: Saraiva/IDP.. 5ªed., 2010, p. 1138).

13 Vide artigo 2º, do Regulamento Geral da Corregedoria Nacional de Justiça, aprovado pela Portaria nº 211, de 10 de agosto de 2009 e alterado pela Portaria nº 121, de 06 de setembro de 2012, cabe à Corregedoria Nacional de Justiça receber e processar reclamações e denúncias de qualquer pessoa ou entidade com interesse legítimo, relativas aos magistrados e aos serviços judiciários auxiliares, serventias, órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou sejam por este oficializados. Disponível em <http://cnj.jus.br/corregedoriacnj/2011-03-22-17-53-40>, acesso em 19fev2013.

14 Vide artigo 36, da Lei 8.112, 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm, acesso em 19fev2013.

O Conselho Nacional de Justiça elabora e publica, semestralmente, relatório estatístico sobre movimentação processual e outros indicadores pertinentes à atividade jurisdicional em todo o País.

1.4. Poder Normativo

O poder normativo do Conselho Nacional de Justiça consiste na faculdade de editar resoluções, ou seja, atos regulamentares no âmbito de sua competência. Tem-se que “o poder normativo é a faculdade que se atribui a alguém ou a algum órgão para a criação de normas”¹⁵. Muito se questionou acerca da própria constitucionalidade do poder normativo do Conselho Nacional de Justiça, sob o argumento de que tais atos normativos não se equiparariam às leis, vez que estas possuem caráter genérico e abstrato enquanto aqueles são concretos e individualizados.

Há que se fazer algumas considerações ao poder normativo do Conselho Nacional de Justiça. A primeira reside na diferença existente entre lei e regulamento e que decorre da própria natureza de ambos. A lei estabelece uma norma de Direito, é dotada de abstratividade e generalidade, enquanto o regulamento fixa apenas uma norma de aplicação. Ressalte-se que o poder de elaborar leis cabe ao Poder Legislativo, enquanto ao Conselho Nacional de Justiça restaria apenas o poder de regulamentação, devendo sempre respeitar o princípio da legalidade, na medida em que um decreto não pode alterar uma lei.¹⁶

Destarte, conferir ao Conselho Nacional de Justiça o poder de expedir resoluções com força normativa significa conceder o poder de legislar, constituindo assim, grave atentado ao Estado Democrático de Direito. Todavia, tal controvérsia foi superada por ocasião do julgamento pelo Supremo Tribunal Federal da Ação Declaratória de Constitucionalidade nº 12-6/DF, promovida pela Associação dos Magistrados Brasileiros após a edição da Resolução nº 7 do Conselho Nacional de Justiça, publicada em 14 de

15 MORAES, Alexandre de. *Direito Constitucional*. 19ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006, p.582

16 CARRIDE, Noberto de Almeida. *Lei de Introdução ao Código Civil anotada*: referência à Constituição Federal, ao Código Civil, ao Código de Processo Civil e a outros atos normativos. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2004, p.45.

novembro de 2005, que proibiu a nomeação de parentes para cargos de comissão no âmbito do Poder Judiciário. Em outras palavras proíbe o nepotismo no Poder Judiciário.

No julgamento da referida ação discutiu-se os limites do poder normativo do Conselho Nacional de Justiça, e ficou decidido que o Conselho Nacional de Justiça possui competência para emitir atos normativos derivados diretamente da Constituição sem que isso signifique risco à independência judicial ou violação ao princípio da legalidade.

O Ministro Joaquim Barbosa votou pela constitucionalidade da Resolução do Conselho Nacional de Justiça. Alegou que cabe ao Conselho Nacional de Justiça a função de assegurar a observância dos princípios constitucionais que regem a ação administrativa do Poder Judiciário. Afirmou, também, que a legitimidade da resolução é inquestionável, haja vista que estabelece regras que visam dar efetividade ao princípio da moralidade administrativa constitucionalmente previsto.¹⁷

Vale destacar que o único voto contrário ao entendimento da Corte foi o do Ministro Marco Aurélio de Mello. Para ele, o §4º do artigo 103-B da Constituição Federal não deu ao Conselho Nacional de Justiça poder normativo, apenas atribuições de caráter administrativo, circunstância que o proíbe de editar resoluções com força de lei.

O reconhecimento da constitucionalidade do poder normativo do Conselho Nacional de Justiça pela mais alta Corte do país propiciou a ele uma atuação mais intensa junto aos órgãos dos Poder Judiciário com o intuito de cumprir sua missão institucional de contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade em benefício da sociedade.

2. O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA E A CRISE DO PODER JUDICIÁRIO

O Poder Judiciário desempenha papel relevante na consolidação do Estado Democrático de Direito, precipuamente no tocante à proteção dos direitos e garantias

¹⁷ Resolução que proíbe contratação de parentes no Judiciário é constitucional, decide Supremo. Disponível em <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=66445>, acesso em 25.janeiro.2013.

fundamentais. O Supremo Tribunal Federal se destaca nesse mister, por ser o responsável pela guarda e defesa da Constituição.

O Texto Constitucional de 1988 conferiu autonomia ao Poder Judiciário e desenvolveu significativamente a jurisdição constitucional. Além de aperfeiçoar o sistema de controle de constitucionalidade das leis, ampliando a atuação do Supremo Tribunal Federal, adentrou a atual Constituição em matérias políticas, ao assegurar inúmeros direitos sociais e normatizar questões essencialmente políticas. Houve uma judicialização da política que resultou na ampliação da atuação do Poder Judiciário¹⁸.

As pressões da sociedade por mudanças profundas no Judiciário brasileiro resultaram na aprovação da Emenda à Constituição n.º 45/04, que tratou da Reforma do Judiciário, que teve como objetivo minimizar os efeitos das causas estruturais e processuais da chamada “Crise do Judiciário”.

Entre as causas estruturais são apontadas a incapacidade de gestão e a falta de planejamento das ações institucionais. Alega-se que a ineficiência e a morosidade da justiça no Brasil, em linhas gerais, decorrem do acúmulo de processos, da falta de funcionários, da ausência de infraestrutura e do baixo grau de utilização das tecnologias existentes.

Por outro lado nada se discute acerca da pouca atenção dedicada ao conhecimento pelos profissionais do Direito, quais sejam, advogados, juízes, promotores, defensores públicos, desembargadores, ministros e serventuários da Justiça, de princípios e noções básicas de gestão administrativa.

Verifica-se que na formação acadêmica dos profissionais do direito não são objeto de estudo questões atinentes à gestão administrativa, o mesmo ocorrendo nas escolas superiores da magistratura, do ministério público e da advocacia. A ausência de disciplinas relativas à administração da justiça compromete a formação desses profissionais que estarão desprovidos de instrumentos para lidarem com a gestão do judiciário nas suas respectivas carreiras.

18 MEYER PFLUG, Samantha Ribeiro; BRAGA, Sergio Pereira “O ativismo Judicial e o Conselho Nacional de Justiça”. in *Justiça e o Paradigma da Eficiência*. Org. Adriana Silva Maillart, Mônica Bonetti Couto, Samantha Ribeiro Meyer-Pflug, Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini Sanches. Coord. Vladimir Oliveira da Silveira e Orides Mezzaroba. São Paulo. Ed. Revista dos Tribunais: 2011, p. 318.

Não há negar-se que a criação do Conselho Nacional de Justiça contribuiu para atenuar a “crise do Poder Judiciário”, na medida em que ao elaborar os relatórios semestrais e anuais sobre a situação do Poder Judiciário no Brasil, foi possível realizar um diagnóstico do Poder Judiciário no Brasil e promover as medidas necessárias para combater as mazelas e dificuldades da administração da justiça, precipuamente por meio da edição de resoluções.

No entanto, no tocante à formação dos profissionais do Direito e a deficiência nas questões relativas à administração da justiça, verifica-se que o Conselho Nacional de Justiça ainda não propôs medidas nesse sentido.

Há que se considerar que administrar é algo que se faz todos os dias. Segundo Peter Drucker¹⁹, administrar é delegar, e a forma como são cumpridas as tarefas delegadas atestam a eficiência ou não de nossa administração.

O setor público da atualidade, em especial o Poder Judiciário, requer o desenvolvimento de novas políticas públicas, com modelos de gestão capazes de efetivamente gerar os resultados almejados pela sociedade contemporânea. Nesse sentido é imprescindível capacitar o profissional do direito para lidar com tais desafios.

3. O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA E A ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

Com a promulgação da Emenda à Constituição nº 19/98, o princípio da eficiência foi inserido no texto constitucional ao lado dos princípios clássicos²⁰ que norteiam a administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

A inserção do princípio da eficiência no artigo 37 da Constituição Federal buscou garantir a qualidade da atividade pública na prestação dos serviços públicos, obrigando ao administrador ser eficiente. Nesse particular, o Poder Judiciário também deve obedecer ao princípio da eficiência, na medida em que a administração da Justiça é toda atividade instrumental necessária à prestação jurisdicional, abrangendo desde a aquisição,

19 DRUCKER, Peter. *Iniciação à administração*. São Paulo: Editora Thomson Pioneira, 1988. p. 145.

20 Princípios são normas que ordenam que algo seja realizado na maior medida do possível dentro das possibilidades jurídicas e fáticas existentes. Cf. ALEXY, Robert. *Teoria dos Direitos Fundamentais*. Tradução de Virgílio Afonso da Silva, São Paulo: Malheiros Editores, 2011, 2ª ed. p.90.

manutenção, acompanhamento e controle dos bens materiais e dos serviços burocráticos correlatos até a própria tramitação física de papéis, publicações, certidões, intimações e autos de processos. Excluem-se dessas atividades as questões regidas ou disciplinadas pela legislação processual.

Emerson Gabardo²¹ relata que a eficiência nasceu de um anseio racionalista de abandono às subjetividades características das concepções medievais, permeadas pela moral religiosa. Conforme preleciona Wladimir da Rocha Franca:

Há respeito à eficiência quando a ação administrativa atinge materialmente os seus fins lícitos e, por vias lícitas. Quando o administrado se sente amparado e satisfeito na resolução dos problemas que ininterruptamente leva à Administração. O princípio da eficiência administrativa estabelece que toda a ação administrativa deva ser orientada para a concretização material e efetiva da finalidade posta pela lei, segundo os cânones do regime jurídico-administrativo²².

No âmbito público o princípio da eficiência impõe à Administração direta e indireta e a seus agentes na persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade dos serviços prestados. Deve primar pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social.

Note-se que não se trata da consagração da tecnocracia. Pelo contrário, o princípio da eficiência dirige-se para a razão e fim maior do Estado, qual seja, a prestação dos serviços públicos à população, visando a adoção de todos os meios legais possíveis para a satisfação do bem comum.²³

Em face dessas exigências desenvolveu-se um novo conceito de legalidade, passando de uma natureza formal para uma de caráter material, na qual se avalia a

21 GABARDO, Emerson. *Eficiência e Legitimidade do Estado: uma análise das estruturas simbólicas do direito político*. São Paulo: Manole, 2003, p.57.

22 FRANÇA, Wladimir da Rocha. *Eficiência administrativa na constituição federal*. Rio de Janeiro: Editora Renovar., 2000, vol. 220.

23 DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 10.ed. São Paulo:Atlas, 1998.p.73-74.

satisfação dos interesses públicos, atendendo ao princípio da eficiência na prática dos atos administrativos, e em especial na gestão dos órgãos da justiça.

Ressalta-se a distinção existente entre os conceitos de eficiência na administração pública e naquela não estatal. Eficiência para a administração pública significa estar de acordo com o princípio insculpido no art. 37 da Constituição Federal, ou seja, a subsunção do fato à legislação que rege os atos públicos.

Já a eficiência para a administração privada, em uma análise superficial, é fazer mais com menos. Trata-se de utilizar conhecimentos próprios das ciências gerenciais para organizar suas atividades meio e fim. É trabalhar com ferramentas que propiciem uma contínua melhora nos resultados, tanto de caráter técnico operacional como, por exemplo, o controle de custos, o planejamento estratégico, a organização e métodos, o uso correto da tecnologia (e não apenas a compra de equipamentos), como também cuidar do ser humano, expressão última de toda atividade seja ela pública ou privada. Cuidar do ser humano é cuidar da dignidade da pessoa.

A dignidade da pessoa humana é um dos fundamentos da República brasileira e núcleo essencial dos direitos fundamentais e o respeito à dignidade da pessoa humana deve pautar toda a atividade da administração pública.²⁴

O atendimento ao princípio da eficiência pela Poder Judiciário é um elemento de extrema relevância, pois com uma administração da justiça eficiente é possível se obter maior celeridade processual e, por via de consequência, maior respeito ao princípio da dignidade da pessoa humana.

4. CAMINHOS PARA A CONCRETIZAÇÃO DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

A concretização do princípio da eficiência requer a participação e fiscalização de toda sociedade exigindo qualidade na prestação de serviços por parte do Poder Judiciário,

24 Nas palavras de Vladimir Oliveira da Silveira e Maria Mendez Rocasolano “concretiza-se por intermédio de outros valores: justiça, vida, liberdade, igualdade, segurança e solidariedade – que são dimensões básicas da pessoa” (*Direitos Humanos, Conceitos, Significados e Funções*. São Paulo: Saraiva, 2010. p.221).

bem como gestores capazes e compromissados com a melhoria na prestação dos serviços públicos.

O agente público é elemento fundamental na obtenção de um serviço público eficiente. Todavia, não é o único responsável pela eficiência no serviço público. A Administração Pública, de igual modo deve oferecer as condições necessárias para que o aparelho estatal seja cada vez menos burocrático e mais moderno em sua estrutura e modo de atuar, profissionalizando seu pessoal, incentivando novos modelos de gestão que priorizem a agilidade e produtividade, com o devido respeito aos demais princípios constitucionais.

Verifica-se que faltam aos integrantes do Poder Judiciário brasileiro conhecimentos sobre gestão estratégica voltada para resultados, análise e desempenho de pessoal. De igual modo falta entendimento acerca de quais são os objetivos e a missão do órgão em que estão lotados. Preleciona Irene Patrícia Nohara que:

No Brasil, cada tribunal acaba adotando modelos de gestão próprios e os juízes acumulam, em variados casos, além do desempenho da função jurisdicional propriamente dita, a necessidade de serem gestores, pois eles se tornam, por exemplo, administradores de suas varas, diretores de fórum, coordenadores de juizados especiais e corregedores.²⁵

Uma gestão pública profissional é a pedra de toque para a consecução do interesse público, viabilizando o controle da eficiência do aparato estatal na realização do bem comum, estabelecido politicamente e normatizado administrativamente pelos governantes.

É de extrema relevância que os responsáveis pelas rotinas administrativas façam com que todos os envolvidos nesse processo tenham seus olhares direcionados para resultados, sejam orientados para o atendimento das necessidades do cidadão, sejam transparentes e que prestem contas de suas atividades.

25 NOHARA. Irene Patrícia. *Reforma Administrativa e burocracia: impacto da eficiência na configuração do direito administrativo brasileiro*. São Paulo: Atlas, 2012, p.177.

A gestão aperfeiçoa o funcionamento da unidade judiciária por meio da tomada de decisões racionais fundamentadas pelo gestor como forma de caminhar para o desenvolvimento e o atendimento das necessidades dos jurisdicionados.

Verifica-se que é necessário que os magistrados aceitem esse desafio, adotem atitudes novas, quebrando velhas praxes, visando a aperfeiçoar a prestação jurisdicional. Urge a adoção de posturas pioneiras, melhoram os fluxos e motivam os servidores a se engajarem numa verdadeira revolução, embora discreta e quase anônima.²⁶

A gestão judiciária é o grupo ou aparato de medidas postas à disposição dos magistrados para garantir a plena afetação de todos os recursos disponibilizados pelo Poder Judiciário com a finalidade precípua de se alcançar um serviço judicial de qualidade e, por corolário, uma entrega da prestação jurisdicional célere, eficaz e efetiva.

O funcionamento de todo o aparato judiciário da unidade, com tomada de decisões centradas na missão primeira da instituição que é a de realizar justiça, não se limitando à simples aplicação justa e correta do orçamento do Poder.

A falta de conhecimento por parte dos magistrados desse instrumento que está à sua mercê pode redundar em ações que, muitas vezes, se refletem em gastos públicos impróprios ou equivocados, inadequação do aparato judiciário, ineficiência na prestação do serviço judiciário e, ainda, em prejuízos ao erário.

O conhecimento das técnicas de gestão poderá transformar o juiz que julga em juiz que julga e administra. É esse o modelo de magistrado que o Judiciário atual precisa: um juiz conhecedor de técnicas de gestão, que busque a eficiência em tudo que faz e que saiba se valer, por exemplo, da utilização de indicadores e metas de desempenho no exercício de sua tarefa diária. Nesse sentido é a lição de José Renato Nalini, para quem:

A prioridade no conhecimento jurídico em sentido estrito privou o juiz brasileiro de se dedicar à administração da unidade judicial, aos atributos de gerência e de gestão das atividades que são confiadas. O olhar exclusivo para o processo deixa o controle da atuação dos funcionários para a burocracia hoje em grande parte desalentada.

26 NALINI, José Renato. Há esperança de justiça eficiente? *In Justiça e o Paradigma da Eficiência*. Org. Adriana Silva Maillart, Mônica Bonetti Couto, Samantha Ribeiro Meyer-Pflug, Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini Sanches. Coord. Vladimir Oliveira da Silveira e Orides Mezzaroba. São Paulo. Ed. Revista dos Tribunais: 2011, p.134.

Não se inova, não se cria e o discurso único é o pleito de mais servidores e equipamentos.²⁷

Para que os juízes se tornem aptos a administrar é preciso que se insira na formação dos bacharéis em direito, noções de gestão de pessoas, projetos, organização e métodos, ou seja, é preciso mudar a formação e a cultura dos futuros profissionais do direito, tarefa essa que deve começar nas salas de aula das faculdades de direito.

Nesse sentido o papel desempenhado pelo Conselho Nacional de Justiça ganha relevo, pois tendo em vista a sua função institucional e a competência outorgada pela Constituição Federal de 1988, caberia a ele, dentre outras entidades interessadas, suscitar o debate em torno da necessidade de se reformular a grade dos cursos de direito no Brasil, de molde a contemplar disciplinas relativas à gestão da justiça.

O estudo do Direito teve início com os glosadores²⁸, que sistematizaram os textos antigos, substituindo a antiga tradição romana de se reconhecer o direito a partir dos fatos sociais. Passados vários séculos, superadas as Escolas da Exegese e Histórica do Direito, desembarcou a ciência no positivismo, do qual os cursos de Direito ainda não conseguiram se desvincular, repetindo antigas fórmulas de ensino e preparo para o litígio. Novamente preleciona José Renato Nalini:

Um bacharel que seja fruto dessa nova concepção de ensino jurídico e que tenha desenvolvido a consciência de que a solução dos conflitos humanos não deve passar, necessariamente, pelos tribunais, mas pode ser moldada graças à persuasão, ao convencimento, à disposição para o diálogo, será um profissional da pacificação. E se vier a ser recrutado para atuar num dos compartimentos destinados às carreiras jurídicas não será o agente limitado e restrito, às praxes estiolantes de sua corporação, mais produzirá justiça de qualidade, mais adequada, mais célere, mais eficiente e eficaz e, por isso, verdadeiramente, efetiva.²⁹

27 NALINI, José Renato. Há esperança de justiça eficiente? *In Justiça e o Paradigma da Eficiência*. Org. Adriana Silva Maillart, Mônica Bonetti Couto, Samantha Ribeiro Meyer-Pflug, Samyra Haydêe Dal Farra Napolini Sanches. Coord. Vladimir Oliveira da Silveira e Orides Mezzaroba. São Paulo. Ed. Revista dos Tribunais: 2011, p.135.

28 DAVID, René. *Os grandes sistemas do direito contemporâneo*. Trad. Hermínio A. Carvalho. 3. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998. p.30.

29 NALINI, José Renato. Há esperança de justiça eficiente? *In Justiça e o Paradigma da Eficiência*. Org. Adriana Silva Maillart, Mônica Bonetti Couto, Samantha Ribeiro Meyer-Pflug, Samyra Haydêe Dal Farra

Para se alcançar o objetivo efetivamente desejado, é preciso que todos os envolvidos neste processo (alunos, professores, coordenadores), atentem para aquilo que Edgar Morin aponta como desafios para um novo conhecer:

A inadequação profunda e grave entre os saberes separados, fragmentados, compartimentados entre disciplinas, e, por outro lado, realidades ou problemas cada vez mais polidisciplinares, transversais, multidimensionais, transnacionais, globais, planetários.³⁰

O atual ensino do Direito é, ainda, compartimentado, estanque e preza pelo ritualismo processual, sem, no entanto, dar aos futuros operadores ferramentas que os permitam lidar com a gestão da justiça.

É preciso que os currículos dos cursos de Direito não apenas formem profissionais voltados para a utilização de meios de solução não processuais de conflito, mas que estejam aptos a evitar o conflito.³¹

Há que se reconhecer que a inclusão obrigatória de disciplinas propedêuticas nos currículos dos cursos foi um grande avanço, pois as novas gerações de bacharéis tornaram-se, pelo menos formalmente, mais humanas. O mesmo não ocorreu com a inserção de conteúdos que permitam ao futuro bacharel adquirir conhecimentos, da ciência da administração o que reflete diretamente na (in) eficiência da Justiça.

Naspolini Sanches. Coord. Vladimir Oliveira da Silveira e Orides Mezzaroba. São Paulo. Ed. Revista dos Tribunais: 2011, p. 139.

30 MORIN, Edgar. *A Cabeça Bem Feita – Repensar a Reforma Reformar o Pensamento*. Tradução: Eloá Jacobina. 8ª edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003, p. 13.

31 Conforme Fernando Facury Scaff “uma melhor ou pior formação desses profissionais acarretará uma diferente formação da sociedade e do aparelho tecnoburocrático do Estado na administração da Justiça. Um melhor Poder Judiciário passa inegavelmente pela melhoria do ensino jurídico em nosso país. Um Poder Judiciário que tenha por objetivo reverter as exclusões existentes em nossa sociedade, que esteja preocupado com o exercício da cidadania, em que o respeito à Constituição esteja no centro das atenções. Um Poder Judiciário desse jaez não surge das prateleiras empoeiradas de sábios medievais, nem de concessões celestes. Essa formação deve ser objeto do ensino nas faculdades de Direito e dos trabalhos acadêmicos delas resultantes, e não apenas da análise da dogmática jurídica, que acaba por ser revogada através de uma singela pincelada de caneta de autoridades de plantão. O cerne da discussão nas Escolas de Direito deve ser a busca pela Justiça e pelo seu acesso, e não para a singela memorização do prazo de agravo de instrumento (uso-o apenas como exemplo).” (*Ensino Jurídico: O Controle Público e Social da Atividade Educacional*. in *OAB Recomenda: Um Retrato dos Cursos Jurídicos*. Brasília: Conselho Federal da OAB, 2001, pp. 63/4).

Atualmente os futuros profissionais do direito não conhecem conceitos que são basilares na administração, seja ela pública ou privada. Para que conceitos como motivação, liderança, busca pelo resultado e trabalho em equipe sejam reconhecidos e reputados válidos pelos gestores públicos, especialmente porque não obrigados legalmente a aplicar tais conceitos é preciso levar em consideração tudo que lhes é contextual, inclusive as condições culturais e sociais.

Frise-se que as faculdades de Direito não são as únicas responsáveis pela implementação de mudanças que levem à eficiência do serviço público. A administração pública em geral também deve oferecer as condições necessárias para que o aparelho estatal seja menos burocrático e mais moderno em sua estrutura e modo de atuar.

A administração pública deve, ainda, profissionalizar seu pessoal, incentivar novos modelos de gestão que priorizem a agilidade e produtividade, com o devido respeito aos demais princípios constitucionais.

Em face dessa contrapartida, é possível exigir das faculdades de direito a integração de suas matrizes curriculares com as reais necessidades do Estado, e exigir do Estado a devida atenção às demandas oriundas da sociedade.³²

Tudo isso somente será possível com a mudança no paradigma da educação ritualística e formal do direito. Ensinar o direito deve ser muito mais do que alinhar conteúdos e dispô-los em grande curriculares dando-lhes nomenclaturas novas ou propondo rupturas.

O ensino jurídico deve ter como objetivo a formação de um profissional com vasto conhecimento técnico da ciência do Direito e com a capacidade necessária para se amoldar as condições que cada caso lhe exige. Deve formar um profissional que veja o processo não como instrumento de pacificação social, mas um fim em si mesmo.

Nas palavras de José Renato Nalini “O leque de possibilidades precisa estar disponível ao alunado. Formar cada estudante, com foco em sua inclinação aptidão ou tendência, rumo a descoberta da vocação.”³³

32CARISTINA, Jean Eduardo Aguiar; BRAGA, Sergio Pereira. *Repensando a Eficiência da Justiça: Um olhar sobre as fragilidades e as perspectivas do operador do direito*. Artigo apresentado no Congresso do Conselho Nacional de Pós Graduação em Direito – Conpedi, realizado em 6.06.12, na Universidade Federal de Uberlândia-MG.

Ser aprovado em concurso público para os cargos de juiz, promotor, defensor, entre outras carreiras postas à disposição do bacharel em direito, não significa dizer que o aprovado terá “aptidão ou tendência” para a gestão das rotinas administrativas e, porque não dizer, gerenciais que o dia a dia da profissão exige. Aliás, este não é um problema apenas das carreiras públicas: o advogado também não é treinado para gerir o próprio escritório profissional.

Se no início da carreira a falta de conhecimentos basilares das ciências gerenciais atrapalha a vida dos profissionais jurídicos, na maturidade profissional, então, ela influi diretamente na morosidade dos serviços prestados e faz aumentar a ineficiência em todo o sistema judiciário.

No Brasil há que se considerar que tanto na vida pública, quanto na vida o privada a ascensão profissional se dá com a passagem do exercício da função técnica individual para a gestão, seja de pessoas ou de projetos.

Tem-se que, consoante com o modelo atual o bacharel em direito - preparado tecnicamente e aprovado em concurso público para o cargo de juiz - e que não tenha nenhuma aptidão para a gestão de pessoas, se vê obrigado a cuidar de uma serventia, gerindo pessoas e realizando atividades que nada têm a ver com o seu objetivo inicial, qual seja, dizer o direito.

São os gestores que dão o ritmo e impõem as metas e objetivos a serem alcançados por todos os envolvidos na prestação jurisdicional, direta ou indiretamente, daí a importância de se medir e alinhar os conhecimentos técnicos e pessoais dos gestores e colaboradores com o planejamento estratégico.

Para aumentar a eficiência do sistema judicial é indispensável o estabelecimento de um programa de formação permanente. Todos os agentes judiciais que desempenham funções de direção, supervisão e coordenação devem ter formação especial na área de gestão. O Conselho Nacional de Justiça deve se atentar para essa questão e promover. Em

33 NALINI, José Renato. *Há esperança de justiça eficiente?* in *Justiça e o Paradigma da Eficiência*. Org. Adriana Silva Maillart, Mônica Bonetti Couto, Samantha Ribeiro Meyer-Plfug, Samyra Haydêe Dal Farra Napolini Sanches. Coord. Vladimir Oliveira da Silveira e Orides Mezzaroba. São Paulo. Ed. Revista dos Tribunais: 2011.

conjunto com as outras instituições, as mudanças necessárias para alterar a formação do profissional do direito com vistas a alcançar uma gestão do judiciário eficiente.

CONCLUSÕES

A Emenda à Constituição n. 45/04 ao levar a cabo a Reforma do Poder Judiciário, realizou inúmeros avanços no sistema judicial, além de criar o Conselho Nacional de Justiça e incluir no rol dos direitos fundamentais o direito à razoável duração do processo.

O Conselho Nacional de Justiça tem realizado um relevante mister no controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário. No entanto, para se atender ao princípio da eficiência na administração da justiça faz-se necessário, além das medidas já implantadas a adoção de novas soluções, dentre elas, destaca-se a mudança na formação acadêmica dos profissionais do direito.

Verificou-se que para a obtenção de uma melhor gestão judiciária é imprescindível que o profissional do direito tenha conhecimentos de administração na sua formação acadêmica, pois tais habilidades serão exigidas na sua vida profissional.

A gestão judiciária deve ser voltada para a qualidade total e para alcançar esse objetivo em todo o Judiciário nacional, o Conselho Nacional de Justiça, no uso de suas atribuições, tem empregado ainda que embrionariamente o planejamento estratégico na administração da justiça.

Trata-se, como visto, de ferramenta importante para a administração da justiça. É 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. Traz também a impessoalidade às gestões dos Tribunais e a almejada eficiência da Administração Pública, constitucionalmente prevista no *caput* do art. 37, da Constituição Federal.

Nesse contexto, destaca-se o papel decisivo do magistrado como gestor, já que deverá verificar em seu meio as medidas positivas que poderá tomar para enfrentar as ameaças, problemas ou óbices à prestação jurisdicional.

O juiz administrador é o juiz a quem compete colocar em prática o objetivo maior do Poder Judiciário que é a prestação jurisdicional eficiente. O cumprimento desta função se faz por meio de planos estratégicos e operacionais mais eficazes para atingir os objetivos propostos, por meio da concepção de estruturas e estabelecimento de regras, políticas e procedimentais, mais adequadas aos planos desenvolvidos.

Pode-se afirmar que todo juiz é um gestor, pois se exige do magistrado as tarefas de administração da Justiça e gestão, além da alta administração dos Tribunais (presidente, vice-presidente e corregedor-geral), atividades essas que também são desempenhadas na primeira instância com bastante intensidade pelo juiz diretor de foro – que comanda todas as atividades-meio no âmbito do fórum –, devendo ele gerenciar todos os recursos que dispõem (materiais e humanos) para que a unidade judiciária que administra cumpra cabalmente seu mister, a entrega da prestação jurisdicional à sociedade.

Em face dessas atribuições urge que as faculdades de direito contemplem em suas grades curriculares disciplinas voltadas à gestão do judiciário. Incumbe, pois, ao Conselho Nacional de Justiça, dentre outras entidades, fomentar a discussão e tomar as medidas necessárias para que tais mudanças ocorram para se obter o desiderato constitucional de uma justiça mais célere.

REFERÊNCIAS

ALEXY, Robert. *Teoria dos Direitos Fundamentais*. Tradução de Virgílio Afonso da Silva, São Paulo: Malheiros Editores, 2011, 2ª ed.

BARROSO, Luís Roberto. *Interpretação e aplicação da Constituição: fundamentos de uma dogmática constitucional transformadora*. São Paulo: Saraiva, 1996.

BARROSO, Luís Roberto. *Curso de Direito Constitucional Contemporâneo: os conceitos fundamentais e a construção de um novo modelo*. São Paulo: Saraiva, 2009.

BASTOS, Celso Ribeiro. *Curso de Direito Constitucional*. Atualizado por Samantha Ribeiro Meyer-Pflug. São Paulo: Malheiros, 2010.

CANOTILHO, Joaquim José Gomes. *Direito Constitucional*, 5ªed., Coimbra: Almedina, 1991.

CAPELLETTI, Mauro. *O controle judicial de constitucionalidade das leis no direito comparado*. Trad, Aroldo Plínio Gonçalves. Porto Alegre: Sergio A. Fabris Editor, 1984.

CARISTINA, Jean Eduardo Aguiar; BRAGA, Sergio Pereira. *Repensando a Eficiência da Justiça: Um olhar sobre as fragilidades e as perspectivas do operador do direito*. Artigo apresentado no Congresso do Conselho Nacional de Pós Graduação em Direito – CONPEDI, realizado em 6.06.12, na Universidade Federal de Uberlândia-MG.

CARRIDE, Norberto de Almeida. *Lei de Introdução ao Código Civil anotada: referência à Constituição Federal, ao Código Civil, ao Código de Processo Civil e a outros atos normativos*. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2004.

CESARE, Steven J.; THORNTON, Coleen. *Human resource management and the specialist/generalist issue*. Journal of Managerial Psychology. V. 8, Number 3, 1993.

DAVID, René. *Os grandes sistemas do direito contemporâneo*. Trad. Hermínio A. Carvalho. 3. São Paulo: Martins Fontes, 1998

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 10.ed. São Paulo:Atlas, 1998.

DOCUMENTO TÉCNICO n.º 319, Banco Mundial, Washington D.C, jun. 1996. Trad. Sandro Edurardo Sardá.

DRUCKER. Peter. *Iniciação à administração*. São Paulo: Editora Thomson Pioneira, 1988.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. *Curso de Direito Constitucional*. 34ªed., São Paulo: Saraiva, 2008.

FRANÇA, Wladimir da Rocha. *Eficiência administrativa na constituição federal*. Rio de Janeiro: Editora Renovar., 2000, vol. 220.

GABARDO, Emerson. *Eficiência e Legitimidade do Estado: uma análise das estruturas simbólicas do direito político*. São Paulo: Manole, 2003.

GUERRA FILHO, Willis Santiago. *Processo Constitucional e Direitos Fundamentais*, 2ªed. São Paulo: Celso Bastos Editor: Publicação do Instituto Brasileiro de Direito Constitucional, 2001.

KELSEN, Hans. *Jurisdição Constitucional*, São Paulo: Martins Fontes, 2003.

MENDES, Gilmar Ferreira; MEYER-PFLUG, Samantha Ribeiro. “*Passado e futuro da Súmula Vinculante: considerações à luz da Emenda Constitucional n. 45/2004*”. In.: *Reforma do Poder Judiciário*. BOTTINI, Pierpaolo; RABELLO, Sergio. São Paulo: Saraiva, 2005.

MENDES, Gilmar Ferreira. *Jurisdição Constitucional*. São Paulo: Saraiva, 2ªed., 1998.

MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; Branco, Paulo Gonet. *Curso de Direito Constitucional*. São Paulo: Saraiva/IDP, 5ª ed. 2010.

MEYER-PFLUG, Samantha Ribeiro. BRAGA, Sergio Pereira. *A jurisdição constitucional e a Reforma do Poder Judiciário (EC n.45/04)*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, impresso. V.1.

MEYER-PFLUG, Samantha Ribeiro. BRAGA, Sergio Pereira. *O ativismo Judicial e o Conselho Nacional de Justiça*. in *Justiça e o Paradigma da Eficiência*. Org. Adriana Silva

Maillart, Mônica Bonetti Couto, Samantha Ribeiro Meyer-Pflug, Samyra Haydêe Dal Farra Napolini Sanches. Coord. Vladimir Oliveira da Silveira e Orides Mezzaroba. São Paulo. Ed. Revista dos Tribunais: 2011.

NALINI, José Renato, “Do Poder judiciário”. In. *Constituição Federal: Avanços, contribuições e modificações no processo democrático brasileiro*, coordenadores MARTINS, Ives Gandra; REZEK, Francisco . São Paulo: Revista dos Tribunais/ Centro de Extensão universitária, 2008.

NALINI, José Renato. *Há esperança de justiça eficiente?* in *Justiça e o Paradigma da Eficiência*. Org. Adriana Silva Maillart, Mônica Bonetti Couto, Samantha Ribeiro Meyer-Pflug, Samyra Haydêe Dal Farra Napolini Sanches. Coord. Vladimir Oliveira da Silveira e Orides Mezzaroba. São Paulo. Ed. Revista dos Tribunais: 2011.

NOHARA. Irene Patrícia. *Reforma Administrativa e burocracia: impacto da eficiência na configuração do direito administrativo brasileiro*. São Paulo: Atlas, 2012.

MORAES, Alexandre de. *Direito Constitucional*. São Paulo: Atlas, 19ªed., 2006.

MORIN, Edgar. *A Cabeça Bem Feita. Repensar a Reforma Reformar o Pensamento*. Tradução: Eloá Jacobina. 8ª edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

RAMOS, Elival da Silva, *A inconstitucionalidade das Leis: vício e sanção*, São Paulo: Saraiva, 1994.

SAMPAIO, José Adercio Leite. *A Constituição reiventada pela jurisdição constitucional*. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

SCAFF, Fernando Facury. *Ensino Jurídico: O Controle Público e Social da Atividade Educacional*. in *OAB Recomenda: Um Retrato dos Cursos Jurídicos*. Brasília: Conselho Federal da OAB, 2001.

SANTOS, Boaventura de Souza; MARQUES, Maria Manuel Leitão; PEDROSO, João; FERREIRA, Pedro Lopes.. *Os Tribunais nas sociedades contemporâneas – o caso português*. 2.ed., Centro de Estudios Sociais, Centro de Estudios Judiciários, Porto: Edições Afrontamento, 1996.

SILVEIRA, Vladmir Oliveira da. ROCASOLANO, Maria Mendez. *Direitos Humanos, Conceitos, Significados e Funções*. São Paulo: Saraiva, 2010.

TEIXEIRA, José Horácio Meirelles, *Curso de Direito Constitucional*, organizado e atualizado por Maria Garcia, Rio de Janeiro: Ed. Forense Universitária, 1991.

.