



Gestão do fórum como parte da administração da Justiça

O tema administração da Justiça entrou na pauta das discussões definitivamente. Acesso, transparência, segurança e eficiência da Justiça não são mais assuntos exclusivos dos juízes. Em verdade, passaram a ser de toda a sociedade. Dentro do tópico, a administração dos fóruns judiciais é uma subdivisão das mais importantes e, como tudo nesta área, pouco discutida.

Fórum para uns, foro para outros, interessa-nos não as discussões semânticas, mas sim analisar o que vem sendo feito e o que pode ser feito para aprimorar os serviços na primeira instância do Poder Judiciário.

Desde logo, saliento que há uma grande diferença entre a administração da Justiça Federal, do Trabalho e dos estados. Na Federal, o diretor do foro (que é o termo adotado) tem autonomia administrativa e financeira. Isto significa que tem poder para dispor das verbas que lhe são disponibilizadas no orçamento, paga os servidores, designa-os para exercerem seus serviços em determinada vara, promove licitações, enfim, exerce, sempre de acordo com a orientação da presidência do tribunal, a política administrativa da seção judiciária.

Aqui é preciso que se esclareça um detalhe pouco conhecido. O diretor do foro da seção judiciária da Justiça Federal em um estado é o gestor administrativo de todos os serviços judiciários na unidade da federação. Seu orçamento é expressivo, seu poder e responsabilidades imensos. É por isso que, na maioria das seções judiciárias, o diretor do foro se afasta da jurisdição, já que é praticamente impossível ser juiz e administrador a um só tempo.

No interior de alguns estados, existem as subseções judiciárias, equivalentes às comarcas de Justiça Estadual. As subseções também têm os seus diretores, porém seus poderes são mínimos, quase que exclusivamente de representação.

Na Justiça do Trabalho, o diretor do fórum (ou do foro, conforme o hábito local) é escolhido pelo presidente do Tribunal Regional do Trabalho, pelo período de dois anos, não tem autonomia administrativa e financeira e nada recebe a tal título. Atuam nas áreas de jurisdição de suas unidades judiciárias, termo equivalente às comarcas da Justiça Estadual.

Na Justiça Estadual, regra geral, o diretor do fórum (termo usado na maioria dos estados) não tem autonomia administrativa e financeira. Age por delegação do tribunal, tem poderes restritos à sua comarca e, conseqüentemente, menos independência funcional. Todavia, são múltiplas as atribuições administrativas de sua competência. Por exemplo, fiscalizar os serviços administrativos, como a distribuição, acompanhar os gastos das verbas públicas, fixar normas para uso de telefones oficiais, designar local para as licitações, conceder licenças a funcionários até 30 dias e outras tantas. Estas atribuições, via de regra, estão estabelecidas em códigos de organização judiciária, regimentos internos ou atos administrativos. No Paraná, elas se encontram no Código de Normas da Corregedoria, item 1.6.14.

Mas as atribuições não ficam limitadas às normas existentes. O diretor do fórum, pela tradição e



importância de seu cargo, exerce um papel social muito relevante, podendo ser um agente transformador da realidade. Em outras palavras, seu engajamento na vida da cidade, suas iniciativas a favor do interesse público, seu exemplo podem significar avanços sociais de relevo. Evidentemente, tudo isto pode e deve ser feito sem que ele se envolva na política partidária local.

O perfil dos diretores

No Brasil, como é sabido, os juízes que administram os fóruns não são preparados para exercer tal função. Normalmente, são escolhidos pelos órgãos de cúpula dos tribunais, tendo em vista a antiguidade, a respeitabilidade de que gozam na sua comarca (subseção judiciária ou unidade judiciária, na Justiça Federal e do Trabalho) ou mesmo a afinidade com o presidente do tribunal. Assim, assumem atribuições para as quais não estudaram e, de um dia para outro, deixam os seus processos (ou continuam com eles, cumulativamente) e passam a preocupar-se com os conflitos entre funcionários, as vagas no estacionamento, a necessidade urgente de consertar o telhado e coisas semelhantes.

Nos Estados Unidos, o assunto é prioritário. Existem instituições como o *Federal Judicial Center* e o *National Center for States Courts*, que dedicam todo o seu tempo a estudos de como bem administrar a Justiça. Naquele país, o foro de primeira instância é chamado de tribunal e os seus administradores têm o título de presidente. Em outros países, como a Nova Zelândia, o diretor do fórum é chamado de principal e goza de parcial autonomia.

No âmbito latino-americano, o tema vem gerando debates. O Ceja — Centro de Estudos de Justiça das Américas, entidade autônoma vinculada à Organização dos Estados Americanos, com sede em Santiago do Chile, que tem por objetivo a reforma e a modernização dos sistemas judiciais do continente, vem promovendo congressos e publicações sobre a matéria.

No Brasil, a administração da Justiça não despertava maior interesse. Todavia, nos últimos anos, vem ocorrendo uma reação a tal estado de coisas. O Conselho Nacional de Justiça, desde 2000, promove congressos sobre administração da Justiça. A Escola da Magistratura da Ajuris — Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul está realizando, neste mês de setembro, o seu segundo seminário destinado aos diretores de foros (esta é a expressão local).

O Tribunal de Justiça de São Paulo está promovendo com a Fundação Getúlio Vargas cursos de atualização de magistrados nesta linha de ação. O Tribunal Regional Federal da 4ª Região realizou, em convênio com universidades, dois cursos de especialização em administração da Justiça, destinados aos servidores da Justiça Federal da região Sul, com 360 horas-aula.

Dezenas de monografias estão sendo elaboradas sobre temas nunca antes tratados. Estas e tantas outras iniciativas demonstram que há algo de novo na filosofia de trabalho do Poder Judiciário brasileiro.

Com respeito aos diretores dos fóruns, que são autênticos administradores judiciais, regra geral, não possuem perfil voltado para exercer suas funções. Alguns a aceitam para não desagradar a cúpula do tribunal. Outros, em razão do prestígio social da posição. Assim, na realidade judiciária nossa, a



administração será boa ou má em razão da vocação natural do magistrado. Se ele tiver interesse e gostar, será boa. Na hipótese contrária, será ruim. Esta solução, que varia caso a caso, é amadora e incompatível com o atual estágio de evolução do Judiciário nacional. Não se pode olvidar, inclusive, que o serviço público tem o dever de ser eficiente (Constituição, artigo 37).

A escolha do diretor deve passar por outros critérios. Uma hipótese seria a eleição de uma lista tríplice pelos próprios colegas da comarca (subseção judiciária ou unidade judiciária), ficando a escolha a cargo do presidente. Daí apenas os interessados se habilitariam. Outra seria a proibição de recondução, salvo no caso de vara única. O diretor deve ser um administrador e um agente político, mas em hipótese alguma deve transformar-se em uma espécie de chefe político local, envolvido com as forças partidárias. Outra forma de atração seria instituir-se uma gratificação. Nada mais razoável do que conceder-se a alguém que exerce atividade extraordinária um percentual de 5% sobre o vencimento básico. No Ministério Público, na Polícia Civil e em outros órgãos a chefia administrativa, regra geral, vem acompanhada de gratificação.

A arquitetura judiciária

A boa administração está diretamente ligada a boas instalações. É possível dizer que se trata de um pré-requisito daquela. Instalações limpas, arejadas, bem distribuídas, são fatores que refletem uma boa justiça. Tudo isto faz parte da arquitetura judiciária, tema praticamente ignorado no Brasil. Em um dos raros estudos existentes, observa Cláudia Patterson que a necessidade real de espaço para a Justiça hoje é uma incógnita. No caso específico da Justiça Federal, não há qualquer estudo ou diretriz para orientação de projetos de instalação de varas federais, para os Juizados Especiais Federais ou mesmo para a ampliação de sedes existentes. Não há dados, levantamentos ou qualquer mapa que retrate a Justiça Federal em suas necessidades espaciais.¹

Portanto, é preciso um estudo amplo contendo requisitos mínimos para todos os edifícios que abrigam a Justiça. Nos fóruns, impõe-se facilitar o acesso das pessoas, evitar que haja congestionamento, ter rampa para os deficientes, simplificar o atendimento nos Juizados Especiais e outras medidas similares.

A propósito dos Juizados Especiais, é preciso lembrar que atendem parcela expressiva da população, regra geral a mais carente. Assim, devem localizar-se, sempre que possível, no andar térreo, dispor de cadeiras suficientes, banheiros próximos e informações claras e objetivas e, quando possível, um aparelho de televisão para distrair os que aguardam alguma medida. As salas de audiências devem refletir um ambiente voltado para a conciliação, inclusive com móveis leves, ambiente informal, paredes pintadas com cores que favoreçam a conciliação, como, por exemplo, o azul claro.

Outrossim, não se podendo fugir à realidade dos tempos modernos, também deverão as edificações forenses resguardar-se quanto à segurança de seus magistrados, servidores e serviços. Este é um tema quase que ignorado, apesar de convivermos com o risco de ataques de grupos ligados ao crime organizado. Assim, passou a ser imprescindível agentes de segurança treinados, relacionamento direto da diretoria administrativa com os órgãos de segurança pública, aparelhos de Raio-X destinados a verificar o que se carrega no interior de pastas e bolsas, construções com os requisitos de segurança, saídas estratégicas e educação aos que trabalham no local para os casos de necessidade.



Finalmente, aspecto pouco valorizado é o da preservação da memória da comarca, subseção judiciária ou unidade judiciária. Apesar de tratar-se de mandamento constitucional (artigo 216, parágrafo 2º), o Judiciário nem sempre se preocupa com a sua própria história. Assim, é preciso que nos fóruns se reserve espaço próprio para tal fim e que os juízes diretores zelem pela preservação dos atos históricos, como jornais, mobiliário, entrevista com antigos advogados, guarda de processos relevantes e outras medidas afins. Neste objetivo, o diretor do fórum não necessita aguardar iniciativa do tribunal. Pode, com a ajuda da comunidade, fazer muito pela memória judiciária local.

Atendimento

O atendimento aos advogados, às partes, aos que tratam com a Justiça (Ministério Público, Defensorias, Polícia, etc.), deve ser sempre cortês e visando solucionar os problemas e não criar entraves. Neste passo, o exemplo deve vir dos juízes, a começar pelo diretor do fórum, que é a autoridade que representa o Poder Judiciário no local, passando pelos demais juízes e também pelos servidores.

O juiz é a figura central na estrutura da Justiça, muito embora não exista hierarquia entre ele e os demais operadores do Direito. Por isso mesmo, seus atos, suas palavras, ações e omissões, são acompanhadas por todos. Nas atividades administrativas, o juiz deve ter em mente que o objetivo será facilitar a atividade dos que buscam a Justiça e não criar empecilhos desnecessários. Vejamos alguns exemplos.

Um juiz consciente de sua missão evita despachos desnecessários (por exemplo, especifiquem provas em cinco dias), coloca uma caixa de sugestões no balcão do cartório (ou secretaria), agiliza a expedição de alvarás, enfim, dentro de sua realidade e mesmo existentes dificuldades, trata de agilizar os atos processuais e as rotinas cartorárias.

Um juiz não vocacionado cria obstáculos inúteis (por exemplo, impede estagiários de retirarem processos sem autorização expressa do advogado, com firma reconhecida); adia as audiências injustificadamente ou marca mais do que uma para o mesmo horário, em manifesto desrespeito às partes, seus procuradores e às testemunhas; no plantão, de madrugada, recebe mal o delegado que passou toda a noite lavrando um auto de prisão em flagrante.

Quanto aos funcionários, tanto nas varas como nos juizados, as pessoas que atendem os advogados e o público devem ser preparadas para tal fim. Vale aqui lembrar o exemplo das companhias de aviação, que preparam as comissárias de bordo para tratar com todos os tipos de pessoas e nas mais variadas situações. No Judiciário, muitas vezes esta difícil e importante função é entregue a alguém a título de castigo. E daí os incidentes se renovam e se multiplicam, criando um péssimo ambiente de trabalho. Louvável, neste particular, a iniciativa do juiz diretor do Foro João Pedro Gebran Neto, que promoveu em outubro de 2005 um inédito curso direcionado aos servidores que atendem o público no balcão das secretarias das varas da Justiça Federal no Paraná.

As pessoas da portaria e as telefonistas também necessitam de capacitação. Neste particular, a situação pode tornar-se mais difícil, pois muitas vezes estes serviços são terceirizados e deles se encarregam



peças de menor formação cultural. No entanto, o papel que elas desempenham é importantíssimo, pois atuam no primeiro contato entre o Judiciário e o usuário de seus serviços. Uma resposta mal dada pode significar insatisfação do usuário contra a Justiça como um todo.

Os agentes de segurança, da mesma forma, desempenham uma atividade relevante. Por isso mesmo devem ser preparados duplamente, ou seja, para garantirem a ordem em caso de tumulto e para atuarem como relações públicas junto àqueles que procuram a Justiça. Evidentemente, não se trata de orientação jurídica, mas sim quanto a horários, locais e outras medidas da rotina forense.

Ter iniciativa pode fazer a diferença

Regra geral, os tribunais do Poder Judiciário da União, e em especial a Justiça Federal, não têm dificuldades orçamentárias. A informática é aparelhada com computadores modernos, os prédios são adequados (ainda que nas cidades de interior às vezes existam dificuldades), a frota de veículos é nova, enfim as condições de trabalho são boas.

Todavia, na Justiça dos estados há casos em que a verba orçamentária fica aquém das necessidades. Disto resultam fóruns em mal estado de conservação, às vezes deteriorados pelas adaptações feitas ao longo do tempo. Isto cria um sentimento de baixa-estima entre os funcionários e de menor respeito por parte dos usuários. Algumas medidas podem ser feitas para evitar-se tal estado de coisas.

No Tribunal de Justiça de Rondônia, os diretores dos fóruns são ouvidos na elaboração de seu orçamento e, com isto, podem externar algumas necessidades que a administração central desconhece. Além disto, a Lei Estadual 271, de 19 de maio de 2005, e a Resolução 09/05 permitem a contratação de administrador do fórum para auxiliar o juiz nesta função.

Nos tribunais dos estados mais populosos, evidentemente a situação pode ser mais complexa. A maior quantidade de fóruns, muitos até em bairros na própria capital, faz com que a gestão administrativa seja mais complexa. Nestes casos, é imprescindível que um desembargador, indicado pelo presidente do tribunal, atue como gestor dos fóruns, estabelecendo um elo entre os diretores (juízes de primeira instância) e o presidente. O desembargador gestor buscará as prioridades, manterá contatos com as autoridades do Estado encarregadas das obras públicas, com os prefeitos e outras pessoas da comunidade, estabelecendo parcerias e zelando para que os prédios da Justiça mantenham a merecida dignidade.

De resto, com ou sem verba, pequenas ou grandes as dificuldades, é inadmissível a existência de fóruns descuidados, sujos, com vazamento, deteriorados. Tal situação revela, no mínimo, pouco interesse do tribunal, do diretor do fórum, das autoridades locais, da própria sociedade, enfim. Por maiores que sejam os obstáculos, é inaceitável conformar-se com tal tipo de situação.

Em suma, o administrador judicial deverá ser criativo e idealista, não sucumbindo ao comodismo do desânimo. Para inovar, poderá valer-se da iniciativa privada. A revista *Exame*, edição especial, 2006, selecionou as 100 melhores empresas do Brasil para trabalhar. Dali se podem tirar boas iniciativas,



adaptando-as, quando possível, ao serviço público. Por exemplo, a primeira classificada, Masa, com 952 funcionários, tem entre suas ofertas bolsa de 50% para cursos de graduação e pós-graduação para aqueles que se comunicarem com os 50 colegas surdos-mudos. A um só tempo a empregadora estimula o convívio com os portadores de necessidades e a capacitação dos seus empregados.

A BV Financeira, segunda classificada, além de estimular a educação com bolsas de 100%, tem um projeto de responsabilidade social que ajuda menores carentes a entrar no mercado de trabalho, podendo os seus funcionários colaborar com horas de trabalho ou dinheiro. Isto leva as pessoas a valorizarem mais seus empregos, sua vida, criando um pacto de solidariedade maior. Muitas coisas se acharão nas outras 98 empresas classificadas, com êxito certo também no serviço público.

Conclusão

Administrar a Justiça de primeira instância, muitas vezes sem dispor de verbas, é tarefa difícil e um desafio permanente. No entanto, muito poderá o diretor do fórum fazer a favor da eficiência da Justiça, desde que tenha vontade e consciência de seu importante papel. O reconhecimento da comunidade será o seu grande prêmio e isto não será pouco em termos de auto-estima e realização pessoal.

Os dez mandamentos do juiz administrador²

1. O juiz, nas funções de administrador, como presidente de tribunal, vice-presidente, corregedor, coordenador de Juizados Especiais, diretor de Escola de Magistrados, diretor do foro ou fórum, ou administrando a sua vara, deve saber que a liderança moderna se exerce com base na habilidade de conquistar as pessoas e não mais em razão do cargo, perdendo a hierarquia seu caráter vertical para assumir uma posição mais de conquista do que de mando.

2. Ao administrar, cumpra-lhe deixar a toga de lado, devendo: a) obrigação à lei e não à jurisprudência; b) inteirar-se das técnicas modernas de administração pública e empresarial; c) adaptar-se aos recursos tecnológicos; d) decidir de maneira ágil e direta, sem a burocracia dos processos judiciais; e) manter o bom e corrigir o ruim; f) delegar, se tiver confiança; g) atender a imprensa; h) lembrar que não existe unidade judiciária ruim, mas sim mal administrada.

3. No âmbito externo, deve prestigiar as atividades da comunidade jurídica e dos órgãos da administração dos três Poderes, participando de solenidades, estabelecendo parcerias em projetos culturais e alianças que possam diminuir os gastos públicos. No âmbito interno, deve visitar periodicamente os setores administrativos, ouvindo os funcionários, demonstrando o seu interesse em conhecer os serviços e atender as necessidades, quando possível.

4. Ter em mente que suas palavras e ações estão sendo observadas por todos e que elas transmitem mensagens explícitas ou implícitas que podem melhorar ou piorar a Justiça. Por isso, devem ser evitadas críticas públicas a outros magistrados de qualquer Justiça ou instância, ou a autoridades de outros Poderes, atitudes estas que nada constroem e que podem resultar em respostas públicas de igual ou maior intensidade.

5. Manter a vaidade encarcerada dentro dos limites do tolerável, evitando a busca de homenagens,



medalhas, retratos em jornais institucionais, vinganças contra os que presumidamente não lhe deram tratamento adequado, longos discursos enaltecendo a si próprio ou o afago dos bajuladores, ciente de que estes desaparecerão no dia seguinte ao da posse de seu sucessor.

6. O presidente — e os demais administradores, no que compatível — deve manter um ambiente de cordialidade com os colegas do tribunal, ouvindo-os nas reivindicações, explicando-lhes quando negá-las e não estimulando os conflitos. Com os juízes de primeiro grau, lembrar que o respeito será conquistado pelo exemplo e não pelo cargo, que eles pertencem a gerações diferentes, que devem ser estimulados na criatividade, apoiados nos momentos difíceis e tratados sem favorecimento. Nas infrações administrativas praticadas por magistrados, cumprir o dever de apurar, com firmeza, coragem e lealdade.

7. No relacionamento com o Ministério Público e a OAB, deve atender as reivindicações que aprimorem a Justiça, não criar empecilhos burocráticos que dificultem as atividades desses profissionais (por exemplo, na retirada de processos) e, quando não atender a um pedido, explicar os motivos de maneira profissional evitando torná-lo um caso pessoal.

8. No relacionamento com os sindicatos, manter um diálogo respeitoso, baseado na transparência administrativa. Quanto aos servidores, motivá-los, promover cursos de capacitação, divulgar as suas boas iniciativas, promover concursos sobre exemplos de vida, envolvê-los na prática da responsabilidade social e da gestão ambiental. Com relação aos trabalhadores indiretos (terceirizados), promover, dentro do possível, sua inclusão social.

9. Nos requerimentos administrativos, quando negar uma pretensão, seja de magistrados ou de servidores, fazê-lo de forma clara e fundamentada, não cedendo à tentação de concedê-la para alcançar popularidade, pois sempre haverá reflexos em relação a terceiros e novos problemas.

10. Ter presente que administrar significa assumir uma escolha e um risco e que aquele que nada arrisca passará o tempo do seu mandato em atividades rotineiras, limitando-se ao fim por colocar um retrato na galeria de fotografias, passando à história sem ter dado qualquer contribuição à sociedade, ao Poder Judiciário, ao Brasil.

Notas de rodapé

1 – PATTERSON, Cláudia. A importância da arquitetura judiciária na efetividade da Justiça. In: *Direito e Administração da Justiça*. Curitiba: Juruá Ed., 2005, p. 51;

2 – Os dez mandamentos foram elaborados em 20 de maio de 2005.

Date Created

11/09/2006