

**HUMANIZAÇÃO COMO PILAR DA INOVAÇÃO PARA
GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO NO PODER JUDICIÁRIO:
O COMPROMISSO ÉTICO DO JUIZ COM O SER**

***HUMANIZATION AS A PILLAR OF INNOVATION TO GENERATE
PUBLIC VALUE
IN THE JUDICIARY: THE JUDGE'S ETHICAL COMMITMENT TO
BEING***

Luciane Amaral Corrêa Münch

Desembargadora Federal do TRF da 4ª Região

Professora da Escola Nacional de Formação e

Aperfeiçoamento de Magistrados

Doutora em Direito pela Universidade de Genebra, LL.M.

Banking and Finance, LSE

Mestre em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Especialista em Direito Internacional

Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais (UFRGS)

Jaqueline Reis Caracas

Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão

Mestranda pela Escola Nacional de Formação e

Aperfeiçoamento de Magistrados

Especialista em Direito Civil e Processual Civil pela Estácio de Sá

Especialista em Direito Constitucional pela UNDB

MBA em Gestão em Poder Judiciário pela FGV

RESUMO: Este artigo examina a relação entre a confiança da sociedade no Poder Judiciário e sua potencialidade como legitimador da inovação no setor público, à luz do conceito de inovação como geração de valor público. Partindo de

pesquisas que apontam o descrédito da sociedade brasileira no Poder Judiciário, e demonstram que aquela percebe a confiança como um valor superior à celeridade e à eficiência, o artigo identifica os valores éticos que os Princípios de Bangalore e o Código de Ética da Magistratura Nacional impõem ao magistrado, concluindo pelo papel fundamental deste agente na construção da confiança capaz de impulsionar os processos de inovação. Ao final, propõe que a humanização, enquanto compromisso ético do juiz, deve estar no centro do discurso sobre inovação no Poder Judiciário.

Palavras-chave: Inovação. Valor Público. Ética. Poder Judiciário.

***ABSTRACT:** This article examines the relationship between society's trust in the Judiciary and its potentiality to legitimate innovation in the public sector, in light of the concept of innovation as public value generation. Setting from research data pointing out to the Brazilian society's discredit in the Judiciary, and demonstrating that it values trust more than celerity or efficiency, the article identifies the ethical values that the Bangalore Principles and the Brazilian Ethical Code of Judicial Conduct impose on the judge, concluding that they play a fundamental role in the construction of trust necessary to boost innovation processes. In conclusion, it proposes that humanisation, as a judge's ethical commitment, must be at the centre of the innovation discourse in the Judiciary Power.*

Keywords: Innovation. Public Value. Ethic. Judiciary Power.

INTRODUÇÃO

O tema da inovação é recorrente no Poder Judiciário brasileiro, à semelhança do que ocorre em outras esferas do poder público e da sociedade. Prepondera, no entanto, entre atividades gerenciais e acadêmicas, um olhar voltado à implementação ou ao desenvolvimento de novas tecnologias, com menor atenção às transformações que a inovação, na era do conhecimento, exige do ser humano.

Nas instituições públicas, como o Poder Judiciário, toda inovação deve gerar valor público, e para tanto deve ter legitimidade e suporte público (MOORE (2021, p. 1-2). Para que isso ocorra, confiança é um elemento crucial, que se exige não apenas quanto ao valor público (à *inovação*) a ser gerado, como também quanto à instituição que busca gerar valor público (*inovar*). Entretanto, pesquisas recentes quanto à percepção da sociedade sobre o Poder Judiciário colocam em xeque a imagem pública das instituições judiciais (RAMOS; *et. al.*, 2021). De acordo com elas, o

Poder Judiciário passa por uma crise de credibilidade, pois é visto pela sociedade com desconfiança. Inspira sentimentos negativos de tristeza, indignação, vergonha e medo. A despeito dos crescentes investimentos em tecnologia e eficiência, verifica-se que o maior atributo que as pessoas esperam da Justiça ideal é a confiança, e não a celeridade.

Partindo dos dados levantados (ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS DO BRASIL, 2019), este artigo examina como a ética judicial está imbricada com o processo de inovação, na medida em que desperta no juiz um compromisso virtuoso que vai muito além do cumprimento de deveres, sob uma perspectiva humanizada de atuação, sem que isso configure ruptura da imparcialidade. É a partir da centralidade do ser humano que o Poder Judiciário pode efetivamente inovar de forma a produzir valor público, percebido como tal pela sociedade que, pela confiança na instituição, o legitima e lhe dá suporte.

O juiz, como representante dessa instituição, que para uns envaidece e para outros intimida. Precisa, portanto, balizar sua atuação não só na ética deontológica, mas buscar no exercício virtuoso diário o fundamento para decidir e para despertar no jurisdicionado a confiança em uma Justiça mais justa.

A partir dos postulados trazidos pelos Princípios de Bangalore de Conduta Judicial e do Código de Ética da Magistratura Nacional, analisa-se como o comportamento público e privado e os padrões éticos do julgador se correlacionam com a função de julgar, para colocar o ser humano em perspectiva. O artigo está estruturado em quatro seções, além das considerações finais.

A seção 1 analisa os dados da pesquisa “O Estudo da Imagem do Poder Judiciário”, feita em 2019 pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), a pedido da Associação dos Magistrados do Brasil (AMB), acerca da percepção da sociedade sobre o Poder Judiciário, correlacionando-os com a pesquisa, também feita pela FGV, em 2021, para aferição do que intitula Índice de Confiança na Justiça no Brasil (ICJBrasil). Esse conjunto de dados é cotejado com o “triângulo estratégico” proposto por Mark Moore para a geração de valor público (MOORE, 2021, p. 1-2). Na seção 2, apresentam-se três teorias da ética judicial e qual a importância desse estudo para a construção do perfil de magistrado que a sociedade espera. Na seção 3, analisam-se os Princípios de Bangalore de Conduta Judicial e, na sequência, a seção

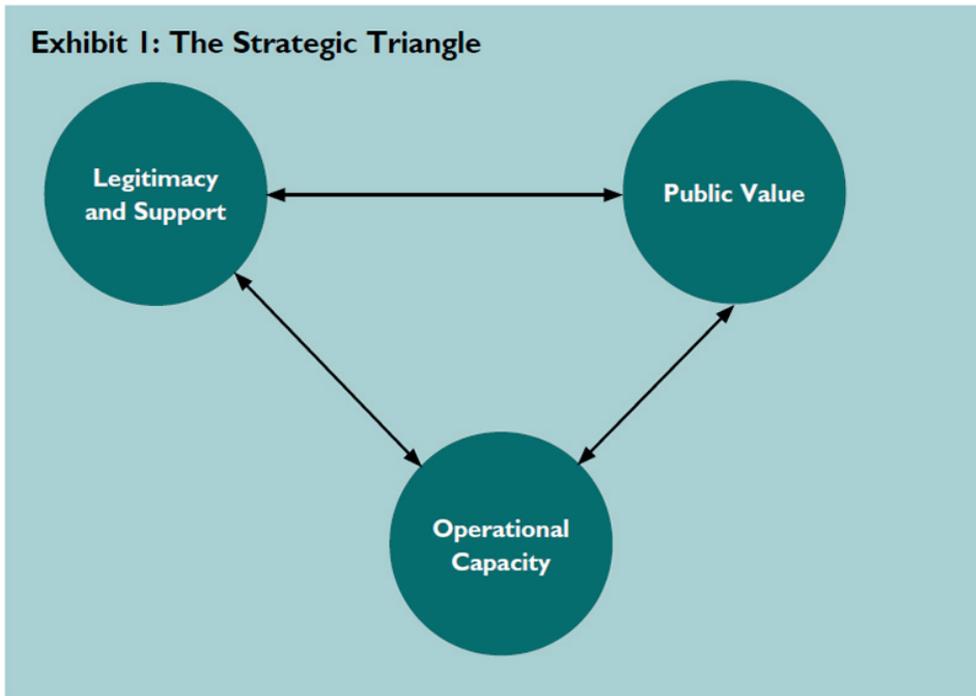
4 correlaciona estes princípios com o Código de Ética da Magistratura Nacional, editado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Ao final, à luz das teorias da ética judicial e dos preceitos existentes, são feitas considerações acerca dos atributos que formam um juiz virtuoso, sugerindo que a temática da humanização integre todas as atividades voltadas à inovação no Poder Judiciário. Desta forma, a temática merece integrar todas as atividades voltadas à inovação no Poder Judiciário, tendo vista seu papel fundamental na criação da confiança, legitimidade e do suporte público essenciais à geração de valor público.

1. A PERCEPÇÃO DA SOCIEDADE SOBRE O JUDICIÁRIO

O vínculo de confiança no Poder Judiciário é fundamental para a geração de valor público e, conseqüentemente, para a inovação. A teoria do valor público em governos se origina no trabalho seminal de Mark H. Moore (1995), e diz respeito à contribuição, ao valor que determinada atividade governamental cria para a sociedade. À semelhança da criação de novos produtos e serviços na iniciativa privada, com geração de dividendos aos investidores, inovar no setor público corresponde à geração de valor público. Assim, a confiança se faz necessária tanto para legitimar a inovação – o “valor público” – que se quer gerar, como para permitir o processo de inovação em si, uma vez que a legitimidade da instituição pública é fundamental para que possa gerar valor público. Para demonstrar o processo, Moore lançou mão da figura do “triângulo estratégico”, abaixo:

Figura 1 – Triângulo Estratégico.



Fonte: Mark H. Moore (2013)

Para gerar valor público no setor público – portanto, para *inovar* -, Moore propõe a combinação dos valores que fazem parte do que chama de “triângulo estratégico”: a definição de uma estratégia ou ação; legitimidade e suporte público; capacidade de implementação. Conforme mostra a figura, o triângulo estratégico também funciona como um sistema, contemplando um mecanismo de feedback, na medida em que a criação de valor público gera maior legitimidade e suporte público, facilitando a obtenção de recursos para manutenção do valor gerado ou geração de outros valores públicos – ou seja, impulsionando o processo de inovação. Da mesma forma, os Princípios de Bangalore, expostos na seção 3, fazem referência não só à conduta ética dos magistrados em si, mas também à percepção da sociedade quanto ao cumprimento desses deveres tão importantes, como elemento de criação do vínculo de confiança no Poder Judiciário.

Ciente da importância da geração de confiança para a legitimidade da instituição, a Associação dos Magistrados do Brasil (AMB) encomendou pesquisa intitulada “O

Estudo da Imagem do Poder Judiciário”. A investigação teve por finalidade aferir a percepção da sociedade a respeito desse Poder, e também apurar quais valores são percebidos como mais relevantes a serem observados pelo juiz.

A pesquisa, com aspectos quantitativos e qualitativos, foi realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em parceria com o Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (IPESPE), com coleta de dados entre agosto 2018 e dezembro de 2019, direcionada a quatro segmentos: sociedade, advogados, defensores públicos e formadores de opinião. Para os fins do presente artigo, analisam-se os dados relativos apenas aos aspectos que envolvem a percepção dos grupos pesquisados quanto aos valores éticos que entendem ser necessários para que o Judiciário brasileiro inspire confiança e cumpra sua missão constitucional.

No segmento sociedade, entrevistou-se 2.000 pessoas, entre usuários e não usuários da Justiça, em todas as regiões do país. Foram entrevistados, ainda, 400 advogados, e 100 defensores públicos. De outro lado, investigou-se a imagem do Judiciário nas redes sociais e na mídia, por meio das manifestações nas plataformas Twitter e Facebook, no período de 01 a 31 de agosto de 2019.

Uma das perguntas da pesquisa tratava do nível de confiança nos três Poderes da República. O resultado mostrou que 52% dos entrevistados confiam no Judiciário, contra 44% que não confiam. Esse índice supera o da Presidência da República (34% confiam) e Congresso Nacional (19% confiam).

Gráfico 1 – Confiança nas Instituições.



Muito embora o Judiciário tenha apresentado um índice de confiança, por parte da sociedade, superior ao dos demais poderes, verifica-se que pouco mais da metade da população contemplada pela pesquisa apresentava confiança na instituição. O dado demonstra a fragilidade da confiança na instituição, o que repercute negativamente na sua legitimidade e, conseqüentemente, nos processos de inovação. Cotejados com os dados relativos aos demais poderes, revestem-se, ademais, de extrema gravidade, pois revelam a desconfiança generalizada da sociedade não só no Judiciário, mas em todos os Poderes que são a pedra fundamental da democracia.

Outra pesquisa que se correlaciona com aquela feita pela AMB, também conduzida pela FGV, mede o Índice de Confiança na Justiça do Brasil (ICJBrasil). Trata-se de pesquisa que foi realizada pela primeira vez em 2017 e repetida em 2021. A coleta de dados ocorreu entre novembro de 2020 e janeiro de 2021, com amostra de 1.650 entrevistados no Distrito Federal e mais sete estados brasileiros (RAMOS; *et. al.*, 2021, p. 6).

O ICJBrasil é composto por dois subíndices: um de percepção, que afere a opinião pública da população e a forma como a Justiça presta o serviço; outro, de comportamento, que identifica se a população procura o Judiciário para resolver seus conflitos.¹ O ICJBrasil para 2021 foi de 4,5 pontos, em uma escala de 1 a 10, enquanto o subíndice percepção foi de 3,1 pontos. Conclui a pesquisa que esses indicadores mostram que a opinião das pessoas melhorou em relação ao Judiciário em relação ao indicador anterior, mas elas estão menos dispostas a ingressar na Justiça para solucionar seus conflitos.²

Quando se coteja estes resultados com a mesma pesquisa feita em 2017 (RAMOS; *et. al.*, p. 7), constata-se que o ICJBrasil se manteve estável em 4,5 pontos em ambas. Já o subíndice de percepção subiu de 2,8 pontos em 2017 para 3,1 pontos em 2021, evidenciando um cenário de discreto aumento da confiança no Judiciário.

A pesquisa também mediu a confiança dos entrevistados em instituições tradicionais no país, listadas em ordem crescente de percentual: partidos políticos (6%), Congresso Nacional (12%), redes sociais (19%), Presidência da República (29%), sindicatos (32%), emissoras de TV (34%), igrejas evangélicas (38%), Poder Judiciário (40%), polícia (44%), Ministério Público (45%), imprensa escrita (47%),

1 *Ibidem.* p. 4.

2 *ibidem.* p. 6.

grandes empresas (49%), igreja católica (53%) e Forças Armadas (63%).³ Em 2017, o resultado da confiança no Poder Judiciário era de 24%; logo, nesse intervalo de tempo houve um incremento da credibilidade na Justiça como instituição capaz de resolver os conflitos.⁴

Voltando à pesquisa feita pela AMB sobre a imagem do Poder Judiciário, os entrevistados foram indagados sobre como avaliavam a atuação do Judiciário⁵. Do total de respostas, 21% disseram ser ótima, 41% boa ou regular e 35% ruim ou péssima, sendo que 3% não responderam. A soma dos percentuais ótimo e bom/regular resulta em 62% ao todo, vale dizer, a maior parcela da sociedade avalia de forma positiva a atuação Justiça, quando faz uso de seus serviços. (ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS DO BRASIL, 2019).

Na sequência, a pesquisa perguntou a opinião sobre o funcionamento do Judiciário⁶, sendo que 37% responderam que muito bem ou bem, 54% mal ou muito mal e 9% não responderam. Tais respostas, embora possam parecer contraditórias, podem trazer inferência de que, mais uma vez, a percepção da sociedade entende que a atuação do Judiciário pode ser até de regular a ótima (62%), mas que funciona mal (54%); logo, não atende às expectativas esperadas e não entrega um serviço com qualidade aprovada.

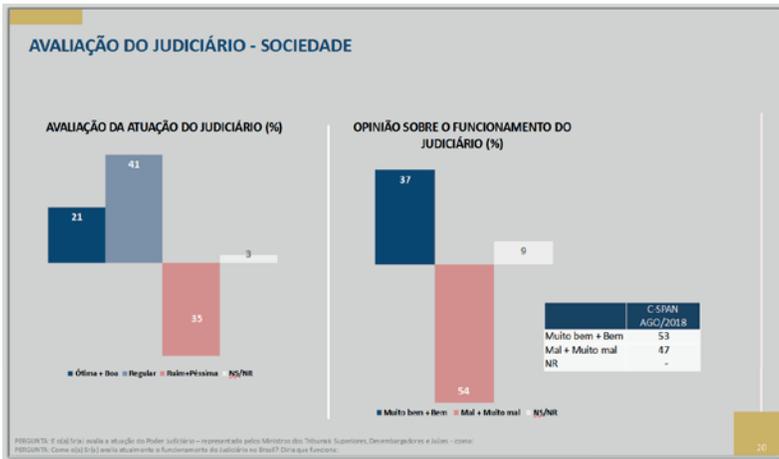
3 *Idem*, 2021. p. 12.

4 *Idem*, 2017. p. 14.

5 Pergunta: E o(a) Sr(a) avalia a atuação do Poder Judiciário – representado pelos Ministros dos Tribunais Superiores, Desembargadores e Juizes como: ótima + boa; regular; ruim+péssima; não sabe/não respondeu.

6 Pergunta: Como o(a) Sr(a) avalia atualmente o funcionamento do Judiciário no Brasil? Diria que funciona: muito bem; bem; mal; muito mal; não sabe/não respondeu.

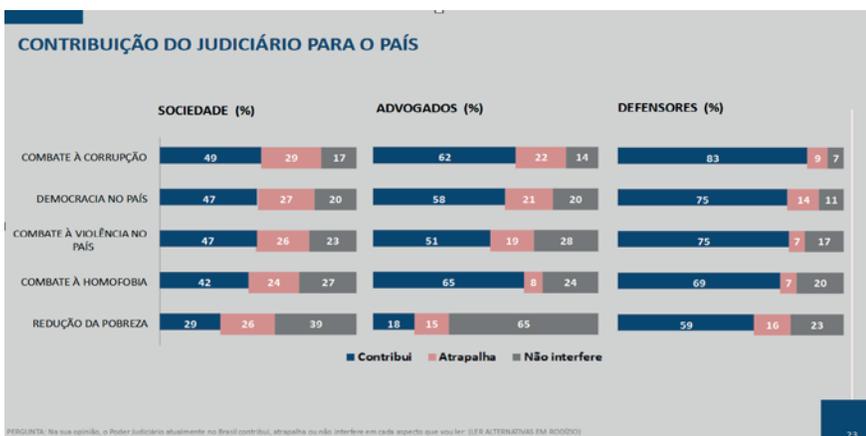
Gráfico 2 – Avaliação do Judiciário



Fonte: FGV, 2019

No que diz respeito à contribuição dessa instituição para o país, tendo como foco a avaliação apenas da sociedade, o resultado revela que a maior expectativa é de que o Judiciário contribua para combater a corrupção (49%); defender a democracia (47%); combater a violência (47%), combater a homofobia (42%) e reduzir a pobreza (20%). Em contrapartida, houve uma parcela dos entrevistados - entre 26% a 29% - que entendeu que o Judiciário atrapalha tais pautas.

Gráfico 3 – Contribuições do Judiciário para o país



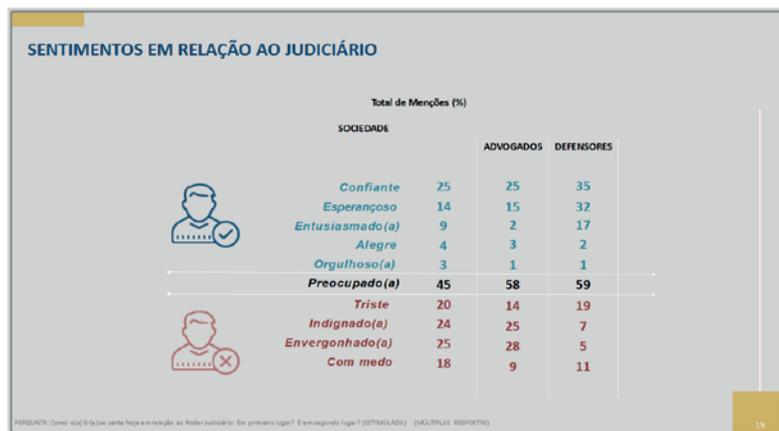
Fonte: FGV, 2019

Assim, de acordo com a pesquisa da AMB, a despeito da desconfiança majoritária da população no Judiciário, há clara compreensão de que este poder tem relevante contribuição a dar em temas importantes, como a democracia, o combate à corrupção, à violência e à homofobia, bem como a redução da pobreza.

Interessante notar a diferença de percepção entre a sociedade, a classe de advogados e os defensores, já que os dois últimos integram o sistema de justiça. O combate à corrupção, para a advocacia, figurou em 62% das respostas, enquanto para os defensores esse percentual subiu para 83%. A democracia segue sendo a segunda mais votada, com 58% para os advogados e 75% para os defensores. No que diz respeito ao combate à violência, 75% dos defensores também acreditam que é relevante a contribuição do Judiciário, mas já para os advogados esse índice cai para 51%. Em relação ao combate à homofobia, as respostas estão em patamar semelhante, sendo 65% para a advocacia e 69% para a defensoria. Um desvio maior se verifica quanto à redução da pobreza, pois a percepção de 59% dos defensores é de que há contribuição e apenas 18% dos advogados votou nesta opção de forma positiva, ao passo que 65% dessa última classe acredita que o Judiciário não interfere. Essa disparidade de percepções pode ter relação com a maior proximidade e experiência direta dos defensores e advogados com a máquina judicial.

Outro ponto pesquisado pela AMB foi acerca dos sentimentos da sociedade em relação ao Judiciário e à Justiça, verificando-se que predominam os sentimentos negativos, como preocupação (45%), tristeza (20%), indignação (24%), vergonha (25%) e medo (18%). Quanto aos sentimentos positivos, os mais mencionados foram: esperançoso (25%), confiante (14%), entusiasmado (9%), alegre (4%) e orgulhoso (3%). Este resultado confirma a percepção desfavorável que a sociedade tem em relação ao Poder Judiciário, pois os sentimentos negativos tiveram percentuais bem mais expressivos que os positivos.

Gráfico 4 – Sentimentos em relação ao Judiciário



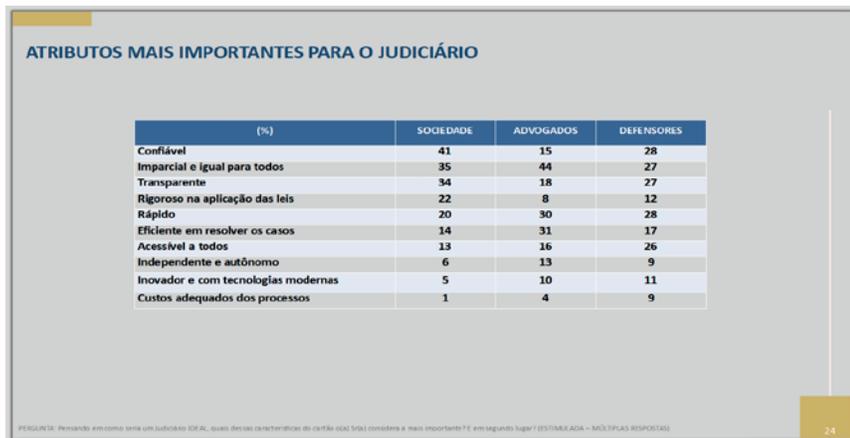
Fonte: FGV, 2019

A pesquisa revela, ainda, quais são os atributos que a sociedade considera mais importantes, pensando em um Judiciário ideal, obtendo-se como respostas os que são esperados dos juízes: confiança (41%); imparcialidade e igualdade (35%); transparência (34%). A independência aparece como um dos menos mencionados (6%).

Interessante notar que a celeridade (20%) e eficiência (14%), frequentemente mencionados como graves problemas da Justiça, comumente valores centrais nas políticas judiciárias de inovação, obtiveram manifestações menos expressivas. Essa constatação traz uma reflexão interessante de que, se por um lado é elevado o nível de descrédito da sociedade para com o Judiciário, o valor que considera mais importante é exatamente a confiança. É ela que legitima sua atuação, conjugada com os outros substratos éticos tão importantes para a garantia de uma atuação justa, como a imparcialidade e a igualdade.

Essa constatação traz uma reflexão interessante de que, se por um lado é elevado o nível de descrédito da sociedade para com o Judiciário, o valor que considera mais importante é exatamente a confiança. Esta é que legitima sua atuação, conjugada com os outros substratos éticos tão importantes para a garantia de uma atuação justa, como a imparcialidade e a igualdade.

Gráfico 5 – Atributos mais importantes para o Judiciário



Fonte: FGV, 2019

Então, pergunta-se: a partir do estudo da imagem do Judiciário, é possível identificar o que a sociedade dele espera? A análise integrativa de todos esses aspectos permite fazer diversas inferências. Apesar de o Poder Judiciário ser, dentre as três instituições, a que goza de maior credibilidade, há um sentimento intenso de descrédito e de desconfiança da sociedade em relação a ele. Há uma compreensão de que Judiciário tem importante papel dentro da democracia, bem como que é fundamental para o amadurecimento de outras temáticas tão relevantes dentro do contexto social. Porém, e esta é a conclusão que mais impacta, o Judiciário que a sociedade espera ainda não condiz com a percepção de seu retrato atual.

As pesquisas analisadas apontam que a confiança vem em primeiro lugar nos anseios da sociedade por um Judiciário ideal, em consonância com o proposto na teoria do valor público, que a define como elemento fundamental para que as instituições tenham legitimidade para inovar. A humanização é elemento crucial para a geração de confiança e legitimidade das instituições públicas. Contudo, para além da gestão humanizada (CORTEZ; ZERBINI; VEIGA, 2019), faz-se necessário investir no desenvolvimento ético de cada juiz, trazendo o compromisso com o ser para o centro do discurso sobre inovação.

2. ÉTICA JUDICIAL

Partindo da etimologia da palavra ética, que vem do grego “ethos”, esta significa modo de ser.⁷ Empregada em vários sentidos, ética é por vezes identificada como sinônimo de “moral” ou “costume”, por influência dos romanos (*mos*). Sendo os costumes variáveis ao longo do tempo e ajustáveis a cada povo, tornam-se imperativas teorias que confirmam um caráter de universalidade ao seu núcleo, dentre as quais se destacam as dos pensadores Sócrates e Kant (VALLS, 1994).

Para Sócrates, conhecido como o fundador da moral, a ética não é composta apenas pelos costumes de um povo, mas há um componente de convicção pessoal que a integra. Kant aprofunda a linha de subjetividade, sob a lógica de que a validade universal estaria na igualdade fundamental entre os homens. O imperativo categórico de Kant incute na ética o dever como condicionante do comportamento, ou seja, um elemento interno que repercute no externo.⁸ A ética deontológica kantiana relaciona então o padrão ético ao cumprimento dos deveres explícitos em leis e códigos, de modo que, cumprindo os preceitos normativos, o juiz estaria também mantendo conduta ética.

Já Aristóteles, no entanto, traz a concepção de ética das virtudes, ou a ética de primeira pessoa, centrada no ser, que se materializa no viver, no sentir e na razão. A razão é temperada pela vida virtuosa, por meio da qual o homem chega à felicidade, que reflete a busca de algo, que ele chama de “bem” (FERNANDES, 2020). Para Fernandes, a ética das virtudes aponta no sentido de que o homem virtuoso é aquele em que o que parece bom é verdadeiramente bom. “A motivação da ação humana é justamente a procura de um bem. Dito de outro modo, a ação humana livre tende a algo bom ao agir.”⁹

O questionamento que se segue, então, é: o padrão ético que se espera do magistrado é que apenas cumpra os deveres que lhe são impostos pela norma? Ou a ética judicial envolve questões mais profundas, que estão mais relacionadas ao ser do que ao dever?

7 ÉTICA. Dicionário Etimológico. Disponível em: <https://www.dicionarioetimologico.com.br/etica/>. Acesso em: 7 jul. 2022.

8 *Ibidem*.

9 *Ibidem*.

Ao juiz é concedida uma parcela do poder estatal, de tamanha importância, que é representante de um dos Poderes que funda a base democrática de uma Nação. A despeito de sua natureza humana, falível e imperfeita, cabe ao magistrado empregar sua razão para a consecução do que a sociedade considera como o “bem”. Não se trata, portanto, do exercício da ética virtuosa individual, mas da aceção mais ampla de um caminho ético que leve o julgador a agir o mais próximo possível da perfeição, ciente de que seus desvios trarão consequências prejudiciais aos destinatários de sua ação.

Conforme Fernandes, a ética judicial é justificada pela crise de legitimidade que o Judiciário enfrenta; pelos bens práticos que resultam dessa atividade; por estar incorporada à agenda judicial; pela modulação do positivismo por uma relativa discricionariedade do juiz; porque a atividade judicial é inexoravelmente ética (FERNANDES, 2020). No exercício da atividade judicante, o juiz é cotidianamente chamado a fazer uso das teorias da argumentação e da fundamentação adequada para aplicar conceitos abertos e direitos fundamentais ou posicionar os limites das liberdades públicas e individuais aos casos concretos que lhes são confiados. É frequentemente é possível encontrar um espectro de interpretações possíveis, que levam a decisões consideradas justas ou não. Dentro desse espaço de “discricionariedade” vinculada à norma jurídica, o julgador se vê impelido a buscar fundamento na ética judicial, para explicar à sociedade sua escolha interpretativa, sob pena de incorrer no arbítrio.

Azevedo discorre, a partir do pensamento de Pierre Bourdier, sobre o campo judicial como um espaço de poder delegado ao juiz para dar conformidade a conflitos individuais dentro do sistema jurídico. Sustenta que as partes se submetem a um procedimento, que deve obedecer aos precedentes e chegar a uma decisão mais clara possível, que juridicamente se justifique racionalmente. É o campo de conexão entre razão e ética que deve formar um bom juiz: um juiz cujo olhar esteja voltado ao destinatário de suas decisões, o ser humano por detrás dos processos (AZEVEDO, 2011, p. 27-41).

O mundo atual - conectado, globalizado, virtualizado e sem fronteiras – não é mais compatível com o perfil do julgador equidistante, que se posiciona à parte ou acima da sociedade em que está inserido. Se por um lado há de se enxergar o juiz enquanto pessoa, que em nada se diferencia dos semelhantes que ele julga, não há de

se descurar que o compromisso ético deve permear todas as suas decisões, bem como nortear sua conduta na vida pública e privada (CARVALHO, 2022, p. 203/2011).

O estudo da ética aplicada ao Judiciário é tema de normativos internacionais e nacionais que auxiliam na definição de quais princípios e valores devem nortear a conduta do julgador. Em âmbito internacional, os Princípios de Bangalore de Conduta Judicial, congregam os valores da independência, imparcialidade, integridade, decoro, igualdade, competência e diligência. No Brasil, as balizas normativas vêm do Código de Ética da Magistratura Nacional, materializada pela Resolução n.º 60/2008 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)¹⁰. Tais instrumentos são analisados a seguir.

3. PRINCÍPIOS DE BANGALORE DE CONDOTA JUDICIAL

A partir da compreensão do Poder Judiciário como o último bastião de regimes democráticos e de sua conformidade com o ordenamento jurídico, o Grupo Judicial para fortalecimento de Integridade Judicial (*The Judicial Integrity Group*) tomou a iniciativa, no ano 2000, de elaborar uma proposta de código judicial de âmbito global, conhecido como Princípios de Bangalore de Conduta Judicial. Tais princípios foram redigidos em abril de 2001, na Índia, e oficialmente aprovados em 2002, na cidade de Haia (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2008).

É a confiança no Poder Judiciário que garante sua independência e é a integridade do juiz que propicia um julgamento justo, independente e imparcial.¹¹ Fundados nas premissas dos direitos humanos e fundamentais, com inspiração na Declaração de Direitos do Homem da Organização das Nações Unidas (ONU), bem como em normativos de diversos países, os Princípios de Bangalore trazem valores éticos para orientar a atuação dos juízes.

O primeiro valor elencado nos Princípios de Bangalore é o da **independência**¹², por ser pressuposto para o Estado de Direito e garantia de julgamento justo. Trata-se de uma perspectiva de independência individual – do juiz dentro da instituição – e

10 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n.º 60, de 18 de setembro de 2008. Institui o Código de Ética da Magistratura Nacional. Diário Oficial, 30 set. 2008. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/127>. Acesso em: 10 jul. 2022.

11 *Ibidem*.

12 “A independência judicial é um pré-requisito do estado de Direito e uma garantia fundamental de um julgamento justo. Um juiz, conseqüentemente, deverá apoiar e ser o exemplo da independência judicial tanto no seu aspecto individual quanto no aspecto institucional”.

institucional – relação do Poder Judiciário com os demais Poderes e órgãos externos. É um valor relacionado a um aspecto externo, e não interno, da atuação judicial, sobretudo para despertar na percepção do público a confiança de que o juiz não sofre de influências externas, não se abala com o clamor público da repercussão de suas decisões.

O segundo valor é a **imparcialidade**¹³, da qual a independência é seu pressuposto. É o elemento interno, volitivo do juiz, de julgar sem favorecimento, sem abuso de autoridade, sem preconceito, sem influência de suas convicções e opiniões pessoais. Incumbe-lhe atuar com equilíbrio, desvinculado de atividades político-partidárias e evitar exposição midiática que configure autopromoção ou violação da obrigação de não se manifestar sobre processos que lhe estejam afetos.

Em terceiro, vem a **integridade**¹⁴, que é o valor ético autêntico, posto que relacionado à correção e à virtude do magistrado, especialmente no que se refere à honestidade e moralidade. Desse princípio, decorre a orientação de que o juiz deve manter conduta ilibada tanto no campo profissional, quanto no âmbito de sua vida privada. Aqui resta implícito que a conduta pessoal do juiz pode afetar a imagem da instituição que representa. Diz mais, que a “justiça não deve meramente ser feita, mas deve ser vista como tendo sido feita” (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2008).

A **idoneidade**¹⁵ é o quarto valor. Ela se refere à conduta do juiz e à percepção desse valor pela sociedade. Exige correção nas atitudes profissionais e pessoais, impondo restrições às suas liberdades individuais, se forem aptas a interferir na função judicial. Ademais, o juiz não pode se prevalecer do cargo para auferir vantagem para si ou terceiro.

Como quinto valor, vem a **igualdade**¹⁶, que diz respeito ao tratamento igualitário às partes e à diversidade, de modo a não estereotipar, não discriminar e ser receptivo à pluralidade social e cultural. Deve o juiz cuidar de sua atuação e daquela dos seus servidores, tratando todos os destinatários com dignidade.

13 “A imparcialidade é essencial para o apropriado cumprimento dos deveres do cargo de juiz. Aplica-se não somente à decisão, mas também ao processo de tomada de decisão”.

14 “A integridade é essencial para a apropriada desincumbência dos deveres do ofício judicial”.

15 “A idoneidade e a aparência de idoneidade são essenciais ao desempenho de todas as atividades do juiz”.

16 “Assegurar a igualdade de tratamento de todos perante as cortes é essencial para a devida execução do ofício judicial”.

O sexto valor congrega duas qualidades: **competência e diligência**¹⁷. Aqui estão representados o conhecimento e preparo técnico do juiz, bem como a utilização desses atributos na realização de suas tarefas, demonstrando seu zelo e preocupação com seu dever, que precisa ser posto em prioridade diante de qualquer outra atividade. Os juízes devem passar por uma permanente capacitação de suas habilidades judiciais e de gestão, ainda com enfoque no trato com os usuários do serviço.

Por certo, é preciso entender tais valores com a devida e necessária compreensão de que cada Nação tem seus costumes e tradições, que devem ser respeitados. Mas fundamental é a compreensão de que a atuação do juiz não é um ato isolado, é uma parcela de poder da instituição que representa. Toda conduta do magistrado, dentro e fora de seu ambiente profissional, pode influenciar quanto à percepção externa e confiança da sociedade.

4. CÓDIGO DE ÉTICA DA MAGISTRATURA NACIONAL

Fundado nos Princípios de Bangalore e na importância de implementar um compromisso institucional com a excelência na prestação do serviço público de distribuir Justiça, o CNJ editou a Resolução n.º 60, de 19/09/2008, que institui o Código de Ética da Magistratura Nacional.¹⁸ Nele estão expressos os valores já explicitados por Bangalore, como a independência, imparcialidade, integridade e diligência. O Código de Ética inova, ainda, em alguns tópicos que, em alguma medida, são transversais aos preceitos internacionais ou neles estão implícitos.

Por exemplo, o Código de Ética acrescenta a transparência, no sentido de que deve o magistrado ter o cuidado de manter os interessados informados dos atos que pratica, de forma útil, clara e compreensível. Agregadas a este valor estão a importância de o juiz se comunicar em linguagem menos rebuscada e suas relações com os meios de comunicação. Em tempos de uso massivo de redes sociais e de rápida disseminação comunicativa, é imperioso que os juízes saibam também fazer uso devido desses meios, expressando-se com cautela e parcimônia. Neste particular,

17 “Competência e diligência são pré-requisitos da devida execução do ofício judicante”.

18 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n.º 60, de 18 de setembro de 2008**. Institui o Código de Ética da Magistratura Nacional. Diário Oficial: Brasília, 30 set. 2008. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/127>. Acesso em: 10 jul. 2022.

vale lembrar que o CNJ editou a Resolução n.º 305, de 17/12/2019, que regulamenta o uso de redes sociais pelos magistrados.¹⁹

Outro valor importante destacado no Código de Ética é a dedicação, que se relaciona com alguns dos valores da instituição – eficiência e celeridade, mediante a prática de atos em prazo razoável. Tem-se também o dever de cortesia, com tratamento adequado e igualitário para com os colegas, membros de outras instituições, partes, testemunhas e todos os destinatários do serviço.

Resta explícita, ainda, a prudência, com a adoção, pelo juiz, de comportamentos e decisões que sejam justificáveis racionalmente, à luz das normas aplicáveis, mantendo-se aberto às críticas e argumentos feitos de forma respeitosa. Destaca-se, por fim, o dever de sigilo profissional, que veda ao magistrado revelar, em sua vida pública e privada, dados ou fatos de que tenha conhecido por meio da profissão, o que inclui não antecipar julgamentos.

Como se vê, o Código de Ética está bastante relacionado aos princípios internacionais, com algumas poucas derivações, de modo que o magistrado está sujeito a penas disciplinares no caso de descumprimento de tais preceitos. Se por um lado a forma de seleção promovida por concursos públicos não é capaz de fazer um filtro dos candidatos em relação à conduta ética, por outro lado, é dever do Poder Judiciário, por meio do CNJ e órgãos correccionais, zelar pela observância dos valores éticos, pois estes são fundamentais para a entrega de um julgamento justo, independente e imparcial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Transpondo a percepção da sociedade da instituição para o juiz, o que então esta espera do juiz? Quais os atributos éticos, sob a ótica do cidadão, são necessários? Se o Poder Judiciário sofre de uma crise de credibilidade e, portanto, de legitimidade, o magistrado, como seu representante, tem relevante papel na construção de uma Justiça mais confiável e próxima do seu destinatário.

19 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n.º 305, de 17 de dezembro de 2019. Estabelece os parâmetros para o uso das redes sociais pelos membros do Poder Judiciário. Diário Oficial: Brasília, 18 dez. 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3124>. Acesso em: 10 jul. 2022.

Os Princípios de Bangalore e o Código de Ética da Magistratura são importantes instrumentos para balizar, sob a perspectiva da teoria deontológica, o padrão de comportamento que o juiz tem o dever de observar. Mas a ética kantiana é insuficiente para compreender a complexidade de qualidades que o magistrado precisa agregar no exercício virtuoso de sua missão (FERNANDES, 2020). Regras de conduta e deveres são fundamentais. Conhecimento técnico é requisito inarredável. A construção do raciocínio lógico é instrumento eficaz. A capacidade de gestão passou a ser demandada diariamente. A capacitação constante deve fazer parte da rotina do magistrado. Todos esses atributos são condições para o exercício da magistratura. Mas o compromisso ético do juiz - para além do elemento intrínseco de seu caráter que se revela em suas condutas - é olhar para o ser humano que ele está a julgar, não apenas para os fatos.

No exercício da função jurisdicional, são muitos os momentos em que é esperado do juiz um exercício de argumentação e subsunção entre norma e fato, uma discricionariedade na escolha dos princípios e liberdades fundamentais tão preciosas no Estado Constitucional de Direito (FERNANDES, 2020). E é justamente nesse exercício discricionário de interpretação que haverá espaço para aplicar as virtudes judiciais, que tornem diferenciado o ato de julgar. Não raras vezes os atos normativos são insuficientes para propiciar a melhor solução. Cabe então pôr em prática o olhar humanizado do julgador para, sem se desviar da legalidade, encontrar a resposta mais justa, mais digna, mais virtuosa.

Ver para além da impessoalidade do processo não significa romper a barreira da imparcialidade, porque esta impede que o juiz aja de forma desigual com as partes, que privilegie uma em detrimento do outro ou de todos. O olhar humanizado não quer se contrapor à razão imparcial, que adota um raciocínio universal e objetivo. Esse ideal de imparcialidade, ensina Young, é utópico, posto que não é próprio do ser humano ter um ponto de vista completamente desprovido de paixão, universal e com visão externa (YOUNG, 2012, p. 169-204). Segundo ela, “uma noção particularista da imparcialidade pressupõe que, da minha perspectiva particular, com a minha história e experiência particulares, eu possa, mesmo assim, ter empatia com os sentimentos e perspectivas dos outros”.²⁰ Assim, ver o processo sob a perspectiva da heterogeneidade do público permite ao magistrado encontrar um caminho mais

20 *Ibidem.*

fértil e mais particularizado para cada conflito, sem arredar do compromisso ético de imparcialidade.

O olhar humanizado pressupõe que o juiz possa dar um tratamento mais adequado e mais consentâneo com aquele sobre quem decide. Pessoas em situação de vulnerabilidade, legal ou real, são claras hipóteses da importância dessa visão diferenciada. Porque em muitas situações é exatamente o “ser vulnerável” que necessita de uma forma de entregar a prestação jurisdicional que lhe seja apropriada, tanto temporalmente, quanto no modo de decidir. Humanizar o julgamento não é de nenhuma forma se aproximar de um dos lados, com quebra de isonomia. É entregar uma decisão justa, apesar das particularidades, na diferença, na vulnerabilidade e na invisibilidade.

O juiz virtuoso é aquele que coloca o ser humano no começo, no centro e no fim de tudo (CARVALHO, 2022, p. 203/2011). Cada vez mais se vê o juiz despir-se da imponência da toga para ir até o jurisdicionado, sair dos espaços fechados da Justiça para estar no meio social.

O juiz é chamado cada vez mais a exercer papéis múltiplos na magistratura. Há muito deixou de ser apenas o prolator de decisões, o condutor de audiências e de sessões do Tribunal do Júri. Hoje é o juiz das metas, dos precedentes, da Agenda 2030; o gestor de pessoas, de processos e de unidades. É o juiz que desenvolve projetos, que sai do Fórum e vai à rua. É agente criativo, que não se limita à aplicação da lei ao fato, que não é só deontológico. É o juiz das virtudes: independência, imparcialidade, igualdade, integridade; idoneidade; competência. É aquele que se devota à árdua e gloriosa missão de ser justo, na medida e no tempo certos. É aquele que, sem se desprender de suas próprias convicções, é capaz de compreender a posição dos litigantes e contemplá-los como pessoas que são.

É no desempenho de todos esses papéis que surgem as oportunidades de inovar, de gerar valor público. Porém, o discurso da inovação, e os esforços para inovar no Poder Judiciário têm se concentrado no desenvolvimento de novas tecnologias e de ferramentas informatizadas. Embora sejam desenvolvimentos altamente positivos para a instituição, especialmente quando criados por meio de processos de *design thinking*, na grande maioria das vezes priorizam apenas a geração de valores públicos relacionados a maior produtividade e eficiência e não com foco no usuário, o destinatário final da prestação jurisdicional.

A sociedade brasileira, como se observou dos dados trazidos pelas pesquisas analisadas, anseia sobretudo por confiança, valor que estima além da celeridade e da eficiência. Para que essa confiança seja conquistada, e com ela uma maior legitimidade da instituição que permita o impulsionamento dos processos de inovação, faz-se necessário que a humanização ética dos juízes passe a fazer parte do discurso da inovação. Além dos investimentos em tecnologia, deve-se abrir espaço para construir as condições para o desenvolvimento dos juízes enquanto seres humanos – um compromisso ético profundo com o ser.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS DO BRASIL (AMB). Fundação Getúlio Vargas; Instituto de Pesquisa. **Estudo da Imagem do Judiciário Brasileiro**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://cpj.amb.com.br/wp-content/uploads/2021/05/2019-Estudo-da-Imagem-do-Judiciario-Brasileiro.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2022. p. 20.

AZEVEDO, Rodrigo Ghiringhelli de. A Força do Direito e a Violência das Formas Jurídicas. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 19, n. 40, p. 27-41, out. 2011.

CARVALHO, Liliana Patrícia Amaral de; MORAIS, João Paulo. **Um olhar sobre o papel do juiz na missão de julgar**. TRF 6: Idias para um Novo Tribunal. Belo Horizonte, p. 203/2011, 2022. E-book.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 60, de 18 de setembro de 2008**. Institui o Código de Ética da Magistratura Nacional. Diário Oficial, 30 set. 2008. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/127>. Acesso em: 10 jul. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 305, de 17 de dezembro de 2019**. Estabelece os parâmetros para o uso das redes sociais pelos membros do Poder Judiciário. Diário Oficial: Brasília, 18 dez. 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3124>. Acesso em: 10 jul. 2022.

CORTEZ, Pedro Afonso; ZERBINI, Thais; VEIGA, Heila Magali da Silva. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 17, 2019. doi: 10.1590/1981-7746-sol00215.

ÉTICA. Dicionário Etimológico. Disponível em: <https://www.dicionarioetimologico.com.br/etica/>. Acesso em: 7 jul. 2022.

FERNANDES, André Gonçalves. **O Bom Juiz: Teoria da Ética Judicial das Virtudes**. Dialética, 2020. 369 p. E-book.

MOORE, Mark H. Creating public value: the core idea of strategic management in government. **Journal of Profess. Business Review**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 1-2, jan./dec. 2021.

_____. **Creating Public Value: Strategic Management in Government**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

MOORE'S Strategic Triangle. **Atlas of Public Management**. Toronto. Disponível em: <http://www.atlas101.ca/pm/concepts/moores-strategic-triangle/>. Acesso em: 6 mar. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Comentários aos princípios de Bangalore de conduta judicial**. Brasília: Conselho da Justiça Federal, 2008. 179 p.

RAMOS; *et. al.* Relatório ICJBrasil. **FGV Direito SP**, São Paulo, 2017.

RAMOS; *et. al.* Relatório ICJBrasil. **FGV Direito SP**, São Paulo, 2021.

VALLS, Álvaro L. M. **O que é Ética?**. Brasília: Brasiliense, 1994. v. 177.

YOUNG, Iris Marion. O ideal da imparcialidade e o público cívico. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 9, p. 169-204, 2012. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rbcp/article/view/2015>. Acesso em: 16 jul. 2022.