

# DE JULGADOR PARA ADMINISTRADOR

Pedro Madalena  
Juiz de Direito aposentado (SC)



Fonte: fotosearch.com.br

## RESUMO

A migração da sublime missão de julgar para a de administrar na composição do órgão diretivo de Tribunal de justiça, não tem a influência de causar sobressalto ao magistrado, exatamente porque desde cedo, quando substituto ainda na sua carreira judicante, geralmente assume posição administrativa, tanto em gestão natural no seu próprio gabinete, quanto na direção de foro e de unidade judiciária. Todavia, quando elevado à presidência de Tribunal, a instituição judiciária e a sociedade passam a exigir-lhe destacados atributos para gerir expressivo valor orçamentário público envolvendo significativas despesas de custeio e de capital para servir a sociedade por meio da prestação jurisdicional. Entre tais atributos, no presente trabalho faz-se breve esboço sobre o perfil que Presidente de Tribunal deva possuir, com destaque ao seu imprescindível dote inato de liderança e de visão estratégica na busca de bons resultados em benefício social à vasta clientela nominada de jurisdicionados. Também é feito realce sobre a possibilidade do candidato eleito exercer o mandato por quatro ao invés de dois anos e os juízes de terem o direito de votar e ser votados.

## 1 INTRODUÇÃO

Em junho de 2012 a Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) deflagrou campanha prevendo democratização nas eleições dos dirigentes dos tribunais, Presidente e vice, com a participação do voto direto e secreto de todos os juízes vitalícios em atividade, tanto do primeiro quanto do segundo grau de jurisdição.

Essa campanha foi seguida por outras Associações da magistratura nacional e acabou sendo desde aquela época objeto de proposta de emenda constitucional.

Dados revelam que apenas 17% dos magistrados podem votar na escolha dos dirigentes, vale dizer, por colégio eleitoral composto pelos próprios membros da Corte (Desembargadores). Mas com a aprovação da Emenda, toda a magistratura de 1º e 2º graus seria eleitora na escolha do Presidente e Vice de cada Tribunal.

Propostas de emenda constitucional ainda tramitam no legislativo federal e é muito importante que se reproduza o que ficou consignado na Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania, em 14 de agosto de 2013, pelo voto do Deputado Relator Lourival Mendes, na PEC

187/2012:

Enuncia o art. 102 da Lei Orgânica da Magistratura Nacional (Lei Complementar nº 35, de 14.3.1979) que os Tribunais, pela maioria de seus membros efetivos, por votação secreta, elegerão dentre seus juízes mais antigos, em número correspondente ao dos cargos de direção, os titulares destes, com mandato de dois anos, proibida a reeleição.

Como se vê, a forma de escolha dos membros do órgão diretivo de Tribunais é estabelecida pela legislação infraconstitucional. Isto porque se trata de matéria estatutária, que não tem natureza de norma constitucional.

Pelo conteúdo desse voto é possível que a pretendida eleição direta da cúpula de cada Tribunal de segundo grau possa ser efetivada independente da alteração de norma constitucional, isso com base apenas na Lei Orgânica da Magistratura Nacional.

Nessa proposta de emenda à Constituição, várias justificativas revelam os anseios da magistratura nacional, merecendo destaques:

A gestão autônoma dos Tribunais não pode ser disciplinada de sorte a propiciar que unicamente os magistrados mais antigos nas Cortes respectivas sejam ungidos aos órgãos diretivos, de um lado, e sem a participação dos magistrados de primeiro grau nos tribunais, de outro lado. Tal regra subtrai, como consequência, eficiência e legitimidade aos órgãos diretivos. Por conseguinte, parece razoável afirmar que todos os membros dos Plenos dos Tribunais possam ser legitimados passivos no processo eleitoral em que se escolhem seus novos líderes. Limitar este universo significa pressupor que não estão todos os Desembargadores aptos a exercerem seus misteres constitucionais. A gestão autônoma dos Tribunais não pode ser disciplinada de sorte a propiciar que unicamente os magistrados mais antigos nas Cortes respectivas sejam ungidos aos órgãos diretivos, de um lado, e sem a participação dos magistrados de primeiro grau nos tribunais, de outro lado. Tal regra subtrai, como consequência, eficiência e legitimidade aos órgãos diretivos. Por conseguinte, parece razoável afirmar que todos os membros dos Plenos dos Tribunais possam ser legitimados passivos no processo eleitoral em que se escolhem seus novos líderes. Limitar este universo significa pressupor que não estão todos os Desembargadores aptos a exercerem seus misteres constitucionais.

Adotado esse princípio democrático eleitoral a Corte de justiça poderá encontrar, na pessoa do eleito e de seus escolhidos parceiros, condições de aprimorar a prestação jurisdicional, consoante o seguinte excerto contido na proposta legislativa:

A eleição direta se traduz na real construção de uma verdadeira gestão democrática para o judiciário, porque é esse processo democrático que irá possibilitar uma administração comprometida com resultados que conduzam a um aprimoramento da prestação jurisdicional. A eleição não será mais um título honorífico para aquele que está nos últimos anos da judicatura, mas um momento de reflexão da classe sobre os destinos do Judiciário e os projetos para o futuro.

Ao finalizar o elenco de justificativas inseridas em proposta de emenda constitucional, consta que o Ministério Público já adotou esse sistema eleitoral para escolha de direção do órgão, assim:

Por fim, saliente-se que o Ministério Público de há muito já se democratizou com a instituição de eleições diretas. O Conselho Nacional de Justiça reconheceu recentemente a existência de simetria constitucional entre a magistratura e o ministério público, editando a resolução nº 133/2011, que reconhece e institui os mesmos direitos para a magistratura e ministério público, sendo a eleição direta o que há de mais importante para um Poder que se encontra sob a égide de uma Constituição democrática.

## 2 DIMENSÃO DE RESPONSABILIDADE QUE O ELEITO ASSUME

É consabido que todo pretendente a cargo eletivo em campanha própria ou desencadeada por terceiros, por certo imagina previamente a dimensão da responsabilidade que poderá assumir.

Durante a trajetória funcional nos dois graus de jurisdição o Desembargador tem condições de conhecer de forma ampla a estrutura do seu Tribunal, compreendendo os recursos humanos e materiais disponibilizados ao governo administrativo.

Complementarmente o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) também disponibiliza indicadores do Poder Judiciário por meio do programa “Justiça em Números”, onde revela o perfil de cada Tribunal brasileiro. Na apresentação desses indicadores relativos ao ano de 2012 está consignado:

O perfil de cada Tribunal é apresentado a partir dos dados sobre orçamento, recursos humanos, litigiosidade, congestionamento e produtividade, fornecidos pelos próprios tribunais. Este processo de mensuração do desempenho do Poder Judiciário, além de revelar as particularidades administrativas e institucionais dos tribunais e propiciar dados concretos para a formulação e o planejamento das políticas judiciárias, fornece à sociedade um retrato sólido da estrutura judicial no Brasil. O objetivo do CNJ é que os dados sejam referência para a criação de uma cultura de planejamento e gestão estratégica.

Assim, todo candidato à Presidência de Tribunal pode dispor dessa importante ferramenta para avaliar a dimensão da estrutura judiciária que lhe espera, e a título de amostragem é apresentada a seguinte tabela:

### JUSTIÇA EM NÚMEROS 2012 – Justiça Estadual

<b>TRIBUNAL DE JUSTIÇA</b>	<b>RECURSOS HUMANOS [1]</b>	<b>OCUPAÇÃO do ESPAÇO FÍSICO em m².</b>	<b>DESPESA TOTAL [2]</b>
São Paulo	<b>65.786</b>	<b>1.927.716</b>	<b>7.337.082.883</b>
Minas Gerais	<b>27.879</b>	<b>573.016</b>	<b>3.174.562.721</b>
Rio de Janeiro	<b>27.785</b>	<b>621.420</b>	<b>3.348.859.356</b>
Acre	<b>2.025</b>	<b>157.565</b>	<b>182.983.233</b>
Amapá	<b>1973</b>	<b>51.478</b>	<b>181.937.235</b>
Roraima	<b>1.167</b>	<b>49.937</b>	<b>130.659.580</b>
	<b>LITIGIOSIDADE [3]</b>	<b>CONGESTIONAMENTO [4]</b>	
São Paulo	<b>5.604.323</b>	<b>78,2%</b>	
Minas Gerais	<b>1.598.877</b>	<b>70,4%</b>	
Rio de Janeiro	<b>2.505.324</b>	<b>78,0%</b>	

Acre	<b>86.490</b>	<b>39,8%</b>	
Amapá	<b>60.327</b>	<b>27,6%</b>	
Roraima	<b>49.937</b>	<b>83,1%</b>	

**Legenda:**

[1] Total de magistrados e de servidores.

[2] Despesa total da justiça estadual.

[3] Casos novos por 100.000 habitantes (exceto execuções judiciais).

[4] Taxa de congestionamento.

Em simples comparação entre estrutura da atividade privada e pública, faz-se a seguir simulação a partir de uma sociedade anônima prestadora de serviços com iguais dados aos do Tribunal mineiro (tabela acima), quais sejam:

- a) Mantendo força de trabalho com **27.879** pessoas;
- b) Ocupando espaço físico em torno de **573.016** metros quadrados (m<sup>2</sup>) para acomodação de suas instalações empresariais;
- c) Realizando despesas no mesmo período, aproximadamente de **3.174.562.721**.

Assim, com esses dados, pode-se afirmar que se trataria de uma empresa de grande porte. Logo, para a manutenção de exitoso equilíbrio econômico-financeiro, é forçoso reconhecer que seu diretor-presidente apresente expressivo grau de liderança, visão empresarial e alta sabedoria de “como ganhar dinheiro”, tudo mediante investimento capital próprio.

Por outro lado, com esses mesmos dados, um Tribunal de justiça estadual também estaria elevado à categoria de grande porte. Contudo, diferentemente da iniciativa privada, a Corte não tem como objetivo a busca de “dinheiro”, mas sim, de executar prestação jurisdicional, o que corresponde a resolver conflitos sociais. Mas para a realização dessa atividade judicial, uma enorme barreira há de ser enfrentada. É que o Poder Judiciário, entre tantos princípios, dogmas, postulados e praxes a serem obedecidos e seguidos, está atrelado ao Ordenamento Jurídico e à cláusula pétrea constitucional “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”.

Com efeito, o Judiciário terá que trabalhar com essas ferramentas e enquanto não ocorrer uma grande transformação sistemática de legislação posta à disposição da justiça, todo Tribunal não terá condições de aumentar a sua produtividade, mesmo que se aumente a força de trabalho com mais juízes, mais servidores e se implementem os recursos materiais, porque ao mesmo tempo ocorre vertiginosamente a expansão da população e a proposição de novas demandas judiciais que se desdobram e se multiplicam até com recursos de embargos infringentes perante o Supremo Tribunal Federal.

Então, a litigiosidade e a alta taxa de congestionamento continuarão a manter o serviço judiciário em crise, e o Desembargador eleito, mesmo que tenha relevante aptidão ao exercício da alta função de representante do Poder Judiciário, pouco empreendimento poderá realizar em sua gestão de modo a conseguir notória produtividade de serviço destinado à sociedade, em que a Carta Magna assegura a todos no âmbito judicial e administrativo, a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.

### **3 ADMINISTRAÇÃO E PERFIL DE ADMINISTRADOR**

Simone Bacellar Leal Ferreira, mestre e doutora, em brilhante trabalho publicado sob o título “Introdução à Administração”, ao apresentar o conceito de administração diz que

A tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de

planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização.

Prosseguindo, ensina também que as funções do administrador são as de

- Planejar;
- Organizar;
- Coordenar;
- Controlar.

[[http://www.uniriotec.br/~simone/Analise%20Empresarial/Parte%201%20-%20TGA/1\\_TGA.pdf](http://www.uniriotec.br/~simone/Analise%20Empresarial/Parte%201%20-%20TGA/1_TGA.pdf)].

Para exercitar essas funções o administrador, entre tantas habilidades natas, precisa ter o dom de liderança. E quem explica esse tipo de aptidão ao bom desempenho da atividade principal de gestor de uma instituição pública ou privada é Vangevaldo Batista Sant'Anna, ao publicar o artigo intitulado “Liderança e seus tipos” dizendo que

Líder é o condutor, o guia, aquele que comanda. Ser líder é ter uma visão global, uma relação entre o homem e o seu ambiente de trabalho. É saber ensinar e também aprender, sendo este último de vital importância, ou de maior importância. A principal atividade de um gestor ou líder é a de conduzir pessoas, como o próprio nome indica, sabendo para isso lidar com elas e conseguir os melhores resultados.

[...]

Liderar não é uma tarefa simples, pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um organismo vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos.

[<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lideranca-e-seus-tipos/20854/>].

#### 4 VOTO ABERTO E TEMPO DO MANDATO

Com a adoção da LOMAN para procedimento das pretendidas eleições diretas para Presidente e Vice de Tribunal de segundo grau, o voto será **secreto**.

A Associação ANAMATRA apresentou proposta para a lei orgânica da magistratura e quanto ao sistema de votação indicou:

procedimento de eleição, para cargos de direção, observando-se que os ocupantes de cargos diretivos dos órgãos dos tribunais de segundo grau serão eleitos dentre os seus membros, mediante voto direto e secreto dos magistrados vitalícios de primeiro e segundo graus, para mandato de dois anos, vedada a reeleição.

<http://www.anamatra.org.br/uploads/document/00003433.pdf>

Note-se que a ANAMATRA é favorável, também, à eleição da direção de Tribunal com votos **secretos** de todos os magistrados vitalícios, vale dizer, de primeiro e segundo graus de jurisdição.

A LOMAN é de 1979 e determina que a votação seja pelo voto secreto, mas recentemente pensa-se no voto aberto, consoante as seguintes fontes:

I - Recomendação ° 13, de 6/11/2007, do CNJ:

Recomenda a Tribunais que regulamentem a orientação emanada deste Conselho Nacional de Justiça, aplicável a todos, no sentido de que a lista tríplice a que se refere o artigo 94, parágrafo único, da Constituição Federal seja formada em sessão pública, mediante votos abertos, nominais e fundamentados.

<http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=842>.

II - Resolução nº 106, de 06 de abril de 2010, do CNJ:

Dispõe sobre os critérios objetivos para aferição do merecimento para promoção de magistrados e acesso aos Tribunais de 2º grau.

Art. 1º As promoções por merecimento de magistrados em 1º grau e o acesso para o 2º grau serão realizadas em sessão pública, em votação nominal, aberta e fundamentada, observadas as prescrições legais e as normas internas não conflitantes com esta resolução, iniciando-se pelo magistrado votante mais antigo.

<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/12224:resolucao-no-106-de-06-de-abril-de-2010>.

III – Congresso Nacional:

Em uma rápida sessão solene, o Congresso Nacional promulgou nesta quinta-feira, 28, a Emenda Constitucional de número 76, que acaba com votações secretas para cassações de mandato parlamentar e análise de vetos presidenciais na Câmara e no Senado Federal.

<http://www.estadao.com.br/noticias/nacional,congresso-promulga-emenda-do-voto-aberto-em-cassacoes-e-vetos,1101771,0.htm>.

O mandato de Presidente de Tribunal é de dois anos consoante consta da LOMAN, assim:

Art. 102 - Os Tribunais, pela maioria dos seus membros efetivos, por votação secreta, elegerão dentre seus Juízes mais antigos, em número correspondente ao dos cargos de direção, os titulares destes, com mandato por dois anos, proibida a reeleição.

É um tempo muito curto para a execução da plataforma ou projeto da estratégia que o candidato pretende adotar assim que for eleito.

Em se tratando de Tribunal estadual, seria pertinente a adoção do mesmo tempo para Governador, que é de quatro (4) anos:

A eleição do Governador e do Vice-Governador de Estado, para mandato de quatro anos, realizar-se-á no primeiro domingo de outubro, em primeiro turno, e no último domingo de outubro, em segundo turno, se houver, do ano anterior ao do término do mandato de seus antecessores, e a posse ocorrerá em primeiro de janeiro do ano subsequente.

Além da sugestão quanto ao tempo de duração do mandato de Presidente e Vice de Tribunal estadual, outra é apresentada no sentido de que juízes de primeiro grau possam ser não só votantes, mas também votados, porque é possível que nesse grau não se encontre apenas bons julgadores, quem sabe, até profissionais dotados de sabedoria e dom naturais para administrar serviço público.

## 5 CONCLUSÃO

“Por inúmeros motivos da atividade pública desenvolvida há décadas, o judiciário não conseguiu acompanhar o volume da crescente demanda judicial resultante do progresso da economia brasileira e de uma Constituição (1988) ‘cidadã’ lançada para abrir novos caminhos de acesso à justiça”.

“Vários autores dedicados ao estudo da administração da justiça têm apresentado trabalhos apontando as causas da morosidade do serviço judiciário brasileiro, mas diante de tanta complexidade, não conseguem indicar o ideal caminho de saída dessa desagradável crise” (Pedro Madalena, em “Modelo de gestão judiciária na justiça estadual”, Revista CEJ, do Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal, jan/abr.2013, nº 59, p. 39).

Nesse breve esboço do trabalho ora em fase de conclusão, foi percebido que a campanha pelo processo democrático de eleições diretas para Presidente e Vice de Tribunal de segundo grau tem merecido a adesão de vários segmentos da comunidade nacional jurídica e legislativa.

Muitos Tribunais já receberam requerimentos para que a eleição ocorra com voto de todos os magistrados, tanto de primeiro quanto de segundo graus de jurisdição até a este final do primeiro trimestre de 2014.

Com base na “Justiça em Números” 2012, do CNJ, foram colhidos e apresentados dados estatísticos de três Tribunais estaduais de grande porte e de três de pequeno porte, numa tabela (acima), de modo a que o candidato perceba a dimensão da responsabilidade que poderá assumir na alta administração da Corte.

Com simples pincelada foram mostradas as principais incumbências e perfis, não de um julgador, mas de um administrador geral de justiça.

Ao final, contrariando normas contidas em regimentos internos e legislação federal, foram apresentadas sugestões para que o mandato do Presidente e de seu Vice seja fixado em quatro (4) anos e que os juízes de primeiro grau possam votar e ser votados. A propósito, registre-se que há algum tempo os juízes de primeiro grau não eram elegíveis à presidência das Associações de classe da magistratura nacional. Hoje podem e inclusive, querendo, dispensados de judicar no período do mandato.

---

fim