

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

DIREITO RIO

VILSON DARÓS

PAPEL FACILITADOR DA
CORREGEDORIA-GERAL PARA
UMA JUSTIÇA CÉLERE, EFICAZ E DE QUALIDADE

RIO DE JANEIRO - RJ

2008

OBS. - Em arquivo separado está a CAPA cujo modelo a FGV remeteu.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

VILSON DARÓS

PAPÉL FACILITADOR DA
CORREGEDORIA-GERAL PARA
UMA JUSTIÇA CÉLERE, EFICAZ E DE QUALIDADE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção do Título de Mestre à Fundação Getúlio Vargas – Direito Rio no Mestrado Profissional em Poder Judiciário.

ORIENTADOR:
PROF. DR. JOSÉ RICARDO FERREIRA CUNHA

RIO DE JANEIRO – RJ

2008

VILSON DARÓS

PAPEL FACILITADOR DA
CORREGEDORIA-GERAL PARA
UMA JUSTIÇA CÉLERE, EFICAZ E DE QUALIDADE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção do Título de Mestre à Fundação Getúlio Vargas – Direito Rio no Mestrado Profissional em Poder Judiciário.

Banca Examinadora

PROF. DR. JOSÉ RICARDO FERREIRA CUNHA

PROF. DR.

PROF. DR.

Rio de Janeiro, ----- de ----- de 2008

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Eloisa Agra Hassen e Rosi Capelari pelo incentivo e colaboração; aos colegas de curso pelo convívio fraternal e frutíferos debates com vista ao contínuo aprimoramento; aos professores do mestrado, em especial Mauriti Maranhão e Maria Elisa Bastos Macieira, pelos preciosos ensinamentos; a José Ricardo Ferreira Cunha, orientador, pela atenção, paciência e oportunas críticas e sugestões; aos juízes e servidores pela contribuição na realização das pesquisas; à Cláudia Helena Schmitt Peres, companheira de todas as horas, e à Ana Beatriz Peres Darós, filha, pela compreensão e apoio irrestrito.

“Cria-me, a pior desgraça que poderia ocorrer a um magistrado seria pegar aquela terrível doença dos burocratas que se chama conformismo. É uma doença mental semelhante à agorafobia: é o pavor da independência própria, uma espécie de obsessão, que não espera as recomendações externas, mas precede-as, que não se dobra às pressões dos superiores, mas as imagina e satisfaz antecipadamente.”

Piero Calamandrei (Eles, os Juizes, vistos por um advogado. Tradução Eduardo Brandão. São Paulo : Martins Fontes, 1995, p. 279)

RESUMO

Pretendeu-se, neste trabalho, comprovar ser possível, com planejamento e métodos de gestão, atingir a tão esperada e reclamada celeridade processual, sem abandonar a necessária qualidade dos serviços judiciários. Partiu-se da análise da morosidade judicial e de suas principais causas. Abordaram-se as tentativas já feitas no sentido de minimizá-la, especialmente no âmbito da legislação processual. Passou-se, após, a enfrentar outras ações administrativas que, executadas com responsabilidade e comprometimento, agilizam o andamento processual e conduzem a um resultado positivo com satisfação do jurisdicionado. Acentuou-se que nessa tarefa a Corregedoria tem um papel primordial e indelegável. Demonstrou-se que, no exercício de sua função orientadora, a Corregedoria - Órgão fundamental do Tribunal - pode e deve ser parceira dos magistrados e dos servidores para o estabelecimento do trabalho de equipe na serventia e para a adoção de procedimentos menos formais, inovadores e, assim, superar os problemas que entravam o rápido processamento dos feitos. Acentuou-se a necessidade de mudança de cultura dos juízes, que devem liderar a equipe e conduzi-la com métodos adequados e planejamento, buscando alcançar as metas preestabelecidas. Abordou-se a gestão 2003/2005 da Corregedoria-Geral do Tribunal Regional Federal da 4ª Região que procurou exercer essa missão, estabelecendo uma nova maneira de fazer correição – Co-Reger para Qualificar – com a fixação de critérios prévios e objetivos; criando o programa de troca de experiências entre as varas federais; estimulando a delegação da prática de atos processuais; instituindo nova modalidade de análise e avaliação do vitaliciamento dos juízes; e assentando uma nova forma de administrar os documentos do próprio Órgão (gestão do conhecimento). Concluiu-se, analisando pesquisa de opinião feita com juízes e servidores, e transcreveram-se alguns depoimentos.

Palavras-chave: Morosidade do Judiciário. Função orientadora da Corregedoria. Gestão de processos de trabalho. Administração por critérios.

ABSTRACT

S'intende con questa tesi provare di essere possibile, mediante pianificazione e metodi di gestione, raggiungere la così aspettata e richiesta celebrità processuale, senza tralasciare la doverosa qualità dei servizi giudiziari. Per realizzare il compito, si è partito dalla analisi della morosità giudiziale e dalle sue principali cause. Si è approcciato i tentativi già realizzati con lo scopo di minimizzarla, soprattutto nell'ambito della legislazione processuale. Poi si è passato al confronto delle azioni amministrative che, essendo eseguite con responsabilità e compromesso, agevolano lo svolgimento processuale e conducono ad un risultato positivo, raggiungendo la soddisfazione del giurisdizionato. Si è sottolineato che in quest'impresa la *Corregedoria* si riveste di un ruolo primordiale e che non può essere delegato. Si è dimostrato che, nell'esercizio della sua funzione d'orientamento, la *Corregedoria* – Organo fondamentale del Tribunale – può e deve essere partner dei magistrati e dei funzionari nello stabilimento del lavoro di équipe in servizio, nell'adozione delle procedure meno formali, innovatrici e così nel superamento dei problemi che bloccano il processare veloce dei fatti. Si è sottolineato il bisogno di cambiamento della cultura dei giudici i quali devono condurre l'équipe mediante metodi adeguati e pianificazione, cercando di raggiungere le mete prestabilite. Si è approcciato la gestione 2003/2005 della *Corregedoria-Geral do Tribunal Regional Federal da 4ª Região* la quale ha cercato di eseguire questa missione, stabilendo un nuovo modo di fare la correzione giudiziaria – Co-Reggere per Qualificare - mediante lo stabilimento di obiettivi e criteri previ; creando il programma di scambio di esperienze tra le giurisdizioni federali; stimolando la delega della pratica degli atti processuali; istituendo nuove forme di analisi e valutazione del tirocinio dei giudici; e fissando un nuovo modo di amministrare i documenti del proprio organo (gestione della conoscenza). Si conclude il lavoro con l'analisi di un'indagine fatta presso dei giudici e funzionari, le cui parlate sono state parzialmente trascritte.

Parole – chiavi: morosità del giudiziario. Funzione di orientamento della *Corregedoria*. Gestione dei processi del lavoro. Amministrazione dai criteri.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	009
1 A MOROSIDADE DO JUDICIÁRIO	014
1.1 CAUSAS DA MOROSIDADE	015
1.1.1 Infra-estrutura deficiente do Judiciário	015
1.1.2 Aumento excessivo de demandas	019
1.1.3 Formalismo das leis processuais e sistema recursal	023
1.1.4 Gestão deficiente	026
1.2 TENTATIVAS DE SOLUÇÃO	027
1.2.1 A reforma do judiciário	027
1.2.2 A Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça	029
1.2.2 O Conselho Nacional de Justiça	033
1.2.3 As reformas legislativas	034
1.2.4 O processo eletrônico e a informatização dos atos processuais	037
1.2.5 Os juizados especiais	041
2 A ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA: O NOVO JUIZ	045
2.1 O JUIZ GESTOR	046
2.2 O JUIZ LÍDER	050
2.3 O JUIZ E A ÉTICA	053
2.4 O JUIZ DE HOJE	059
3 O PAPEL FACILITADOR DA CORREGEDORIA-GERAL	065
3.1 A CORREGEDORIA E SUAS FUNÇÕES	065
3.2 A CORREGEDORIA-GERAL DO TRF/4ª REGIÃO (GESTÃO 2003/5)	070
3.3 MEDIDAS ADOTADAS PELA CORREGEDORIA-GERAL (GESTÃO 2003/5)	072
3.3.1 Gestão do conhecimento	073
3.3.2 Fixação de critérios de correição e criação de um novo modo de fazer correição: Co-Reger para qualificar	077
3.3.3 Programa de troca de experiências	090
3.3.4 Estabelecimento de nova metodologia no vitaliciamento dos juízes	094
4 ANÁLISE CRÍTICA – PESQUISA DE OPINIÃO	097
4.1 NOVA SISTEMÁTICA DE VITALICIAMENTO DE JUÍZES	097
4.2 CRITÉRIOS DE CORREIÇÃO E TROCA DE EXPERIÊNCIAS	099
4.2.1 Análise dos resultados	100
4.2.2 Depoimentos	110
CONCLUSÃO	113
REFERÊNCIAS	117

INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira clama por julgador que seja capaz de compor a lide com presteza, de forma justa e qualificada. “Engana-se quem acredita que a tarefa do juiz é apenas julgar. Resolver o litígio entre as partes. Essa é apenas a primeira, embora fundamental. A partir dela, porém, escondem-se outras, nem sempre visíveis a olho nu, mas também fundamentais”, diz Joaquim Falcão, em artigo que defende uma atuação pró-ativa dos magistrados¹. José Renato Nalini², Juiz do Tribunal de Alçada Criminal de São Paulo, em recente artigo, lembra que:

Ninguém mais se satisfaz com a justificativa de que o Judiciário deve continuar a ser poder e merecer tratamento condigno com essa condição, apenas com sustento na tripartição de poderes. Mais importante do que o dogma, é a certeza da essencialidade do Judiciário como função estatal. Função desgastada por seus modelos antiquados, por seu hermetismo e por certa insensibilidade em relação aos dramas postos à sua apreciação. Esses os pontos a serem enfrentados por quem se proponha a reverter a consensual descrença na estrutura da Justiça. Afeiçãoada a ser poder, olvidou-se de que é também serviço.” E, de forma ainda mais contundente, acrescenta: “O Judiciário brasileiro não tem órgão de planejamento, nem chefia efetiva.

Aí reside o objeto deste trabalho. Pretende-se abordar as medidas que a Corregedoria-Geral do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, na gestão 2003/2005, buscou implementar na intenção de facilitar a tramitação dos processos na Justiça Federal de primeiro grau e prestar uma jurisdição ágil, eficiente, transparente e eficaz, com a utilização de paradigmas e métodos de gestão e, assim, funcionando como Órgão fomentador da necessária mudança de cultura na atuação jurisdicional.

A partir das discussões em torno da Reforma do Judiciário, da criação do Conselho Nacional de Justiça, da propagada necessidade de mudança de paradigma na forma de gestão pública, considera-se de vital importância toda e qualquer iniciativa no sentido de levar o Poder Judiciário a cumprir sua missão básica de fazer justiça, em tempo razoável, dentro das possibilidades reais, tanto orçamentárias, quanto de recursos humanos e materiais. Enfim,

¹ Diretor da Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas (RJ) e membro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em artigo publicado no sítio do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<http://www.cnj.gov.br>>. Acesso em: 13 dez. 2007, com o título: “O viabilizador do futuro”. No mesmo artigo, acrescenta: “*Acredito também que, no Brasil de hoje, o juiz, ao expressar em cada sentença o sentimento de justiça legalmente fundamentado, deve avaliar se, além de dirimir o conflito, a decisão contribui ou não para maior eficiência e melhor ética do próprio Judiciário. Deve perguntar se a decisão contribui ou não para atender às expectativas que a sociedade tem em relação ao Judiciário. Se a sentença retarda ou não a decisão definitiva. Se a ética é transparente. Além de criador da paz social, o juiz deve ser também pró-ativo agente da Reforma do Judiciário.*”

² POR UMA JUSTIÇA EFICIENTE. Disponível em: <<http://www.neofito.com.br/artigos/art01/jurid135.htm>>. Acesso em: 13 dez. 2007.

pretende-se responder até que ponto a atividade da Corregedoria, no período já especificado, exerceu o papel facilitador para a necessária eficiência e, conseqüentemente, efetividade da tutela jurisdicional.

Tão latente e atual é a questão, que recentemente foi criada a Secretaria da Reforma do Judiciário, órgão do Ministério da Justiça, com o objetivo de promover, coordenar, sistematizar e angariar propostas referentes à reforma do Judiciário. Seu papel é essencialmente o de articular as ações entre os poderes, com objetivo de difundir ações e projetos de melhoria do Poder Judiciário. Tudo isso, porque a sociedade espera e os atuais mandatários de todos os poderes constituídos, sensíveis aos reclamos, avaliaram que é necessário melhorar esse Poder para que ele seja mais ágil, eficiente, efetivo e para que a Justiça seja acessível à população brasileira.

Na verdade, como afirmado por Renato Luís Benucci:

A necessária modernização da prestação jurisdicional é, além de imprescindível, impostergável, pois enquanto o ritmo das mudanças sociais aumenta em progressão geométrica, a possibilidade de assimilação destas mudanças pelos órgãos públicos é limitada³.

Adequada, de igual forma, a opinião do educador e filósofo Mario Sergio Cortella, ao afirmar que:

O serviço público convive com a ‘síndrome do possível’. Significa que, ao invés de tentar fazer o melhor de si, opta-se quase sempre pela cômoda solução do ‘fazer o possível’. Uma sociedade como a nossa não merece que a gente fique no possível. É preciso ir atrás do melhor⁴.

O presente trabalho se divide em três partes.

A primeira tem por título “A Morosidade do Judiciário”, um dos fatores de descrédito do Poder Judiciário. Dinamarco, a respeito, é incisivo, “o tempo é inimigo do processo”⁵. Renato L. Benucci afirma: “a demora na prestação jurisdicional é, sem dúvida, um dos principais fatores de descrédito do Poder Judiciário brasileiro e contribui, de forma significativa, para arranhar sua legitimidade”⁶. E o Ministro Gilmar Mendes, em palestra no XXIV Encontro Nacional dos Juízes Federais, no Rio de Janeiro, no final de outubro de 2007,

³ BENUCCI, Renato Luís. **A tecnologia aplicada ao processo judicial**. Campinas/SP, Millennium Editora, 2006, p. 11.

⁴ CORTELLA, Mario Sergio. Ficar no possível é repousar no óbvio. **Tribuna 12**, publicação do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região, SC, nº 5, out-dez/2007, p. 6.

⁵ DINAMARCO, Cândido Rangel. **A instrumentalidade do processo**. 11ª ed., SP, Malheiros, 2003, p. 283.

⁶ Op. Cit., p. 25.

proclamou que “o processo que não termina, não finda, atinge de maneira indelével a dignidade humana”⁷. Além disso, a morosidade conduz à impunidade, especialmente na área criminal. A preocupação da sociedade brasileira com a morosidade do Judiciário e suas conseqüências levou o legislador constituinte a elevar a celeridade processual a ‘status’ de princípio constitucional, inserindo-o nos direitos fundamentais⁸. Nessa parte, busca-se investigar as causas da lentidão na solução dos litígios, entre as quais se destacam a infraestrutura deficiente, o aumento excessivo das demandas, formalismo da legislação processual, sistema recursal arcaico e gestão deficiente. Com isso, avaliam-se também, ainda que perfunctoriamente, as tentativas de solução já engendradas pelo legislador, como a Reforma do Judiciário, a criação do Conselho Nacional de Justiça, as reformas legislativas, a implantação do processo eletrônico, a informatização dos atos processuais e a instituição dos Juizados Especiais Federais.

A segunda parte denomina-se “ A Administração da Justiça: o novo Juiz”. Nela, é analisada a figura do magistrado, o juiz gestor, o juiz líder, o juiz e a ética, o juiz de hoje, pretendendo-se avaliar a sua conduta diante da ética e das necessárias e pretendidas mudanças. A eficiência da administração da justiça está intimamente ligada a uma mudança de cultura do juiz e à sua capacidade gerencial. Mudança que agregue melhoria, ou seja, que adicione valores, que enriqueça. Nos dizeres de Maria Elisa Bastos Macieira:

Na verdade não se trata de mudar por mudar, o que está funcionando pode ser mantido. Se a situação atual funciona, se não dá para melhorar agora, mantenha; se não funciona, se dá para fazer melhor, mude. O que importa é questionar sempre para não cair na armadilha da comodidade: ficar como está para ver como é que fica. Talvez os parâmetros e valores que valiam quando uma determinada situação foi criada, hoje não sejam mais válidos. Neste caso, e somente neste caso mude. Só tem um detalhe: toda mudança tem que ter um caráter enriquecedor, deve ser para melhor, caso contrário é prudente aguardar outra oportunidade⁹.

O juiz, com formação eminentemente humanística, nem sempre tem dado o necessário valor à questão administrativa, igualmente importante para a boa prática judiciária, sendo, não raro, avesso à racionalização e à modernização dos trabalhos da serventia judicial. Contudo, temas como administração da justiça, gestão de processos, de pessoas e de recursos,

⁷ MENDES, Gilmar. Justiça em tempo razoável. **Informativo AJUFE**, dezembro – 2007, p. 6.

⁸ A Emenda Constitucional nº 45, de 2004, inseriu o inciso LXXXVIII ao art. 5º, nos seguintes dizeres: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”.

⁹ MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **Estudos de Casos e Práticas Inovadoras**. FGV Direito Rio, RJ, 2007, p. 7 (Mestrado Profissional em Poder Judiciário).

planejamento estratégico e da atividade judiciária devem passar a constar do cotidiano dos juízes a bem de haver uma prestação jurisdicional que atenda aos anseios da sociedade atual.

Na terceira parte, ponto focal deste estudo, desenvolveu-se a análise efetiva da atuação da Corregedoria-Geral do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, com o fito de demonstrar o seu papel facilitador na modificação e melhoria da atuação jurisdicional. Enfocaram-se, nesse capítulo, algumas iniciativas tomadas na gestão 2003/2005 e que tiveram como objetivo a gestão das unidades judiciais com intuito de ter-se, no âmbito da Justiça Federal da 4ª Região, uma prestação jurisdicional célere, eficiente, transparente e, por conseqüência, eficaz. Partiu-se de uma abordagem acerca da estrutura e atribuições da Corregedoria, passando-se a ressaltar aspectos de atuação implementados. Foram destacados: (i) a nova sistemática do processo de vitaliciamento dos juízes; (ii) os critérios de correição; (iii) o programa troca de experiências.

Na quarta e última parte, fez-se uma análise crítica dessas iniciativas, com base em pesquisa de opinião realizada por e-mail com os juízes de primeiro grau das três Seções Judiciárias do TRF/4ª Região (RS, SC e PR) e, ao final, transcreveram-se depoimentos de vários magistrados e servidores obtidos naquela pesquisa.

O trabalho não tem a intenção de examinar as causas intrínsecas da demora da prestação jurisdicional, embora não se desconheça que alguns fatores mereçam atenção especial, dentre eles o excesso de formalismo, o distanciamento entre o jargão jurídico e a linguagem cotidiana, a presunção imensurável de que o réu tem razão em resistir, o extenso leque de recursos, o demasiado academicismo, consubstanciado em teses a respeito de tudo, desde o mais simples ato procedimental, a litigiosidade, a resistência do poder público e de algumas instituições, dentre as quais merecem destaque as prestadoras de serviço (financieras, bancos, telefônicas, ...).

Da mesma forma, este trabalho não pretende esgotar as questões extrínsecas e mediatas à atividade julgadora, no sentido de fazer-se uma abordagem sociológica e filosófica em torno da questão da demora do judiciário.

O objetivo é abordar de que maneira a Corregedoria-Geral, Órgão de extrema importância e responsabilidade de um Tribunal Judiciário, alicerçado em técnicas modernas de administração, com sua ação orientadora, pode auxiliar os magistrados e servidores na questão do gerenciamento cartorário e, com isso, agilizar os procedimentos administrativo-jurídicos.

Essa é a proposta do trabalho. Não é objetivo esgotar o tema. Ao contrário, por ser atual e palpitante no judiciário, pode servir de estímulo para maiores aprofundamentos e

estudos a respeito. De igual maneira, por ser a administração da justiça um tema novo, mas de capital importância em tempos em que a sociedade exige um Judiciário forte, independente, ágil, transparente, eficiente e efetivo, constatada a obtenção de resultado satisfatório, com alto potencial de difusão, possa servir de estímulo para a adoção por todos os magistrados, podendo, assim, ser replicado nos demais Tribunais do País.

1. A MOROSIDADE DO JUDICIÁRIO

Uma das maiores preocupações da sociedade brasileira é a efetividade da prestação jurisdicional. Embora isso, o Judiciário não tem atendido satisfatoriamente aos reclamos sociais. A morosidade é uma realidade no processamento dos feitos. O trâmite do processo perdura no tempo muito além do esperado e do razoável, chegando, às vezes, às raias do inexplicável ao homem comum. Essa situação, diga-se a bem da verdade, não decorre da inoperância ou da inapetência dos magistrados e servidores do Judiciário. Ao contrário, tanto uns quanto outros são dedicados, estão firmemente empenhados na mudança desse estigma e trabalham com esse objetivo. Ademais, por maiores que sejam os percalços, as estatísticas e os dados concretos têm mostrado um Judiciário brasileiro eficiente e de baixo custo, alcançando essas metas com sacrifícios¹⁰.

Impende registrar, ainda, que a atividade jurisdicional se diferencia das demais. Vivemos num mundo globalizado, onde o acesso às informações e mesmo a obtenção de determinados bens ocorre de maneira quase imediata: a internet nos fornece dados e conhecimentos com rapidez impensável, o motoboy nos alcança os mais variados produtos em tempo exíguo. “A instantaneidade no fluxo das informações acelerou o ritmo das decisões e a pressa e a velocidade são sinais de identidade do novo milênio”¹¹. Contudo, essa não é a realidade de todas as atividades. O médico não cura o câncer do paciente em poucos dias, nem o agricultor consegue inverter a natureza e colher a safra antes do tempo. A prestação jurisdicional tem que ser visualizada nesse último contexto. O juiz não decide uma causa utilizando o método do par ou ímpar, ou do cara ou coroa. O juiz precisa refletir, precisa examinar as provas trazidas ao feito. As partes exigem ser ouvidas e apresentar suas razões. E isso demanda tempo, não só para a reflexão do juiz, mas também para os envolvidos produzirem suas ponderações e a comprovação das mesmas. O contraditório deve ser respeitado, o amplo direito à defesa se impõe e dele as partes não abrem mão, até porque ele constitui ícone de qualquer estado democrático de direito. Como consequência, não são admissíveis decisões precipitadas. A decisão deve ser refletida, ponderada. Essa é a exigência

¹⁰ A Ministra Ellen Gracie Northfleet, em seu discurso de posse na Presidência do TRF/4ª R (20.06.1997), declarou: “Pode-se afirmar, e com base em dados concretos, que a Justiça brasileira é serviço eficiente e de custo reduzidíssimo, que atende a uma demanda para a qual não foi dimensionada e que só tem alcançado tal desempenho por força do devotado empenho de magistrados e servidores, que não medem sacrifícios para cumprir a nobre missão que a sociedade lhes atribuiu” (**Tribunal Regional Federal da Quarta Região: seus discursos, sua história**. Porto Alegre : [s.ed.], 2007, p. 184.

¹¹ NALINI, Renato. **A rebelião da toga**. Campinas/SP : Millennium Editora, 2006, p. 3.

de qualquer um que esteja em juízo, seja como autor, seja como réu. No entanto, as discussões judiciais não podem se eternizar. É indispensável um equilíbrio: nem decisões açodadas e nem demasiado demoradas a impedir que o vencedor da ação venha usufruir o direito reconhecido.

1.1. CAUSAS DA MOROSIDADE

A que se deve a lentidão tão comum em nosso Judiciário? Os fatores são múltiplos, sem dúvida. Entre tantos, pode-se citar¹², sem a pretensão de esgotá-los: (1) o excessivo formalismo do processo ordinário; (2) o excesso de recursos; (3) o acúmulo de processos repetitivos, especialmente no âmbito da jurisdição federal; (4) a estrutura insuficiente do Judiciário; (5) o aumento da demanda pela conscientização da sociedade brasileira de seus direitos, numa expressão da cidadania; (6) o desprestígio das decisões do juiz de primeiro grau, considerado etapa necessária, mas de mera passagem; (7) necessidade da instauração de uma nova relação processual, após o trânsito em julgado da decisão, para a execução da sentença, com todas as impugnações e recursos daí inerentes¹³; (8) a excessiva burocratização dos procedimentos cartorários.

Esses fatores poderiam ser resumidos em quatro causas: (i) infra-estrutura deficiente do Judiciário; (ii) excessiva litigiosidade do cidadão; (iii) sistema recursal brasileiro inadequado; e (iv) gestão deficiente.

1.1.1 - Infra-estrutura Deficiente do Judiciário

A prestação jurisdicional é serviço essencial de incumbência do Estado-Juiz. Todo cidadão tem direito de acesso à justiça, podendo reivindicar ou defender, pelo emprego das vias judiciais, seus interesses. Para tanto, não se nega, o Estado tem que estar estruturado para não frustrar quem busca o Judiciário. Oportuna, a respeito, a lição de J. J. Gomes Canotilho:

A garantia de acesso aos tribunais pressupõe também **dimensões de natureza prestacional**, na medida em que o Estado deve criar órgãos Judiciários e processos adequados (direitos fundamentais dependentes da organização e do procedimento) e assegurar prestações ('apoio Judiciário', 'patrocínio Judiciário', dispensa total ou parcial de pagamento de custas e preparos) tendentes a evitar a denegação da justiça por insuficiência de meios económicos (CRP, art. 20º). O

¹² MATTOS, Luiz Norton Baptista de. A Reforma Processual. **Direito Federal-Revista da AJUFE**, ano 23, nº 82, p. 159.

¹³ Essa situação mudou com a edição, em boa hora, da Lei nº 11.232, de 22.12.2005.

acesso à justiça é um acesso materialmente informado pelo princípio da igualdade de oportunidades¹⁴.

O Judiciário, portanto, para prestar uma jurisdição eficiente necessariamente tem que estar suficientemente estruturado. No Brasil, porém, isso não ocorre. Temos excesso de demandas e falta de juízes. O Ministro Carlos Mário Velloso, do Supremo Tribunal Federal, hoje aposentado, referindo-se a esse tema, declarou:

Há um número insuficiente de juízes [...] o número de juízes é deficiente. O 'site' do Supremo Tribunal Federal aponta que temos em média um juiz para cerca de vinte e cinco mil jurisdicionados. Sabemos que a média internacional vai de sete a dez mil jurisdicionados por juiz. Há outros países em que o número é bem menor: na Alemanha, por exemplo, são cerca de três mil a três mil e quinhentos jurisdicionados por juiz¹⁵.

Contudo, como advertiu o Ministro na mesma oportunidade, não se pode vulgarizar o juiz de primeiro grau com a criação indiscriminada de cargos, mas examinar racionalmente a questão. Não se pode pretender a situação privilegiada dos povos adiantados europeus, mas, também, não podemos deixar a população brasileira órfão de assistência judicial. As estatísticas demonstram um incremento anual no número de processos que aportam em nossos foros, cerca de 20 a 25 por cento. Seria um despropósito querer que nesse mesmo percentual crescesse o número de juízes. Como então compatibilizar essa situação? Sem dúvida que é através da busca de soluções alternativas, do gerenciamento de nossas unidades judiciárias, do planejamento estratégico de nossos Tribunais. Adiante, tenta-se demonstrar como a Corregedoria-Geral do Tribunal pode incentivar a mudança e simplificação de procedimentos e, com isso, a obtenção de uma prestação jurisdicional ágil e eficaz.

Essa deficiência de estrutura ficou mais evidente no âmbito da Justiça Federal por ocasião da criação dos Juizados Especiais Federais - JEFs. A Lei nº 10.259/01 que os instituiu não previu nenhuma estrutura, limitou-se a dizer que aos Tribunais competirá prestar o suporte administrativo necessário ao seu funcionamento¹⁶. Os Juizados Especiais Federais foram criados sem cargo de juiz, sem cargo de servidor, sem orçamento. Nenhuma estrutura, portanto, lhes foi dada. À primeira vista estavam fadados ao fracasso. Não foi, no entanto, o que aconteceu. Ao contrário, tornaram-se, em pouco tempo, referência. As estatísticas o demonstram: em 2002, ano em que iniciaram, foram distribuídos 348.809 processos; em

¹⁴ CANOTILHO, J.J. Gomes. **Direito Constitucional e Teoria da Constituição**. Coimbra: Almedina, 1997, p. 456.

¹⁵ VELLOSO, Carlos Mario. In: 21º Encontro Nacional dos Juízes Federais do Brasil - AJUFE, 13 a 16 de outubro de 2004, **Anais**, p. 37/38.

¹⁶ Art. 26. Competirá aos Tribunais Regionais Federais prestar o suporte administrativo necessário ao funcionamento dos Juizados Especiais.

2003, 916.442 processos; em 2004, 1.533.647 processos; em 2005, 1.421.702 processos; em 2006, 1.166.005 processos; e, até 30.09.2007, 1.028.440 processos¹⁷. A sua vez, dos processos findos, resultaram os seguintes pagamentos em favor dos beneficiários: em 2004, R\$ 2.691.206.955,00; em 2005, R\$ 3.876.453.427,00; em 2006, R\$ 3.597.161.974,00 e, em 2007 (até 05.06) R\$ 1.159.091.585,00. Sendo atendidos, em 2004: 523.622 beneficiários; em 2005: 623.495 beneficiários; em 2006: 474.375; e em 2007 (até 05.06)): 229.922 beneficiários¹⁸.

Já no âmbito da 4ª Região (RS, SC e PR), os JEFs tiveram o seguinte desempenho nos dois últimos anos:

Período	Processos Distribuídos	Processos Julgados
Junho/2005 a maio/2006	258.857	248.691
Junho/2006 a maio/2007	276.865	252.813

E considerando os valores pagos (precatórios e RPVs) e o número de beneficiários atendidos, temos o seguinte quadro:

Período	Valor pago	Beneficiários
Junho/2005 a maio/2006	R\$ 2.240.599.191,19	1.188.845
Junho/2006 a maio/2007	R\$ 2.484.037.746,11	1.337.287 ¹⁹

E qual teria sido o milagre? Nenhum milagre. Somente trabalho, com muito sacrifício e dedicação, por parte de magistrados federais e servidores, aliado ao irrestrito e indispensável apoio das administrações dos Tribunais. O primeiro momento foi muito difícil, havia quem julgasse que trabalhar nos juizados era um desprestígio por constituir, na visão de alguns poucos, uma jurisdição de segunda categoria. Contudo, o passar dos dias prenunciou a necessária mudança de cultura, com a percepção de que os juizados eram efetivos e a população os reconhecia. Atuar nos juizados tornou-se uma honra e a participação na Turma

¹⁷ Dados do CNJ, Disponível em < <http://daleth.cjf.gov.br/atlas/internet/juizadosTABELA.htm> >. Acesso em 11.02.2008.

¹⁸ Dados do Conselho da Justiça Federal. Disponível em < www.cjf.gov.br >. Acesso em 12.02.2008..

¹⁹ TRF da 4ª Região, Relatório de Gestão Exercício 2006-2007

Recursal passou a ser disputada. Embora tudo isso, ainda hoje, os juizados não têm a estrutura desejada, porquanto não foram criados os cargos de juiz e de servidores²⁰.

As deficiências estruturais da Justiça Federal, aliás, chamam a atenção. Trata-se de uma justiça recente, recriada em 1965, sendo, em relação ao número de órgãos e de juízes, duas vezes menor do que a Justiça do Trabalho e oito vezes menor do que a Justiça dos Estados. Na primeira instância, são 1.293 juízes federais, 2.418 juízes trabalhistas e 10.936 juízes estaduais²¹. Em segundo grau, o desequilíbrio se acentua: 1.431 desembargadores estaduais, 447 do trabalho na ativa (463 previstos em lei) e 137 federais na ativa (139 previstos na lei). Por fim, 05 são os Tribunais Regionais Federais, 24 do Trabalho e 27 Estaduais.

A disparidade decorre do fato de as Justiças Estadual e do Trabalho, já há algum tempo, terem implementado os seus projetos de expansão, especialmente quanto ao processo de interiorização, mediante a criação de varas nas cidades do interior do País e nas periferias das grandes cidades. A Justiça Federal, no entanto, somente iniciou o processo de interiorização em 1987, timidamente, num primeiro momento, para, mais tarde, implementá-lo de maneira mais intensa. Embora isso, ainda hoje, há inúmeras comunidades no interior do Brasil que reclamam a presença da Justiça Federal.

Finalmente, no que diz com as deficiências do Judiciário, merece destaque a questão do orçamento. Os limites orçamentários são evidentes, tanto no âmbito das justiças da União quanto nas dos Estados. Essas dificuldades criam sérios transtornos à eficiente prestação jurisdicional e praticamente inviabilizam o crescimento do Judiciário. Não se nega a necessidade do esforço de conter os gastos públicos. Entretanto, deve ser observada situação específica do Judiciário para viabilizar o planejamento estratégico dos Tribunais e atender o crescimento geométrico do número de processos.

Para a superação dessas deficiências estruturais não parece que a melhor solução seja pura e simplesmente a criação de novos cargos de juiz, de servidor e de varas e de novas Turmas (Câmaras) nos Tribunais, ou mesmo outros Tribunais. Essas medidas são válidas, sem dúvida, mas não podem ser a solução única. Sabe-se que mui das vezes o problema é mais de sistema, de gestão, do que de outros fatores externos. É preciso substituir o modelo de

²⁰ O Projeto de Lei nº 4694/04 prevê a criação de cargos e funções no CJF e na JF de 1º e 2º graus (juízes e servidores) destinados a estruturar os JEFs. O projeto encontra-se tramitando nas Comissões da Câmara dos Deputados, e, se aprovado naquela Casa, deverá ainda passar pelo Senado Federal e, finalmente, ir à sanção presidencial.

²¹ Dados do CNJ. Disponível em < <http://www.cnj.gov.br> >, do CJF < <http://www.cjf.gov.br> >, do TST < <http://www.tst.gov.br> > e da AJUFE < <http://www.ajufe.org.br/sites/700/785/00000865.pdf> >. Acesso em 12.02.2008.

administração baseado no empirismo, tanto nos Tribunais, quanto nas unidades judiciárias, por um modelo que privilegia a organização, com o estabelecimento de um planejamento estratégico e indicadores consistentes e factíveis. Ao lado disso, penso ser possível a adoção de novos procedimentos, mais simplificados, evitando-se o retrabalho tão comum no meio judicial. A busca de alternativas para superar as deficiências do Judiciário e, assim, dar uma resposta à sociedade a tempo e modo em cumprimento aos princípios da eficiência e da garantia da rápida solução dos litígios²², ambos com sede constitucional, deve ser um sério objetivo dos administradores dos Tribunais e de cada um dos magistrados em sua unidade jurisdicional. A busca de novas soluções para superar as deficiências do sistema é uma imposição. O magistrado deve trabalhar em equipe, driblar a ‘*mesmice*’ e encontrar na sua serventia e nas experiências conhecidas e bem sucedidas o caminho de uma justiça ágil, eficiente e eficaz.

1.1.2 - Aumento excessivo de demandas

Uma outra causa da morosidade do Judiciário é o aumento excessivo de demandas, decorrente de múltiplas causas, dentre as quais não se pode deixar de destacar a litigiosidade. O povo brasileiro, diversamente do oriental, não é dado à composição dos conflitos. Ao contrário, prima por litigar. Por menor que seja a desavença, a busca da solução pela mediação do terceiro imparcial, o Judiciário, é providência primeira de quem se julga injustiçado. Daí o número cada vez maior de demandas que o Judiciário tem que enfrentar. Parece não ter sido sempre assim. Nalini escreve: “No início do século passado, o Judiciário constituía a última *ratio*. Não se litigava à toa. Pessoas de gerações mais longevas ainda se orgulham de proclamar – ‘Nunca entrei no Fórum! Nem como testemunha!’”²³.

Nos últimos tempos, porém, a situação mudou. A palavra empenhada, qual ‘fio de bigode’, já não é respeitada. “A esperteza é a regra. Desconfiar do próximo, o mandamento por todos observado. A depauperação dos costumes tem desaguadouro natural na Justiça”, como observa Nalini²⁴. Bate-se às portas do Judiciário tenha-se ou não razão, esteja-se na posição de credor ou de devedor. E não raro ouve-se do devedor, do empregador, a já carimbada expressão: ‘Vá procurar seus direitos na Justiça, se quiser’.

²² CF, art. 37 e art. 5º, LXXVIII.

²³ NALINI, Renato. **A rebelião da toga**, p. 78.

²⁴ NALINI, Renato. **A rebelião da toga**, p. 78.

Além disso, há coisas pitorescas que terminam no Judiciário e ajudam a entulhar os escaninhos judiciários. Serve de exemplo, algo inusitado ocorrido no Estado da Bahia e que entrou no folclore daquela região. Segundo relato:

Revoltado por não ter conseguido beijar nenhum integrante de uma festa popular promovida pela Prefeitura de Arraial D'Ajuda (730 km de Salvador/BA) no mês de fevereiro de 2007, o estudante universitário T.G.Q., cuja identificação é mantida em sigilo, ajuizou uma ação judicial bastante inusitada em face daquela municipalidade. A referida demanda cuidava-se de um pedido de indenização por danos morais motivado pelo descontentamento do jovem, cujas razões foram colocadas da seguinte forma na exordial: 'após quase dez horas de curtidão e bebedeira, não havia conquistado a atenção de sequer uma das muitas jovens que corriam atrás de um trio elétrico, visivelmente transtornadas'. Ainda segundo o autor, que diagnosticou na falta de organização da prefeitura a causa de sua queixa, todos os seus amigos saíram da festa com histórias a contar. Em sua contestação, a prefeitura de Arraial D'Ajuda ponderou tratar-se de 'demanda inédita, sem qualquer presunção legal possível', porque não caberia a ela qualquer responsabilidade no sentido de 'aliciar membros da festividade para a prática de atos lascivos, tanto mais por se tratar de comemoração de caráter familiar, na qual, se houve casos de envolvimento sexual entre os integrantes, estes ocorreram nas penumbras das ladeiras e nas encostas de casarões abandonados, quando não dentro dos mesmos, mas sempre às escondidas'. Entretanto, apesar da aparente inconsistência da demanda judicial por seus próprios méritos, a ação ainda ganhou força antes de virar objeto de chacota dos moradores da cidade, em virtude do teor da réplica apresentada pelo autor, que contou com um parecer desenvolvido pelo doutrinador local Juvêncio de Farias, asseverando que 'sendo objetiva a responsabilidade do Estado, mesmo que este não pudesse interferir na lascívia dos que festejavam, o estudante jamais poderia ter saído tão amuado de um evento público'. Ao autor da demanda, no entanto, como resultado de uma 'aventura jurídica' que já entrou para o folclore daquela municipalidade, não restaram apenas consequências nocivas. Afinal, em que pese a sentença que deu cabo ao processo ter julgado a demanda totalmente improcedente, o estudante se saiu vitorioso após ter arranjado como namorada uma funcionária do setor de aconselhamento psicológico do município (após uma longa troca de e-mails) que de(sic) freqüentou por indicação do próprio magistrado responsável pelo encaminhamento da lide. Segundo a própria municipalidade, tal acontecimento afetivo ocorreu sem nenhuma participação do Estado 25.

A par da situação hilária e inusitada, não se pode esquecer que o tema mereceu uma ação judicial, com todos os procedimentos inerentes, ocupando servidores e magistrado, além de uma psicóloga, corroborando com o acúmulo de processos na serventia judicial daquela Comarca.

Questão mais grave, quanto a esse aspecto, é a extrema litigiosidade do Poder Público no Brasil, em todos os níveis: federal, estadual e municipal. Acresça-se a isso, a conhecida resistência das empresas do sistema bancário e financeiro, das empresas estatais e das empresas ligadas à telefonia e a eletricidade, em suma, das grandes empresas prestadoras de serviço, em bem servir a população, em prestar os serviços que lhe são afetos com respeito

²⁵ Fonte: < <http://www.tj.ba.gov.br>. >. Acesso em 29.11.2007.

ao consumidor. O número de demandas que decorrem do desrespeito ao consumidor e da infringência às leis tributárias e previdenciárias é absurdamente maior do que as demandas de outra índole. E por que isso ocorre? Inegavelmente, agem dessa forma porque a demora na solução do litígio lhes favorece os interesses econômicos. Também, porque o sistema legal existente em nosso País é inconsistente na responsabilização do administrador público. Ainda, porque o sistema recursal que temos é anacrônico e conduz à quase eternização dos feitos. Outrossim, porque a indisponibilidade dos bens públicos leva à utilização de todos os expedientes e brechas legais ao intuito de procrastinar-se indefinidamente as ações judiciais. Por fim, porque, diante da fragilidade do aparelho Judiciário em agir eficazmente na repressão dessas práticas, ao administrador, ao governante, é conveniente aguardar a solução de uma demanda judicial, que normalmente é buscada por uma pequena parcela da população prejudicada e onde o cumprimento da sentença é protelada no tempo²⁶, a tomar imediatamente as medidas profiláticas para prestar os serviços de modo conveniente ou cumprir a legislação nos termos em que editada²⁷.

Humberto Gomes de Barros, Ministro do Superior Tribunal de Justiça, ao discorrer acerca desse comportamento e da repercussão no Judiciário das demandas que daí nascem, escreveu:

Tal prática, além da deslealdade que a compromete, é um dos mais importantes fatores da crise por que atravessa o Poder Judiciário. Porque é vantajoso não pagar espontaneamente, o Estado deixa de cumprir suas obrigações, forçando os credores a propor ações judiciais. Com isso, inundam-se os tribunais com milhares de questões idênticas e inúteis. Fecha-se aí o círculo vicioso: o Judiciário, sob o peso dos processos, torna-se vagaroso; em outra ponta, a lentidão funciona como estímulo para o calote, fazendo crescer o número de processos²⁸.

Mas as demandas crescem não só em decorrência do ânimo litigioso do brasileiro. Avolumam-se também pela maior conscientização da cidadania que se estabeleceu em nosso País, após a Constituição de 1988. A Constituição Cidadã, como foi denominada por Ulisses Guimarães, trouxe em seu bojo uma gama de direitos fundamentais e sociais, que despertaram a população brasileira para a sua efetiva concretização. E, para esse fim, multiplicaram-se as demandas judiciais, vindo a abarrotar os escaninhos do Judiciário. Ao apontar essa causa como motivadora do aumento expressivo das ações que aportaram no Judiciário nesses

²⁶ Vide a respeito, MOREIRA, Helena Delgado Ramos Fialho, **Poder Judiciário do Brasil – Crise de Eficiência**, Curitiba : Juruá, 2004, p. 128 et seq.

²⁷ A respeito, são conhecidas em nosso meio as palavras de um Ministro de Estado que, diante da observação de assessor de que a norma legal tributária a ser editada seria inconstitucional, respondeu saber, mas que também sabia que apenas 10% iriam recorrer ao Judiciário, do que decorreria um ‘lucro’ arrecadatório de 90%.

últimos anos, mais precisamente a partir da promulgação da atual Carta Republicana, não se quer, de maneira nenhuma, fazer qualquer crítica, mas simplesmente fazer uma constatação de uma realidade indesmentível. Não se pode negar, e isso tem que ser exaltado, a atual Constituição, pródiga em preceitos sociais e fundamentais, “fomentou a formação de uma consciência de cidadania das camadas menos favorecidas da sociedade”²⁹ e, com isso, oportunizou acesso mais fácil e mais amplo ao Judiciário, do que decorreu o aumento significativo de demandas.

E o resultado do incremento de demandas se reflete nas estatísticas dos Tribunais. Veja-se: na justiça estadual gaúcha, entre os anos de 2000 e 2005, o número de processos em trâmite aumentou de 832.681 (média de 1.783 processos por juiz) para 2.192.332 (média de mais de 4,4 mil processos por juiz), sendo que, em 2005 foram julgados 130 mil processos a mais do que em 2000, o que demonstra que o aumento não decorreu de falta de trabalho dos magistrados³⁰.

A Justiça Federal, de igual modo, teve um aumento expressivo no número de ações nos últimos anos. Estatísticas referentes ao período de 1996/2006 demonstram que ao final de 1996 tramitavam nos Tribunais Regionais Federais 559.537 processos. Em dezembro de 2006 eram 930.288, com uma média de 6.700 feitos por Desembargador Federal pendentes de apreciação³¹. A sua vez, na Seção Judiciária do Rio Grande do Sul, a evolução processual dos últimos 40 anos de história dessa Instituição, foi a seguinte³²:

Período	Processos Distribuídos
01.01.1967 a 31.12.1976	34.486
01.01.1977 a 31.12.1986	76.725
01.01.1987 a 31.12.1996	316.593
01.01.1997 a 31.12.2006	1.411.472

Ainda, na mesma Seção Judiciária e no mesmo período, foi proferido número significativo de sentenças, a demonstrar que há dedicação por parte dos juízes:

²⁸ BARROS, Humberto Gomes de. Abaixo os Precatórios!. **Correio Brasiliense**, Brasília, 04 set. 1999, Caderno Direito e Justiça, *apud* MOREIRA, Helena Delgado R.F., op. Cit., p. 129/130.

²⁹ MOREIRA, Helena Delgado R.F., op. Cit., p. 53.

³⁰ RAMIRES, Maurício. O orçamento do Judiciário e o preço do almoço. **O Sul**. Porto Alegre, 04 dez. 2006. **Caderno Colunistas**, p.

³¹ Dados do CJF. Disponível em < http://daleth.cjf.gov.br/Internet/MPTRFtab_arquivos/sheet001.htm >. Acesso em 12.02.2008.

³² Relatório de Gestão Seção Judiciária do Rio Grande do Sul - SJRS, junho 2005-junho 2007, p. 13/14. Não estão incluídos os feitos tramitando nos Juizados Especiais Federais.

Período	Sentenças Proferidas
01.01.1967 a 31.12.1976	1.563
01.01.1977 a 31.12.1986	5.508
01.01.1987 a 31.12.1996	76.205
01.01.1997 a 31.12.2006	1.049.036

E a evolução dos processos em tramitação na Justiça Federal de primeiro grau no País assim se apresenta³³:

1997	2.116.963	1998	2.331.214
1999	2.608.573	2000	2.848.538
2001	3.086.728	2002	3.753.093
2003	4.889.988	2004	6.247.553
2005	6.809.700	2006	6.443.913
2007	6.315.016 (até 30.09)		

Em termos percentuais, de 1997 a 2001, a distribuição no primeiro grau federal cresceu 45,80%; de 2001 a 2005, 120,61% e, no período todo, alcançou o percentual impressionante de 221,657%³⁴. No segundo grau federal há também uma evolução. Entre os anos de 1995 e 2000 houve um aumento de 98% no número de pleitos, subindo de 585,8 mil para cerca de 1 milhão. De 2002 para 2003 ocorreu uma queda, que se atribui à instalação dos Juizados Especiais Federais. Já em 2004, cresceu o número de processos, mantendo-se em 2005 a tendência de crescimento, atingindo a marca de 974,9 mil³⁵.

1.1.3 - Formalismo das leis processuais e sistema recursal

Outra causa que merece destaque para o aumento excessivo de processos e que conduz à morosidade do Judiciário é o excessivo formalismo de nossas leis processuais e a irracionalidade do nosso sistema recursal. As várias instâncias disponíveis, quatro (juiz de 1º

³³ Dados do CJF. Disponível em < <http://daleth.cjf.gov.br/atlas/Internet/MovimProcessualJFINTERNETTABELAS.htm> >. Acesso em 12.02.2008. A partir de 2002 estão incluídos os processos que tramitam nos JEFs.

³⁴ SILVA JR., Walter Nunes da. Crescimento Planejado não é esbanjamento. **Justiça & Cidadania**, junho/2007.

³⁵ SILVA JR., Walter Nunes da. Op. Cit.

grau, Tribunal de Apelação, Tribunal Superior e Supremo Tribunal Federal), servem mais para procrastinar a solução definitiva do processo do que para oferecer segurança jurídica.

Ministro Carlos Mário Velloso, em palestra proferida no XXI Encontro Nacional dos Juízes Federais do Brasil, realizado na Costa do Sauípe/BA, exemplificou essa questão da seguinte maneira:

[...] Uma simples sentença de despejo de um botequim qualquer, em qualquer cidade deste País, chega ao Superior Tribunal de Justiça, chega ao Supremo Tribunal Federal. Isso é irracional.

Ambos os Tribunais foram instituídos para decidir grandes questões, que interessam a milhões de brasileiros e não pequenas pendengas que interessam a meia dúzia de pessoas, que sobem ao Supremo e ao Superior sobretudo em agravos, gerando, hoje, a crise do agravo. Ontem, a crise era do recurso extraordinário, hoje é do agravo.

Muito bem! Vejam: é decretado o despejo. Para a apelação basta a sucumbência, vale dizer, ter sido vencido. Então, sobe a apelação ao Tribunal de Justiça ou ao Tribunal Regional Federal. E o que acontece? É confirmada a sentença; um recurso especial é interposto e um recurso extraordinário também. O Presidente do Tribunal vai certamente indeferir ambos esses recursos. Vêm os agravos. Sobe o primeiro agravo ao Superior Tribunal de Justiça, o relator certamente vai negar-lhe seguimento. Virá um agravo regimental, com todos os seus percalços, como, por exemplo, inclusão em pauta, publicação do acórdão, etc. Dizia-me o Ministro Edson Vidigal que, hoje, leva-se cerca de 20 dias para ser publicada a pauta. Realizado o julgamento, o acórdão é publicado no Diário de Justiça; vêm os embargos de declaração. Resolvem-se os embargos de declaração; o acórdão é publicado. Terminada a maratona no Superior Tribunal de Justiça, terá ela início no Supremo Tribunal Federal. Isso é ou não é irracional? Isso, realmente, faz com que a Justiça não ande, faz com que a prestação jurisdicional seja retardada, tornando a decisão ineficaz³⁶”.

Comprova-se insofismavelmente a irracionalidade do sistema processual brasileiro no fato de que, casos singelos, insignificantes até, podem chegar à apreciação da mais alta Corte do País, seja por via de recurso extraordinário, seja por Habeas Corpus, ou outro meio. Recentemente, foi noticiado o deferimento de liminar em Habeas Corpus (92939) impetrado pela Defensoria Pública em favor de um diarista de 60 anos, morador do Município de Gaurama no Estado do Rio Grande do Sul, denunciado pelo furto de 120 espigas de milho, avaliadas em R\$ 35,00. A liminar foi deferida pelo Ministro Celso de Mello, que determinou a suspensão do processo penal, com base no princípio da insignificância. O Ministro Relator destacou a mínima ofensividade da conduta do agente; a inexistência de periculosidade social

³⁶ 21º Encontro Nacional dos Juízes Federais do Brasil, **Anais do Seminário**, AJUFE, p. 38/39. É oportuno lembrar, ainda, as palavras seguidamente utilizadas pelo Ministro Nelson Jobim de que o juiz de primeiro grau não passa de um mero carimbador, isso porque a sentença por ele proferida serve apenas para indicar qual parte irá recorrer. Os Tribunais intermediários são meramente de passagem necessária, porque a parte busca mesmo é a solução da lide nos Tribunais Superiores (STJ ou STF).

da ação; o reduzido grau de reprovabilidade do comportamento e a inexpressividade da lesão provocada³⁷.

O exemplo é clássico e emblemático, a demonstrar ser arcaico nosso sistema processual e recursal. O processo civil segue o mesmo rito há alguns séculos. O formalismo está enraizado entre os operadores do direito e tudo sob o argumento da necessidade de se preservar a segurança jurídica e o amplo direito à defesa. “É, nos dizeres de Nalini, resquício do fenômeno do juridicismo e do bacharelismo, ambos ainda presentes na cultura brasileira”³⁸.

O rito processual não tem maiores alterações desde há muito tempo. É praticamente o mesmo desde os tempos coloniais. Segue apegado a fórmulas, a padrões ultrapassados e a valores superados. Veja-se que uma simples inquirição de testemunha é feita tal qual o era no início do século passado ou antes ainda: o advogado da parte, dirigindo-se ao juiz, formula a pergunta. O juiz transmite a pergunta à testemunha. Esta responde. O juiz dita ao secretário da audiência, que a digita. Assim ocorria no passado e assim acontece nos tempos atuais, época da informatização e de todos os avanços tecnológicos conhecidos. O mesmo ocorre com os inquéritos policiais, hoje, como ontem, conduzidos pela autoridade policial quase em sigilo, sem qualquer interferência de magistrado e ministério público (a não ser para deferir prorrogações de prazos), para, após findo, ser remetido ao *Parquet* que reiniciará tudo. A denúncia é oferecida, recebida pelo juiz, que colherá o depoimento das mesmas testemunhas ouvidas na delegacia de polícia e reproduzindo as mesmas provas produzidas na esfera policial.

Esse sistema processual e recursal retrógrado conduz ao emperramento da máquina judiciária e à morosidade da prestação jurisdicional, levando à impunidade e servindo de incentivo aos maus pagadores ou renitentes no descumprimento das obrigações assumidas, além de acarretar sérios prejuízos a quem litiga em juízo, especialmente quando o credor ou o beneficiário é hipossuficiente que, não podendo esperar pelo transcurso de todos os trâmites processuais necessários à concretização de sua provável vitória judicial, termina por aceitar o deságio próprio de qualquer transação³⁹. E o reverso da medalha também é uma realidade, ou

³⁷ Notícias do STF. Disponível em < <http://www.stf.gov.br/portal/cms> >. Acesso em 09.11.2007. A imprensa tem noticiado outros casos pitorescos que foram parar no STF, mas que, por sua insignificância, lá nunca deveriam ter aportado. Assim ‘um homem é acusado de crime ambiental pela morte de um tatu, outro é condenado por lesão corporal por dar uma canelada na sogra, um comerciante agride uma senhora com uma vassoura’ (O Sul. Porto Alegre, 29 jan. 2008. Caderno Reportagem, p. 2).

³⁸ NALINI, Renato. **A rebelião da toga**, p. 143.

³⁹ MOREIRA, Helena D.R.F., op. Cit, p. 103.

seja, quem age com correção vê-se desmotivado de recorrer ao Judiciário tendo em conta a demora na solução da demanda e os altos custos daí decorrentes.

1.1.4 - Gestão deficiente

A magistratura costuma atribuir a causas externas a lentidão na prestação jurisdicional. Contudo, sabe-se, não são elas as únicas causadoras da crise pela qual passa o Judiciário. Mui das vezes, ela decorre da falta de comprometimento do magistrado, da falta de organização da atividade que lhe é afeta e na falta de liderança que deve ter em seu local de trabalho e junto a seus colaboradores. Vale dizer, deficiência de gestão. O magistrado não pode ter posição passiva diante da crise do Judiciário. Precisa atuar efetivamente, precisa gerir, coordenar e orientar a atividade que lhe compete e o trabalho de sua equipe. O juiz tem de ser criativo, não ter receio de inovar e ser motivador.

Não se pode confundir o bom juiz com o bom administrador, como escreveu Nalini⁴⁰. Em contrapartida, é preciso formar juízes que saibam aliar as qualidades de bons julgadores com as de bons administradores.

O gerenciamento adequado e inovador inicia-se na administração superior dos Tribunais. Estes, tradicionalmente, são dirigidos pelos mais antigos de seus membros. Ocorre que nem sempre esses magistrados têm esse perfil. Muitas vezes, ao contrário, são bons julgadores, mas deixam a desejar no aspecto administrativo. E um Tribunal não pode prescindir de uma administração adequada às necessidades dos tempos atuais. Evidente, que bons assessores compensam eventuais deficiências do dirigente maior, mas não o substituem. Requer-se, assim, permanente atualização e preparo específico. Caso contrário, haverá uma administração burocrática, sem a necessária visão de conjunto e empresarial.

Outra questão a causar embaraços à boa administração é a falta de continuidade. As administrações se sucedem de dois em dois anos, sem qualquer planejamento de médio e longo prazos. O novo administrador assume e passa a gerir o Tribunal como se nada do que existia seja aproveitável. Faz terra arrasada e tenta construir um novo palácio. Só que dois anos é um período muito curto para esse intento. Com isso perdeu-se o que havia de bom na administração anterior e na nova pouco se construiu.

E a deficiência de gestão dos Tribunais repercute negativamente nas unidades judiciárias. O juiz está voltado à missão de julgar, pouco se preocupando com a tarefa de administrar. E o mais grave, muitas vezes, sequer se dispõe a atualizar-se. A sua vez, não há

incentivo para a mudança desse estado de coisas. Em suma, deficiência de gestão na cúpula dos Tribunais e deficiência nas serventias resulta na lentidão na tramitação e no julgamento dos processos e o seu conseqüente acúmulo.

1.2 – TENTATIVAS DE SOLUÇÃO

A sociedade brasileira exige uma prestação jurisdicional eficaz, que compreende celeridade. “Justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta”, já dizia o grande Ruy, na sua famosa Oração aos Moços. Providências impõem-se ser tomadas para enfrentar esse problema. Com essa preocupação, diversas medidas têm sido tomadas para melhorar o desempenho do Judiciário e torná-lo mais ágil, acessível, eficiente e eficaz. Nessa tarefa, se evidencia a cooperação dos três poderes da República, dos Tribunais, das associações de magistrados (Associação dos Magistrados Brasileiros - AMB e Associação dos Juízes Federais do Brasil - AJUFE), do Instituto Brasileiro de Direito Processual, de entidades civis, todos empenhados na solução, ou ao menos na minimização, da crise maior do Judiciário.

Dentre as tantas medidas já implementadas,, podem-se destacar: (i) reforma do Judiciário; (ii) criação da Secretaria de reforma do judiciário do Ministério da Justiça e do Conselho Nacional de Justiça; (iii) reformas legislativas; (iv) medidas alternativas de solução de conflitos (arbitragem, mediação e conciliação); (v) criação dos juizados especiais; (vi) processo eletrônico; (vii) informatização das comunicações; (viii) interiorização.

1.2.1 - A reforma do judiciário

O Judiciário foi, por muito tempo, um poder um tanto quanto desconhecido. Fechado, pouco transparente, comunicando-se mal com a sociedade, falando apenas nos autos. A sua vez, o povo enxergava a Justiça como parcial, mal administrada, lenta e pouco eficaz. A situação tornou-se mais crítica no limiar do século atual, quando ficou mais evidente o descompasso entre as exigências de uma sociedade moderna e a capacidade de resposta a tempo e modo do aparelho estatal encarregado de resolver os conflitos.

A reforma do Judiciário, portanto, se impunha, embora tenhamos que reconhecer que o Judiciário brasileiro já sofrera reformas anteriormente. Só para referir as mais recentes, o Presidente Ernesto Geisel, após visita ao Supremo Tribunal Federal, onde constatou o

⁴⁰ NALINI, José Renato. **A rebelião da toga**, p 13.

acúmulo de processos submetidos à deliberação daquela Corte, decidiu promover uma reforma na justiça brasileira. Criou o Conselho Nacional da Magistratura - CNM⁴¹ e editou a Lei Orgânica da Magistratura - LOMAN⁴². Dessa reforma, pouco de prático resultou no que atine minimizar a crise do Judiciário. O Conselho Nacional da Magistratura não se consolidou e a Lei Orgânica da Magistratura, ainda vigente, serviu, como por alguns foi considerada, de ‘camisa de força’ do juiz.

Redemocratizado o País e promulgada a atual Constituição da República, novas tentativas foram feitas. Em 1992, o Deputado Hélio Bicudo apresentou projeto ambicioso de reforma do Judiciário, pela qual, além de outras modificações de monta, previa a extinção da Justiça Federal de primeiro grau. Esse projeto teve tramitação tumultuada, vindo a ser apensado a outra proposta de autoria do Deputado José Genoíno. O Deputado Jairo Carneiro, nomeado relator, agregou esses projetos e outros existentes no legislativo federal e apresentou um substitutivo, com alterações substanciais na estrutura e funcionamento do Poder Judiciário. Os interesses em jogo eram muitos, razão pela qual o substitutivo passou a se arrastar. Os relatores foram se sucedendo: Aloysio Nunes Ferreira, Zulaiê Cobra Ribeiro, José Jorge e, finalmente, após tramitar mais de dez anos no Congresso Nacional, a reforma foi aprovada, com a promulgação da Emenda Constitucional nº 45, em 08 de dezembro de 2004. Importante referir que a nomeação de Márcio Thomaz Bastos como Ministro da Justiça e de Sérgio Rabello Tamm Renault para a função de Secretário da Reforma do Poder Judiciário foram decisivas, porquanto, a partir dessas nomeações, o Executivo, até então indiferente, passou a se interessar e contribuir pela rápida aprovação do projeto.

A reforma de 2004 (i) criou o Conselho Nacional de Justiça; (ii) instituiu a Súmula Vinculante; (iii) consagrou o direito de todos à razoável duração do processo e aos meios que garantam a celeridade de sua tramitação; (iv) estabeleceu que a promoção por merecimento considerasse critérios objetivos de produtividade e presteza no exercício da jurisdição e frequência a cursos; (v) vedou a promoção de juiz que, injustificadamente, retenha autos em seu poder além do prazo legal; (vi) previu cursos oficiais de preparação e aperfeiçoamento de magistrados, constituindo etapa obrigatória do processo de vitaliciamento; (vii) estabeleceu a residência obrigatória do juiz na respectiva comarca; (viii) previu todos os julgamentos públicos e fundamentadas as decisões; (ix) estabeleceu a atividade jurisdicional ininterrupta,

⁴¹ Foi criado pela EC nº 7, de 13.04.1977, promulgada com fundamento no Ato Institucional nº 05/68, que ficou conhecida como “Pacote de Abril”. O CNM tinha como principal atribuição conhecer de reclamações contra membros de Tribunais, avocar processos disciplinares contra juízes de primeira instância e determinar a disponibilidade de magistrados, com vencimentos proporcionais ao tempo de serviço.

⁴² LC nº 35, de 14.03.1979.

extinguindo as férias coletivas nos juízos e tribunais de segundo grau; (x) oportunizou seja delegada aos servidores a prática de atos de administração e de mero expediente; (xi) fixou a distribuição imediata dos processos; (xii) previu a federalização dos crimes contra os direitos humanos; (xiii) assegurou a autonomia das defensorias públicas; (xiv) estabeleceu o tempo mínimo de atividade jurídica para ingresso na magistratura e no ministério público; (xv) instituiu o período de quarentena para juízes e promotores; além de outras.

Como se pode perceber, a reforma do Judiciário não representou uma panacéia, mas constituiu um avanço significativo no atendimento das aspirações populares. A tônica foi a celeridade da prestação jurisdicional. A sociedade quer e merece uma justiça mais eficiente, menos morosa, mais eficaz. A sociedade quer um juiz que produza mais e com maior rapidez. O legislador constituinte, com a reforma, mostrou que a sociedade quer uma justiça melhor. Construí-la é tarefa de todos, em especial do juiz. “Fundamental, proclama Nalini, que ele (o juiz) se impregne do compromisso de ser agente da transformação e não cego e mudo servo do sistema⁴³”.

Ademais, a reforma do Judiciário, posta na Emenda Constitucional nº 45, foi um primeiro passo, embora importante e fundamental. Indispensável, contudo, que essa reforma prossiga com as alterações legislativas infra-constitucionais e, principalmente, com uma nova atitude da magistratura, mudando-se a cultura e partindo-se para uma gestão eficiente dos Tribunais e das unidades judiciárias.

1.2.2 – A Secretaria de reforma do judiciário do Ministério da Justiça

A Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça foi instituída com o fito de promover, coordenar, sistematizar e propor alternativas para a reestruturação do Poder Judiciário.

A missão básica da Secretaria é articular ações entre os diversos poderes estatais, organizações da sociedade civil e instituições internacionais no intento de difundir-las, bem assim propor projetos de qualificação profissional do Poder Judiciário para possibilitar o acesso à prestação jurisdicional e para agilizar a tramitação dos processos.

A atuação do órgão converge para a questão da facilitação do acesso do cidadão à Justiça, tendo como base quatro eixos: 1º) ações de cidadania por meio de redes de serviço de informação sobre direitos e formação de agentes de cidadania que orientarão cotidianamente a comunidade; 2º) fortalecimento das Defensorias Públicas dos Estados e da União para ampliar

a oferta do serviços e assistência jurídica integral e gratuita; 3º) aproximação da Justiça à comunidade por meio da implantação de núcleos de Justiça Comunitária, bem assim outras práticas de acesso e de efetividade na prestação jurisdicional; 4º) utilização de ações alternativas para resolução de conflitos, por meio de redes de mediação, com foco na formação acadêmica e nos cursos profissionais de operadores do direito (Advogado, Juiz, Ministério Público, Procuradoria e Defensoria Pública), que se perfectibilizará pela inclusão de disciplinas que atentem para esses princípios nos currículos.

Além disso, o Órgão, partindo da idéia de que o acesso de todos a uma Justiça ágil, eficiente e eficaz pode ser alcançada por meio de uma série de medidas, está responsável por fomentar os Juizados Especiais Estaduais e Federais, os Juizados itinerantes, os Centros Integrados de Cidadania e, ainda, a institucionalização da Defensoria Pública da União e dos Estados.

Especificamente, por meio do trabalho integrado com o Programa Nacional de Segurança com Cidadania, a Secretaria de Reforma do Judiciário se responsabilizou, também, por quatro **ações**:

a) **Lei Maria da Penha**, ou seja, o combate à violência doméstica e familiar contra a mulher, por meio de Juizados Especiais de Combate à Violência Doméstica e Familiar. Pretende, também, o fortalecimento e o aumento dos núcleos especializados no tema, nas Defensorias Públicas, nos Centros de Referência e nas Delegacias da Mulher.

b) **Criação da Justiça Comunitária**, com a finalidade de formação de agentes comunitários para que prestem informações sobre os direitos dos cidadãos. Fomenta, também, os mecanismos de mediação para resolução de conflitos.

c) **Prestação de Assistência Jurídica integral aos presos e a seus familiares**, com a criação de Núcleos Especializados das Defensorias Públicas Estaduais na pesquisa e na avaliação dos casos existentes, para fins de mudança de regime dos presos e de efetivação da liberdade pelo cumprimento da pena, além de supervisão da gestão carcerária, para evitar situações de desrespeito aos direitos humanos ou de favorecimento a grupos de detentos, tanto nas prisões estaduais, quanto nas federais, além do apoio e a orientação à família do preso, na tentativa de incluí-las, quando necessário, nos mecanismos de proteção e de assistência social, econômica e profissional.

d) **Formação dos Operadores do Direito para a Capacitação em Direitos Humanos e para o Estabelecimento de Política de Mediação na Solução dos Conflitos**, com o objetivo de formar parcerias, com as Escolas Superiores, para capacitação de

⁴³ NALINI, Renato. *A rebelião da toga*, p. 39.

profissionais do sistema de justiça (membros do Poder Judiciário, do Ministério Público e da Defensoria Pública) em temas de direitos humanos e mediação pacífica de conflitos.

As **prioridades** da Secretaria são: (i) **democratização do acesso à justiça**: pretende ser a articuladora de uma política nacional voltada à democratização do acesso ao Sistema de Justiça, a ser constituída pelo debate coletivo e executada em conjunto com as estruturas do sistema de Justiça, das instituições de ensino, dos órgãos de pesquisa e de entidades da sociedade civil. (ii) **diagnóstico do setor**: realiza pesquisas junto às instituições que compõem a estrutura do Poder Judiciário visando: a) estabelecer mapeamento de recursos humanos, materiais e de produtividade em cada uma delas; b) Identificar casos de excelência nas áreas de aplicação de programas de qualidade e de tecnologia da gestão de informações; c) obter informações básicas sobre volumes de processos, duração média na conclusão e demanda de processos por Juízes e demais funcionários; d) apurar informações que permitam estabelecer indicadores de desempenho por órgão, constituindo um banco de dados referenciais para análises; e e) conhecer experiências de sucesso em instituições jurídicas e difundi-las aos demais órgãos do Poder Judiciário. (iii) **modernização da gestão do Judiciário**: apóia e busca disseminar medidas de modernização do Poder Judiciário, voltadas à melhoria da prestação jurisdicional, que não dependem de alteração legislativa. São medidas que visam: a) ampliar a eficiência da gestão do sistema judiciário nacional; b) implementar novas políticas de gestão e instituição de sistemática de planejamento; c) rever processos organizacionais, modernizando a gestão de recursos humanos e, especialmente a ampliação do acesso da população aos seus serviços e redução da morosidade da atividade jurisdicional. (iv) **alterações legislativas**: promover estudos e apresentar projetos de alteração legislativa com a finalidade de aprimorar o serviço judiciário.

A Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça tem promovido e apoiado uma série de iniciativas, que, após analisadas e aprovadas, são disponibilizadas aos operadores do direito e a qualquer interessado, formando um verdadeiro banco de dados. Dentre essas tenho a destacar: a) Centros Integrados de Cidadania (CICs): são postos de atendimento instalados em pontos estratégicos da periferia de São Paulo, que prestam serviços de assistência jurídica (Juizados Especiais Cíveis), educação em direitos humanos e defesa da cidadania; assistência e desenvolvimento social; empregabilidade e geração de renda; segurança pública; habitação; saúde; cultura e desenvolvimento econômico. A iniciativa começou em 1995, ocasião em que foram criadas quatro unidades. Hoje, mantém-se seis postos de CICs. Sabe-se que mais de 600 mil pessoas já foram atendidas. O CIC Leste, situado no Itaim Paulista, recebeu cerca de 223 mil pessoas entre setembro de 1996 e

dezembro de 2003; b) Juizado Itinerante Permanente do Estado de São Paulo: que leva serviços judiciários e de exercício da cidadania às populações de áreas carentes e distantes dos Fóruns fixos. O índice de acordos é o mais elevado do Sistema dos Juizados Especiais (85% em comparação à média de 50%); c) Justiça na Praça: prestação de serviços judiciais à população durante os finais de semana, nas praças e outros locais públicos da comarca de Belém no Estado do Pará. Iniciativa do Tribunal de Justiça desse Estado; d) Projeto Expressinho: implantado no âmbito do Tribunal de Justiça do Amazonas (TJ-AM), para dar assistência imediata aos consumidores dos serviços de telefonia. Decorrente de acordo entre o TJ-AM e a empresa Telemar, facilita ao usuário a resolução dos problemas que tiver com a companhia. Representantes da Telemar e Conciliadores dos Juizados Especiais ficam à disposição do público na comarca de Manaus; e) Qualidade no Atendimento ao Eleitor: O Tribunal Regional Eleitoral do Paraná (TRE-PR) implantou programas de gestão e produtividade, como: utilização de títulos eleitorais cancelados; utilização de mapas para geoprocessamento; padronização e criação de novas centrais de atendimento ao eleitor nas cidades do interior; otimização de processos internos; aquisição de máquina com impressão térmica para senhas; f) BACEN JUD: vários tribunais e o Banco Central do Brasil criaram o convênio de cooperação técnico-institucional entre o Banco Central do Brasil e órgãos do Poder Judiciário para fins de acesso ao sistema BACEN JUD. Por ele, os membros dos tribunais e os juizes de 1º grau podem encaminhar, pelo correio eletrônico, pedido de informações ao Banco Central sobre a existência do valor da condenação nas contas correntes e aplicações financeiras das empresas e, mesmo pessoas físicas, determinando o bloqueio e o desbloqueio de numerários; g) Conciliação: os tribunais do país, inclusive o Supremo Tribunal Federal têm incentivado a conciliação, como maneira de encerrar as demandas. Criou-se o slogan “Conciliar é legal”. Essa modalidade é empregada nos juizados, em 1º e 2º grau de jurisdição comum, federal e trabalhista e, até, o Superior Tribunal de Justiça dela se utiliza; h) Processo eletrônico: é inteiramente virtual, todos os atos – da petição inicial, incluindo audiência, até a sentença – são gravados em versão digital. A Justiça Federal adota essa sistemática em todas as cinco regiões nos Juizados Especiais Federais. Há redução de custos, economia nos gastos com papel, dispensa o deslocamento de advogados ao fórum, que podem acompanhar o processo pelo computador, possui total segurança nas informações. O TRF/4ª Região utiliza a via eletrônica para as requisições de pequeno valor e precatórios; i) Prêmio Inovare: O Judiciário do Século XXI: foi idealizado com o objetivo de identificar e difundir práticas pioneiras e bem sucedidas de gestão do Poder Judiciário brasileiro que contribuam para a modernização, melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços da

Justiça. A premiação valoriza práticas de gestão surgidas dentro do próprio Poder Judiciário, a partir da iniciativa dos magistrados, que revertem em benefício direto à população – por exemplo, tornando os julgamentos mais ágeis ou facilitando o acesso à Justiça. O Inovare não se esgota com a premiação dos vencedores. A partir da identificação e da escolha dos projetos, será realizado um trabalho de sistematização dessas iniciativas, com o objetivo de formatá-las e difundi-las por todo o País.

1.2.3 - O Conselho Nacional de Justiça

As alterações introduzidas pela reforma do Judiciário vão sendo sentidas aos poucos. Uma delas chama a atenção. Trata-se do Conselho Nacional de Justiça, instalado em junho de 2005 e que se constitui num instrumento de autogoverno e de controle do aparelho Judiciário. Suas “competências, nos termos do art. 103-B da Constituição, relacionam-se com os seus objetivos nos planos da responsabilidade disciplinar, do planejamento estratégico, do controle administrativo e da democratização do sistema judicial”⁴⁴. Na verdade, proclama Nalini:

[...] Mais do que um órgão punitivo ou fiscalizador dos juízes, a grande tarefa do Conselho Nacional da Justiça é conferir um norte ao Judiciário. Pensar o poder para o futuro. Provê-lo de condições para enfrentar os desafios. Assegurar a sua subsistência digna. Não com vistas ao fortalecimento corporativista do Judiciário. Com o superior intuito de robustecer a debilitada democracia, ainda tão tenra e tão sujeita a moléstias infantis⁴⁵.

Até o advento desse Conselho, o Judiciário Brasileiro não dispunha de um órgão de coordenação e de planejamento de âmbito nacional e para todos os seus ramos, sequer o Supremo Tribunal Federal tinha essa competência. No campo da coordenação geral e do planejamento, o Judiciário estava acéfalo. Coordenar e planejar, portanto, são as tarefas maiores do novo Órgão⁴⁶.

Passados dois anos de efetiva atuação do Conselho, no seio da magistratura, as opiniões se dividem entre aplausos e críticas à sua atuação. Uns entendem estar o Conselho extrapolando suas atribuições, interferindo em algumas decisões jurisdicionais, na autonomia

⁴⁴ COSTA, Flávio Dino de Castro. O Conselho Nacional de Justiça: Competências e Aspectos Processuais. **Direito e Administração da Justiça**. Coordenação de Vladimir Passos de Freitas e Dario Almeida Passos de Freitas, Curitiba : Juruá, 2006, p.77/78.

⁴⁵ NALINI, Renato. **A rebelião da toga**, p. 8/9.

⁴⁶ No Regimento Interno do CNJ ficou estabelecido como uma de suas competências: “... XIII – definir e fixar, com a participação dos órgãos do Poder Judiciário, podendo ser ouvidas as associações nacionais de classe das carreiras jurídicas e de servidores, o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação

dos Tribunais e preocupando-se excessivamente em disciplinar a atuação dos magistrados. Outros aplaudem suas ações, tendo-as como moralizadoras e oportunas, quando não necessárias. Na verdade, a grande maioria dos juízes quer que o Conselho redirecione sua atuação, afastando-se da tendência de interferir nas decisões jurisdicionais e de ser um órgão meramente punitivo, transformando-se em parceiro dos Tribunais e assumindo efetivamente sua missão primeira de coordenação e planejamento estratégico do Judiciário Brasileiro.

Ellen Gracie Northfleet, Presidente do Conselho, na cerimônia de posse dos novos conselheiros, ocorrida em 14 de junho de 2007, reconheceu que o Conselho Nacional de Justiça, nos dois primeiros anos, sufocado em demandas (cerca de 5 mil processos disciplinares contra magistrados e servidores judiciais), ficou preso na análise de casos isolados. Ressaltou, no entanto, que o Conselho deve buscar sua missão maior: a modernização do Poder Judiciário como órgão de planejamento estratégico. “O grande trabalho do Conselho é o de planejamento estratégico da instituição. É pensar qual é o Judiciário que o País quer ter nos próximos vinte anos. Precisamos vencer a crise do passado para a qual não estávamos preparados e preparar o Poder para o futuro”⁴⁷, nas palavras da Ministra.

Alexandre de Moraes, um dos Conselheiros no primeiro biênio, escreveu:

A atuação do CNJ, para garantir maior celeridade e efetividade das decisões judiciais, deve ser pró-ativa, e não reativa, em vez de esperar caso a caso o julgamento de procedimentos por excesso de prazo, deve, em conjunto com os tribunais do país, diagnosticar os problemas, regulamentar a questão, fixar metas e indicar a infra-estrutura e logísticas necessárias para seu cumprimento⁴⁸.

1.2.4 - As reformas legislativas

A reforma do Judiciário não poderia se esgotar com as alterações constitucionais implementadas pela Emenda Constitucional nº 45/04. Ocorre que a sociedade é dinâmica e se transforma constantemente. Relações políticas, econômicas e sociais surgem a todo momento, e o direito tem que estar preparado para dar solução justa às demandas que daí naturalmente surgem. Desta maneira, a tarefa de reformar a Justiça é permanente, não se esgotando numa

institucional do Poder Judiciário, visando ao aumento da eficiência, da racionalização e da produtividade do sistema, bem como ao maior acesso à Justiça.

⁴⁷ Disponível em < www.conjur.com.br >. Acesso em 21.07.2007.

⁴⁸ MORAES, Alexandre de. Justiça rápida e combate efetivo à corrupção. Disponível em < www.cnj.gov.br >. Acesso em 31.07.2007.

singela reforma constitucional, sob pena de deixar a sociedade sem a necessária proteção do Estado-Juiz e sem a resposta rápida e segura aos conflitos que surgem.

Nesse contexto, está inserida a reforma infra-constitucional que se implementou em nosso País, orientada na premissa de que o processo não é um fim em si mesmo, mas é um instrumento a serviço da solução de um litígio material que o precede, nos precisos termos afirmados por Pierpaolo Cruz Bottini, Secretário de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça, ao apresentar as propostas de reformas infraconstitucionais:

O denominador comum, nas reformas legislativas, foi a busca de soluções jurídicas para problemas concretos, apontados por magistrados, advogados, membros do Ministério Público, defensores públicos e demais integrantes da comunidade jurídica, que militam cotidianamente nas instituições judiciais. O critério que norteou as sugestões foi justamente a racionalidade prática dos institutos processuais, sua utilidade, e sua eficiência para a efetiva solução das lides⁴⁹.

Documento importante, para esse fim, foi o PACTO DE ESTADO EM FAVOR DE UM JUDICIÁRIO MAIS RÁPIDO E REPUBLICANO, firmado pelos chefes dos três poderes (Luiz Inácio Lula da Silva, Presidente da República Federativa do Brasil; Nelson Jobim, Presidente do Supremo Tribunal Federal; José Sarney, Presidente do Senado Federal; e João Paulo Cunha, Presidente da Câmara dos Deputados), em 15 de dezembro de 2004, pelo qual foram apresentados projetos à reforma da legislação processual brasileira a serem debatidos no Congresso Nacional⁵⁰. A partir desse ato solene, foram propostas diversas modificações na legislação processual civil, todas com o fito de agilizar a prestação jurisdicional

⁴⁹ BOTTINI, Pierpaolo Cruz. Apresentação. Reforma Infraconstitucional do Judiciário. **Ministério da Justiça**. Secretaria de Reforma do Judiciário, p. 11.

⁵⁰ A parte introdutória desse documento teve a seguinte redação: “Poucos problemas nacionais possuem tanto consenso no tocante aos diagnósticos quanto à questão judiciária. A morosidade dos processos judiciais e a baixa eficácia de suas decisões retardam o desenvolvimento nacional, desestimulam investimentos, propiciam a inadimplência, geram impunidade e solapam a crença dos cidadãos no regime democrático.

Em face do gigantesco esforço expandido sobretudo nos últimos dez anos, produziram-se dezenas de documentos sobre a crise do Judiciário brasileiro, acompanhados de notáveis propostas visando ao seu aprimoramento.

Os próprios Tribunais e as associações de magistrados têm estado à frente desse processo, com significativas proposições e com muitas iniciativas inovadoras, a demonstrar que não há óbices corporativistas a que mais avanços reais sejam conquistados.

O Poder Legislativo não tem se eximido da tarefa de contribuir para um Judiciário melhor, como demonstram a recém-promulgada reforma constitucional (EC nº 45/2004) e várias modificações nas leis processuais.

A reforma do sistema judicial tornou-se prioridade também para o Poder Executivo, que criou a Secretaria de Reforma do Judiciário no âmbito do Ministério da Justiça, a qual tem colaborado na sistematização de propostas e em mudanças administrativas.

São essas as premissas que levam os três Poderes do Estado a se reunirem em sessão solene, a fim de subscreverem um **Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais Rápido e Republicano**, consubstanciado nos seguintes compromissos fundamentais: ...” (**Diário da Câmara**, março de 2001)

Na verdade, a reformulação legislativa com vistas a um Judiciário mais eficiente, ágil e eficaz, bem assim, voltada a possibilitar um acesso mais fácil e menos oneroso à Justiça, à democratização e à qualificação dos magistrados, iniciou-se bem antes da promulgação da Emenda Constitucional nº 45/04 e ao próprio Pacto. Já na década de 90, foram realizadas diversas reformas em nossa legislação processual civil, tudo com o objetivo de simplificar os procedimentos, reduzir o alcance de recursos e, assim, alcançar, tanto quanto possível, a tão necessária e demandada efetividade da jurisdição. Contribuíram para esse trabalho: Tribunais, associações de magistrados, operadores do direito, juristas, o Instituto Brasileiro de Direito Processual, além da Comissão de Reforma do Código de Processo Civil, especialmente nomeada para apresentar sugestões. E, nessa quadra, não há como deixar de destacar duas figuras insígnias, hoje aposentados, que dignificaram o Superior Tribunal de Justiça e emprestaram especial colaboração às reformas: Ministros Athos Gusmão Carneiro e Sálvio de Figueiredo Teixeira, sem, por evidente, desmerecer o importante trabalho realizado por tantos outros.

Não só. Houve a reforma do próprio Poder Judiciário, através da Emenda Constitucional nº 45/04, que, entre outras medidas, criou o Conselho Nacional de Justiça, atribuiu competência ao Supremo Tribunal Federal de editar súmulas vinculantes e alçou a princípio constitucional, inserindo-o na variada gama dos direitos fundamentais, a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação⁵¹, como acima se viu. O constituinte derivado foi mais adiante, determinou a imediata instalação pelo Congresso Nacional de comissão especial mista para, em cento e oitenta dias, elaborar os projetos de lei necessários a tornar mais amplo o acesso à justiça e mais célere a prestação jurisdicional⁵².

Desta maneira e com os objetivos acima enfocados, inúmeras alterações foram feitas no Código de Processo Civil de 1973⁵³.

⁵¹ “A todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação” (CF, art. 5º, LXXVIII).

⁵² O Congresso Nacional instalará, imediatamente após a promulgação desta Emenda Constitucional, comissão especial mista, destinada a elaborar, em cento e oitenta dias, os projetos de lei necessários à regulamentação da matéria nela tratada, bem como promover alterações na legislação federal objetivando tornar mais amplo o acesso à Justiça e mais célere a prestação jurisdicional” (Emenda Constitucional nº 45, de 0812.2004, art. 7º).

⁵³ Dentre tantas, tenho por destacar: (1) Lei nº 8.038/90 que instituiu normas procedimentais para os processos que especifica, perante o Superior Tribunal de Justiça e o Supremo Tribunal Federal; (2) Lei nº 8.455/92 que alterou dispositivos referentes à prova pericial; (3) Lei nº 8.710/93 que permitiu a citação e intimação por correio; (4) Lei nº 8.950/94 que alterou dispositivos relativos aos recursos; (5) Lei nº 8.951/94 que deu nova regulação às ações de consignação em pagamento e usucapião; (6) Lei nº 8.952/94 que alterou dispositivos sobre o processo de conhecimento e o cautelar; (7) Lei nº 9.139/95 que alterou dispositivos referentes ao agravo de instrumento; (8) Lei nº 9.245/95 que alterou o procedimento sumaríssimo; (9) Lei nº 9.307/96 que dispôs sobre a arbitragem; (10) Lei nº 9.756/98 que regulou o processamento de recursos no âmbito dos tribunais; (11) Lei nº

Vê-se que, tanto o constituinte quanto o legislador ordinário não se omitiram e contribuíram decisivamente para aperfeiçoar a Justiça. Cabe agora aos juízes fazerem a sua parte. As novas leis, por si só, não tornarão os processos mais rápidos e a Justiça mais efetiva. Na verdade, um dos fatores que responde pelo funcionamento deficiente da Justiça atual é o modelo de gestão judicial. É preciso modernizar o Judiciário, utilizar plenamente a informatização e racionalizar os serviços Judiciários. Uma boa estrutura e um eficiente gerenciamento cartorário conduzirá a ótimos resultados e atenderá os anseios da sociedade que clama por resposta rápida e eficaz do Judiciário.

1.2.5 - O Processo eletrônico e a informatização dos atos processuais

O processo eletrônico, uma realidade nos Juizados Especiais Federais há bastante tempo, foi regulamentado em 2006 pela Lei nº 11.419. Trata-se da informatização total do processo judicial. Dispensa o uso do papel e realiza todos os atos pela internet, visa à economia e à celeridade processual, facilitando o trabalho dos advogados e procuradores dos Órgãos Públicos. Serve para a melhoria da qualidade do atendimento às partes, à agilização dos trabalhos dos servidores e à segurança e rapidez na atuação dos magistrados. A nova tecnologia promete poupar tempo, espaço e dinheiro, agilizando o trabalho da Justiça e reduzindo o custo do processo.

O processo eletrônico dispensa o uso do papel e de tinta. Tudo é informatizado, com utilização de *software* livre, e os documentos são *scaneados*, o que afasta eventual alegação de formação de autos para acondicionar os documentos originais. Não se alegue possibilidade de fraude. A um, porque o processo em papel não exclui essa possibilidade. E, a dois, porque não retira da parte argüir a falsidade documental. De qualquer maneira, a exemplo do que ocorre hoje com o processo em autos de papel, a fraude é uma exceção, e não regra, o que prestigia a utilização dessa nova tecnologia.

O processo eletrônico teve sua gênese no petição eletrônico, criado em 2002 na cidade do Rio Grande/RS. Partiu de um repto lançado pelo então Presidente do Tribunal

10.173/01 que privilegia o processamento de ações de interesse de idosos; (12) Lei nº 10.352/01 que alterou dispositivos referentes a recursos e ao exame necessário; (13) Lei nº 11.187/05 que conferiu nova disciplina ao cabimento dos agravos retido e de instrumento; (14) Lei nº 11.232/05 que estabeleceu a fase cumprimento das sentenças no processo de conhecimento; (15) Lei nº 11.276/06 que alterou dispositivos relativos a recursos; (16) Lei nº 11.280/06 que instituiu a possibilidade de atos processuais serem realizados e comunicados por meios eletrônicos; (17) Lei nº 11.382/06 que estabeleceu nova regulamentação ao processo de execução do títulos extrajudiciais; (18) Lei nº 11.419/06 que dispôs sobre a informatização do processo judicial; (19) Lei nº 11.441/07 que possibilitou a realização de inventário, partilha, separação consensual e divórcio consensual por via administrativa.

Regional Federal da 4ª Região e que hoje honra o Superior Tribunal de Justiça Ministro Teori Albino Zavascki na solenidade de instalação da Vara do Juizado Especial Federal naquela Subseção Judiciária. O repto foi aceito pelo Juiz Federal Sérgio Renato Tejada Garcia, que buscou auxílio técnico do servidor da Justiça Federal da Seção Judiciária do Rio Grande do Sul José Carlos Costa Abelaira Filho, que, em trinta dias, deu por concluído o sistema do peticionamento eletrônico. Concluída a nova sistemática, o desenvolvimento para o processo eletrônico foi um passo. Teve, sim, percalços importantes e resistências de toda ordem, a começar pelo setor de informática do próprio Tribunal. No entanto, posição firme do Corregedor-Geral, contando com integral apoio do Presidente do Tribunal, o processo eletrônico tornou-se realidade. Num primeiro momento, destinado aos Juizados Especiais Federais Cíveis e em matéria exclusivamente de direito, mas logo estendido também para matéria de fato. Atualmente, o E-proc, denominação dada ao processo eletrônico, está instalado em todos os Juizados Especiais Federais da 4ª Região, sendo sua utilização obrigatória, inclusive nas Turmas Recursais que funcionam nos Estados do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná, além na Turma de Uniformização Regional da 4ª Região⁵⁴.

O processo eletrônico também é uma realidade nos Juizados Especiais Federais nas demais regiões do País.

O processo eletrônico pode ser acessado instantânea e simultaneamente via internet por qualquer pessoa, em qualquer lugar, a qualquer hora, de dia ou de noite, mesmo em horário em que o foro está fechado, nos feriados e dias não úteis, desde que disponha de uma conexão com a rede mundial de computadores. Facilita a atividade de juízes, procuradores, advogados e das partes. O serviço é mais ágil, mais transparente e mais econômico. Enfim, é meio eficiente para combater a morosidade, além de facilitar o acesso à Justiça.

As estatísticas demonstram a aceitação do novo modelo. Veja-se, para exemplificar, o quadro existente no âmbito da 4ª Região, onde o número de processos eletrônicos distribuídos nos Juizados Especiais Federais foi⁵⁵:

⁵⁴ A Resolução nº 13 do TRF/4ª, de 11.03.2004, estabeleceu que: “Art. 1º Fica autorizada a implantação do processo eletrônico nos Juizados Especiais Federais da 4ª Região, Turmas Recursais dos Estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina e na Turma Regional de Uniformização da 4ª Região. Art. 2º A partir da implantação do processo eletrônico somente será permitido o ajuizamento de causas pelo sistema eletrônico”.

⁵⁵ Relatório Estatístico da Justiça Federal da 4ª Região. Disponível em: < www.trf4.gov.br >. Acesso em 12.02.2008.

Ano	número de processos
2003 (de julho a dezembro)	24.056
2004	67.235
2005	134.809
2006	106.863
2007 (até junho)	67.763

Mas nem tudo são rosas. Críticas já foram feitas ao Processo Eletrônico. Não faltou quem impugnasse a obrigatoriedade de sua utilização. Com esse fito, perante o Tribunal Regional Federal da 4ª Região foi impetrado mandado de segurança. A Corte Especial, no entanto, rejeitou-o e assegurou a continuidade do procedimento⁵⁶.

A informatização dos atos processuais também sofreu percalços. A Ordem dos Advogados do Brasil-OAB, a sua vez, ajuizou Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI nº 3.880), pela qual pede a declaração de inconstitucionalidade dos arts. 1º, III, b, 2º, 4º, 5º e 18 da Lei nº 11.419/2006⁵⁷.

Por outro lado, há que pensar na necessidade de haver uma certa padronização das informações contidas nas peças processuais do processo eletrônico, ou seja, que as petições tenham a mesma forma de apresentação, o mesmo formato, relativamente aos dados obrigatórios. Essa providência seria de grande utilidade, especialmente aos funcionários

⁵⁶ Ementa: “MANDADO DE SEGURANÇA. ATO PRESIDENTE TRF4. OBRIGAÇÃO DE UTILIZAÇÃO DO PROCESSO ELETRÔNICO (E-PROC) NOS JUIZADOS ESPECIAIS FEDERAIS. 1- A instituição do processo eletrônico é decorrência da necessidade da agilização da tramitação dos processos nos Juizados Especiais Federais, representando a iniciativa o resultado de um enorme esforço institucional do Tribunal Regional da 4ª Região e das três Seções Judiciárias do sul para que não se inviabilize a prestação jurisdicional à população, diante da avalanche de ações que recai sobre a Justiça Federal, particularmente nos Juizados Especiais Federais. 2- O sistema em implantação é consentâneo com os critérios gerais da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade que devem orientar os Juizados especiais, previstos no art. 2º da Lei 9.099/95, e que são aplicáveis aos Juizados Especiais Federais, conforme disposto no art. 1º da Lei 10.259/2001. 3- A sistemática implantada assegura o acesso aos equipamentos e aos meios eletrônicos às partes e aos procuradores que deles não disponham (Resolução nº 13/2004, da Presidência do TRF/4ª Região, art. 2º, §§ 1º e 2º), de forma que, a princípio, ninguém tem o acesso à Justiça ou o exercício da profissão impedido em decorrência do processo eletrônico. Segurança denegada” (MS nº 2004.04.01.036333-0/RS, Rel. Desembargador Federal João Surreaux Chagas, ordem denegada, por maioria, julgado em 29.09.2005, DJU 19.10.2005). Dessa decisão, houve recurso ao STJ, encontrando-se distribuído ao Ministro Castro Meira (RMS 21431 – Registro 2006/0023026-1/RS) e concluso com o Relator, com parecer do MPF. Acesso em 12.02.2008.

⁵⁷ Diante do ajuizamento da ADI 3880, o Presidente da AJUFE, Walter Nunes da Silva Jr. lançou Nota, onde se lê: “... É de lastimar que a OAB prefira se posicionar na contramão do emprego de novas tecnologias destinadas ao aprimoramento da prestação jurisdicional a adotar uma política de inclusão digital dos advogados que não têm acesso ao ambiente eletrônico. Esta seria uma valiosa contribuição para melhorar a qualidade do serviço desses profissionais, além de não impedir o Judiciário, tão criticado pela lentidão e burocracia, de dar o salto de qualidade para a modernidade, com a prestação de serviço mais simplificado, célere e barato, como já ocorre no âmbito dos juizados especiais federais”. “Comunicado Ajufe”. Disponível em <mailmarketing@warmarketing.com.br>. Acesso em 09.04.2007.

encarregados de autuar as ações e introduzir os dados no sistema. Evidentemente que não se quer padronizar fundamentações e pedidos. Nessas partes, os advogados teriam toda a liberdade para exercitar o seu poder de argumentação.

De igual forma, há necessidade de uma uniformização dos sistemas eletrônicos. A existência de sistemas distintos em cada tribunal gera dificuldades no processamento dos feitos e na gestão da informação. Visando sanar essa questão, foi firmado um acordo entre o Conselho Nacional de Justiça e o Conselho da Justiça Federal para a criação de um sistema único de processo virtual em todos os Tribunais Regionais Federais. Com isso busca-se uma padronização que permite a prestação jurisdicional célere e eficiente, além de conferir maior transparência e segurança no fluxo das informações processuais e economia na utilização dos recursos disponíveis⁵⁸.

Os avanços relativamente à informatização não se restringem ao Processo Eletrônico. A informatização dos atos processuais, a assinatura digital, as Sessões de Colegiado por videoconferência⁵⁹, as intimações por meio eletrônico, as publicações dos atos judiciais e administrativos por Diário Eletrônico⁶⁰, a TV Justiça, são hoje uma realidade no Judiciário brasileiro.

E nesse caminhar, com as novas tecnologias implantadas, o próximo passo, que não se fará demorar, será a implantação do processo em meio eletrônico em todo Judiciário brasileiro e para todos os tipos de ação. É certo que o Direito é uma ciência conservadora, onde as alterações se fazem lentamente. No entanto, as vantagens que o processo eletrônico traz à sociedade como um todo deve servir de estímulo para que a informatização na Justiça não sofra percalços e nem retrocessos. É a justiça do futuro e um remédio para combater a morosidade. Confere ao Judiciário mais agilidade, mais transparência, facilita o acesso à Justiça, além de permitir economia de recursos humanos e materiais.

Embora isso, o Supremo Tribunal Federal, por sua 2ª Turma, recentemente, proferiu decisão que parece vir na contramão do que aqui se diz. No julgamento do *Habeas Corpus* nº

⁵⁸ Disponível em < www.cnj.gov.br >. Acesso em 12.02.2008.

⁵⁹ A primeira sessão por videoconferência foi feita pela Turma Regional de Uniformização do TRF/4ª Região, no dia 04.08.2003, em Porto Alegre, quando reuniram-se, por esse sistema, juízes das Turmas Recursais de Porto Alegre/RS, de Florianópolis/SC e de Curitiba/PR, sob a Presidência do Coordenador dos JEFs da Região. No dia seguinte, 05.08.2003, a Turma Nacional de Uniformização, também realizou sessão por videoconferência sob a Presidência do Coordenador-Geral da Justiça Federal, Ministro Ruy Rosado de Aguiar Júnior. Atualmente no TRF/4ª a sustentação oral perante as Turmas, as Seções, a Corte Especial e o próprio Plenário pode ser feita por videoconferência, estando a matéria regulada pela Resolução nº 62, de 21.12.2007.

⁶⁰ A Resolução nº 70, de 25.10.2006, do TRF/4ª Região instituiu o Diário Eletrônico da Justiça Federal da 4ª Região como meio oficial de publicação dos atos judiciais e administrativos da Justiça Federal de 1º e 2º Graus da 4ª Região.

O Ato nº 031/2006 do TJRS instituiu o Diário da Justiça Eletrônico como meio oficial de comunicação dos atos do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul.

88.914/SP, considerou que o interrogatório realizado por videoconferência viola os princípios constitucionais do devido processo legal e da ampla defesa⁶¹.

Nessa matéria, é importante a mudança de cultura para que os resultados sejam satisfatórios. Todos os envolvidos – os operadores do direito - devem libertar-se de antigos conceitos e procedimentos e passar a utilizar as ferramentas que a tecnologia moderna põe à disposição do homem dos nossos dias. Com isso, haverá uma ampliação do acesso à Justiça e estar-se-á dando um grande passo no caminho da modernização do Judiciário, possibilitando que a tutela jurisdicional seja prestada a tempo e modo razoável.

1.2.6 - Os Juizados Especiais

Duas outras inovações legislativas vieram ao encontro do desejo de uma prestação jurisdicional célere e efetiva. Foram as que criaram os juizados especiais (i) no âmbito estadual (Lei nº 9.099/95) e (ii) no âmbito federal (Lei nº 10.259/01). Inegavelmente, os juizados especiais representaram uma ruptura com o processo tradicional, atenderam a expectativa da sociedade brasileira e estão dando uma resposta positiva ao jurisdicionado, prestando jurisdição célere, qualificada e eficaz.

Falar em juizados especiais não é nenhuma novidade neste nosso país. Eles existem desde 1982, quando um grupo pioneiro e abnegado de profissionais do direito na cidade do Rio Grande/RS, dentre os quais, por sua iniciativa e atuação, destaco os então Juízes de Direito Apody dos Reis e Antônio Guilherme Tanger Jardim, ambos hoje aposentados, deu início a um trabalho junto às camadas mais carentes daquele município visando solucionar pequenas querelas mediante conciliação.

Assim nasceu o então chamado Juizado das Pequenas Causas. A idéia logo foi seguida no Estado do Paraná, implantada em 1983, e na Bahia, no mesmo ano, espalhando-se no país, não apenas pelo seu ineditismo, mas e principalmente pelos seus resultados positivos.

A nova sistemática, após ter recebido regulamentações em sedes estaduais, veio a ser definitivamente adotada pela Constituição de 1988⁶² e estruturada como órgão da Justiça Ordinária dos Estados e do Distrito Federal pela Lei nº 9.099, de 26.09.1995⁶³.

⁶¹ A AJUFE, em Nota, criticou essa decisão, argumentando inexistir violação a qualquer princípio constitucional (há o contraditório porque permite o contato privativo entre o advogado e o seu cliente, o réu – em linha exclusiva e criptografada- e há gravação das imagens do ato processual), que essa modalidade é utilizada apenas a presos de alta periculosidade (reduzindo a insegurança e os custos) e que nações da Europa já o utilizam sem qualquer lesão a direitos individuais dos acusados. “Comunicado Ajufe”. Disponível em < mailmarketing@wamarketing.com.br >. Acesso em 16.08.2007.

Já, no âmbito da Justiça Federal, a Emenda Constitucional nº 22/99 possibilitou que lei federal dispusesse sobre a criação dos juizados especiais federais, o que veio a ocorrer com a edição da Lei nº 10.259/01⁶⁴, que estabeleceu o prazo para a sua vigência de seis meses⁶⁵ – *vacatio legis* – vindo então e finalmente a vigorar em 14 de janeiro de 2002, segunda-feira, quando restou implementada com a efetiva instalação dos primeiros juizados especiais federais no país.

E qual a motivação dos juizados especiais? Inegavelmente facilitar o acesso à justiça e torná-la célere e efetiva. Veja-se. Embora a Justiça dos Estados esteja sediada em praticamente todos os municípios brasileiros e a própria justiça federal esteja hoje consolidada e interiorizada, boa parte da população brasileira permanecia afastada da jurisdição e sem acesso à justiça. Trata-se, de um lado, de camada da sociedade em geral mais carente e humilde e, de outro, dos que deixavam de bater à porta do Judiciário porque a pretensão a deduzir traduzia-se em valores de pouca monta, que, na sua visão, não comportava submeter-se aos trâmites normais de um processo comum, com contratação de advogado, comparecimento a audiências, pagamento de custas e demais encargos por todos conhecidos. Os juizados especiais vieram para atender a essas camadas sociais em especial.

O Judiciário tem sofrido constantes críticas quanto à sua atuação. Uma das mais contundentes e reiteradas é a morosidade. A crítica, é preciso reconhecer, é procedente. Realmente o Judiciário é lento. Um processo comum proposto contra uma entidade pública federal leva anos e anos para chegar ao fim. E quando alcança a decisão definitiva, normalmente é preciso calcular os valores para que a sentença seja cumprida⁶⁶. E, por fim, indispensável a extração do famigerado e abominado precatório⁶⁷.

Agora, com os juizados especiais a situação se modificou. Os processos, em sua grande maioria, não duram mais de seis meses para ter uma solução definitiva, aí incluído o

⁶² Art. 98. A União, no Distrito Federal e nos Territórios, e os Estados criarão: I- juizados especiais, providos por juízes togados, ou togados e leigos, competentes para conciliação, o julgamento e a execução de causas cíveis de menor complexidade e infrações penais de menor potencial ofensivo, mediante os procedimentos oral e sumaríssimo, permitidos, nas hipóteses previstas em lei, a transação e o julgamento de recursos por turmas de juízes de primeiro grau.

⁶³ Art. 1º. Os Juizados Especiais Cíveis e Criminais, órgãos da Justiça Ordinária, serão criados pela União, no Distrito Federal e nos Territórios, e pelos Estados, para conciliação, processo, julgamento e execução, nas causas de sua competência.

⁶⁴ Art. 1º. São instituídos os Juizados Especiais Cíveis e Criminais da Justiça Federal, aos quais se aplica, no que não conflitar com esta lei, o disposto na Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995.

⁶⁵ Art. 27. Esta lei entra em vigor seis meses após a data de sua publicação.

⁶⁶ Felizmente, a Lei 11.232, de 22.12.2005, aboliu a execução de sentença por quantia certa instituindo o cumprimento da sentença, procedimento mais simples, mas ainda demorado.

⁶⁷ Para valores inferiores a sessenta salários mínimos o precatório foi substituído pela requisição de pequeno valor, procedimento mais singelo e ágil (o seu pagamento deve ocorrer em até sessenta dias, sob pena de sequestro – Lei nº 10.259/01, art. 17, § 2º).

cumprimento da sentença. E a agilidade é ainda maior com o processo eletrônico, o E-Proc, adotado no âmbito da 4ª Região da Justiça Federal.

Os juizados representam uma nova sistemática e um avanço enorme. Com eles atendeu-se à tão reclamada justiça gratuita, ágil e efetiva, dando-se pleno acesso ao jurisdicionado. Trata-se de um novo modelo de justiça. Por ele rompeu-se o sistema tradicional, que demonstrou não mais atender as atuais necessidades e a época em que vivemos. As deficiências do modelo tradicional são conhecidas, excesso de recursos, formalismos exagerados, procedimentos ultrapassados, entre tantas. A par disso, o juiz de primeiro grau não é valorizado, quando dele não se desconfia, tanto que nas causas em que Órgãos Públicos têm interesse o recurso às Casas de Apelação é obrigatório⁶⁸. O cumprimento dos julgados, embora as alterações trazidas pela Lei nº 11.232/05, continua sendo verdadeira *via crucis*, sem falar no famigerado precatório.

Os juizados romperam com essa sistemática e vieram para ficar. Para tanto, necessário uma mudança de cultura. Mudança que deve abranger todos os que atuam nessa nova modalidade de jurisdição, aí incluídos juízes, procuradores de entidades públicas, advogados, servidores e agentes públicos. Os juizados pretendem ultrapassar a cultura da litigiosidade, tão arraigada em nosso meio, passando-se a prestigiar a conciliação.

A lei dos juizados trouxe inúmeros avanços. Dentre tantos, cumpre destacar.

Por primeiro, há maior celeridade e efetividade do processo, a custo muito baixo ou nenhum. Os recursos são restritos e examinados por Turma Recursal, composta por juízes de primeiro grau, podendo confirmar a sentença por seus próprios fundamentos, sendo inadmissível o reexame necessário. E, em especial, prioriza-se a conciliação.

Em segundo lugar, não há prazos diferenciados e privilegiados. As partes têm tratamento isonômico. Para tanto, as entidades públicas federais estão, quando já não o fizeram, se estruturando e adequando sua organização para enfrentar esse novo desafio. E sendo a sentença líquida, eliminou-se a liquidação de sentença, tão desgastante e morosa.

E, finalmente, o cumprimento da sentença com trânsito em julgado ou do acordo celebrado ocorre em tempo razoável, ou seja, em sessenta dias o autor estará com o valor da condenação à sua disposição, sob pena de seqüestro do numerário suficiente ao cumprimento

⁶⁸ Art. 475 (CPC). Está sujeita ao duplo grau de jurisdição, não produzindo efeito senão depois de confirmada pelo tribunal, a sentença: I- proferida contra a União, o Estado, o Distrito Federal, o Município e as respectivas autarquias e fundações de direito público. II. Que julgar procedentes, no todo ou em parte, os embargos à execução de dívida ativa da Fazenda Pública (art. 585, VI). § 1º Nos casos previstos neste artigo, o juiz ordenará a remessa dos autos ao tribunal, haja ou não apelação; não o fazendo, deverá o presidente do tribunal avocá-los.

da decisão⁶⁹. O famigerado precatório está abolido, em seu lugar foi instituída a requisição de pequeno valor.

Como se vê, os juizados especiais significam uma justiça ágil, efetiva e gratuita. É a justiça que o povo brasileiro quer. É a justiça que os operadores do direito buscam. É a justiça da afirmação da cidadania e, com eles, deu-se concretude ao tão almejado e reivindicado amplo acesso à jurisdição.

Certamente não são apenas essas as medidas tomadas para fazer frente à crise do Judiciário, especialmente no que diz com a morosidade e o acesso à Justiça. Outras, há, sem dúvida. Refiro-me, quanto a isso, às chamadas soluções alternativas. Destacando (i) a mediação, (ii) a arbitragem, (iii) a conciliação e outras modalidades menos votadas. Todas elas tem sua eficácia, embora as duas primeiras gravitem fora da órbita do Poder Judiciário. A sua própria denominação as identifica: soluções alternativas. A sociedade brasileira ainda não se afeiçãoou a essas novas modalidades, o que comprova a confiança que o cidadão deposita no juiz, embora todas as críticas feitas à instituição.

Mas de pouco adianta todo esse universo de ferramentas posto à disposição dos magistrados pelo legislador para agilizar a prestação jurisdicional e ampliar o acesso à Justiça, se não for aproveitado e, principalmente, se não houver uma mudança de mentalidade. A morosidade pode sim ser combatida e minimizada, para tanto é preciso adotar-se novas formas de administração e de gestão dos Tribunais e das unidades judiciárias. O Juiz tem que assumir seu papel de gestor, de líder de sua equipe, coordenando-a, orientando-a e conduzindo-a a novos caminhos, a novos procedimentos, na busca permanente e incansável da razoável duração do processo. É preciso ter criatividade e inovar. Com a criatividade geram-se novas idéias e com a inovação elas se tornam úteis, nos dizeres de Maria Elisa Macieira⁷⁰. O capítulo seguinte abordará esse tema.

⁶⁹ Lei nº 10.259/05 - Art. 17. Tratando-se de obrigação de pagar quantia certa, após o trânsito em julgado da decisão, o pagamento será efetuado no prazo de sessenta dias, contados da entrega da requisição, por ordem do juiz, à autoridade citada para a causa, na agência mais próxima da Caixa Econômica Federal ou do Banco do Brasil, independentemente de precatório.

§ 1º ...

§ 2º Desatendida a requisição judicial, o juiz determinará o seqüestro do numerário suficiente ao cumprimento da decisão.

⁷⁰ MACIEIRA, Maria Elisa. **Estudos de casos e práticas inovadoras**. Rio de Janeiro : FGV Direito Rio, 2007, p. 16 (Mestrado Profissional em Poder Judiciário).

2. A ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA: O NOVO JUIZ -

A sociedade clama por um Judiciário forte e transparente, e exige uma prestação jurisdicional eficiente e em tempo razoável. Tanto isso é verdade que o legislador constitucional o elevou a direito fundamental, fazendo-o inserir no texto da Carta da República: “A todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação” (CF, art. 5º, LXXXVIII).

O cidadão brasileiro não pactua mais com a morosidade da prestação jurisdicional e com a reduzida efetividade das decisões judiciais. E os juízes, de igual forma, já não suportam mais a crítica recebida. E diga-se a bem da verdade, justa mui das vezes.

É preciso, portanto, romper com esse estado de coisas. É preciso buscar alternativas para superar as deficiências e dar uma resposta à sociedade a tempo e modo. É preciso tomar a dianteira, desprezar a rotina e partir para novas soluções. Não há como se apegar aos velhos chavões, tais como, o orçamento é insuficiente, sempre foi feito assim, há deficiência de servidores, a qualificação é inadequada, a legislação atrapalha, ...

Não se nega que essas questões influenciam nas atividades do Judiciário e na rápida tramitação processual, servindo, ao fim e ao cabo, de desprestígio à instituição judiciária. Mas os juízes não podem se acomodar, não podem ficar inertes em berço esplêndido aguardando soluções do Legislador ou do Executivo. “É utópico imaginar ou, até mesmo, esperar providências legislativas que corrijam *pari passu* a desproporção verificada entre a demanda de trabalho emergente e a estrutura de pessoal encarregada de enfrentá-la”, como escreveu, a respeito, Ivo Barcelos da Silva⁷¹. É preciso sim sacudir a poeira e partir para soluções, até caseiras, se for o caso, mas tecnicamente viáveis. Inovações têm que ser buscadas neste momento. O magistrado tem que ser inventivo, buscar soluções para superar as deficiências do sistema. O magistrado, junto com sua equipe, deve driblar a *mesmice* e encontrar na sua serventia e nas experiências conhecidas e bem sucedidas o caminho de uma justiça ágil, eficiente e eficaz. Vladimir Passos de Freitas, com sua reconhecida experiência, proclama:

Uma nova visão do Judiciário não despreza as medidas tradicionais ..., pois reconhece nelas uma contribuição essencial para o aprimoramento desse Poder. Todavia, a elas não se limita. Enxerga, além da visão tradicional (p.ex., mais Varas,

⁷¹ SILVA, Ivo Barcelos da. A motivação dos juízes e servidores como técnica de eficiência. **Direito e Administração da Justiça**. Vladimir Passos de Freitas e Dario Almeida Passos de Freitas, Coordenadores, Curitiba : Juruá, 2006, p. 114.

mais funcionários), a existência de métodos que possibilitem melhor rendimento dos trabalhos. Busca nos modernos conceitos de administração, nos estudos específicos, nas iniciativas de outros países e na experiência das empresas, subsídios para alterar, para melhor, o rumo das coisas⁷².

E para que isso ocorra, indispensável a presença do gestor, do administrador, do líder, que conduz a equipe e lhe dá segurança. Essa a grande missão do juiz. O juiz moderno não pode limitar-se a ser um julgador atento, seguro, competente e célere. É preciso ser o líder de sua equipe, o gestor dos trabalhos que se realizam na serventia, o motivador, o idealizador, o catalizador e o condutor das inovações necessárias ao bom desempenho das atividades jurisdicionais. Pesquisas demonstram que equipes altamente motivadas oferecem mais produtividade e mais rentabilidade que pessoas menos comprometidas.

Para tanto, a mudança de cultura, quando necessário, se faz indispensável. Mas não apenas no âmbito da unidade jurisdicional. A mudança se faz necessária, de forma mais ampla, global, ou seja, em toda a instituição. Importa pensar e pôr em prática, na organização, o planejamento estratégico para atender as necessidades do Judiciário e, em especial, o crescimento geométrico no número de processos. O que está em jogo atualmente é uma estratégia necessária à gestão competente e racional, pois os gargalos na estrutura do Judiciário brasileiro estão tornando muito difícil a prestação jurisdicional, sendo exigência dos cidadãos, que dela necessitam para uma vida mais digna, seja ela célere e eficaz. Exigência essa que serve, também, à garantia dos valores e direitos sociais e individuais e ao verdadeiro resgate da cidadania. Urge seja criada no Brasil uma cultura administrativa do Judiciário. Os tempos que vivemos exigem que os gestores dos tribunais, que se sucedem de dois em dois anos, tenham um planejamento não só de curto, mas também de médio e longo prazos, para que haja uma continuidade nas administrações e, com isso, sejam melhor aplicados os recursos públicos, que são escassos, e prestados os serviços Judiciários com mais eficiência e qualidade.

2.1 - O JUIZ GESTOR

Muito se tem escrito sobre o juiz de ontem e o juiz de hoje. Anota-se o perfil caracterizador de cada um deles. Historicamente os membros do Poder Judiciário eram do sexo masculino, situação que facilmente pode ser constatada ao observarmos o número de

⁷² FREITAS, Vladimir Passos de. A eficiência na administração da justiça. **Revista da AJUFERGS- Associação dos Juizes Federais do Rio Grande do Sul**, vol. 3, Porto Alegre : AJUFERGS, 2007, p. 82.

desembargadores e desembargadoras, como anota Eliane Garcia Nogueira⁷³. Não só. Nota-se hoje a juvenilização da magistratura. O juiz de ontem era, na sua quase totalidade do sexo masculino e de idade madura. Atualmente, não apenas as mulheres têm se destacado e assumido os cargos que antes eram exclusividade dos homens, como a juventude tem sido a tônica nos concursos para a magistratura⁷⁴. O juiz de ontem, além disso, destacava-se como sendo burocrata, tecnicista, conservador, distante, solitário, profundo conhecedor das leis, asséptico, atendendo aos anseios sociais da época. O juiz, nesse contexto, no exercício da prestação jurisdicional, era técnico, distante, centrado no fiel cumprimento da lei com poder interpretativo limitado e com a constante preocupação de adequação do fato à lei. O juiz desempenhava o papel de garantidor dos benefícios advindos da lei, uma vez que se limitava a aplicá-la, como refere a juíza Eliane Garcia Nogueira no mesmo documento.

A sociedade, no entanto, mudou. Mudaram os hábitos, mudaram as relações, sejam as sociais, as comerciais, as econômicas, as afetivas. A mudança é uma realidade e não pode ser desconhecida. E todas essas mudanças refletiram-se na atividade judicante e levaram a um novo perfil do juiz.

O juiz que se quer hoje é humano; polivalente; conhece a realidade mundial e local; socorre-se de outras disciplinas para julgar; conhece profundamente a legislação; utiliza-se dos princípios constitucionais para decidir⁷⁵; preocupa-se com as políticas governamentais; exercita novas técnicas de solução dos litígios, especialmente a conciliação, buscando o acordo como forma alternativa de solucionar um conflito e proporcionar a paz social, ciente da limitação das soluções dadas por um sistema Judiciário engessado e burocrata⁷⁶; está comprometido com uma prestação jurisdicional célere, eficiente, qualificada e eficaz. Mas indubitavelmente, o juiz de hoje deve ser um gestor, um administrador⁷⁷.

⁷³ NOGUEIRA, Eliane Garcia. Juiz de ontem X juiz de hoje. **O Sul**. 10 set. 2007, Caderno Colunistas, p. 8.

⁷⁴ Em recente posse ocorrida no Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, dos 16 dos empossados, 15 eram do sexo feminino e apenas 1 do masculino, como informa a Juíza Eliane Garcia Nogueira, no artigo citado. Nos concursos para a magistratura federal a situação não é diferente, já que a feminilização e a juvenilização tem sido uma realidade.

⁷⁵ 'Interpreta a lei calcado em princípios constitucionais e não apenas aplica a lei. Os princípios constitucionais preponderam em detrimento da legislação voraz eivada dos mais diversos interesses... O juiz pós-moderno não tem a lei como fonte principal. Está assentado nos princípios constitucionais e busca a justiça e não a adequação legal. O juiz de hoje se preocupa com a solução do conflito e não do processo. Deve estar atento às inovações tecnológicas e utilizá-las em prol da celeridade tão aclamada por nossa sociedade' (Eliane Garcia Nogueira, documento referido).

⁷⁶ NOGUEIRA, Eliane Garcia. documento referido.

⁷⁷ 'Ele é o gestor de sua vara e deve primar pela eficiência e eficácia dos serviços prestados. Deve prestar contas da atividade pública que desempenha, como gestor público que é. Voltar-se para a satisfação do usuário e prestar um serviço de qualidade' (Eliane Garcia Nogueira, documento referido).

O grande diferencial do juiz de ontem e do juiz de hoje é a característica da gestão que o magistrado moderno deve possuir e deve desenvolver. A propósito, Marcos Mairton da Silva escreve⁷⁸:

É da característica do Poder Judiciário Brasileiro, que os juízes cumulem atividades jurisdicionais com atividades administrativas. O juiz não é apenas responsável pelo julgamento dos casos que lhe são confiados, mas também pela gestão dos recursos humanos e materiais que utiliza para esse fim. No passado, isso talvez não tivesse importância, pois o juiz desenvolvia sua atividade ouvindo as partes e proferindo sua decisão, conforme seus conceitos de equidade e justiça. Sem metas de produtividade, sem sistemas de controle de processos, o trabalho era desenvolvido, digamos, artesanalmente. Com a evolução da sociedade, porém, veio o aumento da complexidade das causas, as questões envolvendo múltiplos interesses ou matéria excessivamente técnica. O crescimento do Estado, sua intervenção na sociedade, dentre outros fatores, fizeram com que o Judiciário enfrentasse uma explosão de demandas. Grandes quantidades de processos, com número sempre insuficiente de juízes, geraram o congestionamento de processos. A estrutura do Poder Judiciário mostrou-se despreparada para essa realidade.

Diante dessa situação, a atividade do juiz é de importância decisiva. A formação acadêmica, que é eminentemente jurídica, deve se agregar à administrativa. O juiz deve aprender a gerir, sem afastar-se dos conhecimentos técnicos-jurídicos. Deve saber que, como dirigente que é, o comandar é também uma de suas tarefas. Não pode esquecer que é ele o administrador de sua unidade judicial. Tem o juiz, portanto, uma parcela de responsabilidade pela administração da justiça.

Não se pense que essa tarefa é restrita aos altos dirigentes dos Tribunais. Isso porque, nos dizeres de Adilson Abreu Dallari:

Por administração da justiça deve-se entender toda atividade instrumental necessária à prestação jurisdicional, abrangendo desde a aquisição, manutenção, acompanhamento e controle de bens materiais e dos serviços burocráticos correlatos até a própria tramitação física de papéis, publicações, certidões, intimações e autos de processos, excluídas, é evidente, as questões regidas ou disciplinadas pela legislação processual⁷⁹. E nessa tarefa, prossegue o jurista, “a administração da Justiça tem deixado muito a desejar, para dizer o mínimo”⁸⁰. E, sem dúvida, muitas das mazelas do Judiciário decorrem da deficiência na gestão dos Tribunais e das unidades judiciárias, acarretando, inclusive, “uma sensível perda de confiança na instituição, abalando a segurança jurídica, comprometendo o desenvolvimento econômico e social e, potencialmente, trazendo riscos para a democracia”⁸¹.

⁷⁸ SILVA, Marcos Mairton da. O dilema do juiz-gestor. Disponível em: < <http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo> >. Acesso em 20.08.2007.

⁷⁹ DALLARI, Adilson Abreu. Controle compartilhado da Administração da Justiça, **Revista Eletrônica de Direito do Estado**, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, nº 02, abril/maio/junho, 2005. Disponível em: < <http://www.direitodoestado.com.br> >. Acesso em 15.10.2007.

⁸⁰ DALLARI, Adilson Abreu. Idem.

⁸¹ DALLARI, Adilson Abreu. Idem.

A boa governança, significando a condução responsável dos assuntos do Judiciário, é hoje uma imposição. E ela só se faz por uma gestão transparente e responsável de todos os recursos disponíveis, humanos, materiais, naturais, econômicos, financeiros, sempre em busca da qualidade e produtividade na prestação dos serviços Judiciários. O juiz não é um profissional da Administração Pública. É um profissional do Direito. Contudo, é imprescindível que se subsidie de conhecimentos específicos para a gestão da coisa pública para o pleno desenvolvimento de sua atividade jurisdicional. Vive-se uma época em que não se admite mais a improvisação e o empirismo, mas se exige a adoção de técnicas de planejamento, a permitir a escolha da melhor alternativa entre as variáveis possíveis, com os olhos postos nos objetivos estratégicos a alcançar, dentre os quais se destaca garantir justiça, prestando à sociedade atendimento jurisdicional célere, acessível, efetivo e qualificado.

Para a obtenção desse desiderato, como ensina Valeria Ferioli Lagrasta:

[...] é de grande relevo o controle do juiz sobre o seu cartório⁸², o que não significa que tenha que ser extremamente rigoroso, mas sim que deve acompanhar pessoalmente o serviço de seus funcionários, despachando, sempre que possível, no cartório, para verificar as dificuldades e a vocação de cada um e saber como melhor aproveitá-los. Isto contribuirá muito para que a primeira vertente do gerenciamento tenha êxito.

O bom andamento do processo depende diretamente do bom andamento do cartório. O cumprimento dos prazos previstos nas Normas da Corregedoria deve ser exigido, sendo imprescindível, para isso, a existência de um escaninho (prateleira com 31 divisões, referindo-se cada divisão a um dia do mês) para controle dos prazos. Enfim, quando o juiz gerencia de forma efetiva o processo, este é corretamente conduzido, chegando ao seu término em espaço de tempo reduzido, o que atende ao interesse das partes⁸³.

A sua vez, Nalini enfatiza: “Ousaria acrescentar, que o tecnicismo jurídico já se encontra superado e que o juiz em exercício deveria agora municiar-se, prioritariamente, de **técnicas de gestão** para melhor servir-se do aparato legislativo, doutrinário e jurisprudencial com que o sistema o proveu⁸⁴. (destaque do autor)

As empresas privadas, já de algum tempo, têm se preocupado com a qualidade de seus produtos e com a satisfação de seus clientes e, com isso, passaram a estruturar-se e a qualificar sua produção e as relações com os seus fornecedores e compradores. Tudo foi feito, e continua a sê-lo, com muito planejamento. O Judiciário não pode ficar alheio a essas mudanças. Os avanços tecnológicos, os direitos gradualmente conquistados pela sociedade moderna, as novas relações sociais e comerciais, trouxeram um crescimento desmesurado de

⁸² No âmbito da jurisdição federal denomina-se Secretaria.

⁸³ LAGRASTA, Valeria Ferioli. O Gerenciamento de Casos. **Direito e Administração da Justiça**. Vladimir Passos de Freitas e Dario Almeida Passos de Freitas (Coords.), Curitiba : Juruá, 2006, p.199.

⁸⁴ NALINI, Renato. **A rebelião da toga**, p. 167.

demandas, exigindo do Judiciário, não só uma resposta adequada e justa, mas e principalmente, dada a tempo e hora. Os tempos atuais não se compadecem da lentidão, exigindo eficiência e agilidade, que a Carta da República, aliás, converteu em princípio básico da Administração Pública, a primeira, e em direito fundamental, a segunda⁸⁵.

A modernização do Judiciário não prescinde do juiz administrador. Implementar novas práticas, atualizar os procedimentos, traçar objetivos, mudar hábitos de trabalho, compartilhar experiências são tarefas atinentes a uma boa gestão. O espírito de mudança e de inovação tem que estar presente, aliado sempre ao planejamento estratégico fixado e com a visão voltada para o jurisdicionado, que anseia por serviços Judiciários eficientes e eficazes.

2.2 - O JUIZ LÍDER

Muito se tem falado sobre liderança. Os estudos de administração têm nos apresentado mais de 350 definições de liderança⁸⁶, parecendo, “de todas as funções da Administração, ser a mais estudada e talvez a menos compreendida”⁸⁷. De qualquer modo, como ensina Paulo Roberto Motta:

Liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto-realização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham. Para isso, o líder tem de descobrir em si mesmo o poder de vislumbrar um novo futuro, e novas alternativas dentro do papel gerencial e da missão que lhe é conferida. A visão clara da missão e das alternativas, e a habilidade de comunicá-las com exatidão, servem como atrativo e fonte de confiança para os funcionários (liderados) que participem do empreendimento coletivo.

Além disso, a liderança requer habilidades individuais, de autoconhecimento, de expressão e de comunicação, bem como capacidade de enfrentar o futuro com confiança, ousadia e flexibilidade. Exige habilidades interpessoais de tratar com grupos e indivíduos, transferindo-lhes poder e iniciativa para que descubram a si próprios e encontrem os melhores caminhos para a auto-realização e o desempenho de suas tarefas. Ademais, a liderança requer conhecimento da organização e do ambiente ao seu redor, da missão a desempenhar e do público a servir⁸⁸.

⁸⁵ “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de ... e eficiência...” (Redação dada pela EC 19/98).

“Art. 5º, LXXVIII – A todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação” (Redação dada pela EC 45/04).

⁸⁶ “Décadas de análise acadêmica deram-nos mais de 350 definições de liderança. Literalmente, só nos últimos setenta e cinco anos foram feitas milhares de investigações empíricas, mas não existe um entendimento claro e inequívoco quanto ao que distingue líderes de não líderes e, talvez de maior importância, o que distingue líderes efetivos de não efetivos, e organizações efetivas das que não são” [Bennis e Nanus, *apud* COSTA, Silvia Generali da. **Gestão de Pessoas: liderança e motivação de equipes**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2007, p. 93 (Currículo Permanente. Administração da Justiça – Gestão e Planejamento: módulo 6)].

⁸⁷ HAMPTON, *apud* COSTA, Silvia G. da. Op. Cit., p. 93.

Não é outro o conceito de liderança que nos é dado por Lacombe e Heilborn, para quem “liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro, baseada num conjunto coerente de idéias e princípios” ou por Schermerhorn “para dar certo como líder o gerente precisa ser bom no lidar com todos os aspectos da motivação, comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo”⁸⁹.

Dos conceitos alinhados, podemos retirar, como fez Paulo Roberto Motta, que:

[...], a liderança nada tem de mágica, de mistério, nem de propriedade de pessoas eminentes ou de indivíduos possuidores de qualidades especiais inatas. A liderança é essencialmente o resultado de habilidades humanas aprendidas por pessoas comuns e, portanto, perfeitamente tratáveis como uma dimensão básica da formação gerencial. Liderança não é uma condição passiva, mas produto de participação, envolvimento, comunicação, cooperação, negociação, iniciativa e responsabilidade. [...]

O verdadeiro líder é essencialmente um indivíduo capaz de investir tempo e energia no futuro de sua organização e, principalmente, no de seu pessoal. A essência da liderança não está em obter poder, mas em colocar poder nos outros para traduzir suas intenções em realidade e sustentá-las ao longo do tempo. Líderes são pessoas comuns capazes de transmitir grande poder aos liderados. Capacitam as pessoas a exercer todo o seu potencial, dando-lhes confiança para perseguir um fim comum e estimulando-lhes a iniciativa. Os líderes desenvolvem entusiasmo, auto-estima e ideais entre os liderados⁹⁰.

E o juiz é e deve ser o líder de sua equipe, dos servidores que atuam na unidade judicial. E, nessa linha, deve desempenhar seu papel de liderança, que nada mais é que o de orientar e apoiar as iniciativas dos funcionários para os trabalhos de equipe. Deve, como chefe que é, ser o orientador, o apoiador e o amigo da equipe. Deve zelar pelo bom ambiente de trabalho para todos. Em assim agindo, o juiz exercerá uma chefia participativa, será um autêntico líder, que confia, investe e estimula sua equipe. Estará junto, ouvindo opiniões e sugestões, compartilhando dos sucessos e dos eventuais fracassos.

O juiz líder preocupa-se com o trabalho que sua equipe desenvolve, analisa-o e procura descobrir aspectos onde pode ser melhorado. Conversa com os seus colaboradores, escuta, motiva, valoriza e, quando viáveis, aplica as suas idéias inovadoras. Periodicamente reúne sua equipe para avaliar o trabalho desenvolvido, as inovações introduzidas e a necessidade ou não de novas mudanças. Nessas reuniões, o grupo tem que estar à vontade; com participação efetiva de todos; as idéias tem que ser ouvidas, todas, mesmo as que

⁸⁸ MOTTA, Paulo Roberto. Formação de liderança. Rio de Janeiro : FGV Direito Rio, 2006 (Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário), p. 98.

⁸⁹ *Apud*, COSTA, Silvia Generali da. Op. Cit., pp. 94 e 95.

⁹⁰ MOTTA, Paulo Roberto. Op. Cit., p. 99.

eventualmente possam parecer absurdas, porque uma idéia estimula outra. O importante é manter o foco, nada é perfeito, tudo pode ser melhorado, mantendo-se o ambiente agradável.

A equipe tem que estar envolvida e comprometida, com o que as potencialidades de cada um se desenvolverão e o resultado será positivo. O juiz líder deve empenhar-se para que isso ocorra. Sabe-se que não é fácil. O próprio juiz, assoberbado com o trabalho, nem sempre usufruindo de ambiente físico adequado, às vezes com carência de meios materiais e humanos, não raro põe em segundo plano, para dizer o menos, a sua missão de liderança. Prefere, às vezes, queixar-se da má vontade do servidor, da falta de colaboração, a dedicar algumas horas de seu precioso tempo a conversar, a escutar, a incentivar, a orientar, a mostrar a importância e pertinência da tarefa desempenhada por cada um. Como anota Nalini:

É essencial que o juiz conheça o pessoal com o qual trabalha. Não pode continuar no modelo antigo de só falar com o Escrivão-Diretor, ou com o Chefe de Secretaria, seja qual for a denominação do superior hierárquico dos demais funcionários. É preciso olhar o funcionário nos olhos, fazê-lo acreditar ser peça importante na realização de um objetivo nobre: resolver os problemas alheios, trazer harmonia para a comunidade, pacificar os conflitos⁹¹.

Vladimir Passos de Freitas enfatiza:

O contato direto entre o administrador judicial e os magistrados ou servidores também é essencial. Claro, que não se está a dizer que o Presidente de um grande Tribunal vá passar os dias recebendo pessoas da casa. O que se está a afirmar é que não há mais lugar para aquele Presidente distante, que entra pelo elevador privativo e não recebe nem conversa com ninguém. Visitar periodicamente lugares estratégicos, explicar o que vem sendo feito e ouvir as sugestões, demonstra interesse, estimula os servidores e resulta em maior rendimento no trabalho. Os Corregedores também têm um papel importantíssimo na efetividade da Justiça, pois estão em contato direto com os seus problemas, com as boas e más práticas judiciárias. Por meio de visitas e correições inteiram-se de excelentes iniciativas tomadas por juízes ou servidores criativos. Muitas vezes, ignoradas por todos. Elogiar seus autores e divulgá-los é uma excelente opção. Em uma escala menor, o juiz de uma Vara deve fazer o mesmo na sua unidade. Por exemplo, reunindo-se uma vez por mês com todos os servidores, a fim de discutir metas e colher propostas. **O Juiz que atravessa olímpicamente o cartório (ou secretaria), sem cumprimentar ninguém, certamente não terá a colaboração dos que o auxiliam**⁹². (destaquei)

⁹¹ NALINI, Renato. **A rebelião da toga**, p. 181.

⁹² FREITAS, Vladimir Passos de. A eficiência na administração da justiça. **Revista da AJUFERGS**, vol. 3, Porto Alegre : AJUFERGS, 2007, p. 85.

2.3 - O JUIZ E A ÉTICA

“O direito é mais do que a lei. E o ideal de Justiça, a verdadeira razão de ser do Direito”, nas palavras de Ives Gandra da Silva Martins⁹³. Nessa perspectiva, como ensina José Eduardo C. Oliveira Faria:

[...] o direito sempre envolve fatos e valores, formas e conteúdos, normas e comportamentos; sempre em conexão com a ética e com a política, na medida em que sua positivação implica não só uma escolha entre alternativas, mas também a imposição dessa escolha como um fim obrigatório para toda a sociedade, o direito é uma relação concreta com o plano moral e com o plano institucional da sociedade.

Decorre daí, [...] a impossibilidade de se reduzir a compreensão do direito a um sistema de normas concebidas como juízos puros e dever-ser e a necessidade de examiná-lo no âmbito do processo histórico, social, econômico, político e cultural responsável por seus significados e por seu sentido. [...] é certo que, numa perspectiva dogmática, os sistemas jurídicos exigem uma análise técnico-formal de suas normas; mas também é certo que, na aplicação de cada uma delas a um caso concreto no dia-a-dia dos tribunais, não se pode desprezar suas implicações políticas nem subestimar os naturais desafios que toda e qualquer interpretação sempre impõe aos magistrados.

Se interpretar é valor, e se na ‘valoração’ o juiz jamais se liberta integralmente de suas convicções pessoais, por mais isento que tente ser, a interpretação é um momento essencial e necessário da experiência jurídica⁹⁴.

No direito moderno, cada vez mais prevalece o emprego de modelos normativos abertos. O direito estatal não é mais o único modelo regrador de condutas. É preciso, como proclama José Ricardo Cunha,

que o jurista – que deve ser também pensador do direito e não mero operador – conheça as teorias que dominaram e dominam a cena do estudo do raciocínio jurídico, uma vez que sendo o Direito um fenômeno dos mais vitais na sociedade, não se espera daqueles que, cotidianamente, lidam com esse fenômeno, um desconhecimento de sua natureza, sua lógica e sua justificativa. Logo, o jurista deve ser capaz de, ainda que superficialmente, entender e conhecer as teorias que ao longo da história tentaram explicar e justificar o direito⁹⁵.

O juiz de hoje já não é mais a simples boca da lei. O ordenamento jurídico atual é lacunoso, exigindo um trabalho permanente do intérprete, o que lhe possibilita um poder criador. A atividade jurisdicional passou a ser mais independente e criativa, permitindo aos juízes a adaptação das normas aos fatos concretos de molde a que não seja uma mera

⁹³ MARTINS, Ives Gandra da Silva. Prefácio. **Curso de Deontologia da Magistratura**. Coordenador José Renato Nalini, São Paulo : Saraiva, 1992, p. IX.

⁹⁴ FARIA, José Eduardo C. Oliveira. O juiz na sociedade complexa. O Poder Judiciário e os novos movimentos sociais. **Curso de Deontologia da Magistratura**. Coordenador José Renato Nalini. São Paulo : Saraiva, 1992, p. 73/74.

operação mecânica, mas sim uma atividade axiológica. Não se pense que se está a proclamar a era do direito livre, mas sim enfatizar a importância da hermenêutica na atividade jurisdicional, especialmente quando se pensa na sua função social. Ao contrário, essa tarefa deve estar conformada com o sistema jurídico, especialmente nos princípios fundamentais acolhidos, nas regulações legais efetivamente existentes e à luz da ética. O julgador não é uma máquina calculadora, que profere sua decisão mecanicamente. Mas, como afirma Calamandrei, “não conheço outro ofício que exija, de quem o exerce, mais que o do juiz, um forte senso de viril dignidade, aquele senso que impõe buscar na sua consciência, mais que nas ordens alheias, a justificação do seu modo de agir, e de rosto descoberto assumir plenamente a responsabilidade por ele”⁹⁶. E o mesmo Calamandrei, em discurso proferido no V Congresso Nacional dos Magistrados Italianos, reunidos em Nápoles, em 04 de novembro de 1950, proclamou:

[...] eu sou pela absoluta autonomia da Magistratura; e também aqui pelo *malo periculosam libertatem*⁹⁷, porque somente a liberdade pode dar aos homens e também aos magistrados o pleno senso de sua responsabilidade. Somente de uma magistratura plenamente cônica de si e do seu valor, é de se esperar esta sensível consciência histórica, esta compreensão quase afetiva das leis que é chamada a custodiar, este orgulho de expressar em forma de sentença a consciência de todo um povo⁹⁸ (tradução livre).

O juiz é um homem de seu tempo. Vive em uma sociedade que tem hábitos, cultura jurídica e regras próprias de conduta. Deve pautar-se, não apenas no exercício da

⁹⁵ CUNHA, José Ricardo. **A Ética na atividade jurisdicional**. Unidade 3. Rio de Janeiro : FGV Direito Rio, p. 41 (Programa de Mestrado em Poder Judiciário).

⁹⁶ CALAMANDREI, Piero. **Eles, os juízes, vistos por um advogado**. Tradução Eduardo Brandão. São Paulo : Martins Fontes, 1995, p. 351.

⁹⁷ A expressão latina *malo periculosam libertatem quam quietum servitium* (“Prefiro a liberdade perigosa à servidão tranqüila”, em tradução livre) tornou-se famosa a partir de J.J. Rousseau. **Do Contrato Social – Princípios do Direito Político**. Tradução J. Cretella Jr., Agnes Cretella, São Paulo : ERT, 2002, p. 92. Também foi utilizada por Thomas Jefferson, Carta a James Madison, janeiro de 1787. Disponível em < <http://www.hkocher.info/minhapagina/dicionario/mo3.htm> >. Acesso em 09.11.2007.

⁹⁸ CALAMANDREI, Piero. **Opere Giuridiche**. Napoli : Morano Editore 1966, p. 427, volume secondo. O texto original está assim posto: “... io sono per l’assoluta autonomia della Magistratura; anche qui *malo periculosam libertatem*, perchè solo la libertà può dare agli uomini ed anche ai magistrati il pieno senso della loro responsabilità. Solamente da una magistratura pienamente padrona di sè e delle sue fortune, c’è da attendersi questa sensibile consapevolezza storica, questa comprensione quasi direi affettuosa delle leggi che è chiamata a custodire, questo orgoglio di esprimere in forma di sentenze da coscienza sociale di tutto un popolo”.

Calamandrei, no capítulo XXXII, da mesma obra, intitulado “Também os juízes são homens” (Anche i giudici sono uomini), faz uma feliz referência à balança, dizendo que, num prato estão dois grossos volumes e, no outro, a delicadeza de uma rosa. Vê-se, no entanto, em contraste com as leis físicas, a rosa pesar mais que os livros. E Calamandrei arremata, para que a justiça exerça sua função humanamente, é necessário que a balança penda para o lado da rosa (“... la bilancia che su un piatto porta due grossi volumi *in folio*, e dall’altro la lieve gentilezza di una rosa: e si vede che in quella bilancia, in contrasto colle leggi fisiche, la rosa pesa più dei grossi libri. Affinchè la giustizia funzioni umanamente, bisogna che la bilancia penda dalla parte della rosa”), p. 481 (tradução livre).

magistratura, mas em sua vida pessoal, por comportamento condizente com as altas funções que desempenha. A ele incumbe julgar os seus semelhantes. Por isso deve ser digno na função, fazendo-se respeitar por sua conduta e modo de ser, que deve ser incensurável eticamente. Não é apenas o seu bom nome que o juiz deve zelar, mas também a instituição a que serve e a sociedade em que vive. Do magistrado, a lei exige um comportamento compatível com os padrões que ela própria estabelece, onde a conduta ilibada aparece como dos maiores valores. “Os juízes, na qualidade de integrantes do Poder Judiciário, são agentes políticos condutores da atividade jurisdicional e membros da sociedade, que assumem deveres éticos e morais de extensão maior que o cidadão comum”, escreve Lucas Naif Caluri⁹⁹.

A condição de juiz, membro do Poder, não deve ser encarada com superioridade, mas sim com simplicidade no relacionamento com os colegas, com os jurisdicionados, com os operadores do direito, com as autoridades, com a comunidade. O juiz tem que ser imparcial, probo, independente, responsável, comedido, estudioso, diligente, entre tantos predicados. O juiz precisa conhecer a sociedade em que vive e a realidade mundial, nacional e local. O juiz não pode estar alheio aos fatos que ocorrem ao seu redor. O juiz, enfim, deve ser uma pessoa do seu tempo, consciente da relevante missão que desempenha e de seu papel na sociedade como mediador de conflitos na busca da paz social.

Nessa linha de pensamento, considerando que o magistrado, em sua atividade humana e profissional, mantém permanente relacionamento com pessoas, inegável a necessidade do estabelecimento de regras de conduta.

O sistema jurídico brasileiro optou por elencar em normas positivas como deve se comportar o juiz. E dentre essas, alinha-se primeiramente a Carta da República, que prevê: produtividade e presteza no exercício da jurisdição e frequência e aproveitamento em cursos oficiais ou reconhecidos como critérios de aferição de merecimento para fins de promoção (art. 93, II, c); obrigatoriedade do juiz titular residir na respectiva comarca (art. 93, VII); atividade jurisdicional ininterrupta e juízes de plantão permanente (art. 93, XII); distribuição imediata dos processos em todos os graus de jurisdição (art. 93, XV); possuir notável saber jurídico e reputação ilibada para ascender aos cargos de Ministro do Supremo Tribunal Federal (art. 101) e do Superior Tribunal de Justiça (art. 104, parágrafo único)¹⁰⁰.

⁹⁹ CALURI, Lucas Naif. Ética profissional e processual. **Boletim Jurídico**. Uberaba/MG, a. 3., n° 166. Disponível em < <http://www.boletimjuridico.com.br> >. Acesso em 25.10.2007.

¹⁰⁰ Chama a atenção o fato de que, para ocupar os cargos de Ministro dos demais tribunais superiores (Militar e do Trabalho), a Constituição não faz essas exigências, como se pode ver da dicção dos arts. 111-A e 123, exceto para os oriundos da classe dos advogados (3) para compor o STM (art. 123, parágrafo único, I).

Regras de conduta dos magistrados são encontradas também na Lei Orgânica da Magistratura (Lei Complementar nº 35/79, art. 35). Lá, o legislador arrola inúmeros deveres do magistrado¹⁰¹, estabelecendo normas de proceder que restringem o seu modo de conviver na sociedade e coloca a sua conduta sob efetivo controle da Corregedoria e dos cidadãos.

Dos primeiros deveres do juiz é ser independente e sereno no cumprimento da lei e de suas funções. “Pode parecer paradoxal, diz Nalini, que se cumpra a lei com independência. Trata-se, contudo, de imposição cujo destinatário é agente político sobre o qual repousa a própria estabilidade das instituições, a harmonia da comunidade e o pleno desenvolvimento social”¹⁰². A independência, que significa a desvinculação que deve existir em relação a qualquer interesse, é marca do magistrado. Para tanto, indispensável o aprimoramento intelectual e coragem para inovar. Como adverte Calamandrei, “seria bom ter no magistrado sobretudo largueza de idéias: a despreconceituosa experiência do mundo, a cultura que permite entender os fermentos sociais que fervilham sob as leis, a literatura e as artes, que ajudam a penetrar os mais profundos mistérios do espírito humano”¹⁰³. “A independência do juiz mede-se pelo perfeito ajustamento entre as soluções que encontra, as decisões que profere, e os ditames de sua consciência jurídica”, nas felizes palavras de Sydney Sanches¹⁰⁴.

O juiz deve ser também equilibrado e sensato. O bom senso é companheiro inseparável do magistrado. O destempero não recomenda um bom magistrado. Por pior que seja a situação a ser enfrentada ou vivida pelo juiz, no exercício de suas funções, manter-se equilibrado e sereno dignifica seu mister e em muito o auxilia a encontrar a melhor solução para o impasse e, até, para serenar os ânimos das partes. E esse equilíbrio e sensatez devem fazer parte da vida do magistrado, devem acompanhá-lo no seu dia a dia, não apenas na atividade funcional. É isso que a sociedade espera. Calamandrei refere que:

¹⁰¹ Art. 35. São deveres do magistrado: I. cumprir e fazer cumprir, com independência, serenidade e exatidão, as disposições legais e os atos de ofício; II. Não exceder injustificadamente os prazos para sentenciar ou despachar; III. Determinar as providências necessárias para que os atos processuais se realizem nos prazos legais; IV. Tratar com urbanidade as partes, os membros do Ministério Público, os advogados, as testemunhas, os funcionários e auxiliares da Justiça, e atender aos que o procurarem, a qualquer momento, quando se trate de providência que reclame e possibilite solução de urgência; V. residir na sede da comarca, salvo autorização do órgão disciplinar a que estiver subordinado; VI. Comparecer pontualmente à hora de iniciar-se o expediente ou a sessão; e não se ausentar injustificadamente antes de seu término; VII. Exercer assídua fiscalização sobre os subordinados, especialmente no que se refere à cobrança de custas e emolumentos, embora não haja reclamação das partes; VIII. Manter conduta irrepreensível na vida pública e particular.

¹⁰² NALINI, José Renato. O juiz e suas atribuições funcionais. Introdução à deontologia da magistratura. **Curso de deontologia da magistratura**. Coordenador José Renato Nalini, São Paulo : Saraiva, 1992, pp. 2/3.

¹⁰³ CALAMANDREI, Piero. **Eles, os juízes, vistos por um advogado**. Tr. Eduardo Brandão, São Paulo : Martins Fontes, 1995, p. 280.

¹⁰⁴ SANCHES, Sydney. O juiz e os valores dominantes. O desempenho da função jurisdicional em face dos anseios sociais por justiça. **Curso de deontologia da magistratura**. Coord. José R. Nalini, p. 28.

Na própria vida privada dos juízes são recrimináveis como incompatíveis com a gravidade de seu ofício certas pequenas fraquezas ou certas inocentes distrações que se perdoam, ou até se vêem com simpatia, em outras pessoas.

Por exemplo, se eu fosse (como, para minha vergonha, não sou) um freqüentador de partidas de futebol e entre o público torcedor reconhecesse um desembargador agitando freneticamente os braços e xingando o árbitro de vendido, como poderia eu amanhã, discutindo uma causa diante dele, continuar a ter fé em sua serenidade e em seu equilíbrio?¹⁰⁵

Outro dever do magistrado é não exceder os prazos no cumprimento dos atos de seu ofício, dentre os quais se destaca o de sentenciar e decidir. Esse dever é de tal monta que o constituinte derivado o erigiu em direito fundamental para o cidadão quando estabeleceu que “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”¹⁰⁶. Não é fácil cumprir esse preceito, especialmente em tempos de aumento desenfreado de demandas. Embora isso, os magistrados devem velar pelo desenvolvimento rápido do processo e pela agilidade nas decisões. Já dizia Ruy, em sua famosa Oração aos Moços, “Mas justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta”¹⁰⁷. A isso, agrega-se o dever “de coibir que o autor e réu dele se sirvam para praticar ato simulado ou conseguir fim proibido em lei, tanto quanto o de prevenir e reprimir qualquer ato atentatório à dignidade da Justiça”, como enfatiza Antonio José de Barros Levenhagen¹⁰⁸. A sua vez, Lucas Caluri, adverte que “todos os litigantes de má-fé devem ter a sua conduta sumariamente repelida pela atuação jurisdicional dos juízes e dos tribunais, que não podem tolerar o abuso processual como prática que descaracteriza a essência ética do processo”¹⁰⁹.

Tratar com urbanidade os colegas, servidores, operadores do direito e os próprios cidadãos constitui mais uma conduta recomendada ao magistrado. Atender aos que o procuram quando se tratar de providência que reclama urgência é seu dever. Esse comportamento não retira a necessária independência e imparcialidade que o juiz deve manter em sua atividade funcional. Não se pode esquecer, o juiz, quando profere o direito, é um servidor público, ou seja, presta serviço necessário e indelegável ao público. Não é ele um ser superior e inatingível. Calamandrei escreve:

Conheci magistrados tão cheios de si, tão convencidos da sua incomensurável sapiência, que viam com desdém todos os advogados e consideravam uma

¹⁰⁵ CALAMANDREI, Piero. **Eles, os juízes** ..., p. 303.

¹⁰⁶ CF, art. 5º, LXXVIII.

¹⁰⁷ BARBOSA, Ruy. **Oração aos Moços**. Discurso de paranínia da Turma de bacharelados de 1920 da Faculdade de Direito de São Paulo. Brasília : Superior Tribunal de Justiça, 2006, p. 40.

¹⁰⁸ LEVENHAGEN, Antonio José de Barros. Uma rápida visão sobre a ética e a magistratura. Disponível em < <http://www.google.com.br> >. Acesso em 25.10.2007.

¹⁰⁹ CALURI, Lucas Naif, op. Cit.

diminuição da sua dignidade dar atenção ao que eles dizem. Em certos magistrados, o fato de sempre estarem sentados numa cadeira situada acima do banco dos advogados gerou, por força do hábito, a convicção de uma diferença de nível intelectual também, como ocorre com quem vai de automóvel e que, mesmo sem perceber, considera os pedestres pessoas de uma raça inferior¹¹⁰.

Os servidores são auxiliares e os operadores do direito são colaboradores. Assim devem ser vistos pelo juiz, como merecedores de especial atenção, consideração e respeito. O juiz deve procurar incentivar o seu servidor, orientá-lo e obter sua colaboração para que a prestação jurisdicional seja realmente ágil, qualificada e eficiente. Isso não quer dizer que vá transigir com eventuais maus servidores ou profissionais do direito desqualificados ou sem ética. O princípio da lealdade processual deve ser preservado, e punido quem o infringir.

As normas que objetivam ditar regras de conduta aos magistrados encontram-se ainda nos códigos, sendo que para os magistrados federais há, ainda, regramento especial na lei que organiza a Justiça Federal¹¹¹. Fundamentalmente, como afirma Sydney Sanches, “o que se pretende é a formação de juízes (homens e mulheres), em cujo exemplo a sociedade, a que servem, deve se mirar. E do qual pode se orgulhar”¹¹². Mas é preciso enfatizar, os princípios éticos não se encontram exclusivamente nas regras positivas. A experiência de vida de juízes que ilustram a magistratura não pode ser esquecida. Lazzarini, a respeito, escreveu, “são úteis, neste estudo sobre a *Deontologia da Magistratura*, as regras da experiência, como ditadas por ilustres e experimentados Magistrados que ornaram e ornaram a Magistratura”¹¹³. E adiante proclama:

[...] O juiz não se despe, pelo fato de ser Juiz, de sua condição humana. *Mas ele não é um homem comum*. O juiz há de proceder de acordo com a *ética* própria de sua alta função. A *ética* do homem comum é uma. Outra a *ética* do Magistrado. O que se permite ao mais alto dignatário da República pode e, em certos casos deve, *vedar-se* ao Magistrado¹¹⁴. (destaques do autor)

Enfim, o juiz não é apenas um integrante do Judiciário, cuja atividade é a prestação jurisdicional, mas, também, um cidadão que vive na sociedade, convive com pessoas e assume deveres éticos e morais. Nessa qualidade, deve contribuir para a pacificação das relações humanas e servir de exemplo aos homens de seu tempo. O seu compromisso não se limita a aplicar a lei, mas, realizar o bem comum. Não basta que leve em consideração a sua

¹¹⁰ CALAMANDREI, Piero. **Eles, os juízes ...**, p. 60.

¹¹¹ Lei nº 5.010, de 30.05.1966 (arts. 28 a 34).

¹¹² SANCHES, Sydney. O juiz e os valores dominantes. **O Judiciário e a constituição**. Coordenação de Sálvio de Figueiredo Teixeira, Ed. Saraiva, 1994, p. 191.

¹¹³ LAZZARINI, Alvaro. Magistratura: Deontologia, função e poderes do juiz. **Curso de Deontologia da magistratura**, p. 102.

consciência, mas é preciso que considere as conseqüências da ação. Nos dizeres de Ricardo Vélez Rodríguez:

Na medida em que a Justiça, no mundo atual, se defronta com problemas que atingem não apenas um indivíduo, mas também um país ou a comunidade das nações, os juízes devem enxergar, nas suas decisões, não apenas o frio texto da lei. Mas devem levar em consideração, também, as conseqüências sociais dos seus julgamentos¹¹⁵.

2.4. O JUIZ DE HOJE

As deficiências na prestação jurisdicional encontram explicações em fatores externos, atribuídos aos Poderes Executivo e Legislativo. O primeiro, ao negar ao Judiciário um orçamento compatível com as suas necessidades; o segundo, em protelar as mudanças legislativas indispensáveis à agilização do processo. Contudo, há deficiências internas, que devem ser reconhecidas e proclamadas, que interferem, e em muito, na necessária eficiência e efetividade do Judiciário. Por esta razão, não se pode prescindir de reformulação interna, que deve partir de dentro do próprio Poder Judiciário, a ser implementada pelos próprios magistrados, como agentes ativos das mudanças que a sociedade tanto reclama. Não se está a referir, tão só, as medidas já contempladas pela legislação processual, especialmente, a civil, no combate à protelação dos feitos, mediante chicanas processuais por parte de eventual interessado. Para esse tipo de anomalia, o sistema processual brasileiro prevê o dever do juiz de velar pela rápida solução do litígio, coibindo a litigância de má-fé¹¹⁶. Resta evidente, portanto, diante da sistemática existente, não mais caber ao juiz uma posição passiva diante de eventuais desmandos processuais, devendo, isso sim, coibir atitudes que atentem contra a celeridade processual. Mas não só. Deve o magistrado buscar soluções possíveis, mediante a supressão de formalidades desnecessárias e a simplificação de procedimentos, atingindo, assim, uma prestação jurisdicional justa, ágil e efetiva.

¹¹⁴ LAZZARINI, Alvaro.. Op. Cit., p. 103.

¹¹⁵ RODRÍGUEZ, Ricardo Vélez. Ética e Relações Internacionais. Disponível em < http://www.cfm.org.br/bancotxt/des_etc/4.htm >. Acesso em julho de 2003.

¹¹⁶ CPC, art. 125. O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste código, competindo-lhe: I- assegurar às partes igualdade de tratamento; II- velar pela rápida solução do litígio; III- prevenir ou reprimir qualquer ato contrário à dignidade da justiça; IV- tentar, a qualquer tempo, conciliar as partes.

CPC, art. 17. Reputa-se litigante de má-fé aquele que: ... III- usar do processo para conseguir objetivo ilegal; IV- opuser resistência injustificada ao andamento do processo; V- proceder de modo temerário em qualquer incidente ou ato do processo; VI- provocar incidentes manifestamente infundados; VII- interpuser recurso com intuito manifestamente protelatório.

E o artigo 18 do mesmo codex prevê a condenação do litigante de má-fé em multa e a indenizar a parte adversa dos prejuízos sofridos, mais honorários de advogado e despesas efetuadas.

A mudança de cultura do juiz, para a absorção e adoção das inovações que surgem, das tecnologias existentes, das experiências bem sucedidas, é um passo necessário para a melhoria da prestação jurisdicional. E isso independe dos demais poderes e, mesmo, das próprias administrações dos Tribunais. Não pode o juiz se acomodar, mas sim, como afirma Nalini, “Felizmente, existem os que não capitulam e procuram oferecer o seu desforço pessoal para - a despeito das vicissitudes, da falta de compreensão, da ausência de reconhecimento, das deficiências estruturais e da retribuição insuficiente, acreditam na realização do justo”¹¹⁷. O juiz não pode ser infenso às mudanças, mas ao contrário deve estar permanentemente insatisfeito com a pouca credibilidade devotada ao Judiciário, superando os entraves que encontra, adotando procedimentos simples e informais, com a finalidade de aperfeiçoar a prestação jurisdicional. O juiz, na sua unidade, deve estar compromissado com a racionalização dos serviços que a serventia presta.

Eficiência e efetividade são palavras de ordem no mundo moderno. As empresas privadas têm dado prioridade para as técnicas de gestão e, inegavelmente, muitas delas sobreviveram graças aos esforços encetados na linha da modernização, que significou mudanças substanciais na administração, na qualidade dos produtos, no relacionamento com seus fornecedores e consumidores, na gestão de pessoas, no controle de custos. O Judiciário, por evidente, não é uma empresa, mas presta serviço público. E deve prestá-lo com eficiência¹¹⁸. O juiz, sem abandonar o conhecimento do direito, deve interessar-se pela eficiência e efetividade de sua atividade. Com a efetividade busca-se a eficácia judicial e com a eficiência os meios adequados a esse fim. O juiz, individualmente, na sua unidade judicial, auxiliado por seus colaboradores, deve implementar técnicas modernas de gestão, deve operar mudanças nos procedimentos tradicionais e que já demonstraram serem carentes, para impulsionar o processo e obter a tão desejada agilidade e efetividade da prestação jurisdicional¹¹⁹.

O juiz tem que ser inconformista, tem que ser criativo, tem que aderir às inovações, tem que adotar novos processos de trabalho, tem que planejar suas ações, enfim, tem que mudar sua cultura tradicional e ver na sua atividade uma oportunidade de romper com o passado e assumir efetivamente a administração da sua serventia. Não que vá derogar o que está sendo produtivo, não que vá fazer terra arrasada de tudo o que já foi construído, não que

¹¹⁷ NALINI, Renato. **A rebelião da toga**, p. 22.

¹¹⁸ Eficiência hoje é um dos princípios fundamentais da Administração Pública, inserto no art. 37 da CF.

¹¹⁹ José Renato Nalini, a propósito, afirmou: “O modelo sobre o qual se edificou o sistema de justiça que estamos fazendo funcionar já pereceu. A sociedade não é a mesma, os reclamos não são os mesmos, nem o próprio

vá desautorizar a orientação traçada pela Corregedoria e Administração dos Tribunais, mas deve, sim, ajustado à legislação e regulamentos inferiores, introduzir procedimentos que melhor se ajustem à celeridade e qualidade da prestação jurisdicional. E, para esse fim, tem ele um rol imenso de poderes. É só exercitá-los. Nalini enfatiza:

Existe sempre um ativo estratégico na unidade judicial confiada a um juiz. Ele pode não estar aparente, mas, certamente, estará oculto. O talento do juiz inovador saberá detectar, procurar ou até mesmo criar esse valor. É o desenvolvimento do potencial de valor latente é a essência do dinamismo grupal¹²⁰.

O juiz atual necessita de uma formação interdisciplinar. Não pode o seu conhecimento resumir-se ao direito. A sociedade moderna, as demandas que se apresentam à sua análise e decisão, em boa parte, exigem noções de um leque de ciências, tais como, filosofia, política, sociologia, economia, para deter-me nas que me parecem mais correntes, sem falar nos juízes que jurisdicionam varas especializadas (p.ex., ambiental). Inegável, também, uma boa base na língua pátria e literatura¹²¹.

A conciliação é outra tecla na qual o juiz moderno deve bater. Pela conciliação há a efetiva pacificação dos conflitos sociais, estejam eles judicializados ou não. Nos dizeres de Luiz Guilherme Marques¹²²:

Podemos ter certeza de que a conciliação não é uma solução inferior à consubstanciada nas sentenças dos juízes e acórdãos dos tribunais. Representa, ao contrário, um desfecho muito mais importante, pois aí, sim, resolvem-se as lides, encerram-se os problemas e, muitas vezes, apaziguam-se os ânimos. Maior é o juiz que, dentro da humildade que deve ter, dialoga por horas a fio com os advogados e as partes, numa atitude democrática, e termina os processos por acordo das partes. Esse é mais vocacionado que aquele outro que está preocupado com sua brilhante erudição manifestada em sentenças ricas de citações de doutrina e jurisprudência, mas que não enxergou os corações inseguros das partes batendo descompassados por detrás das falas dos seus advogados.

E prossegue o mesmo magistrado concitando os advogados a colaborarem com esse instrumento de construção da pacificação dos conflitos sociais que é a conciliação, ao dizer:

Estado guarda identidade com o seu *design* antigo. A meta do Judiciário hoje é atender, de maneira mais satisfatória, à crescente, intensa e impaciente demanda por Justiça” (**A rebelião da toga**, p. 170).

¹²⁰ NALINI, Renato. **A rebelião da toga**, p. 172.

¹²¹ Plauto Faraco Azevedo, a respeito, escreve: “A importância da formação literária na formação do jurista. Além da apropriação da língua, imprescindível ao falar e ao escrever e, logo, ao argumentar, constitui a literatura um dos veículos mais eficientes ao cultivo da sensibilidade e da percepção psicológica, ambas fundamentais ao jurista e indispensáveis ao autêntico juiz. Não pode ser bom julgador o insensível ou o psicologicamente embotado, por não poder colocar-se na situação do jurisdicionado, sentindo-a e avaliando-a, revivendo-a, para emitir a decisão”. (**Aplicação do direito e contexto social**. 2ª ed., São Paulo : RT, 2000, p. 90).

¹²² MARQUES, Luiz Guilherme. A conciliação sob a ótica dos ortodoxos e dos heterodoxos. **In Verbis**, edição nº 32, p. 18.

Grande é o advogado que leva seus clientes às soluções conciliatórias, pois mostra que acima do seu interesse nos honorários coloca o interesse dos seus clientes, que carecem não da luta interminável e desgastante contra seus adversários, mas das soluções verdadeiras e definitivas, que se representam no encerramento das lides, cujos caminhos se encurtam pela celebração dos acordos.

O Judiciário, por muito tempo, pouco se preocupou com a conciliação. O juiz estava mais atento com o processo a ele submetido, do que com o conflito nele retratado. Era um juiz de gabinete e que procurava resolver a ação estritamente fundado na prova e no direito posto. Promover o diálogo com as partes e advogados não era tarefa comum ao juiz. Dessa situação excetuam-se os magistrados do Trabalho, que sempre tiveram na conciliação o ponto maior de sua jurisdição. Felizmente, essa situação está se alterando substancialmente. Hoje vemos os Tribunais incentivando a conciliação. No âmbito do TRF/4ª Região criou-se o Projeto Conciliação - PROJECON (Resolução nº 76, de 02.03.2004), com o objetivo primordial de viabilizar, num primeiro momento, a conciliação nas ações judiciais relacionadas aos contratos de financiamento habitacional, celebrados no âmbito do Sistema Financeiro da Habitação - SFH, que se encontravam em grau recursal no tribunal e, na seqüência, prestar apoio aos projetos especiais de conciliação promovidos no âmbito da 4ª Região. Esse projeto teve continuidade com o Sistema Conciliação – SISTCON (Resolução nº 88, de 19.07.2005).

E os resultados são alentadores. No período julho de 2005 a agosto de 2007, o SISTCON realizou aproximadamente 9.204 audiências, com 5.205 acordos, ou seja, 57%. E digno de nota foram as ações envolvendo os expurgos inflacionários nas contas do FGTS e as que tratam da desapropriação de imóveis visando a duplicação da BR-101, trecho situado nos Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina., nas quais houve mais de 95% de conciliações¹²³.

O próprio Conselho Nacional de Justiça - CNJ, reconhecendo a importância da conciliação para a prevenção e a efetiva solução dos litígios que aportam aos milhares no Judiciário brasileiro, em meados do ano de 2006, lançou o Movimento Nacional pela Conciliação, com o slogan “Conciliar é Legal”. Esse movimento teve adesão dos Tribunais do país, especialmente os Federais. Por ocasião do lançamento do Dia Nacional da Conciliação, em solenidade no Rio de Janeiro, a Ministra Ellen Gracie Northfleet, Presidente do CNJ e do STF, enfatizou o papel dos conciliadores nas audiências: “Eles devem estar muito bem

¹²³ Dados retirados de **O Sul**. Porto Alegre. Caderno Colunistas. Edições de 17.06.2007, p. 6 e de 29.07.2007, p. 6.

preparados, ou seja, que não atuem como juízes, pois são apenas intermediários entre as partes que constroem a solução”¹²⁴.

O movimento encetado pelo CNJ busca incentivar a conciliação, como forma rápida de solução dos litígios, diminuindo substancialmente o tempo de duração dos processos e, com isso, reduzir o número de processos em tramitação. Ao mesmo tempo, pretende a integração das Justiças Federal, Estaduais e do Trabalho, com o objetivo de criar uma nova mentalidade entre os juízes, voltada à pacificação social e para a adoção de procedimentos informais e simplificados. Indubitável, que a adoção dessa modalidade de solução dos conflitos exige dos magistrados uma mudança radical na forma de prestação jurisdicional. O juiz deixa de permanecer trancado em seu gabinete enquanto o mundo gira lá fora, para assumir de vez a administração da unidade judicial que lhe é afeta e encontrar soluções mais adequadas e rápidas para uma eficiente e efetiva prestação jurisdicional.

É inegável que a conciliação é forma rápida de solução dos litígios e, por ela, os princípios do acesso à justiça, da celeridade, da economicidade, da efetividade, da pacificação social são atendidos.

Inúmeras foram as ações inovadoras implementadas pelos juízes nos mais diversos rincões do nosso imenso Brasil. Tanto que foi criado o Prêmio Innovare, como incentivo aos seus criadores. Desde 2004, o Prêmio Innovare identifica, sistematiza e dissemina práticas pioneiras e bem sucedidas na gestão do Poder Judiciário, do Ministério Público e da Defensoria Pública e que estejam contribuindo para a modernização, desburocratização, melhoria dos serviços da Justiça. Já são mais de 700 iniciativas analisadas. A premiação valoriza práticas que se transformam em benefício da população, tornando mais ágeis os julgamentos e facilitando o acesso à justiça. Essas práticas bem sucedidas são reunidas em banco de dados de acesso público. O Prêmio Innovare é uma realização da Fundação Getúlio Vargas, da Associação dos Magistrados Brasileiros, do Ministério Público, do Ministério da Justiça, por meio da Secretaria de Reforma do Judiciário, e, a partir de 2007, a Associação dos Juízes Federais também passou a integrar o comitê executivo desse projeto¹²⁵.

O Conselho da Justiça Federal, a sua vez, através da Resolução nº 478, instituiu o Prêmio de Qualidade Judiciária Ministro Djaci Falcão, em parceria com a Associação dos Juízes Federais do Brasil-AJUFE, com o objetivo de incentivar projetos e soluções criativas

¹²⁴ Disponível em < mailmarketing@warketing.com.br. www.ajufe.com.br / www.ajufe.org.br > . Acesso em 11.12.2006.

¹²⁵ Noticiado na **Revista Causa**, fevereiro de 2007, p. 17. Os projetos premiados, as menções honrosas e práticas finalistas são divulgadas pela Fundação Getúlio Vargas, em publicação denominada “Prêmio Innovare – O Judiciário do século XXI”.

que possam ser tomados como referência e tenham a finalidade de racionalizar procedimentos cartorários, promover a economia de recursos, agilizar a entrega da prestação jurisdicional e ampliar o acesso à justiça. A participação é aberta a juízes, servidores do Poder Judiciário e membros e servidores do Ministério Público. Esse projeto terá também um banco de dados, onde estarão armazenadas as experiências bem sucedidas, ficando disponível para consultas¹²⁶.

De qualquer sorte, na tarefa de inovação, adoção de novas técnicas e incentivo a novas formas de gestão das serventias judiciárias às administrações dos Tribunais é reservado papel importante. Não devem elas olvidar o planejamento estratégico, com visão, missão, valores e objetivos claramente traçados, servindo de bússula para os juízes e servidores em sua atividade diuturna.

Paralelamente, porém, papel primordial cabe às Corregedorias dos Tribunais. Devem elas escutar, refletir, debater, orientar, sugerir, acompanhar e, quando necessário, saber deter o ímpeto de algum juiz mais arrojado. Importante é acreditar, é motivar, é mobilizar. Em momento algum, desacreditar, desautorizar ou, o que é pior, sequer ouvir. Nossos colaboradores – juízes, servidores e demais operadores do direito – são fontes de sugestões, que não podem ser desprezadas. As eventuais críticas oferecidas devem ser tomadas sempre construtivamente e, a partir delas, tentar construir novos modelos de procedimentos, visando sempre a melhor eficiência dos serviços Judiciários.

Com essa perspectiva é que, no capítulo seguinte, pretende-se demonstrar como a Corregedoria-Geral do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, no período de junho de 2003 a junho de 2005, desempenhou esse papel.

¹²⁶ Disponível em: < www.ajufe.com.br. >. Acesso em 08.11.2006.

3. O PAPEL FACILITADOR DA CORREGEDORIA-GERAL

3.1 A CORREGEDORIA E SUAS FUNÇÕES

Vladimir Passos de Freitas, a propósito da honrosa mas espinhosa função de Corregedor-Geral, escreveu:

[...] No dia seguinte ao da posse, ao iniciar as novas funções, depara-se o juiz com um mundo totalmente diferente daquele vivido nos últimos quinze ou trinta anos.

O universo é outro. Os anos de judicatura pouco ou nada têm a ver com as questões que surgem. A função é eminentemente administrativa. Não há grandes teses de direito. Nem tempo para discussões acadêmicas. O que se encontram são representações, complexas dúvidas sobre o funcionamento das secretarias (ou cartórios), grande quantidade de consultas, acusações anônimas, interesses conflitantes e, felizmente, também pessoas idealistas querendo colaborar¹²⁷.

Realmente, a mudança de atividade é radical. De função jurisdicional passa o Corregedor a dedicar-se a atividades administrativas. Para essa modificação nem sempre o juiz está devidamente preparado. Os desafios vão acontecendo e é preciso superá-los um a um. Nessas condições, necessário empreender gestão planejada e, com o indispensável auxílio dos servidores, dedicar-se à nova missão com espírito aberto e ciente de que os sucessos dependem da adoção de medidas inovadoras que instigem os magistrados a vencer o comodismo. A motivação para a melhoria do desempenho das atividades jurisdicionais deve ser um dos primeiros itens a ser desenvolvido por um Corregedor realmente empenhado a bem cumprir sua missão.

A tarefa mais conhecida de qualquer Corregedoria é a de fiscalização. Isso é histórico. Tanto que ‘Corregedor’, para Aurélio¹²⁸, [De *corregere* + -dor] é o “Magistrado a quem compete corrigir os erros e abusos das autoridades judiciárias e de serventuários da justiça, promovendo-lhes a responsabilidade funcional”. E ‘corregere’ [do lat. *Corrigere*] é “corrigir, reparar, consertar, revistar, vistoriar, correr”.

No entanto, modernamente tem-se entendido que a atividade correicional tem um sentido mais amplo, passando a abranger também a função disciplinar, normativa, de administração e, em grau proeminente, de orientação¹²⁹. Nessa linha, encontram-se os

¹²⁷ FREITAS, Vladimir Passos de. **Corregedorias do Poder Judiciário**. Coordenador Vladimir Passos de Freitas. São Paulo : Editora dos Tribunais, 2003, p. 7.

¹²⁸ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio Século XXI : o dicionário da língua portuguesa*, 3ª edição totalmente revista e ampliada. Rio de Janeiro : Editora Nova Fronteira S. A, 1999, p. 562.

¹²⁹ DARÓS, Vilson. Corregedoria-Geral do TRF-4ª Região: metas e realizações. **Revista do Tribunal Regional Federal – Quarta Região**, Porto Alegre : Editora Evangraf, ano 16, n. 55, 2005, p. 16.

normativos que regulam a atividade das Corregedorias da quase totalidade dos Tribunais. O Tribunal Regional Federal da 4ª Região, por exemplo, em seu Regimento Interno, quando trata da Corregedoria, estatui: “A Corregedoria-Geral da Justiça Federal, **órgão de fiscalização, disciplina e orientação administrativa**, será dirigida por um Desembargador Federal do Tribunal Regional Federal, com título de Corregedor-Geral da Justiça Federal, que exercerá o cargo por dois anos”¹³⁰. (destaquei)

Ao Corregedor incumbe primeiramente fiscalizar. Nessa atividade compreende-se o controle da atividade dos órgãos e serviços judiciários e administrativos, verificando a regularidade do andamento dos processos e dos serviços. Deve atuar, tanto quanto possível, de maneira preventiva, mas, constatada eventual irregularidade, há que determinar a correção do ato ou procedimento, sem prejuízo da sanção ao responsável quando passível de punição. A correção ordinária ou extraordinária, a inspeção e a correção parcial, são os meios de que o Corregedor dispõe para o exercício de sua função fiscalizatória¹³¹. Além disso, a maioria dos Tribunais dispõe do serviço de Ouvidoria, que tem um papel importantíssimo de apoio ao controle da regularidade da prestação jurisdicional, ao receber as reclamações e encaminhá-las à Corregedoria, buscando uma solução¹³².

A função disciplinar se concentra na condução dos procedimentos administrativos disciplinares destinados à apuração de faltas atribuídas a magistrados de primeiro grau. Precipuamente, tais procedimentos são: (i) investigação preliminar e (ii) sindicância. A investigação preliminar antecede eventual sindicância e decorre de representação contra magistrado ou de ciência, por qualquer meio, de erro, abuso ou falta cometida que atente contra o interesse de parte, o decoro da função, a probidade e a dignidade do cargo que exerce. Comprovada a inexistência de qualquer falta a investigação é arquivada. Acolhida, será aberta sindicância se a sanção a ser cominada for advertência ou censura. Se a punição

¹³⁰ Regimento Interno, art. 18.

¹³¹ O Regimento Interno do TRF/4ª Região, em seu art. 18, refere como competências do Corregedor-Geral: I- fiscalizar e orientar, em caráter geral e permanente, a atividade dos órgãos e serviços judiciários e administrativos da Justiça Federal de primeira instância, adotando as providências que se revelem necessárias para aprimorar a atividade judicial; ... III- durante o seu mandato, realizar correção ordinária nas Varas Federais existentes na Região, e extraordinária, sempre que entender necessária ou assim deliberar o Conselho de Administração.

E, o art. 19 do mesmo Regimento, prevê: “No desempenho das atribuições que lhe competem, incumbe ao Corregedor-Geral: I- conhecer das reclamações e representações relativas aos serviços judiciários de primeiro grau, determinando ou promovendo as diligências necessárias; ... III- realizar correção ordinária nas Varas Federais da Região e extraordinária sempre que entender necessária e assim deliberar o Conselho de Administração, bem assim nos órgãos de apoio judiciário e administrativos da Justiça Federal de primeiro grau, sempre que entender oportuno; IV- apresentar ao Conselho de Administração relatório das correções e inspeções; ...”.

prevista for de remoção compulsória, disponibilidade, aposentadoria compulsória e perda do cargo deverá o Corregedor submeter a questão ao Tribunal que, por quorum qualificado (maioria absoluta), determinará a abertura do competente Procedimento Administrativo Disciplinar¹³³. No âmbito do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, a função disciplinar relativa aos servidores de primeiro grau incumbe ao Diretor do Foro, sendo do Corregedor-Geral a competência recursal¹³⁴.

A função normativa se expressa mediante a expedição de normativos disciplinadores da prestação jurisdicional, com o objetivo de aperfeiçoamento, racionalização e padronização dos serviços das serventias judiciárias¹³⁵. Importante referir que, nessa atividade, nenhuma ingerência poderá haver no concernente ao conteúdo da prestação jurisdicional, pois essa está nos limites da independência e autonomia da jurisdição.

A função administrativa é imprescindível para o controle da prestação jurisdicional, sendo, por conseguinte, mais uma atribuição da Corregedoria. Por ela, cuida-se da movimentação dos magistrados. Cumpre, assim, ao Corregedor aprovar a escala de férias dos juízes; autorizar afastamentos e licenças da jurisdição, dentro dos limites de tempo fixados nos normativos específicos de cada Tribunal; designar juízes que irão substituir nas férias, impedimentos, afastamentos e licenças; dispor sobre o serviço de plantão; e outros atos em situações análogas¹³⁶. Cabe, ainda, ao Corregedor, dentro das atribuições administrativas, prestar todas as informações, opinando conclusivamente, junto ao órgão competente do Tribunal nos casos de permuta, remoção e promoção de juízes, bem assim, propor a jurisdição

¹³² O Regimento Interno do TRF/4ª Região prevê expressamente: “Art. 3º ... Parágrafo único. Funcionará, no âmbito do Tribunal, uma Ouvidoria Judiciária”.

¹³³ O atual texto constitucional, por força da EC nº 45, de 2004, previu: “Art. 93. (...); VIII – o ato de remoção, disponibilidade e aposentadoria do magistrado, por interesse público, fundar-se-á em decisão por voto da maioria absoluta do respectivo tribunal ou do Conselho Nacional de Justiça, assegurada ampla defesa; VIII-A - ...; IX – todos os julgamentos dos órgãos do Poder Judiciário serão públicos, e fundamentadas todas as decisões, sob pena de nulidade, ...; X – as decisões administrativas dos tribunais serão motivadas e em sessão pública, sendo as disciplinares tomadas pelo voto da maioria absoluta de seus membros; ...”.

¹³⁴ RI Art. 19. ... incumbe ao Corregedor-Geral: ... V- decidir os recursos de penalidades aplicadas por Juízes de Primeiro Grau; ...

¹³⁵ O RI do TRF/4ª Região, art. 18, prevê como competência do CG: “...; VII- expedir provimentos, portarias, instruções, circulares e ordens de serviço; ...”. E o art. 19 do mesmo normativo: “... incumbe ao CG: ...; VI- cancelar ou mandar retificar portarias, ordens de serviço, instruções e outros atos baixados por Juízes de primeiro grau ou servidores quando contrariarem a lei, ou forem inconvenientes ou inoportunos; ...”.

¹³⁶ O RI do TRF/4ª Região, art. 18, prevê como competências do CG: “... IV- conceder aos Juízes Federais e Juízes Federais Substitutos férias; licenças à gestante e à adotante; licenças que dependam de simples comprovação e afastamentos cujo período seja de até trinta dias; V- designar, mediante ato, substituto para o Juiz de primeiro grau que se encontrar em férias, licenciado ou afastado, quando não for possível a substituição automática; VI- indicar, quando necessário, Juiz para assumir, na qualidade de substituto, as funções de Diretor do Foro das Seções e Subseções Judiciárias da 4ª Região: ...”.

E o art. 19 do mesmo normativo: “... incumbe ao CG: ... VIII- dispor sobre serviços de plantão na sede das Subseções Judiciárias e atribuições dos respectivos juízes”.

territorial das Subseções Judiciárias/Comarcas a serem criadas ou a alteração das já existentes¹³⁷.

A função orientadora tem primordial importância dentre as atribuições da Corregedoria. O Corregedor deve ser um permanente orientador das atividades administrativas dos juízes e servidores de primeiro grau. O desafio constante da Corregedoria é administrar as atividades judiciais de primeiro grau, com o foco na agilidade, qualidade e efetividade da prestação jurisdicional. E, para que isso seja obtido, indispensável a utilização da informação e dos mecanismos tecnológicos disponíveis, sem olvidar da necessária motivação, que ganha um destaque ímpar.

O exercício da função orientadora e motivadora exige, como escreve Ivo Barcelos da Silva, “analisar vários aspectos envolvidos na maneira como magistrados e servidores desenvolvem seus trabalhos, como ocorre o relacionamento profissional entre eles, como o trabalho se processa e, ainda, qual o significado dessas atividades na vida das pessoas envolvidas”... Não se pode esquecer que “o processo de motivação consiste no envolvimento do grupo com os propósitos almejados, e isso implica na adoção de decisões compartilhadas, com a participação de todos os integrantes do grupo e com a utilização dessa experiência coletiva”, ainda nas palavras de Ivo Barcelos da Silva¹³⁸.

No período 2003/2005, a Corregedoria do TRF/4ª Região procurou desenvolver suas atribuições na linha de uma gestão primordialmente voltada para a orientação dos agentes envolvidos com a prestação jurisdicional, buscando a eficiência e a efetividade desse serviço. Adiante isso será melhor explicitado.

Nessas rápidas pinceladas, viu-se a função corregedora em relação ao primeiro grau. Até bem pouco tempo carecia-se de uma Corregedoria destinada aos Tribunais e Órgãos de segundo grau. Tal lacuna foi preenchida com a edição da Emenda Constitucional nº 45, de 2004, ao criar o Conselho Nacional de Justiça e atribuir-lhe, entre outras, a competência correicional¹³⁹. Evidente, que o CNJ recebeu outras atribuições, dentre as quais cumpre destacar o de planejamento estratégico do Poder Judiciário.

¹³⁷ O RI do TRF 4ª Região, art. 18, prevê como competências do CG: “... VIII- relatar na Corte Especial os casos de remoção e promoção de juízes; IX- propor ao Conselho de Administração a jurisdição territorial das Subseções Judiciárias a serem criadas ou a alteração das já existentes.” E o art. 19 do mesmo normativo estabelece: “... incumbe ao CG: ... II- prestar informações sobre o prontuário dos Juízes e servidores para fins de promoção por merecimento ou aplicação de penalidades; ..”.

¹³⁸ SILVA, Ivo Barcelos. A motivação dos juízes e servidores como técnica de eficiência. **Direito e Administração da Justiça**. Vladimir Passos de Freitas e Outro (Coord.), págs.115/116.

¹³⁹ CF, art. 103-B ... § 4º Compete ao 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: I- ...; II- ...; III- receber e conhecer das reclamações contra

Interessante realçar que o CNJ, na função fiscalizadora, não fica adstrito aos juízes e serviços cartorários, mas se alarga para abranger até os serviços notariais e de registro. Além disso, o CNJ não elide a competência disciplinar e correicional dos Tribunais. Ao contrário, nada impede que estes sejam instados pelo CNJ a apurar eventuais fatos irregulares, reservando-se, quando necessária, uma atuação supletiva.

A função corregedora está atribuída ao Ministro do Superior Tribunal de Justiça que compõe o CNJ, a quem compete, nos termos do § 5º do art. 103-B da Carta da República, introduzido pela EC nº 45/04:

- I- receber as reclamações e denúncias, de qualquer interessado, relativas aos magistrados e aos serviços judiciários;*
- II- exercer funções executivas do Conselho, de inspeção e de correição geral;*
- III- requisitar e designar magistrados, delegando-lhes atribuições, e requisitar servidores de juízos ou tribunais, inclusive nos Estados, Distrito Federal e Territórios.*

Como órgão do CNJ, nos dizeres encontrados no sítio respectivo¹⁴⁰:

[...] O papel institucional da Corregedoria é atuar na orientação, coordenação e execução de políticas públicas voltadas à atividade correicional e ao bom desempenho da atividade judiciária dos mais diversos tribunais do país, em conjunto com as demais Corregedorias de Justiça ou isoladamente, em busca da maior efetividade da prestação jurisdicional, dos serviços judiciários auxiliares, bem como dos serviços notariais e de registro público, com especial observância dos princípios insculpidos no art. 37 da Constituição da República: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O papel do Corregedor é exercer o controle disciplinar e promover a correta administração da justiça, delegando atribuições e instruções e zelando pelo bom funcionamento dos serviços judiciários. É importante compreender que não é função do Corregedor punir os desvios de conduta praticados por magistrados e servidores, mas de apurar os fatos trazidos ao seu conhecimento e levar à apreciação do Plenário do CNJ as questões relacionadas à atividade judiciária que se apresentem mais graves e que possam macular a imagem do Judiciário frente ao cidadão.

Além disso, no âmbito da Justiça Federal, em novembro de 2006, foi aprovado pelo Pleno do Superior Tribunal de Justiça anteprojeto de lei que altera a Lei nº 8.472/92, a qual dispõe sobre a competência do Conselho da Justiça Federal - CJF. O anteprojeto regulamenta as modificações introduzidas pela Emenda Constitucional nº 45, conferindo poderes correicionais ao CJF e transformando o cargo de Coordenador-Geral da Justiça Federal no de

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 correicional dos tribunais, podendo avocar processos disciplinares em curso ou 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; IV- ...; V- rever, de ofício ou mediante provocação, os processos disciplinares de juízes e membros de tribunais julgados há menos de um ano;

¹⁴⁰ Disponível em: < http://www.cnj.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=34&Itemid=87 >. Acesso em 19.11.2007.

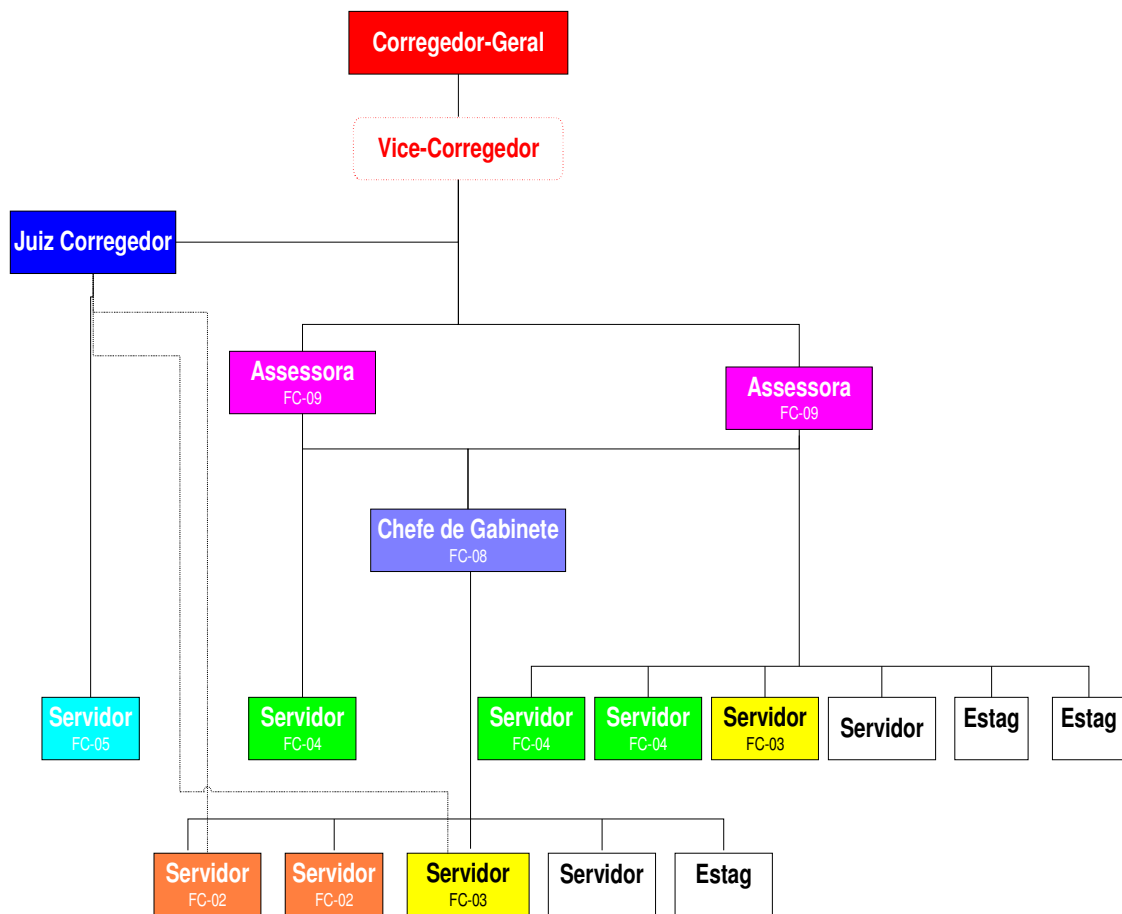
Corregedor-Geral. Pelo novo texto, o CJF passará a ter poderes correicionais e suas decisões caráter vinculante no âmbito da Justiça Federal de 1º e 2º graus, não cabendo delas recurso administrativo. À corregedoria-geral da Justiça Federal, órgão de fiscalização disciplinar, competirá exercer a supervisão técnica e controle da execução das deliberações do colegiado e realizar inspeções e correições permanentes ou periódicas, gerais ou parciais, aos serviços judiciários dos Tribunais Regionais Federais, dentre outras atribuições.

3.2 A CORREGEDORIA-GERAL DO TRF/4ª REGIÃO (GESTÃO 2003/5)

A Corregedoria-Geral é o órgão do Tribunal Regional Federal da 4ª Região encarregado de fiscalizar e orientar a atividade jurisdicional da Justiça Federal de Primeira Instância da Região, de modo a assegurar o regular funcionamento da justiça e a disciplina forense (art. 1º do Provimento n.º 2, de 01 de junho de 2005). Na 4ª Região, é exercida por um Corregedor-Geral, eleito dentre os Desembargadores do Tribunal, por um período de dois anos, substituído nas suas férias, licenças e impedimentos ocasionais por outro Desembargador do Tribunal, com o título de Vice-Corregedor-Geral, e é auxiliado por Juiz Federal de Primeira Instância, com o título de Juiz-Corregedor, ficando este afastado da jurisdição (§ 4 do art. 2º, do Provimento n.º 2, de 01 de junho de 2005).

A Corregedoria-Geral conta, ainda, em sua estrutura, com duas Assessorias, uma delas responsável pela atividade de Correição e outra responsável pelas funções remanescentes. Há, também, um Gabinete que executa as atividades rotineiras do setor, coordenado pela Chefia de Gabinete. Estão lotados na Corregedoria quinze servidores, todos concursados, e quatro estagiários, além do Agente de Segurança, também concursado.

Na oportunidade, era a seguinte a ***Organização interna da Corregedoria-Geral:***



As atividades desenvolvidas eram:

- a) administrativas: são as atividades de rotina diária, tais como atendimento a solicitações das mais diversas e sobre os mais diferentes assuntos, aportadas pelos mais distintos meios (telefone, carta, e-mail, verbal, fax, ...). Essas solicitações normalmente não redundam em processo administrativo, mas são resolvidas de imediato, com resposta ao consulente pelo mesmo meio em que foi recebida. Se o Corregedor-Geral entender que a consulta merece um estudo mais aprofundado ou a reclamação uma investigação maior, determina a abertura de um expediente administrativo, que seguirá os trâmites normais, sob sigilo ou não, dependendo da questão;
- b) de correições ordinárias e extraordinárias efetivadas pelo Corregedor-Geral;
- c) de processamento das inspeções anuais feitas pelos magistrados em suas respectivas varas;
- d) de autuação, processamento e julgamento:
 - de processos administrativos e jurisdicionais de competência do Plenário, da Corte Especial ou do Conselho de Administração, órgãos nos quais tem assento o Corregedor Geral;

- de processos de interesse do Fórum Permanente dos Corregedores-Gerais da Justiça Federal, órgão de âmbito nacional que o Corregedor-Geral integra;
 - de processos sigilosos, cuja matéria é de índole confidencial, tais como investigações preliminares ou sindicâncias envolvendo magistrados;
 - de processos de promoção e de remoção de magistrados;
 - de processos de vitaliciamento dos juízes;
- e) de autorização de afastamento dos magistrados, seja por férias, licença saúde, licença maternidade/paternidade, frequência a cursos, etc. e as respectivas substituições.

3.3 MEDIDAS ADOTADAS PELA CORREGEDORIA-GERAL (GESTÃO 2003/5)

Como se demonstrou alhures, diversas reformas constitucionais e legais foram implementadas em nosso país com o intuito de solucionar o problema da lentidão do nosso sistema judiciário. Apesar disso, a morosidade continua a ser uma realidade, o que comprova que apenas reformas processuais não são suficientes para que a jurisdição seja prestada em tempo razoável como exige a sociedade e está expresso em nosso texto constitucional. É preciso pensar na utilização de outras metodologias para melhorar a prestação jurisdicional. É preciso adotar novos procedimentos, mais eficazes e mais eficientes, com vistas a uma melhor prestação jurisdicional. A exemplo das empresas privadas, que buscam competitividade para permanecer no mercado, deve o Judiciário aprimorar seus serviços para a satisfação de seu cliente, que é o jurisdicionado. Mauriti Maranhão e Maria Elisa Bastos Macieira, a propósito, lecionam:

[...] Desse modo, ser mais competitivo significa ter processos mais eficientes e mais eficazes. De outra maneira, melhorar uma organização nada mais é do que melhorar a eficiência (relacionada ao custo de fazer) e a eficácia (alcançar os resultados) dos seus processos”¹⁴¹.

Esse foi o foco que guiou a gestão 2003/2005 da Corregedoria-Geral do TRF/4ª Região. A busca de novos padrões, de novas maneiras de atuar na condução dos processos, a utilização de procedimentos simplificados, mas úteis, foi quase uma obsessão. A troca de experiências bem sucedidas, a adoção de novas sistemáticas, a motivação dos juízes e

servidores, tudo em prol de procedimentos que conduzam à duração razoável do processo, foi a marca registrada daquela gestão.

Dentre as tantas medidas adotadas e que serviram para a agilização da prestação jurisdicional, sem olvidar a qualidade e efetividade, destacaram-se: (i) estabelecimento da gestão do conhecimento; (ii) fixação de critérios de correição e criação de um jeito novo de fazer correição: Co-reger para qualificar; (iii) programa de troca de experiências entre as Varas Federais da 4ª Região; (iv) adoção de procedimentos para agilização da prestação jurisdicional; (v) implantação do GEDPRO na primeira instância; e (vi) estabelecimento de nova metodologia no vitaliciamento.

3.3.1 Gestão do conhecimento

O conhecimento necessita ser gerenciado no intuito de auxiliar a organização a melhorar sua atuação, bem como aperfeiçoar o processo de qualificação de seus servidores.

Assim pensando, a Corregedoria-Geral desenvolveu um trabalho de formação de banco de conhecimento de suas atividades, cuja finalidade consistiu no estabelecimento de mecanismos necessários para que o setor pudesse criar, processar e armazenar dados e informações adequados, oportunos e precisos para embasar os objetivos organizacionais. Pensou-se nessa estratégia para o armazenamento e a transferência do conhecimento.

Partiu-se da idéia de que existia uma profusão de conhecimentos no Órgão, mas que isso não assegurava o seu uso. A estratégia proposta pela Corregedoria-Geral foi a de tornar a gestão integrativa, por meio de um programa de informatização. Teve-se convicção de que informações e conhecimentos devem circular interna e externamente na organização por meio de um eficiente sistema de comunicação, envolvendo a instalação de uma infra-estrutura tecnológica adequada. Só assim poder-se-ia dispor de dados, informações e conhecimento de qualidade e em tempo hábil para dar suporte à tomada de decisões. Seguiu-se, assim, a lição de Mauriti Maranhão e Maria Elisa Bastos Macieira, para quem:

[...] A automatização, entretanto, requer um trabalho prévio de organização dos processos de trabalho, tal que permita que as pessoas conheçam suficientemente bem aquilo que elas próprias e os colegas próximos executam. Tentar informatizar sem o cuidado de organizar previamente os processos é uma empreitada de alto risco. Essa questão é muito interessante, e tem uma explicação lógica.

¹⁴¹ MARANHÃO, Mauriti. O Processo Nosso de Cada Dia – modelagem de processos de trabalho / Mauriti Maranhão, Maria Elisa Bastos Macieira. RJ, Qualitymark Ed., 2004, p.20.

Cada pessoa numa organização tem parte da informação dos processos de trabalho executados. A interação entre as pessoas, mediante a insubstituível *capacidade de associação* do ser humano, torna possível que as partes resultantes dos processos parciais (sub-processos) sejam integradas e completadas. Cada pessoa contribui com uma parte da informação que possui e da parte que executa do produto final, e as outras pessoas, como têm inteligência, conseguem completar o ciclo do processo. [...]

[...] considerando as exigências e as características da economia informacional em que estamos inseridos, a automatização dos processos mapeados é vital para dar o suporte tecnológico essencial à eficiência e à eficácia dos processos”¹⁴². (destaque dos autores)

A idéia foi a de coletar e armazenar dados numa estrutura lógica de forma a compor o banco de conhecimento do setor. Tal acúmulo de conhecimento, de fácil acesso, por conta do método empregado, serviria de base para a tomada de decisão do Corregedor-Geral, bem assim para as respostas precisas e homogêneas dos demais servidores aos clientes da Corregedoria-Geral (Varas, advogados, demais setores do Tribunal, etc.). Além disso, pelo novo método, evitar-se-ia o problema grave da descontinuidade do trabalho a cada nova gestão, evitando que a anterior tivesse dificuldades de repassar o conhecimento que acumulou. A implementação dessa medida deu-se pela adoção de várias práticas simples, mas efetivas, como se passa a expor.

3.3.1.1 - Práticas de gestão

A primeira ação foi a realização de um levantamento dos tipos de documentos produzidos, bem como os que são recebidos e processados no setor. Este levantamento foi tanto físico (documentos em papel), quanto no sistema informatizado (documentos eletrônicos). Constatou-se, de plano, a multiplicidade de meios de guarda dos dados, bem assim a existência de inúmeros documentos com mesmo teor.

Num segundo momento, passou-se ao descarte, enviando-se à Divisão de Arquivo-Geral do Tribunal todos os documentos com tramitação encerrada que estavam armazenados na Corregedoria-Geral desde as gestões anteriores. Com isso, a gestão documental passou a ser unificada no que refere ao arquivamento, destinando-se todos os documentos encerrados a setor próprio competente, especializado nesses procedimentos, evitando-se, com isso, duplicações e perdas. O processo de descarte envolveu também a reorganização provisória

¹⁴² op. Cit., p. 26.

dos arquivos eletrônicos existentes, separando-se a produção das antigas gestões feita em meios diversos. Decidiu-se que, em momento posterior, os arquivos eletrônicos elaborados em gestões anteriores seriam gravados em CD-Rom e encaminhados à Divisão de Arquivo-Geral e, a partir daí, tudo estaria inserido em um sistema de gestão documental.

Após, cientes das necessidades do setor – organização eficiente e método de trabalho eficaz na gestão e produção documental – e do modo como o Corregedor-Geral pretendia gerenciá-lo, procurou-se a Diretoria de Informática, a fim de estudar conjuntamente a criação de um sistema que atendesse essas aspirações.

Em reunião com aquele setor, detalhou-se o Sistema de Gestão Documental – GEDOC, instrumento criado para reunir com segurança os documentos de toda a Instituição numa base única, possibilitando a tramitação entre os órgãos. Decidiu-se, então, pela sua adoção, adaptado às necessidades e proposta de gestão da Corregedoria-Geral.

Implementado o GEDOC em todos os microcomputadores da Corregedoria, com as adaptações solicitadas, os servidores passaram a trabalhar única e exclusivamente nesse sistema. Ou seja, documentos e informações recebidas no Órgão, inclusive as telefônicas, passaram a ser cadastradas no sistema. Além disso, a produção de todos os documentos e informações prestadas (ofícios, pesquisas técnicas, projetos, dados, e-mails, etc.) passou a ser efetuada também nesse instrumento, reorganizando-se, assim, o fluxo interno das ações.

Com relação aos documentos recebidos, verificou-se que os dados aportam à Corregedoria-Geral pelas seguintes vias: comparecimento pessoal, telefonema, correio eletrônico (e-mail) ou documentação escrita. Os dados ou informações advindas de qualquer um desses meios passaram a ser armazenados no GEDOC, de acordo com a série específica, essa definida a partir das necessidades da Corregedoria e dentro dos parâmetros de gestão documental do Tribunal. As séries servem tanto para o cadastramento dos dados recebidos, quanto para os produzidos (ex.: pesquisa, informação, ofício, projeto, portaria, e-mail, etc ...).

No que tange aos documentos produzidos (elaborados no Órgão), criou-se modelos (ex.: ofício, ofício-circular, memorando, despacho, portaria, relatório de correição, etc.), visando a padronização e associando-se às séries.

Na intenção de registrar os dados de forma a que os documentos possam ser facilmente recuperados, tanto os elaborados quanto os recebidos, decidiu-se pela classificação de seu assunto de acordo com a Tabela de Assuntos do Conselho da Justiça Federal (Resolução n.º 317, de 26 de maio de 2003). Além disso, em um campo livre, passou-se a

registrar os demais dados necessários à identificação do documento. Nesse campo, usam-se palavras-chave que expressem o seu conteúdo, preferencialmente substantivos. Não são usadas palavras de ligação (de, com, ..., ou nº, etc).

Esse, em síntese, o novo método de trabalho que se implantou.

3.3.1.2 - Benefícios almejados

Ao iniciar-se esse método de trabalho, tinha-se em mente alcançar os seguintes benefícios:

- a) Manter um controle eficiente de todos os dados recebidos e fornecidos pela Corregedoria.
- b) Produzir os documentos de maneira uniforme.
- c) Organizar o fluxo interno de tramitação dos documentos para agilização das soluções.
- d) Padronizar o atendimento às consultas feitas à Corregedoria-Geral, garantindo-se, com a nova prática, que todos recebam a informação correta e uniforme.
- e) Entregar à gestão seguinte um banco de conhecimento que possibilitasse a imediata continuidade do trabalho, facilitando a transição.
- f) Formar um banco de conhecimento da Corregedoria-Geral.

3.3.1.3 - Resultados alcançados

Após dois anos de trabalho com essa nova metodologia, pode-se afirmar que foram alcançados diversos resultados e benefícios. Importante referir que nenhuma pesquisa de campo foi feita para comprovar os resultados que aqui se arrolam. Apenas são fatos constatados pela atividade diária na Corregedoria.

- a) Passou-se a ter controle da produção da Corregedoria-Geral, bem como da documentação recebida e remetida.
- b) Passou-se a saber se as consultas recebidas já foram respondidas ou não.
- c) Foram eliminados os arquivos de papel. Os documentos recebidos e os produzidos, assim que encerrados, passaram a ser enviados para a Divisão de Arquivo-Geral do Tribunal.

- d) Com a eliminação referida, possibilitou-se a reorganização do leiaute do setor, ganhando-se espaço físico e qualidade de vida para os servidores.
- e) A atuação processual tornou-se qualificada, porquanto passaram a ser processadas somente as questões mais complexas e as que necessitam tramitar em outros setores do Tribunal, dispensando-se tal procedimento para os demais casos. Evitou-se, com isso, o excesso de burocracia na apreciação dos expedientes administrativos, cuja instrução, análise, pareceres e decisões passaram a ser, como regra, feitas pelo GEDOC.

Há que se considerar, ainda, o fato de que a gestão na Corregedoria foi de dois anos e a implementação desse projeto ocorreu passados seis meses de seu início, já que o planejamento e outras medidas preparatórias exigiram um bom tempo e, assim mesmo, alcançou-se significativo resultado, pois atingidos os objetivos imediatos. Depreende-se de tal fato, se mantida a metodologia, será alcançado o objetivo maior que é o da formação de um banco de conhecimento permanente para a Corregedoria-Geral.

3.3.2- Fixação de critérios de correição e criação de um novo jeito de fazer correição: Co-reger para qualificar

A atividade de correição nas Varas Federais no âmbito da 4ª Região não se limitou a mera inspeção *in loco* do trabalho realizado na Serventia, pretendeu-se por meio das ações adequadas implementar um jeito novo de fazer correição, que se chamou **co-reger para qualificar**. Por ele, buscou-se auxiliar o juiz, o Diretor de Secretaria e os servidores na administração eficiente da Vara.

3.3.2.1 -Plano de Ação

O grande problema do Poder Judiciário reside na morosidade da prestação jurisdicional. A tramitação dos processos é lenta, não há padronização de procedimentos, há excesso de burocracia. Esses problemas são estruturais, geralmente oriundos da falta de capacidade gerencial. A atividade judicante não se resume à elaboração de despachos e sentenças. Mais do que nunca, o Magistrado precisa aliar ao conhecimento técnico da matéria

que lhe compete decidir a capacidade gerencial, agindo como um articulador das ações dos colaboradores e dos atores do processo e, especialmente, planejando tais ações.

Partindo-se dessa premissa, estabeleceu-se um plano de ação para toda a gestão 2003/2005, que se iniciou em 23 de junho de 2003 com a posse da nova administração do TRF da 4ª Região, implementando uma nova forma de realizar as correições. O que se pretendeu foi uma mudança de paradigma na realização de correições. Estas, até então, com raras e elogiosas exceções, resumiam-se basicamente a inspeção de dados e fiscalização de atos processuais. Buscou-se adicionar a orientação a juízes e servidores com mudança de cultura e de visão da prestação jurisdicional. A atividade planejada da Corregedoria-Geral não se limitou, portanto, à inspeção dos trabalhos das varas, mas todas as ações passaram a ser permeadas pelo princípio de que o Poder Judiciário tem que cumprir sua missão: devolver ao processo seu caráter de efetividade, que pressupõe eficiência e efetividade em suas ações. O Corregedor, efetivamente, deixa de ser tão-somente fiscalizador e torna-se co-regente do processo de avaliação dos trabalhos e das mudanças a serem implementadas na Vara.

Com essa visão, partiu-se para a fase de planejamento pela elaboração e divulgação, via e-mail, a todos os Juízes, Secretarias de Varas, OAB e Ministério Público Federal, do calendário de correição de todas as varas federais da 4ª Região (iniciando-se em agosto de 2003 e encerrando-se em maio de 2005), com o que se buscou: (i) todas as Varas, sem exceção, seriam visitadas pelo Corregedor-Geral; e (ii) transparência das ações, já que o intuito da correição não é o de surpreender Magistrados e servidores, mas, sim, auxiliá-los no gerenciamento dos trabalhos.

Fixado o calendário, seguiu-se a segunda fase, vale dizer, o estabelecimento de critérios de correição claros e precisos a serem adotados em todas as Varas Federais da 4ª Região. Pretendeu-se, com isso, deixar nítido aos Magistrados e servidores que o objetivo maior da correição era a orientação. Oportunizou-se, assim, dentro do princípio da transparência que norteou a gestão, que as serventias, sabendo dos critérios que seriam considerados na correição, a eles se adequassem a tempo, adotando a padronização de procedimentos e reduzindo o excesso de burocracia na realização das atividades rotineiras. Os critérios, que adiante se transcrevem, foram enviados a todos os Juízes, bem assim a todos os Diretores de Secretaria desta 4ª Região, e foram um marco, pois apontaram um norte, até então inexistente, para o planejamento das atividades jurisdicionais e administrativas das Varas.

Chamou a atenção o fato de que, publicados os critérios de correição, - e aqui refere-se aos prazos para o cumprimento dos atos e procedimentos pela secretaria da vara e a prolação das decisões e sentenças pelo magistrado -, tanto servidores quanto juízes tomaram-se de sérias preocupações. Voz quase uníssona ouvida era de que seria muito difícil cumpri-los. No entanto, a constatação, com o passar dos dias, foi a de que, não apenas era possível atendê-los como a maioria das serventias os ultrapassou. O resultado disso, por evidente, foi uma prestação jurisdicional mais ágil, eficiente e eficaz.

Importante referir, ainda, que em nenhum momento a avaliação dos trabalhos realizados pela unidade judicial foi desmerecida por não terem sido atingidos tais critérios, mas sempre foi oportunizado tempo razoável para que fossem alcançados. De qualquer sorte, esses critérios serviram de meta, de norte, para os trabalhos da serventia e a própria atividade dos juízes. De igual maneira, sempre se levou em consideração a especialização da Vara, atentando-se para as diferenciações existentes, pois é de sabença que uma sentença em Ação Civil Pública de Vara Ambiental requer tempo maior de maturação do que uma decisão proferida em Execução Fiscal. O mesmo ocorre com as Varas do Juizado Especial Federal, unidades judiciárias informatizadas, onde os prazos são mais exíguos e os recursos são em muito menor número, e uma Vara Criminal, em que há processos com inúmeros denunciados, quadrilhas por exemplo, a exigir uma instrução complexa e demorada.

Além das especificidades acima referidas, decidiu-se, ainda, que a efetivação dos trabalhos de correição seria com um número mínimo de servidores da Corregedoria-Geral, reduzindo custos e, principalmente, contando com servidores da própria Vara correicionada nos trabalhos de levantamento de dados, na intenção de que o procedimento fosse dialógico e nunca inquisitorial. Planejou-se que o trabalho de correição se desenvolveria com o Corregedor-Geral percorrendo as dependências da Vara, ouvindo juízes e servidores, analisando processos aleatoriamente escolhidos dos escaninhos e mesas, fazendo as observações e orientações pertinentes. Uma servidora da Corregedoria o acompanharia, fazendo as necessárias anotações de tudo o que ocorria e se observava, para posteriormente incorporá-las ao Relatório final da correição. Simultaneamente, outra funcionária da Corregedoria, em uma sala separada, auxiliada por quatro servidores locais examinariam os processos selecionados pelo Corregedor no início dos trabalhos de correição. Essa sistemática pareceu de inegável eficácia, pois que seria (i) mais econômico sob o ponto de vista de recursos alocados (apenas duas servidoras acompanhariam o Corregedor-Geral em suas viagens); (ii) mais participativo, porquanto oportunizaria que os próprios servidores da Vara

auto-analisassem seu trabalho, internalizando a mudança cultural que se pretendia empreender (iii) mais eficiente, já que as falhas detectadas seriam sanadas no ato, as dificuldades e dúvidas solucionadas na hora e a orientação prestada diretamente ao Magistrado e servidor que realiza o procedimento.

E as correições ordinárias foram nesses termos realizadas. O Corregedor-Geral iniciava os trabalhos às 9 horas com uma reunião com todos os Magistrados e servidores da Vara, quando esclarecia os objetivos da correição e os critérios utilizados. Após, conduzia os trabalhos percorrendo as dependências da Vara em companhia dos Magistrados, Diretor de Secretaria e servidor que atende o balcão, passando de setor em setor, conversando com os servidores que nele atuam, ouvindo, respondendo e orientando. Aleatoriamente, escolhia processos dos mais diversos escaninhos, examinando-os com os Magistrados e servidores, a partir dos critérios previamente estabelecidos. Nessa peregrinação, sugeria a adoção do melhor procedimento e, quando necessário, indicando a solução para os problemas encontrados. Ao final da correição, que ocorria em torno das 17 horas, o Corregedor, em nova reunião conjunta, comentava o que havia constatado, orientava as ações, advertia acerca das falhas percebidas e entregava cópia do Relatório da correição. Este, a sua vez, era elaborado pelo Corregedor, auxiliado pelas servidoras da corregedoria, com base nos dados levantados, nas informações obtidas ao percorrer a secretaria, o exame dos processos aleatoriamente escolhidos pelo Corregedor e a conversa mantida com os juízes da serventia.

3.3.2.2 - Critérios de Correição

Planejou-se informatizar tanto quanto possível a atividade correicional, tendo em conta a vantagem que essa ferramenta apresenta. Por esse motivo, estabeleceram-se os **critérios de correição**. Por eles buscou-se padronizar e fixar prazos para o cumprimento dos diversos atos e procedimentos cartorários. Isso foi fundamental e serviu de marco, de norte, para os Magistrados e servidores, a partir dos quais puderam estabelecer metas e processos de trabalho com o objetivo de agilizar a prestação jurisdicional.

Esses critérios abarcaram todos os itens que compõem uma correição ordinária, com ênfase aos prazos para o cumprimento dos atos pela serventia, referindo-se especificamente: (i) às instalações da Vara, servindo como informação à Administração do Tribunal para eventuais melhorias ou até mudança de local; (ii) à estrutura material (computadores, móveis,

...), para identificar a necessidade ou não de melhorá-la; (iii) aos controles cartorários (livros, controles informatizados, ...); (iv) ao material apreendido (armas, petrechos, veículos, ...), se há, como está e o controle que é feito, inclusive quanto à sua conservação; (v) às Cartas Precatórias, Rogatórias, como é feito o controle e a cobrança; (vi) aos Alvarás, sua elaboração, prazos e controle; (vii) às ocorrências nos processos, prazos e controle dos atos e procedimentos cartorários; (viii) às decisões e sentenças, prazos e controle, inclusive quanto à publicação. Os dois últimos itens foram o diferencial e o fundamental para a mudança, a verdadeira revolução que ocorreu no primeiro grau da Justiça Federal no âmbito da 4ª Região, como ficou expresso na pesquisa realizada e que adiante será referida.

Nesse panorama, fixaram-se os seguintes critérios de correição:

CRITÉRIOS DE CORREIÇÃO

- PRÉDIO / INSTALAÇÕES FÍSICAS DA VARA

Procurou-se verificar se o prédio, onde está instalada a Vara, está adequado ao bom desempenho da atividade jurisdicional.

Essa avaliação poderá servir de um subsídio a mais para que a Direção do Foro da Seção Judiciária e a Presidência do Tribunal encaminhem as necessárias melhorias no imóvel e em suas instalações físicas e equipamentos.

Por outro lado, há itens que - estes sim - são de inteira responsabilidade de quem gerencia a Vara, como os que dizem respeito à higiene, ao leiaute, etc.

Os itens de avaliação são:

Prédio

próprio locado cedido

Observações:

Estado de conservação

ótimo bom regular ruim

Observações:

Estado de limpeza

ótimo bom regular ruim

Observações:

O prédio está adequado à funcionalidade

sim não

Observações:

O leiaute favorece o trabalho

sim não

Observações:

MÓVEIS, MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Seguem os itens a serem avaliados, os quais dispensam comentários, bastando uma interpretação literal.

Estado de conservação do mobiliário

ótimo bom regular ruim

Observações:

Estado de conservação e funcionamento dos computadores e seus acessórios

ótimo bom regular ruim

Observações:

O número de computadores e acessórios de informática é suficiente

sim não

Observações:

Todos os móveis e equipamentos possuem o número do patrimônio

sim não

Observações:

A listagem do patrimônio está atualizada

sim não

Observações:

Existe forma de controle do material enviado para conserto

sim não

Observações:

LIVROS CARTORÁRIOS

Analisam-se os livros considerados obrigatórios. Em primeiro lugar, constatar-se-á se existem ou não. Após, no item observações, serão apontadas as irregularidades de acordo com a especificidade do livro. Existem critérios comuns. Por exemplo: termo de abertura e

encerramento datado de acordo com o Provimento 5 da Corregedoria-Geral; numeração das folhas e rubrica do (a) Diretor (a) da Secretaria.

Registro de Mandados

existe não existe

Observações:

Ponto

existe não existe

Observações:

Vista de Autos a Advogados

existe não existe

Observações:

Entrega de Correspondência

existe não existe

Observações:

Entrega de Autos às Partes sem Traslado

existe não existe

Observações:

Vista ao Ministério Público

existe não existe

Observações:

Audiências (poderão ser registradas eletronicamente - § 3º do artigo 151 do Provimento nº 5 da Corregedoria do TRF 4ª Região)

existe não existe

Observações:

Registro de Sentenças (poderão ser registradas eletronicamente - § 3º do artigo 151 do Provimento nº 5 da Corregedoria do TRF 4ª Região)

existe não existe

Observações:

Termo de Fiança

existe não existe

Observações:

Reclamações e Inspeções

existe não existe

Observações:

Livro de Alvará de Levantamento. existe não existe**Observações:****Registro de Suspensão Condicional da Execução da Pena (exclusivo para Varas encarregadas da execução penal)** existe não existe**Observações:****MATERIAL APREENDIDO**

Examinam-se os seguintes itens:

Estão depositados em local adequado sim não**Observações:****Condições de higiene do depósito** ótimo bom regular ruim**Observações:****O material está catalogado de acordo com o termo de recebimento e o respectivo processo** sim não**Observações:****CARTAS PRECATÓRIAS**

A Secretaria da Vara entregará à equipe de Correição listagem das Cartas Precatórias recebidas e expedidas, quando se verificará se o cumprimento se deu em prazo razoável, bem assim se há iniciativa de cobrança no cumprimento das cartas expedidas.

ALVARÁS

Por meio de uma planilha previamente elaborada pela serventia, serão obtidos dados seguros de avaliação da razoabilidade do prazo para seu cumprimento.

OCORRÊNCIAS NOS PROCESSOS

Os itens e respectivos critérios de avaliação dos processos que serão disponibilizados à equipe de Correição são:

ausência de anotação na capa de: (Verifica-se se não houve anotação na capa, que é obrigatória. Por exemplo: “réu preso”, “assistência judiciária gratuita”, etc.)

() ausência de conclusão para despacho/sentença: (Verifica-se se o processo está paralisado quando deveria ter sido remetido à conclusão)

() ausência de termo de recebimento de autos: (Verifica-se se não foi aposto o termo de recebimento de autos na Secretaria, após ter vindo, por exemplo, do Ministério Público)

() concluso para sentença desde:

Critério Legal:	Critério do Corregedor-Geral:
prazo máximo do Juiz é de 30 dias	critério razoável é de 60 dias

() tempo despendido para despachar:

Critério Legal:	Critério do Corregedor-Geral:
prazo para despacho de mero expediente é de 02 dias, para decisões é de 10 dias	critério razoável será de 10 dias

() tempo despendido entre o despacho e o seu cumprimento: (Tempo entre o despacho do Juiz e o cumprimento da ordem pela Secretaria)

Critério Legal:	Critério do Corregedor-Geral:
o prazo é de 48 horas.	critério razoável será de 04 dias

() tempo de juntada da petição:

Critério Legal:	Critério do Corregedor-Geral:
o prazo é de 48 horas.	critério razoável será de 04 dias

() tempo na conclusão para despacho/sentença: (Tempo que a Secretaria leva para que os autos sejam conclusos para despacho ou sentença, após o ato anterior, que pode ser, por exemplo, o recebimento da petição)

Critério Legal:	Critério do Corregedor-Geral:
O prazo é de 24 horas	critério razoável será de 02 dias

() tempo de expedição de boletim do ato: [É o tempo entre a entrega do despacho/decisão do Juiz à Secretaria e a expedição (elaboração) do boletim para ser publicado]

Critério Legal:	Critério do Corregedor-Geral:
o prazo é de 24 horas	critério razoável será 2 dias

- () tempo entre a expedição de boletim e a publicação do ato: (É o tempo que leva para ser enviado à publicação o boletim)

Critério Legal:	Critério do Corregedor-Geral:
prazo é de 48 horas	critério razoável será 30 dias

- () tempo entre o ato anterior e a abertura de vista: (É o tempo entre o despacho do Juiz determinando vista e a abertura de vista pela Secretaria)

Critério Legal:	Critério do Corregedor-Geral:
prazo é de 48 horas	critério razoável será de 04 dias

- () tempo de remessa dos autos ao TRF/Turma Recursal :

Critério Legal:	Critério do Corregedor-Geral:
prazo é de 15 dias	critério razoável será de 15 dias

- () tempo de carga dos autos: (Depende do objetivo. Por exemplo, para contestar, para recorrer. Pode ser que o Juiz tenha assinado um prazo especial. Em regra, o prazo legal é de 05 dias).
- () falta de preenchimento de certidão ou termo de: (Verifica-se se foi aposto o carimbo de certidão ou termo, mas não foi preenchido)
- () preenchimento incompleto de certidão ou termo de: (Verifica-se se foi aposto o carimbo, mas foi parcialmente preenchido).
- () ausência de certidão ou termo de: (Verifica-se se não foi aposto o carimbo de certidão ou termo)
- () inversão de datas dos atos: (Verifica-se se houve inversão de datas nos atos, de forma a comprometer a seqüência dos fatos no processo, podendo , inclusive, em decorrência disso, perder-se prazo legal)
- () ausência de movimentação processual no período de/ desde: (Verifica-se se o processo ficou sem movimentação entre períodos ou ficou paralisado até o momento da Correição)
- () não arquivamento desde _____ (Processo ao qual deveria ter sido dada baixa e não o foi).
- () folha (s) _____ sem número. (Verifica-se se houve ausência de numeração em páginas do processo).
- () volume com mais de 200 fls
- () volume sem etiqueta

Outras observações:

3.3.2.3 – Resultados almejados

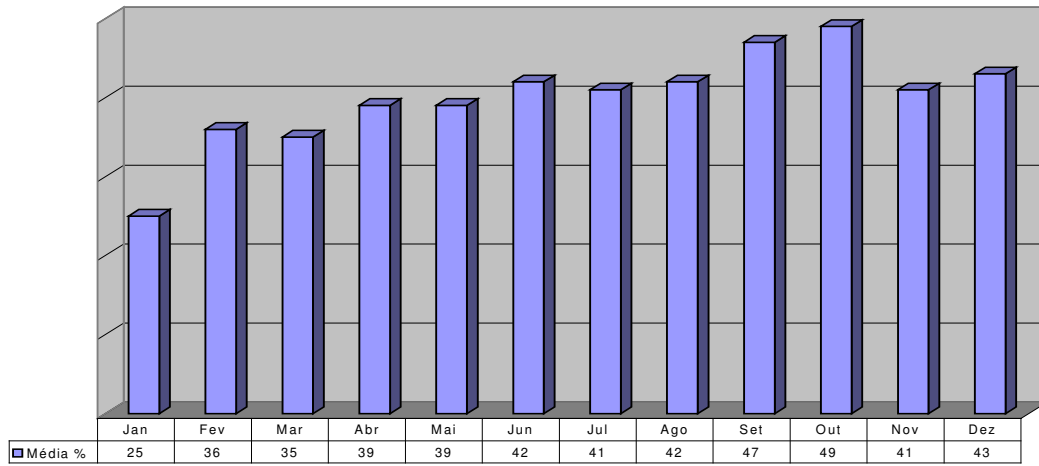
Ao estabelecer-se essa nova sistemática, objetivou-se:

- Realização de correição em todas as Varas da 4ª Região na gestão 2003/2005;
- Redução de custos;
- Redução do tempo de entrega do Relatório Final;
- Tornar mais célere a tramitação dos processos;
- Qualificar e padronizar os procedimentos;
- Prestar jurisdição com eficiência e eficácia.

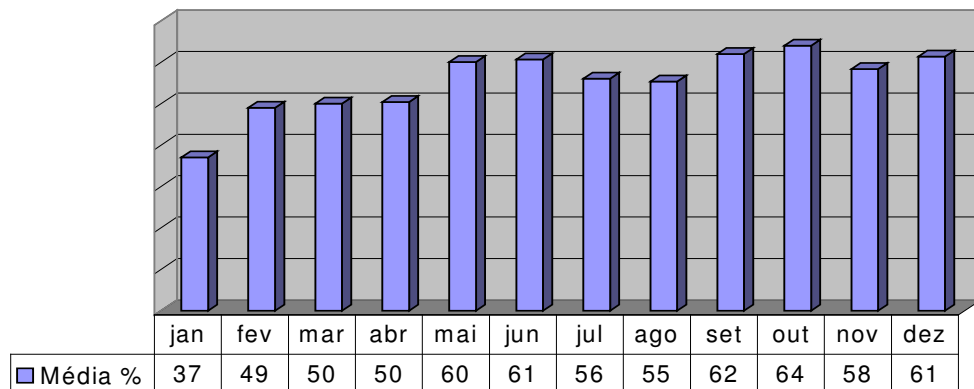
3.3.2.4 - Resultados alcançados

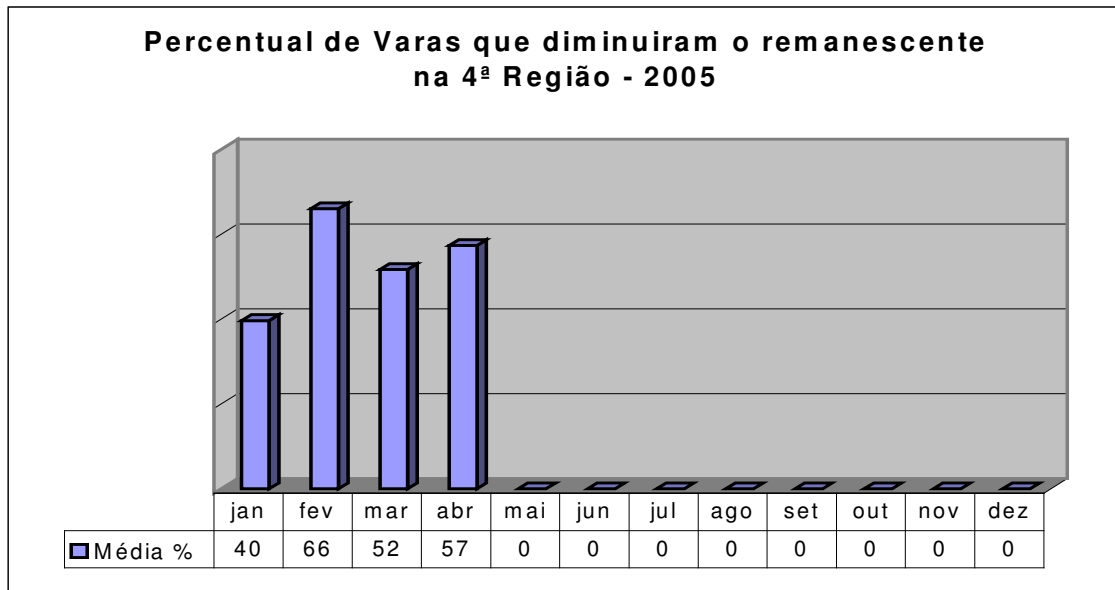
Segundo dados fornecidos pela Diretoria Financeira do TRF/4ª, o custo médio de uma correição no período de 1999 a 22 de junho de 2003 foi de R\$ 1.696,00 (um mil seiscentos e noventa e seis reais), sem correção monetária. Pelo novo sistema, o custo médio de uma correição foi de R\$ 945,00 (novecentos e quarenta e cinco reais). O tempo médio de entrega do relatório no período de 1999 a 22 de junho de 2003 era de 71 dias, conforme se deduziu dos processos de correição das gestões anteriores, arquivados no Tribunal. Pelo novo método, o relatório foi entregue imediatamente, ao final da correição, o que resultou na imediata disponibilidade das soluções para os problemas porventura apresentados. Da mesma forma, possibilitou um controle mais efetivo da Corregedoria-Geral sobre o cumprimento das recomendações feitas na correição. No mês de abril de 2005, conforme dados estatísticos, 57% das Varas da 4ª região venceram a distribuição, ou seja, baixaram mais processos do que o número que foi distribuído, reduzindo o número de feitos remanescentes, numa evidente demonstração que os critérios quanto aos prazos dos procedimentos foram de extrema utilidade para a agilidade da prestação jurisdicional. Veja-se, a propósito, os seguintes dados estatísticos:

Percentual de Varas que Diminuíram o Remanescente na 4ª Região - 2003



Percentual de Varas que Diminuíram o Remanescente na 4ª Região - 2004





Sem nenhuma dúvida, a elaboração e envio a todas as Varas do Calendário e dos Critérios de Correição geraram um clima de motivação que são comprovados pelos inúmeros e-mails e telefonemas chegados na Corregedoria-Geral, dando conta de que, a partir deles, várias iniciativas foram tomadas no sentido de adequar os procedimentos das Varas às orientações recebidas. E, concretamente, nota-se uma tendência de diminuição no número de processos que tramitam nas Varas, bem como redução do número de processos conclusos para sentença no mesmo período. Enfatiza-se, aqui, a importância dessa iniciativa, porquanto os Juízes e servidores passaram a ter um norte nas suas ações, a partir do padrão ideal estabelecido pelos critérios já mencionados.

Ressalta-se, por outro lado, conforme já se mencionou alhures, a drástica diminuição no tempo de entrega do Relatório Final que passou a ser imediato, ou seja, ao final do trabalho, no próprio dia da correição, com todos os benefícios advindos de tal ação. A correição, democrática e participativa que se engendrou, serviu, ainda para a disseminação de práticas gerenciais de Varas que se consagraram como nichos de excelência em meio a outras que, por desconhecimento de formas modernas e eficientes de administrar, ainda prestam com morosidade a jurisdição em evidente contramão ao anseio da sociedade e das técnicas modernas de gestão.

3.3.3 Programa de troca de experiências

Analisando a estatística de tramitação de feitos, notou-se discrepância entre o número de processos remanescentes e conclusos para sentenças nas Varas da 4ª Região, mesmo dentre aquelas que têm a mesma competência, igual distribuição de feitos, mesma lotação de servidores e equipamentos de trabalho equânimes. Ora, como justificar que algumas Varas possuíam cerca de 2.000 processos remanescentes enquanto outras 6.000 ou até 9.000 ? Nada justificava.

Assim, partindo do pressuposto de que há nichos de excelência – Varas que adotavam um método eficaz e soluções para problemas que são comuns a todas -, pretendeu-se efetivar um projeto de troca de experiências bem sucedidas entre as unidades judiciárias da Justiça Federal de 1º Grau.

O projeto foi planejado para execução em três etapas.

Numa primeira etapa, levou-se a termo pesquisa e descrição de metodologia adotada por Varas bem sucedidas, assim entendido pela Corregedoria. O documento resultante desse trabalho (Estrutura e Funcionamento de Varas Federais) foi enviado a todos os Magistrados na 4ª Região no intuito de haver a concretização pela mudança de cultura e a reformulação dos trabalhos da Vara.

A descrição da estrutura e funcionamento das Varas indicadas foi efetivada observando-se a rotina diária da serventia e colhendo-se dados junto ao Juiz Federal, ao Juiz Federal Substituto, ao Diretor de Secretaria e aos servidores, no que se refere a:

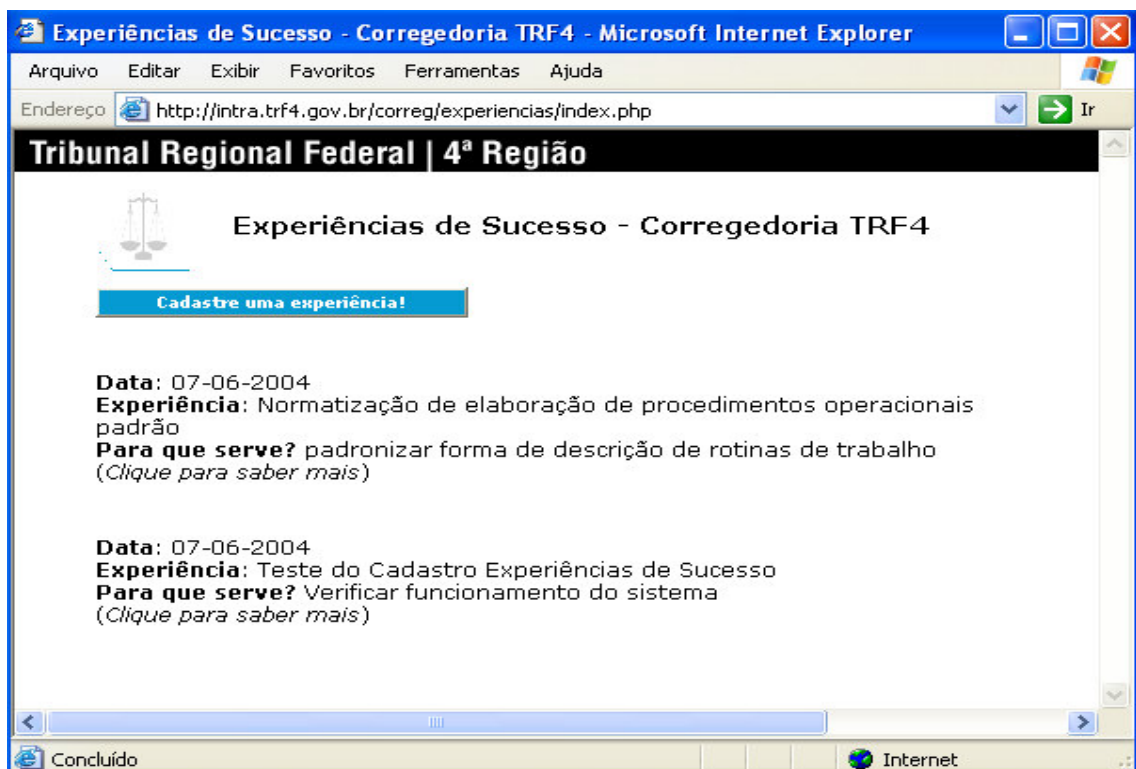
- a) Estrutura da Vara
 - organograma
 - servidores
 - formação
- b) Recursos materiais
- c) Organização do espaço físico
 - leiaute
 - localizadores
- d) Funcionamento da Vara
 - diretrizes:
 - em relação às pessoas
 - em relação às funções gratificadas
 - em relação às atribuições
 - em relação à tramitação dos feitos na Vara
 - em relação ao fluxo de trabalho
- e) Medidas de padronização e agilização utilizadas
 - exemplos de despachos e certidões

f) Resultados obtidos

Na segunda etapa, elaborou-se um sistema eletrônico de coleta de dados e de pesquisa de trabalhos exitosos de unidades judiciárias no âmbito da 4ª Região. O sistema permitiu que cada Vara cadastrasse sua experiência, possibilitando sua difusão, de maneira que outros setores pudessem conhecer e adotar o método de trabalho descrito como forma de solução a problemas comuns.

O sistema eletrônico propiciou a divulgação dos *cases*. Assim, todas as Varas puderam compartilhar experiências exitosas, o que possibilitou a disseminação destas práticas por toda a Região. Não se tratou de uma lista de discussão, mas, sim, de uma forma de difusão de informações e de procedimentos que demonstraram eficácia na agilização dos trâmites processuais, possibilitando sua adoção pelas demais unidades judiciárias.

Esse sistema pode até hoje ser acessado de qualquer ponto da Justiça Federal da 4ª Região, podendo os usuários ver experiências de outras Varas ou cadastrar as suas próprias. A cada cadastramento o sistema se encarrega de enviar *e-mail* a todas as varas dando notícia de que nova experiência está sendo divulgada. Assim, criou-se uma rede por meio da qual problemas comuns podem ter soluções compartilhadas. A figura abaixo ilustra a tela principal do sistema, onde são cadastradas as experiências.



O sistema está disponível pelo endereço eletrônico <http://intra.trf4.gov.br/correg/experiencias/>.

Para que essas informações tenham acesso restrito à Corregedoria-Geral e às Varas Federais da 4ª Região, o sistema foi disponibilizado na *Intranet* da 4ª Região, o que evita acessos externos.

A terceira e última etapa consistiu em encontros regionais de Diretores de Secretaria para discutir formas de gestão. Foram realizados três encontros, um em cada Seção Judiciária (RS, SC e PR). A cada encontro correspondeu uma abertura oficial a cargo do Corregedor Geral e, após, por área de interesse, ocorreram as oficinas: Cível, Execução Fiscal, Penal, JEF. O Objetivo das oficinas foi proporcionar a troca de experiências, a partir das discussões, das experiências eletronicamente trocadas e com base nos trabalhos enviados a todas as Varas contendo a Estrutura e Funcionamento de Varas que obtiveram sucesso sob ponto de vista gerencial. Ao final do encontro, nas oficinas, os participantes elaboraram um documento contendo o resultado das discussões, estabelecendo formas gerenciais para tramitação célere dos processos nas Varas Federais da 4ª Região. Esse trabalho final consistiu na descrição de uma vara ideal a partir de itens propostos e foi embasado no acúmulo de experiências que as etapas anteriores proporcionaram, bem assim nas idéias hegemônicas resultantes da discussão na última etapa. Com isso, pretendeu-se um comprometimento efetivo dos participantes com o ideal proposto, porquanto resultado de decisão legitimada pela participação de todos.

Na verdade, essa terceira etapa deveria ter sido realizada com a participação dos Magistrados, os naturais gestores da Vara. Contudo, por questões de estrutura, tempo e dificuldades outras, não se implementou dessa forma. O resultado, de qualquer maneira, foi positivo, até porque, o Diretor de Secretaria é o coordenador dos serviços de Secretaria, além de ser da mais absoluta confiança do Juiz.

As ações desenvolvidas neste projeto tiveram por fim sensibilizar os responsáveis pela administração da Vara para a importância da capacitação gerencial. E, com isso, estabelecer uma política de administração calcada em resultados qualitativos e quantitativos, a partir de uma metodologia de trabalho fundada em: (i) estabelecimento de metas; (ii) padronização de procedimentos; (iii) distribuição de tarefas adequadas ao perfil do servidor; e (iv) capacidade de delegação.

Além disso, o projeto, em sua essência, teve o caráter de difusão. Nasceu justamente para possibilitar a divulgação de experiências bem sucedidas das Varas da 4ª Região, de

forma que, procedimentos bem sucedidos de umas possam ser adotados pelas demais, tendo como fim último a celeridade na prestação jurisdicional.

A Corregedoria-Geral exerce o papel de facilitadora dos trabalhos desenvolvidos no Primeiro Grau de Jurisdição. Não é exercendo meramente o papel fiscalizatório que o binômio – eficiência e efetividade – irá se concretizar, mas de mudança de procedimentos que invertam o paradigma reinante e emprestem ao processo a agilidade adequada. E, se isso acontece, há de ser do conhecimento de todos, para que, querendo e havendo necessidade, outras unidades judiciárias possam se beneficiar de experiências comprovadamente exitosas.

Nesse toar, o encontro dos Diretores de Secretaria realizado sob a coordenação da Corregedoria nas três Seções Judiciárias (RS, SC e PR), constituído na terceira etapa do Programa Troca de Experiências, resultou em inúmeras propostas para a adoção de procedimentos para a agilização da prestação jurisdicional, simplificando atos e desburocratizando procedimentos.

Dentre as muitas sugestões surgidas desses encontros, destaca-se:

- ◆ Criação de balcões de auto-atendimento, onde os advogados e partes podem realizar uma série de atos que desonerem a Secretaria da Vara, tais como furar petições, entregar autos com petições juntadas, etc.;
- ◆ Pedidos de Carga recebidos via Internet ou fax. Agendamento de cargas em um dia específico;
- ◆ Atendimento ao público prestado por pessoa qualificada, o que permite uma maior satisfação do público alvo da Justiça Federal;
- ◆ Minimização de procedimentos e eliminação de despacho e atos desnecessários, como aqueles de vista obrigatória;
- ◆ Realização do maior número de atos processuais por intermédio de Atos Ordinatórios, quando for possível, pois o procedimento agiliza a tramitação, tendo em vista que a conclusão de autos ao Magistrado é mais burocrática;
- ◆ Utilização do próprio despacho ou ato como via para o seu cumprimento, sem necessidade de expedição de documento (mandado, carta, etc.);
- ◆ Intimação do advogado, sempre que possível, por e-mail;
- ◆ Escaninhos onde constam os dias dos vencimentos dos prazos, ou por semana;
- ◆ Colocação na porta do armário os prazos do Corregedor-Geral, como forma de lembrete, com a finalidade de controlar quanto tempo o processo se encontra no escaninho;
- ◆ Reuniões periódicas, com a participação de todos os servidores (sugestão de pauta pelos servidores), inclusive Oficiais de Gabinete, que também auxiliam nas atividades de Secretaria;
- ◆ Padronização dos despachos dos Juízes Federal e Substituto na formatação e, se possível, no mérito também. Banco de dados inteligente;
- ◆ Concentração de vários procedimentos no mesmo despacho;
- ◆ Recebimento do recurso de apelação no dispositivo da sentença;
- ◆ Trabalho de campo dos Oficiais de Justiça quando da citação e penhora, instruindo os executados a procurarem os exequientes para propor conciliação e parcelamento;
- ◆ Intimação eletrônica, inclusive nas ações ordinárias e diversas. Fazer campanha encabeçada pela Direção do Foro e/ou do TRF4 para que os advogados e órgãos públicos façam adesão à intimação eletrônica;
- ◆ Divisão por temas para despachos para agilizar a confecção das minutas;
- ◆ Necessidade de padronização de textos e formulários (cartas precatórias, mandados, officios, ...);
- ◆ Mutirões para atender demandas pontuais (juntada de petições, ...), o que tem gerado bons resultados e auxiliado na manutenção e prosseguimento das metas e prazos estabelecidos;
- ◆ Necessidade de lotação diferenciada em relação às Varas de Execuções Fiscais, que apresentam realidade diversa e uma carga maior de trabalho na Secretaria que as demais, seja em virtude do grande número de

processos, seja em razão das peculiaridades ínsitas aos processos de execução fiscal. Observou-se, ainda, que os processos suspensos demandam procedimentos próprios que não podem ser desconsiderados no volume de trabalho de uma Secretaria de Execução Fiscal. A idéia recorrente de que tais processos estariam paralisados é um sofisma, já que são objeto de controle constante, seja no que se refere ao decurso de prazo, juntada de documentos e a própria efetivação da suspensão;

- ◆ Audiências de conciliação em execuções em que figurem Conselhos de Fiscalização como exequêntes, (cada Diretor deverá submeter o assunto à apreciação do respectivo Juiz).

3.3.4 Estabelecimento de nova metodologia no vitaliciamento dos juízes

O processo de vitaliciamento dos magistrados é das tarefas mais importantes e de maior responsabilidade da Corregedoria, a par de ser uma preocupação dos que administram qualquer Tribunal. No TRF/4ª Região há um setor específico na Corregedoria que cuida desse tema. A sistemática tradicionalmente utilizada resumia-se à análise das sentenças proferidas pelos vitaliciandos e por eles encaminhadas mensalmente à Corregedoria. Buscava-se, ainda, informações junto aos juízes que atuavam na Subseção Judiciária, bem assim, de membros do Ministério Público Federal e da Subseção da OAB. Passados dezoito meses, era constituída uma comissão, presidida pelo Corregedor e composta por mais dois Desembargadores, que analisava os processos de vitaliciamento e elaboravam um relatório conclusivo, que, posteriormente, era submetido à consideração dos membros do Tribunal, que homologava ou não. A história, que no TRF/4ª Região até a gestão 2003/2005 é de apenas treze anos, não registra nenhum precedente de magistrado submetido ao processo de vitaliciamento que tenha sido rejeitado. O estágio probatório praticamente restringia-se à análise do conhecimento técnico do vitaliciando, esquecendo-se que a erudição nem sempre é fator de confiabilidade.

Por esse motivo, esse procedimento mereceu críticas, porquanto muito limitado, restrito à análise de sentenças, esquecendo outras facetas do juiz, de evidente importância, tais como relacionamento do vitaliciando com os colegas, servidores, operadores do direito e comunidade em que atua; formação profissional, com ênfase à interdisciplinaridade; o papel como juiz-administrador; a vocação; a ética; a noção de responsabilidade institucional; e o espírito de serviço. Os novos magistrados, que superaram a barreira quase intransponível do concurso, às vezes esquecem-se de portar-se com humildade, com respeito, com caráter, com moderação, com ética e agir com bom senso e dignidade. Nalini afirma:

O ponto fulcral da verdadeira Reforma do Judiciário é inocular cada juiz de uma conduta ética irrepreensível. É isso o que exige dele a ainda vigente Lei Orgânica da Magistratura (LC 35/79, art. 35, VIII). É somente isso o que espera dele

a nacionalidade sedenta de justiça. O povo não precisa de erudição, mas de solução para problemas reais. Não quer tratados doutrinários nas decisões em que a sofisticação atua como óbice à compreensão. [...] E o primordial para o juiz é ser ético. É ser confiável. É ser alguém digno de confiança e de credibilidade. Merecedor do respeito da comunidade¹⁴³.

Preocupada com essa questão, é que a Corregedoria do TRF/4ª Região, na gestão 2003/2005, iniciou um estudo na linha de alargar o âmbito da avaliação do vitaliciando, que redundou no estabelecimento de uma nova metodologia de acompanhamento do estágio probatório do magistrado federal em processo de vitaliciamento. Foi estabelecido o regramento específico, inserido no Provimento nº 2/05, onde se previu a orientação, o acompanhamento e a avaliação, com seus critérios, para o vitaliciamento. Criou-se a figura do juiz formador, com as atribuições de: (i) acompanhar a atuação do juiz vitaliciando durante o período de estágio probatório; (ii) orientar a atuação do juiz vitaliciando no que diz respeito à conduta profissional e atuação junto às partes, procuradores, servidores, público em geral e outros magistrados; (iii) avaliar a atuação do juiz vitaliciando, elaborando relatórios periódicos a serem encaminhados ao Corregedor-Geral, bem como o relatório contendo a avaliação final (art. 95). O juiz formador é designado pelo Corregedor-Geral, dentre magistrados experientes, e da designação é dada ciência ao vitaliciando (art. 96). Previu-se também os critérios de avaliação do desempenho do juiz em estágio probatório, tendo como foco suas aptidões, inclusive idoneidade moral e adaptação ao cargo e às funções (art. 97), a participação em atividades de aperfeiçoamento profissional promovidas ou sugeridas pelo Tribunal (art. 99, parágrafo único). Estabeleceu-se (i) a obrigatoriedade da Corregedoria, em convênio com a Escola da Magistratura, de promover um ou mais encontros ou cursos com os vitaliciandos, propiciando-lhes trocas de experiências e projetando a orientação a ser seguida no exercício da magistratura (art. 102); (ii) a possibilidade do Corregedor-Geral determinar que o juiz vitaliciando seja submetido a avaliação psicológica ou psiquiátrica por junta especializada (art. 101); e (iii) relatórios periódicos do Juiz Auxiliar da Corregedoria, do Juiz Formador e do próprio Juiz Vitaliciando (art. 99).

Previu-se, por fim, a possibilidade de a Corregedoria-Geral editar regulamento disciplinando as rotinas a serem aplicadas durante o processo de vitaliciamento (art. 104), o que terminou por ser feito pela gestão que se seguiu, com a edição da Instrução Normativa nº 40. Nesse normativo, foi previsto que ao Juiz Formador compete: I - acompanhar a atuação do

¹⁴³ NALINI, José Renato. A vocação transformadora de uma escola de juízes. **Revista da Escola Nacional da Magistratura**. Ano II – nº 4 – Brasília: Escola Nacional da Magistratura, 2007, p.32.

magistrado durante o processo de vitaliciamento; II – orientar a atuação do vitaliciando quanto à conduta profissional e ao relacionamento com outros magistrados, partes, procuradores, servidores, público em geral e imprensa; III – colaborar na avaliação do vitaliciando, mediante a elaboração de relatórios periódicos e do relatório da avaliação final, a serem encaminhados ao Corregedor-Geral; IV – facilitar a comunicação e contato com o vitaliciando, reunindo-se com este, ao menos, duas vezes por trimestre (art. 7º). Já o Juiz vitaliciando deve (i) participar ativamente do processo de vitaliciamento, solicitando orientações e acompanhamento, direta e imediatamente, ao Juiz Formador e, sempre que considerar necessário, à Corregedoria-Geral; (ii) encaminhar os relatórios semestrais e fornecer informações e esclarecimentos, sempre que solicitados pela Corregedoria-Geral ou pelo Juiz Formador (art. 9º). Previu-se, ainda, em colaboração com a Escola da Magistratura, que a Corregedoria promova encontros ou cursos dirigidos aos vitaliciandos, propiciando troca de experiências e orientações (art. 12) e encontros periódicos dos Juízes Formadores com a mesma finalidade (art. 13). De fundamental importância, para a avaliação do desempenho do magistrado em estágio probatório, são os relatórios encaminhados pelo Juiz Formador, porquanto, a par de informar sobre a atividade profissional e a aptidão para o cargo e às funções, pode conter informações sobre a conduta social do Juiz vitaliciando. Isso, aliás, foi enfatizado na Resolução nº 427, de 07 de abril de 2005, do Conselho da Justiça Federal, editada por sugestão do Fórum dos Corregedores Gerais da Justiça Federal¹⁴⁴. Nela expressamente está prevista solicitação de informações sobre a conduta funcional e social do Juiz vitaliciando à OAB, ao Ministério Público, a magistrados e a outros órgãos ou entidades que o Corregedor-Geral entender necessários, preservado o caráter sigiloso da informação (art. 8º).

A nova sistemática de vitaliciamento foi implementada no âmbito do TRF/4ª Região relativamente aos Juízes Federais Substitutos aprovados nos XI e XII Concursos Públicos e cujas posses ocorreram em 17.12.2004 e em 08.05.2006, respectivamente.

¹⁴⁴ Órgão composto dos cinco Corregedores-Gerais da Justiça Federal, presidido pelo Ministro Coordenador da Justiça Federal.

4 ANÁLISE CRÍTICA – PESQUISA DE OPINIÃO

Passados mais de dois anos do final da gestão 2003/2005 da Corregedoria-Geral do TRF/4ª Região, foi feita uma pesquisa de opinião com juízes e diretores de Secretaria acerca da validade e eficácia de três iniciativas implementadas e que pareceram mais significativas: (i) da nova sistemática de vitaliciamento; (ii) dos critérios de correição; e (iii) da troca de experiências. Essa enquete ocorreu em dezembro de 2007 e consistiu em algumas perguntas formuladas e respondidas por e-mail. O resultado vai reproduzido.

4.1 NOVA SISTEMÁTICA DE VITALICIAMENTO DE JUÍZES

Foi endereçado a alguns Juízes formadores e vitaliciandos a seguinte questão: A Corregedoria-Geral, gestão 2003/2005, modificou o procedimento para o vitaliciamento dos magistrados, introduzindo nova metodologia e a figura do Juiz formador. Você participou da primeira experiência. Agora, está-se fazendo uma pesquisa, para fins de avaliação, a ser utilizada em trabalho acadêmico. Solicita-se, assim, sua colaboração, respondendo:

- 1- Na sua avaliação, a iniciativa foi positiva?
- 2- A seu ver, quais os resultados positivos?
- 3- Verificou algum inconveniente ou dificuldade? Como poderia ser superado?
- 4- Queira, se quiser, acrescentar algum comentário.

Vejam-se algumas manifestações:

(questões 1 e 2) “O juiz substituto que ingressa na carreira (vitaliciando) necessita da proximidade e, principalmente, de um canal de comunicação sempre aberto com um juiz mais experiente (Formador), não apenas para trocar idéias sobre questões jurisdicionais mais complexas, mas, principalmente, para tratar daquelas questões que aparentemente são mais singelas, mas acerca das quais não se pode/deve errar e acerca das quais os livros nada dizem, porque têm a ver com bom senso. (questão 3) Enquanto Juiz Federal de Rio do Sul, fui designado também para ser formador do colega de Caçador, a aproximadamente 225 km de distância, o que naturalmente impediu contatos pessoais mais freqüentes. Penso que a Corregedoria deveria estimular, em tais hipóteses, encontros entre formador e vitaliciando. (questão 4) Registro que já atuei como Juiz formador de três colegas e, com todos eles, aprendi muito, o que é natural, porque se de um lado falta experiência prática para o juiz neófito, de outro ele costuma chegar com uma grande bagagem teórica e bem atualizada, já que acabou de ser aprovado em um concurso público dos mais difíceis e exigentes” (JF GJ, Formador).

(questões 1 e 2) “Proximidade e acessibilidade da orientação ao vitaliciando. Exemplo a ele de um colega mais experiente. Evitamento, com isso, de possíveis problemas ou dificuldades decorrentes da inexperiência e ignorância de aspectos específicos da atividade e da instituição. (questão 3) Nada de grave. Apenas em certo momento as informações prestadas pelo juiz formador (formulários) pareceram-

me algo repetidas. (questão 4) Tanto a instituição quanto os vitaliciandos ganham em estabilidade e segurança, obviando problemas” (JF RSF, Formador).

(questão 1) “Muitíssimo positiva (a nova sistemática), pois o acompanhamento dos juízes vitaliciandos tornou-se mais imediato e direto. Pudemos analisar de perto suas atividades jurisdicionais, inclusive fazendo-nos presentes em suas audiências e, desse modo, atentar com maior veracidade à análise de sua aptidão (inclusive pessoal) para o exercício do cargo. (questão 2) Um relato mais verdadeiro e minucioso, elaborado por quem está mais próximo do vitaliciando, convivendo diariamente com suas dúvidas, angústias e compromisso (ou não) com o trabalho empenhado. (questão 3) Todos os inconvenientes e/ou dificuldades foram imediatamente sanados pela E. Corregedoria-Geral, em especial pelo então Juiz Federal Auxiliar, incluso pelas céleres vias de comunicação por e-mail, telefone, e realização de reuniões coletivas. (questão 4) A iniciativa depende da assunção, com responsabilidade, de parte de todos os juízes formadores em elaborar relatórios verídicos, embasados em dados reais e destemidos de quaisquer espécies de constrangimentos e/ou rataliações” (JF BGAMC, Formador).

(questão 1) “Em minha opinião, o novo procedimento adotado para o vitaliciamento foi positivo. No meu caso, o principal mérito de designação de um juiz formador foi a segurança de ter um colega mais experiente, formalmente designado, a quem eu pudesse me reportar em caso de dúvidas, tanto as relacionadas aos processos, às matérias comuns na justiça federal e às rotinas administrativas, quanto aos demais aspectos que envolvem a atividade jurisdicional, como o relacionamento com os servidores, as partes, os advogados, etc. Quanto à metodologia adotada, entendo que o envio periódico de relatórios permite que o vitaliciando exponha eventuais dificuldades que, de outro modo, não levaria à Corregedoria. (questão 2) Pude contar com a experiência do juiz formador, cujas sugestões e conselhos tornaram o processo de vitaliciamento uma experiência bastante válida. Atribuo tais resultados ao comprometimento tanto do juiz formador quanto da juíza vitalicianda com o processo de vitaliciamento, bem como à afinidade de pensamentos e idéias entre ambos e a vontade mútua de crescimento pessoal e profissional. O período de vitaliciamento, ao menos no meu caso, não se restringiu ao mero ‘policiamento’, pois o juiz formador buscou sempre enaltecer meus acertos e apontar minhas falhas de modo construtivo. (questão 3) Não encontrei nenhuma dificuldade no processo de vitaliciamento. (questão 4) Como sugestão, acredito que seria válida a realização de mais reuniões entre os juízes vitaliciandos e, eventualmente, entre os juízes formadores de toda a 4ª Região, para troca de experiências” (JFS ST, Vitalicianda).

(questão 1) “A iniciativa foi muito positiva porque criou método objetivo de avaliação do vitaliciando, especialmente porque permitiu contato direto entre o juiz formador e o juiz vitaliciando, já que ambos, de regra, judicam na mesma subseção, superando a dificuldade antes existente (controle do tribunal apenas). (questão 2) Os resultados positivos são significativos. Permitiu a troca de experiências entre o juiz vitaliciando e o juiz formador: a) na forma de discussão sobre propostas e sugestões acerca do próprio conteúdo das decisões, e principalmente; b) no debate sobre as experiências do juiz formador relativas ao exercício da função jurisdicional, destacando-se, entre outras, a forma e a postura a ser adotada nas relações entre juiz titular e juiz substituto, entre os colegas de outras Subseções/Seções Judiciárias, com o Tribunal, a Corregedoria, a DAM, a Direção do Foro, bem como entre o Juiz e o Ministério Público Federal e outros entes e órgãos públicos. Enfim, o contato com o juiz formador permitiu diminuir as dificuldades geralmente enfrentadas pelo juiz recém nomeado e adotar medidas capazes de melhorar o serviço judiciário. (questão 3) No meu caso não existiu nenhum inconveniente ou dificuldade porque a relação com o juiz formador foi a melhor possível” (JFS CJS, vitaliciando).

Expressiva foi a análise feita pelo Juiz Auxiliar da Corregedoria, elo entre essa e os juízes formadores e vitaliciandos:

“A experiência revelou que este procedimento foi de extrema importância para a orientação e o aperfeiçoamento de todos os magistrados envolvidos. Inicialmente, de modo direto e imediato, para os magistrados recém-egressos; simultaneamente, constatou-se que a riqueza dos encontros e da troca de experiência não foi menos importante para o aperfeiçoamento dos magistrados que participaram na qualidade de Juiz Auxiliar e de formadores, na medida em que se criou um espaço privilegiado de reflexão e troca de experiência, nutrido num ambiente de colaboração e corresponsabilidade. A propósito, uma das ênfases do programa é a conscientização de que o vitaliciamento dos novos magistrados, no que toca à avaliação e ao real acompanhamento, é responsabilidade institucional que alcança todos os magistrados envolvidos, não se tratando somente de atribuição singularizada pela Corregedoria-Geral. Como conclusão, avalio que a sistemática implantada importou em indiscutível aperfeiçoamento da

instituição do Poder Judiciário Federal da 4ª Região, atingindo padrões de acompanhamento, orientação e avaliação bastante superiores àqueles outrora experimentados” (JF RRR).

4.2 CRITÉRIOS DE CORREIÇÃO E TROCA DE EXPERIÊNCIAS

Relativamente a essas duas iniciativas, foi feita pesquisa de opinião, sendo formuladas duas perguntas, endereçadas a todos os magistrados federais em exercício em dezembro de 2007 na 4ª Região (RS, SC e PR), a serem respondidas por e-mail. A proposição foi posta nos seguintes termos: No período 2003/2005, a Corregedoria-Geral desta 4ª Região adotou diversas medidas que objetivavam uma melhor e mais efetiva prestação jurisdicional. Dentre elas, destacam-se: (i) critérios de correção (prazos p/cumprimento de atos) e (ii) troca de experiências. Agora, está-se fazendo uma pesquisa para fins de trabalho acadêmico cujo enfoque são essas medidas. Com esse intuito, solicita-se sua compreensão e especial colaboração, respondendo às questões abaixo, considerando os efeitos desde a implantação até os dias de hoje:

1- A fixação de ‘critérios de correção’ pela Corregedoria-Geral obteve um resultado que pode ser avaliado como:

- ótimo
- bom
- regular
- nenhum resultado

2- A instituição do Programa Troca de Experiências pela Corregedoria-Geral obteve um resultado que pode ser avaliado como:

- ótimo
- bom
- regular
- nenhum resultado

3- Comentários que queira fazer.

Com essa pesquisa de opinião, teve-se como:

Objetivos:

Conhecer a opinião dos Juízes sobre os resultados dos seguintes programas:

- os resultados da fixação de “critérios de correição”;
- os resultados do programa “troca de experiências”;
- Receber comentários gerais sobre as medidas.

Metodologia:

O método de pesquisa foi a exploratória e a técnica de coleta de dados primários foi o da comunicação.

Universo: foram os Juízes Federais e Juízes Federais Substitutos do TRF/4ª Região.

Amostra: Para efetivar a pesquisa foram enviados questionários para 330 Juízes, solicitando que respondessem a 3 questões. Retornaram apenas 58 questionários.

A seguir tabela com a composição da amostra.

Tabela 01 – Composição da amostra

Seção Judiciária	Número
Rio Grande do Sul	33
Santa Catarina	23
Paraná	2
Total	58

Período da coleta de dados: de 29 de novembro a 10 de dezembro de 2007.

Instrumento de Pesquisa: questionário estruturado com questões em escala ordinal de quatro pontos: “ótimo”, “bom”, “regular” e “nenhum resultado” para medir os resultados das medidas e questão aberta para receber comentários.

4.2.1 Análise dos Resultados

a) Resultados da fixação de “critérios de correição”:

A questão foi bem avaliada tanto por Juízes Federais como Substitutos, de todas as Seções Judiciárias: 57 dos 58 juízes pesquisados avaliaram os resultados como ótimo ou bom.

b) Resultados do programa “troca de experiências”:

Esta questão obteve um percentual de 12,1% de não resposta (7 dos 58 não opinaram). Dos 51 Juízes que opinaram, 48 (94,1%) avaliou o programa como ótimo ou bom.

A não resposta foi observada principalmente entre os Juízes Federais: dos 38 Juízes Federais que participaram da pesquisa, 5 não opinaram sobre a troca de experiências.

Os Juízes que opinaram que o programa apresentou um resultado regular ou nenhum resultado fizeram os seguintes comentários:

“...A troca de experiências acaba um pouco prejudicada porque cada lugar tem suas peculiaridades. Eu mesma não posso adotar em ...procedimentos que davam certo em ..., por exemplo.”

“...Já o programa descrito no item 2 era desconhecido por este Magistrado. Sendo assim, penso que deveria ser mais divulgada sua existência.”

c) Comentários Gerais:

Os comentários feitos pelos magistrados podem ser tabelados da seguinte maneira:

Tabela 2 – Assunto dos comentários feitos

Sugestão/Comentário	Número	%
Elogio para a fixação de critérios de correição	13	22,4%
Critérios de correição são metas a serem perseguidas/são norteadores	13	22,4%
Elogios para a Troca de Experiências	10	17,2%
Necessidade de levar em conta as peculiaridades de cada vara na fixação dos critérios de correição	10	17,2%
Os critérios de correição estabelecem padrões na JF4a.	10	17,2%
Melhorar a divulgação do programa de troca de experiências/Há desconhecimento do programa	6	10,3%
Elogios para aquela gestão da Corregedoria	5	8,6%
Critérios de correição conferem segurança ao magistrado	4	6,9%
Estender os projetos para as instâncias superiores	3	5,2%
Outras sugestões/comentários**	7	12,1%
Sem resposta	22	37,9%
Base	58	--

* Multiplicidade de resposta

**Outras sugestões/comentários: Sugestão de realização de audiências de conciliação em execução fiscal; Há falta de avaliação individual dos motivos do não cumprimento das metas (Critérios); Falta de responsabilização pelo não cumprimento injustificado (Critérios); Prazos curtos criando stress; Falta de adesão na troca de experiências; Falta coordenar e viabilizar a troca de experiências; Os critérios de correição estimulam a competitividade.

Pode-se dizer que os dois programas obtiveram avaliação positiva pela grande maioria dos pesquisados, recebendo diversos elogios pela sua iniciativa.

Os respondentes apontaram que o programa de fixação de critérios de correição resultou em segurança e transparência para o magistrado, porém ainda deve ser aprimorado no que se refere a flexibilidade nos critérios.

Segundo os comentários feitos pelos Juízes, o programa de troca de experiências necessita ser melhor divulgado e com maior número de adesão.

As peculiaridades das varas atrapalharam tanto um programa quanto o outro, segundo os comentários.

Os elogios não foram apenas para os dois programas pesquisados, mas para aquela gestão, apontando ações que ainda hoje estão em prática.

A pesquisa pode ser representada graficamente do seguinte modo:

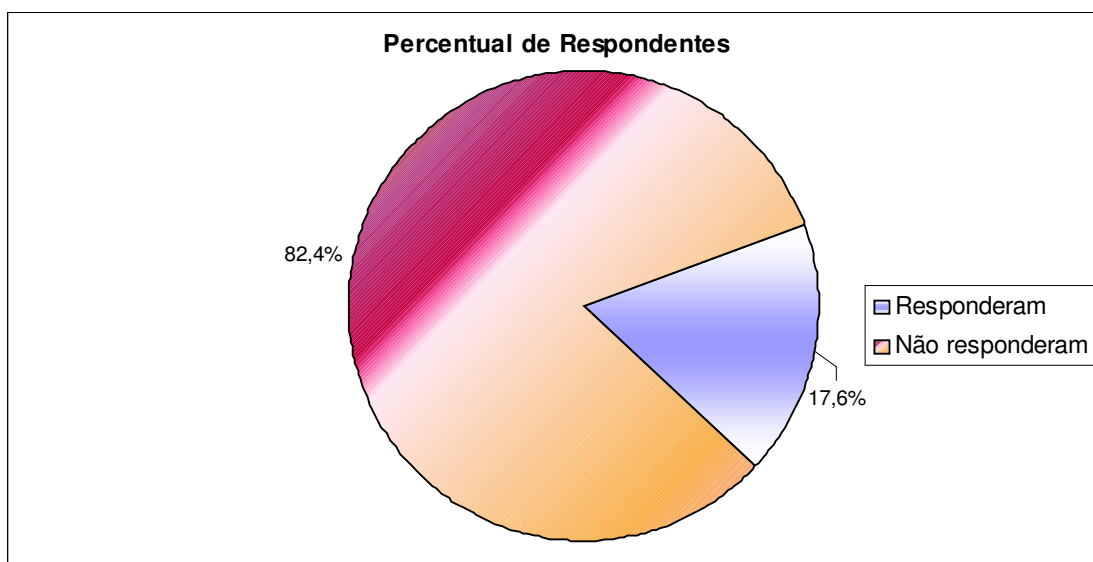
População/Amostra

Questionários enviados: 330

Questionários recebidos: 58

Responderam 17,6%

Não responderam 82,4%

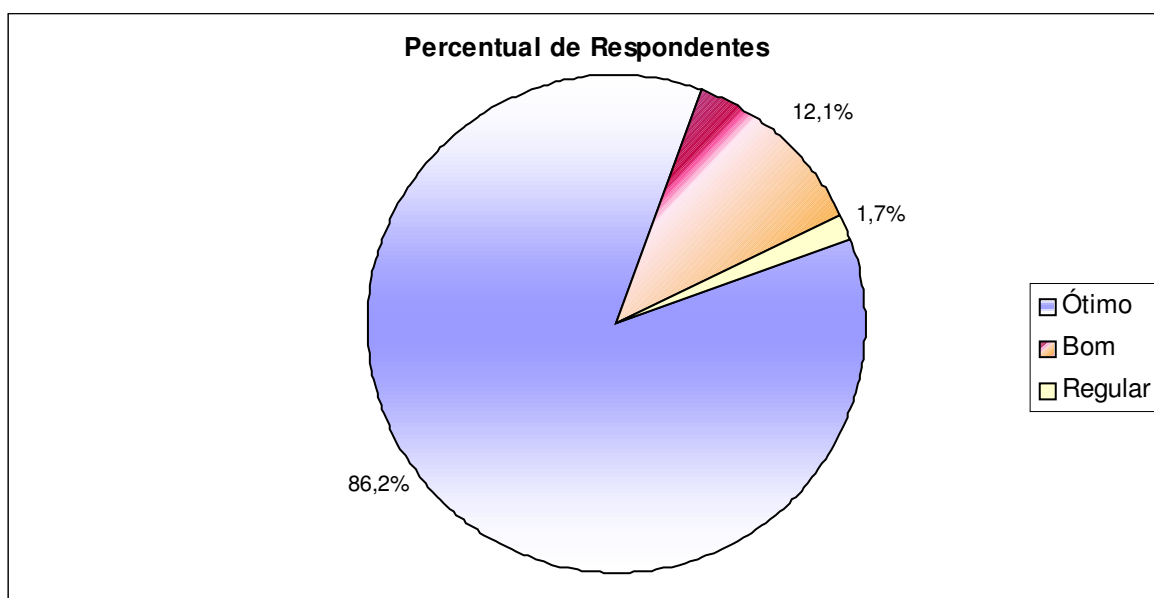


Dados obtidos dos questionários recebidos (amostra)

1) Percentual de respostas à Pergunta nº 1

"A fixação de critérios de correição pela Corregedoria-Geral obteve um resultado que pode ser avaliado como:"

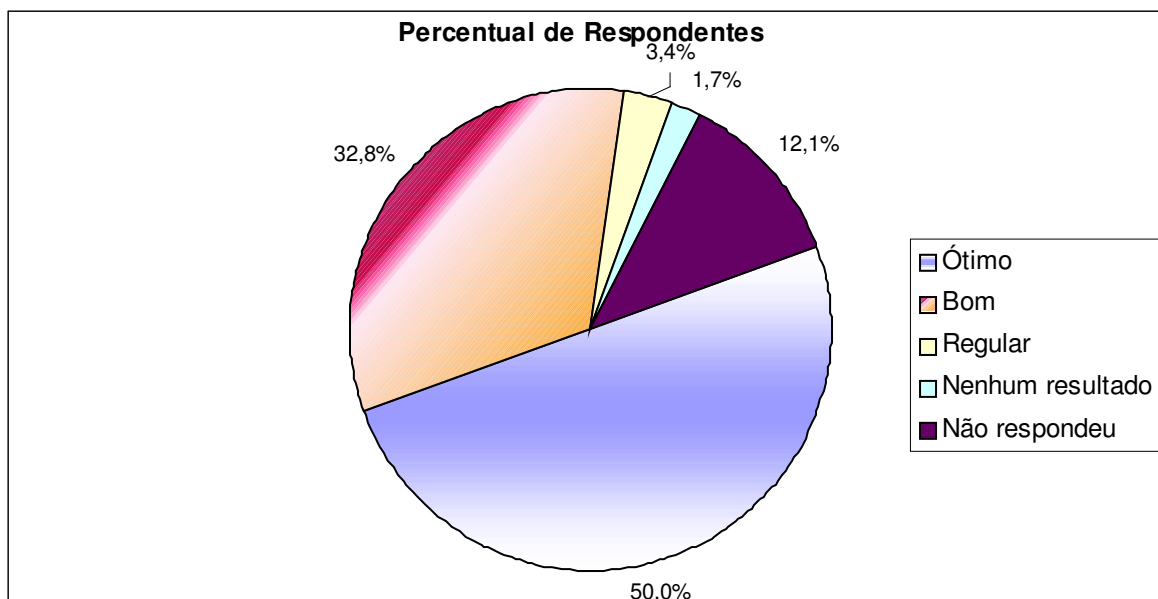
Ótimo 86,2%
Bom 12,1%
Regular 1,7%



2) Percentual de respostas à Pergunta nº 2

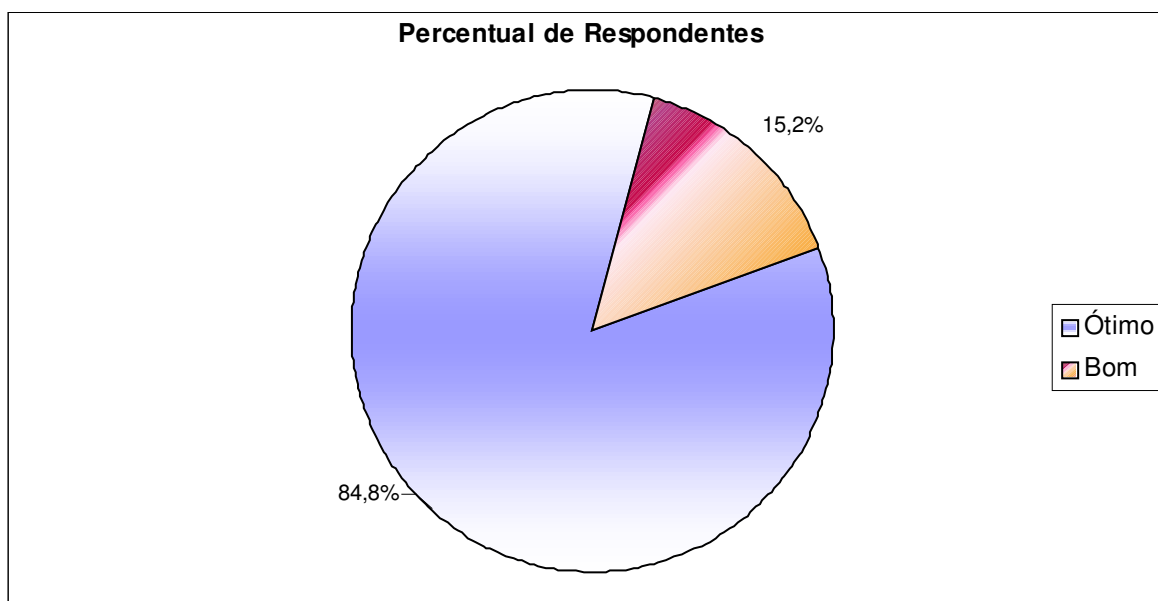
"A instituição do Programa Troca de Experiências pela Corregedoria-Geral obteve um resultado que pode ser avaliado como:"

Ótimo 50,0%
Bom 32,8%
Regular 3,4%
Nenhum resultado 1,7%
Não respondeu 12,1%



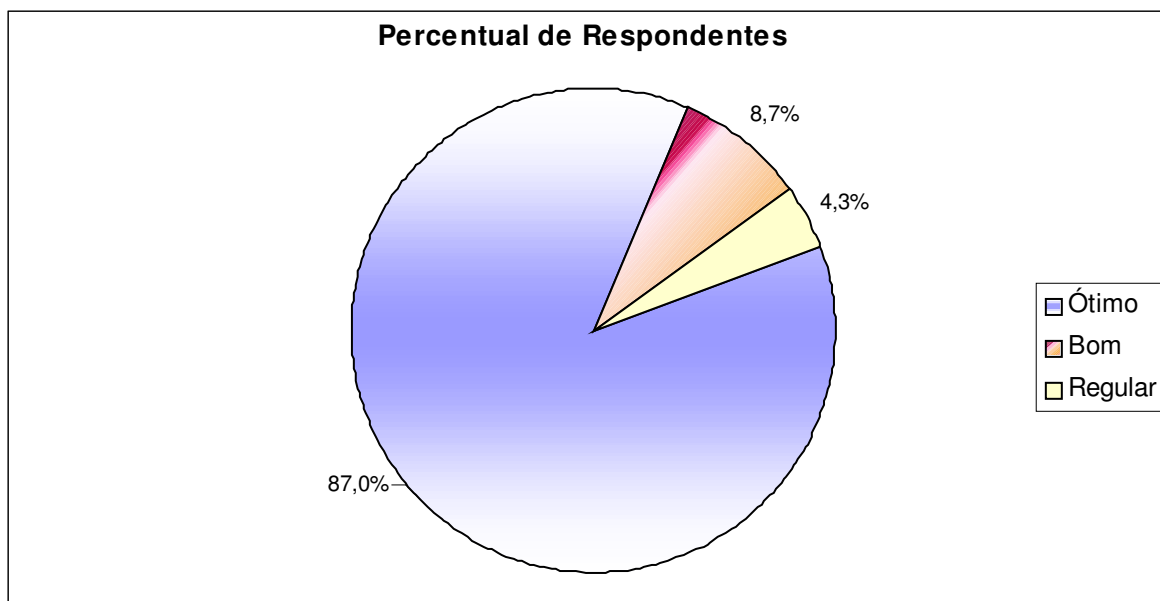
3) Percentual de respostas à Pergunta nº 1 (P1) na SJRS

Ótimo 84,8%
Bom 15,2%

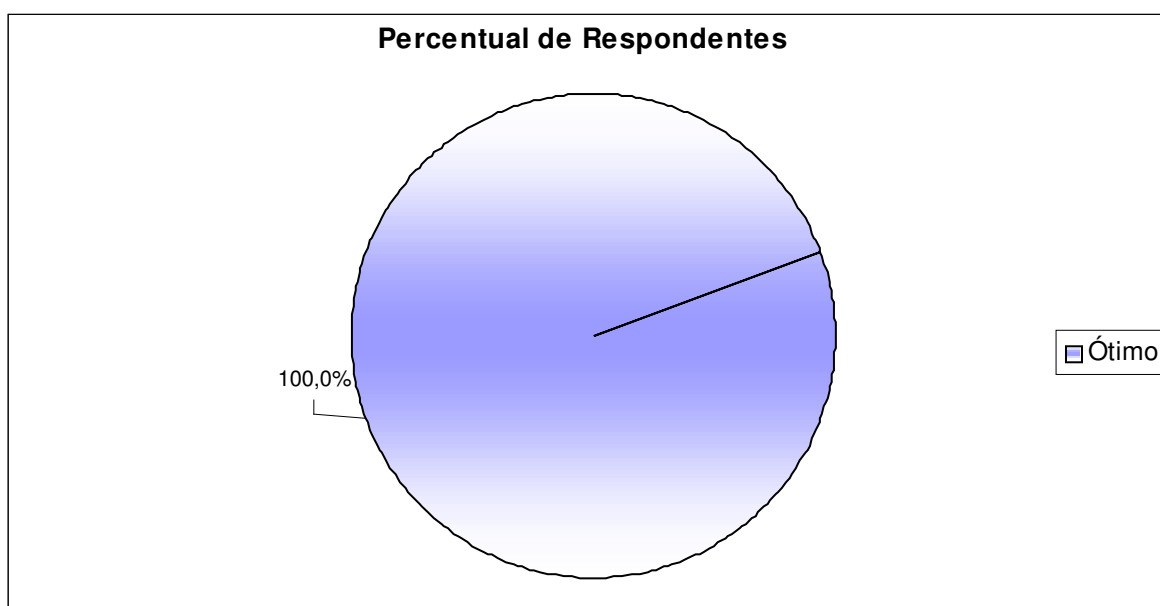


4) Percentual de respostas da Pergunta nº 1 (P1) na SJSC

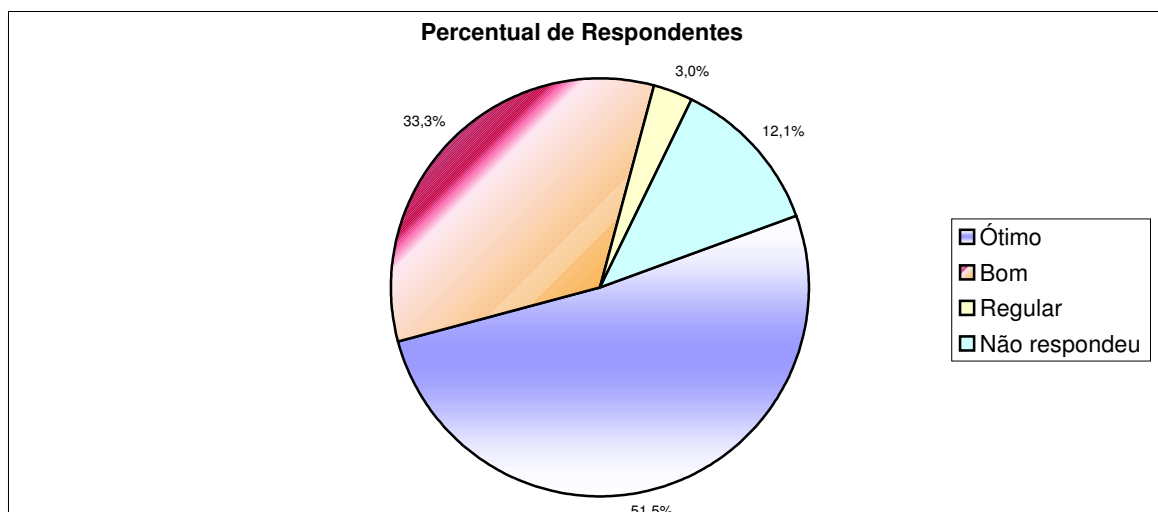
Ótimo 87,0%
Bom 8,7%
Regular 4,3%



5) Percentual de respostas da Pergunta nº 1 (P1) na SJPR
Ótimo 100,00%



6) Percentual de respostas da Pergunta nº 2 (P2) na SJRS
Ótimo 51,5%
Bom 33,3%
Regular 3,0%
Não respondeu 12,1%



7) Percentual de respostas da Pergunta nº 2 (P2) na SJSC

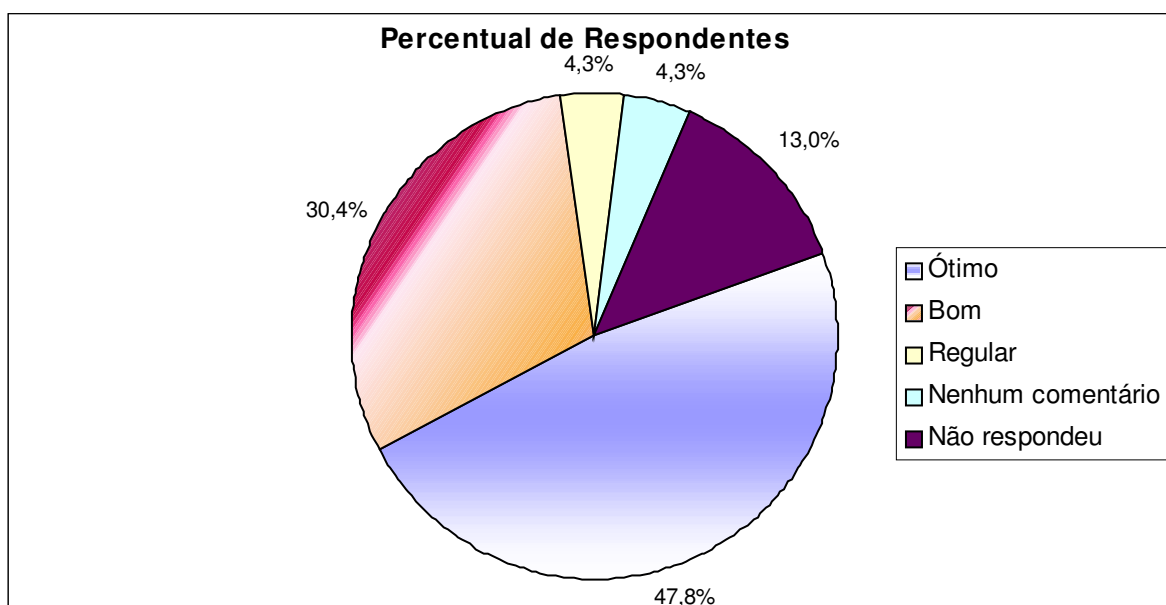
Ótimo 47,8%

Bom 30,4%

Regular 4,3%

Nenhum comentário 4,3%

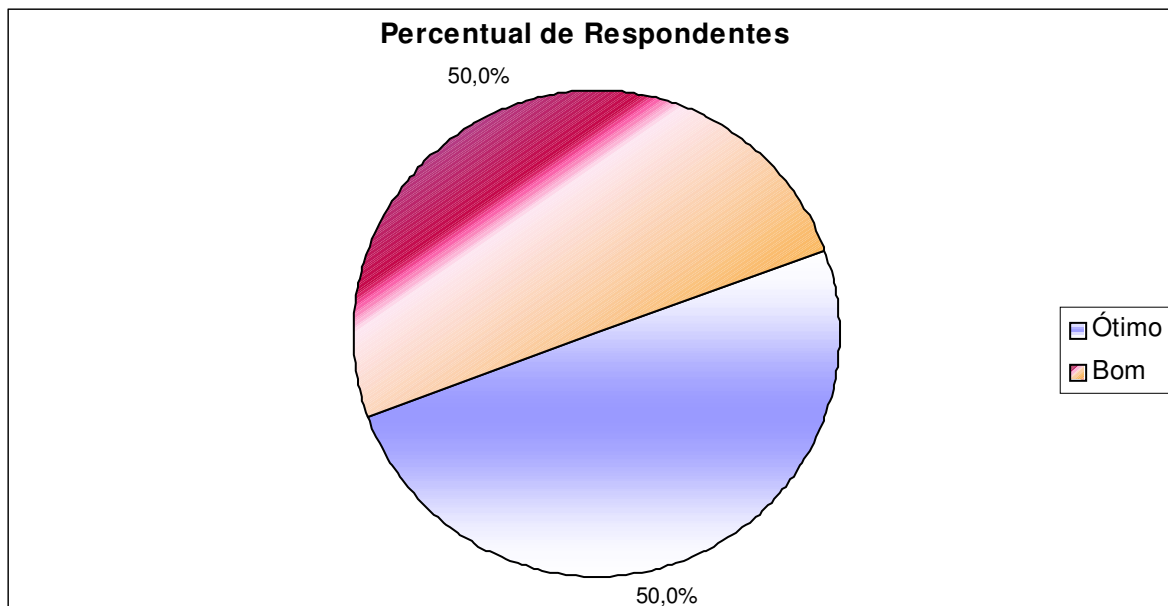
Não respondeu 13,0%



8) Percentual de respostas da Pergunta nº 2 (P2) na SJPR

Ótimo 50,0%

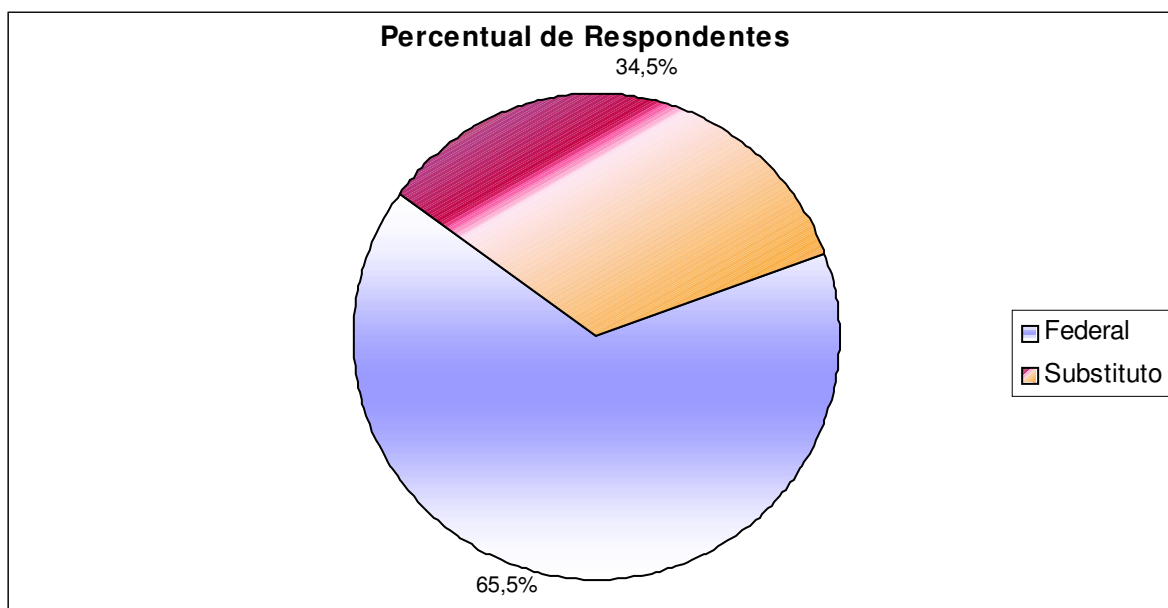
Bom 50,0%



9) Percentagem de respondentes segundo o cargo

Federal 65,5%

Substituto 34,5%

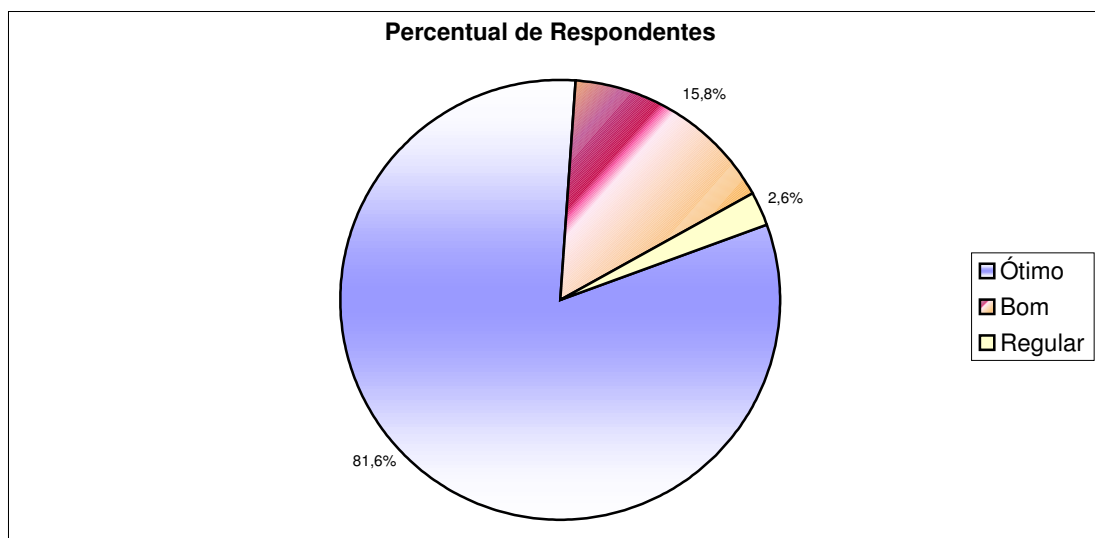


10) Percentagem de respostas de Juizes Federais à P1

Ótimo 81,6%

Bom 15,8%

Regular 2,6%



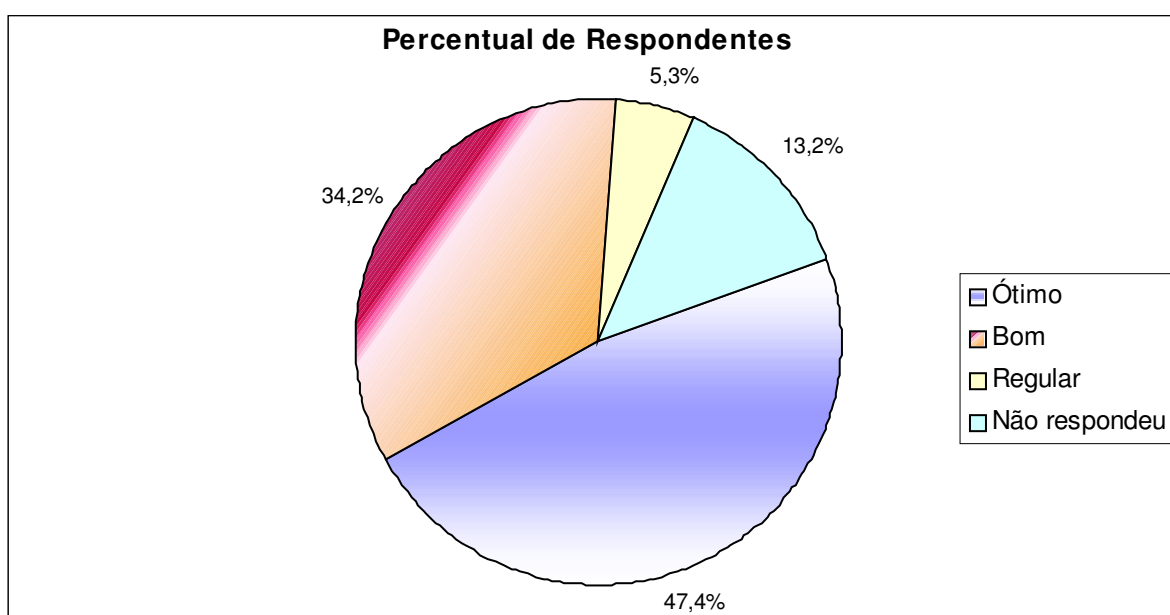
11) Percentagem de respostas de Juízes Federais à P2

Ótimo 47,4%

Bom 34,2%

Regular 5,3%

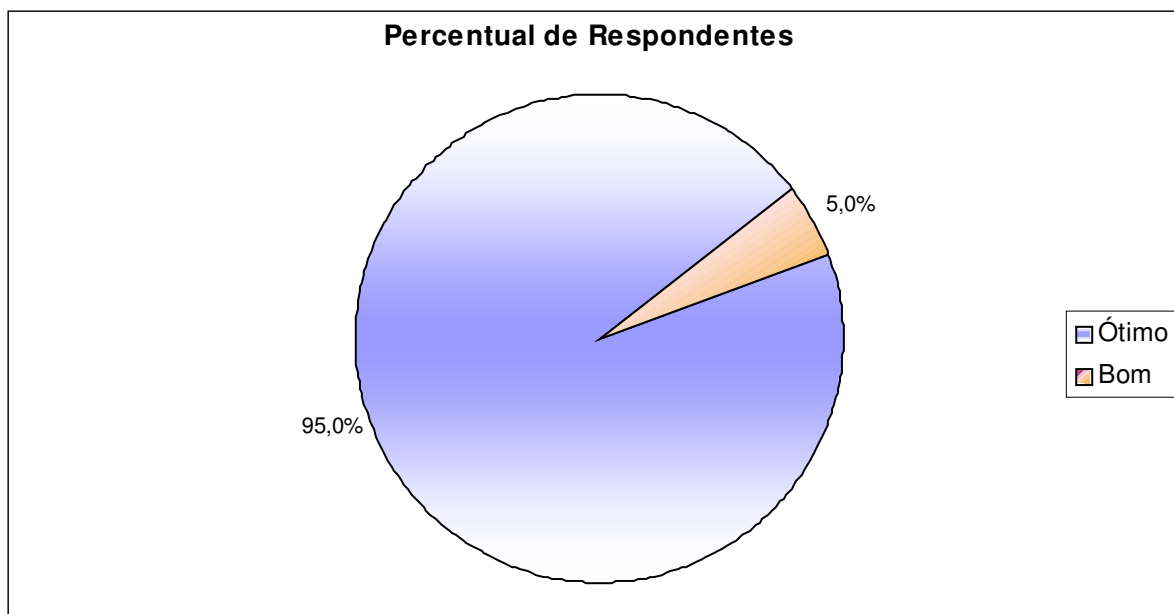
Não respondeu 13,2%



12) Percentagem de respostas dos Juízes Federais Substitutos à P1

Ótimo 95,0%

Bom 5,0%



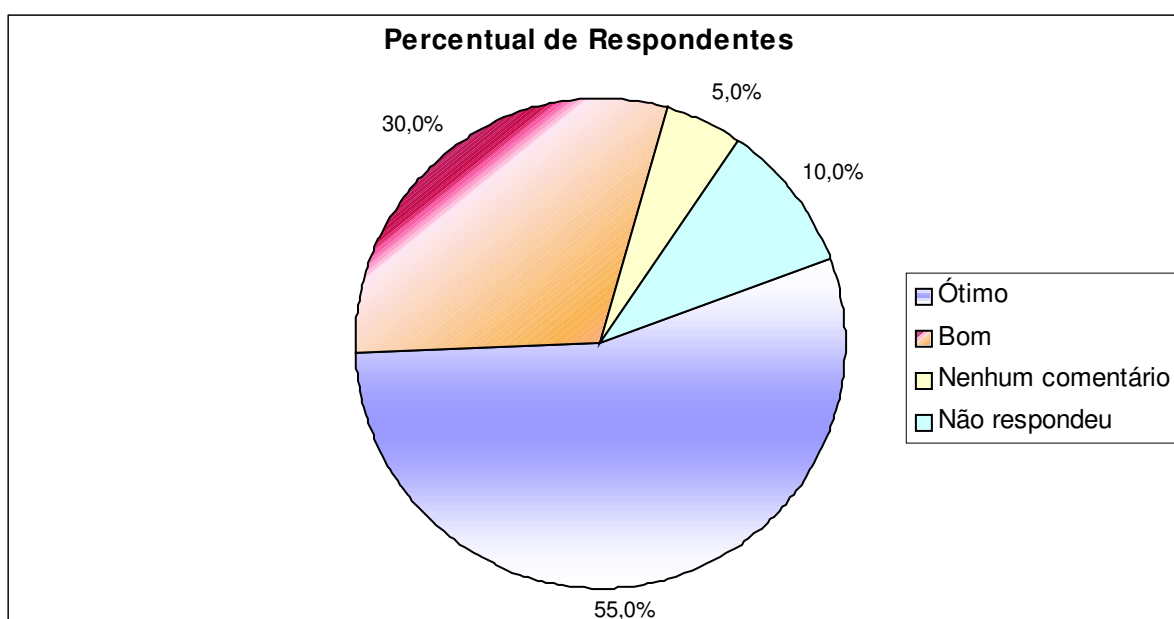
13) Percentagem de respostas de Juízes Federais Substitutos à P2

Ótimo 55,0%

Bom 30,0%

Nenhum comentário 5,0%

Não respondeu 10,0%



4.2.2 Depoimentos

Interessantes comentários foram feitos pelos magistrados. Dentre tantos sobreleva destacar alguns, tais como:

“A fixação de ‘critérios de correição’ pela Corregedoria-Geral, a meu ver, obteve um bom resultado. Contudo, falhou pela falta de avaliação individual dos motivos do não cumprimento das metas pelos diversos juízos, bem como pela falta de responsabilização pelo não cumprimento injustificado, ao menos não tomei conhecimento de qualquer medida nesse sentido” (JF AAG).

“Estabelecer critérios para as correições, na minha opinião, foi bastante salutar, especialmente para a organização dos trabalhos, não apenas no momento da correição, mas fundamentalmente para elaboração de um melhor planejamento de trabalho. Além disso, também representa uma meta a ser perseguida (ou mesmo superada, quando possível), no andamento dos processos” (JF AB).

“As iniciativas da Corregedoria na gestão de que se trata introduziram parâmetros objetivos de desempenho na Justiça Federal e deram ênfase ao aspecto gestão. A crescente demanda pelos serviços judiciários, bem como as dificuldades de simples aumento da estrutura existente, evidenciam que o caminho a ser percorrido deve ser exatamente o preconizado pelo (...): aumento de eficiência e eficácia” (JF CRSM).

“Acredito que aquela gestão da Corregedoria tenha sido uma das melhores (provavelmente a melhor) do período em que jurisdiciono na Justiça Federal (desde 1993). A adoção de critérios objetivos e prévios contribuiu muito para a melhoria do serviço judiciário e para tornar a atividade correicional efetiva e produtiva. A sistemática de trabalho adotada com objetividade, metodologia própria e impessoalidade muito contribuiu para isso. Tratou-se de uma gestão profissionalizada (com métodos e critérios prévios, objetivos, pré-definidos, claros), tanto que não serviu apenas para aquele momento mas vem servindo para as correições posteriores, em outras gestões. Foram estabelecidos critérios seguros e objetivos de aferição da condição das varas, destacando a impessoalidade, a objetividade e, principalmente, o comprometimento com resultados (uma avaliação no sentido de diagnosticar os problemas e encontrar soluções, de forma clara e objetiva). Enquanto magistrado, me senti seguro com a existência desses critérios objetivos e, principalmente, com a forma impessoal e profissional que foram adotados. De todas as experiências com Corregedoria, acho que aquela foi indubitavelmente a melhor gestão havida. Também quanto aos servidores da vara se pode perceber melhorias: durante e depois da correição, os servidores sentiram-se realmente ‘avaliados’ (no bom sentido). Isso porque o Corregedor (de forma incansável) compareceu em todos os setores da vara, conversou com todos os servidores da vara, buscou de cada um explicações e informações sobre suas atribuições, seu trabalho, suas sugestões. Isso valorizou muito o trabalho de cada um, contribuindo para que passassem a ter espírito de equipe e percebessem que o trabalho da vara não é apenas do diretor de secretaria ou do juiz, mas de todos eles. A presença física do corregedor, incansável e atento, examinando processos, verificando procedimentos e rotinas, e fazendo perguntas diretamente aos servidores e responsáveis pelos setores foi muito importante e um ponto extremamente positivo. Cada um dos servidores sentiu-se valorizado, ‘importante’, porque teve de prestar contas do seu trabalho e de suas atribuições diretamente ao Corregedor. Isso valoriza muito o trabalho de cada um, porque os faz sentirem-se responsáveis pelo trabalho que desempenham (talvez algumas vezes de forma mecânica ou descomprometida). O Corregedor, comprometido diretamente com o trabalho, mostra que o trabalho deve ser comprometido, e isso incentiva e desperta outros valores nos servidores. Outro ponto positivo foi a entrega do relatório no mesmo dia, logo após a conclusão da correição, o que mostra que o trabalho foi eficaz e que a correição foi produtiva, permitindo um feed-back imediato. Também foi muito positivo o fato de servidores da vara terem sido ‘convocados’ para auxiliar no trabalho da correição, isto é, a correição não é feita apenas pela corregedoria (apenas os servidores da corregedoria, sozinhos e afastados), mas pela corregedoria e pelos próprios servidores da vara. Isso permite uma aproximação maior e dá um outro sentido ao trabalho de correição, que não passa a ser algo eventual, acidental, distante, mas é algo feito junto aos servidores da vara, contribuindo também para torná-los responsáveis pelo trabalho da unidade. Geralmente nas varas federais os servidores são esforçados e trabalham muito. É muito arriscado que em apenas algumas horas de correição seja avaliado todo o trabalho de dois anos da vara. Por isso, quanto mais próximo, mais chance de que exista uma real interação e troca de experiências e informações entre juiz, servidores e corregedoria. Isso foi muito importante e positivo naquela gestão” (JF CASLJ).

“Destaco o brilhantismo e a inovação do método correicional produzido. Como correicionado, senti-me seguro antecipadamente do modo como a correição se daria. Como ex-corregedor do INSS (região sul) que fui, posso dizer que as correições na gestão do (...) ocorreram dentro das melhores exigências da gestão adequada do serviço público” (JFS EDT).

“Hoje é bastante comum falar-se em administração da justiça, gestão de processos e pessoas, fixação de metas, etc., mas na época em que foi lançada a proposta dos critérios de correição eram poucos os que trabalhavam com essa visão. A fixação de critérios objetivos prévios de correição a meu ver correspondem ao estabelecimento de metas que devem ser atingidas, sendo evidente que somente é possível atingir uma meta caso seja conhecida previamente. Portanto, um dos grandes méritos da fixação dos critérios de correição foi começar a disseminar dentro da Justiça Federal da 4ª Região a importância de se trabalhar com um planejamento a longo prazo para se chegar a algum lugar (as metas dos critérios de correição). E, nesse ponto, a comparação com outras unidades e a troca de experiências foi importante para mostrar que é possível conseguir atingir os objetivos traçados ou ao menos chegar próximo deles. Claro que para isso não era mais suficiente a correria das vésperas de correição para ‘colocar a casa em ordem’. Passou a ser necessário um planejamento, tanto no plano da gestão dos processos, quanto na parte de motivação e aprofundamento dos conhecimentos dos servidores. Portanto, mais do que o resultado a curto prazo conseguido na época, penso que devem ser ressaltados os frutos que se colhem hoje e que serão colhidos no futuro” (JF EG).

“Os critérios foram importantíssimos porque estabeleceram um padrão que serve ainda hoje como meta de aproximação, alcance ou superação a depender da realidade de cada vara e das circunstâncias que as peculiarizam. A troca de experiências também contribui para padronização no sentido de otimizar os atos da secretaria, inibindo o dispêndio inútil de energia, especialmente quando outras varas já lograram solucionar os mesmos problemas” (JFS ESC).

“Achei muito bom o estabelecimento de prazos para a prática dos atos processuais. Que eu saiba, foi a primeira vez que se estabeleceu tal critério objetivo para aferição da demora ou regularidade no andamento dos processos. Poderia até se questionar o prazo X ou Y (eu, particularmente, achei os prazos razoáveis), mas a idéia de que existem prazos que devem ser cumpridos, aparentemente, foi internalizada por boa parte dos juízes e servidores da Justiça Federal. Passo seguinte seria a adoção de tal sistemática nas instâncias superiores. Evidentemente, a realidade é muito distinta do primeiro grau, de modo que jamais se poderia exigir que um voto fosse proferido em 60 dias (prazo para sentença). Porém, um prazo razoável (um ano, dois anos), evitaria a situação absolutamente desarrazoada de processo esperando voto por quatro ou cinco anos (isso existe, caro ...). No mais, parabéns pela iniciativa e pela pesquisa. Só o estudo e a pesquisa vão fazer com que nós avancemos na administração da justiça. Se ficarmos somente no empirismo, a situação vai continuar complicada para todos nós” (JF EP).

Pesquisa de opinião, nos mesmos termos, foi feita com alguns servidores, todos Diretores de Secretaria. Seus depoimentos não discrepam dos manifestados pelos magistrados. Vejam-se alguns, para exemplificar:

“A mudança de metodologia das correições foi fundamental para que houvesse uma melhora significativa da prestação jurisdicional (rapidez e qualidade). Os critérios fixados pelo Corregedor serviram de parâmetros objetivos para as Varas (Gabinetes e Secretarias) desenvolverem formas de controle dos serviços cartorários e tramitação dos processos. Cabe ressaltar que até a fixação desses critérios não havia uma forma de controle objetivo da Corregedoria para a realização das correições. Portanto, entendo que a Justiça Federal de 1ª Instância deu um salto de qualidade e quantidade a partir da fixação desses critérios” (AAM SJRS).

“Na gestão do (...) na Corregedoria percebi uma preocupação bastante grande com a prestação jurisdicional, mas também com a produtividade e qualidade dos serviços desenvolvidos nas secretarias das Varas, com o esclarecimento e responsabilização tanto dos servidores quanto dos magistrados dos resultados obtidos. Isso tornava o trabalho desafiador, motivando a busca de melhorias contínuas nos métodos de trabalho. Ter naquele período o (...) como Coordenador dos Juizados Especiais e Corregedor foi muito importante. Naquele momento em que os juizados estavam iniciando suas atividades, buscando inovações, novas formas de trabalhar, em que precisamos ter coragem para criar, tivemos total apoio da

Corregedoria nessa nova empreitada. Com minha experiência anterior em empresa (iniciativa privada), posso afirmar que aquele foi um período em que me senti especialmente motivada” (LAH SJSC).

“Parabenizo as atitudes e as idéias de progresso do ilustre Corregedor. Reconheço que quando os ‘critérios de correção’ foram estabelecidos, não achei crível que seria possível cumpri-los. Porém, com dedicação e esforço de todo grupo de trabalho, as metas puderam ser alcançadas, sem olvidar as ressalvas de Varas casuísticas” (GP SJPR).

A par das manifestações positivas quanto, à fixação dos critérios de correção, nominado por alguns juízes de ‘verdadeiro divisor de águas’, foi constatado que o Programa Troca de Experiências não mereceu o mesmo destaque. Diversos magistrados manifestaram seu desconhecimento quanto a essa iniciativa; outros entenderam que a divulgação não foi suficientemente absorvida; e terceiros informaram que hoje se encontra pouco operante. Houve, de igual forma, sugestões no sentido de haver algum tipo de filtragem nas experiências encaminhadas, contemplando as efetivamente inovadoras, e a realização de eventos específicos para o seu compartilhamento. Os ‘critérios de correção’, a sua vez, também tiveram algumas observações: (i) necessidade de alguma flexibilização, tendo em conta a realidade das unidades judiciárias (força de trabalho, número de processos, matéria, ...); (ii) a generalização dos critérios, sem atentar à característica de cada processo e de cada vara, potencializa a denominada ‘terceirização de juízes’; (iii) necessidade de se investir mais nessa iniciativa de sorte a lhe conferir maior teor de cientificidade a partir da constatação das diversas realidades das varas, sua especialização e número de processos; (iv) se não for bem administrado pode ser fonte de stress para os servidores e o próprio juiz.

CONCLUSÃO

O judiciário brasileiro, há algum tempo, tem-se preocupado com a morosidade que tanto o aflige e cujas críticas são recorrentes. A celeridade processual tem sido uma de suas grandes preocupações, sem perder de vista a qualidade dos serviços que presta, para alcançar a almejada efetividade, que o legitima perante a sociedade. Em 1993, a Ministra Ellen Gracie Northfleet do Supremo Tribunal Federal, então membra do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, realizou uma pesquisa com base em feitos findos da Seção Judiciário do Rio Grande do Sul, buscando ‘medir’ o tempo de duração de uma ação judicial e saber nas mãos de quem permanecia por mais tempo. A conclusão foi de que, com o juiz, ficava, em média, 11%; com os advogados e procuradores, 20%; e com os serventuários, ou seja, no cartório (secretaria), o restante do tempo¹⁴⁵.

A pesquisa demonstrou que é falso atribuir-se aos magistrados a responsabilidade maior pela demora na tramitação processual, embora se saiba que eventualmente isso ocorra. Também ficou provado que as partes não têm sido os maiores obstáculos à rápida tramitação processual, até porque: (i) há prazos legais ou fixados pelo juiz que devem ser cumpridos sob pena de preclusão; e (ii) certamente, ao menos uma das partes, quando não ambas, têm o máximo interesse na rápida solução do litígio. Ficou claro, isso sim, que a maior parte do tempo de seu trâmite o processo permanece no cartório (secretaria).

Dir-se-á que a permanência do processo no cartório (secretaria) se deve aos prazos processuais que devem ser respeitados, não podendo, enquanto pendentes, ser dado qualquer andamento. Isso é meia verdade. É que, na vigência do prazo processual, os autos normalmente são retirados do cartório (secretaria) pelo patrono da parte, o que passa a contar o tempo para ele. Na verdade, o processo fica retido no cartório (secretaria) por um largo tempo para o cumprimento dos atos e demais procedimentos cuja incumbência é dos serventuários da justiça (juntada de petições, paginação, atualização do andamento processual, certificação de prazos, elaboração de mandados de citação ou de intimação, análise de petições, elaboração de propostas de despacho, confecção de alvará, etc.), atividades rotineiras, muitas vezes repetidas de forma acrítica, porque feitas imemorialmente, mas nem sempre necessárias.

¹⁴⁵ Os dados referentes a essa pesquisa foram retirados da Ata Circunstanciada da 44ª Reunião da Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, da 2ª Sessão Legislativa Extraordinária, da 51ª Legislatura, realizada em 21 de novembro de 2000, às 10 horas (Reunião Extraordinária), convocada com o fim específico de promover a sabatina referente à indicação da Drª Ellen Gracie Northfleet para exercer o cargo de Ministra do STF. No documento consta como tendo sido feita a pesquisa em 1992, quando o foi em 1993, e o nome referido como

Da pesquisa pode-se concluir também que, embora o juiz não tenha a responsabilidade maior pela demora da tramitação processual, apenas 11%, bem assim, não se possa atribuí-la unicamente às partes, 20%, ainda assim, com uma boa gestão e com a adoção de medidas que a técnica administrativa disponibiliza, é possível diminuir o percentual desses tempos e, com isso, contribuir para a celeridade processual. O investimento maior, porém, deve ser feito no cartório (secretaria), porque é ali que o processo trava. Dessa forma, medidas de gestão são imprescindíveis e devem ser implementadas, se devesse se pretende que o judiciário preste um serviço público eficiente, de qualidade e eficaz.

Este trabalho pretendeu demonstrar que é possível sim dar ao processo uma tramitação mais ágil, sem perder a qualidade do trabalho, para que haja a necessária efetividade processual, tão reclamada pela sociedade. Mas o sucesso dessa empreitada, como se enfatizou, requer uma mudança de atitudes do magistrado. O juiz moderno e preocupado com o serviço que lhe é afeto não pode contentar-se em ser um exímio aplicador da lei ao caso concreto. Sem dúvida, essa tarefa é importante mas não pode resumir-se a isso. O juiz, hoje, deve se preocupar com a entrega da prestação jurisdicional a tempo e hora, em tempo razoável, como determina a atual Carta de República. Para tanto, é preciso que seja criativo, inovador, adaptado à realidade, que se liberte dos entraves burocráticos, que trabalhe em equipe, sendo um líder, um gestor, um administrador, sem olvidar de ser ético. Uma boa gestão da serventia supre certas deficiências estruturais do Judiciário que dificultam a plena celeridade processual. A mudança de atitudes do juiz deve conduzi-lo a deixar certas formalidades, que em nada prejudicam o amplo direito à defesa, mas que em muito contribuem para a celeridade processual. Somente assim a sociedade terá o judiciário que merece e o juiz que deseja: confiável, eficiente, ágil, eficaz, transparente e sensível às transformações e anseios sociais, o que o legitimará.

Um súdito se faz cidadão quando lhe são atribuídos direitos. Mas não só. É preciso que se lhe oportunize acesso à justiça quando o seu direito for violado ou ameaçado e, nessa hipótese, o restabelecimento ao estado anterior e a reparação condigna deve ser pronta e efetiva. Essa deve ser a preocupação constante do juiz e com esse objetivo deve empenhar-se, buscando a colaboração de sua equipe. Para atingir essa meta, não deve ter receio de inovar, de criar, de romper com procedimentos meramente burocráticos, de delegar. Assim agindo, estará demonstrando o significativo grau de responsabilidade de quem, investido de parcela

sendo o Diretor do Foro na ocasião é Wilson Darós e não Wilson Daroskin, creditando que esses equívocos devam-se ao trabalho da taquígrafia.

do poder estatal, tem a missão básica de zelar pelo cumprimento das regras e preceitos adotados pela sociedade, tornando efetiva a jurisdição.

E nessa tarefa a Corregedoria dos Tribunais tem uma missão proeminente e indelegável. A ela incumbe orientar os juízes e servidores de primeiro grau, mostrar os caminhos possíveis, as medidas adequadas e proporcionar a todos que tomem conhecimento das experiências bem sucedidas, que tenham ciência dos procedimentos adotados por outras serventias e que resultaram na melhoria dos serviços, sem abandonar sua função fiscalizatória. Foi o que a Corregedoria-Geral do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, na gestão 2003/2005, procurou fazer, como se demonstrou neste trabalho. Implantou-se uma nova filosofia de trabalho; redimensionou-se a estrutura do Órgão, atribuindo-se a cada servidor uma tarefa determinada segundo sua qualificação e pendor; estabeleceram-se critérios definidos de trabalho cartorário, com vinculação do Corregedor na sua função correicional; implementou-se o programa de troca de experiências, divulgando-se as medidas adotadas pelas serventias da região na busca da eficiência e eficácia da prestação jurisdicional; estabeleceu-se um novo procedimento para o vitaliciamento dos juízes, com a criação do juiz formador, alargando a análise e avaliação dos aspectos considerados no estágio probatório para além do profissional, alcançando também o comportamento social e o relacionamento com colegas, servidores e operadores do direito; fomentou-se a delegação responsável de atribuições, com o abandono de formalidades ultrapassadas e arcaicas, o que ficou registrado no Provimento nº 2.

Os relatórios estatísticos encartados no trabalho demonstram que as práticas adotadas foram eficientes e eficazes. Em janeiro de 2003, apenas 25% das varas federais da 4ª Região venciam a distribuição, vale dizer, julgavam mais processos do que o total de distribuídos. Já em 2005 (final da gestão), esse índice elevou-se para 60%. Além disso, as conclusões dos relatórios de correição apontaram para o fato de que a maioria das unidades judiciárias não só alcançou como em muitos casos até superou as metas traçadas pela corregedoria com vista à agilização dos trâmites processuais¹⁴⁶.

O êxito na persecução da utopia possível – tornar célere, qualificada, eficiente e efetiva a prestação jurisdicional no primeiro grau da 4ª Região – dá a certeza de que, com esforço, dedicação, método de trabalho, sistematização, metas, critérios, liderança, gestão, criatividade, os resultados positivos surgirão. Despertaram-se os atores do processo – magistrados e servidores – para a importância da qualificação gerencial, de forma a fomentar

¹⁴⁶ Os relatórios das correições são documentos que se encontram arquivados no TRF/4ª Região e sob a custódia da CORREGEDORIA-GERAL.

consciências no sentido de que, para se prestar uma boa jurisdição é tão importante o conhecimento do Direito (material e processual) como a ciência de bem administrar processos de trabalho. O sucesso do trabalho de uma vara judicial depende da qualidade dos serviços que presta e da eficiência dos processos que emprega. E nessa dinâmica, indispensável a liderança do juiz, que orienta e dirige sua equipe de trabalho, que motiva e incentiva seus liderados, que avalia e reavalia o desempenho, na permanente busca da satisfação do jurisdicionado.

Esse sentimento, bem como o resultado prático do método de gestão proposto pela Corregedoria-Geral do Tribunal Regional Federal da 4ª Região na gestão 2003/2005, pode ser avaliado pelos inúmeros depoimentos de juízes e servidores transcritos e pela avaliação de tais medidas feita na pesquisa de opinião analisada neste trabalho.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Jean Menezes de. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**. Rio de Janeiro : FGV Direito Rio (Projeto Mestrado em Poder Judiciário).

ALMEIDA, Tania. **Mediação e Conciliação**. Rio de Janeiro : FGV Direito Rio (Projeto Mestrado em Poder Judiciário).

ALVES, Eliana Calmon. A ética no Judiciário. **Diálogos & Debates da Escola Paulista da Magistratura**, São Paulo, ano 5, junh./2005.

A REFORMA Silenciosa da Justiça. Organização: Centro de Justiça e Sociedade da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro : 2006.

ATA Circunstanciada da 44ª Reunião da Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania, da 2ª Sessão Legislativa Extraordinária, da 51ª Legislatura, realizada em 21 de novembro de 2000, às 10 horas (Reunião Extraordinária).

ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. **O novo juiz e a administração da justiça**. Curitiba : Juruá, 2006.

AZEVEDO, Plauto Faraco. **Aplicação do direito e contexto social**. 2ª edição, São Paulo : RT, 2000.

BALTAZAR JUNIOR, José Paulo. Função Correicional dos Tribunais e deveres dos Tribunais e deveres dos Magistrados. **CEJ**, Brasília, nº 8, 2005.

BARBOSA, Ruy. **Oração aos moços**. Brasília, Brasília : Superior Tribunal de Justiça, 2006.

BEAUD, Michel. **Arte da Tese : Como preparar e redigir uma tese de mestrado, uma monografia ou qualquer outro trabalho universitário**. Tradução Glória de Carvalho Lins, Rio de Janeiro : Bertrand Brasil, 1996.

BENUCCI, Renato Luís. **A tecnologia aplicada ao processo judicial**. Campinas, SP : Millennium Editora, 2006.

BOTTINI, Pierpaolo Cruz. Apresentação. Reforma Infraconstitucional do Judiciário, Ministério da Justiça, Secretaria de Reforma do Judiciário, Brasília : [s.n.], [s.d.]. Disponível também em: < <http://www.mj.gov.br/reforma> >.

BROSE, Markus (organizador). **Metodologia Participativa: Uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre : Tomo Editorial, 2001.

CALAMANDREI, Piero. **Eles, os juízes, vistos por um advogado**. Tradução Eduardo Brandão. São Paulo : Martins Fontes, 1995.

_____. **Opere Giuridiche**. Vol. Secondo. Napoli : Morane Editore, 1966.

CALURI, Lucas Naif. Ética profissional e processual. **Boletim Jurídico**. Uberaba, ano 3, nº 166. Disponível em: < www.boletimjuridico.com.br >. Acesso em 25.10.2007.

CAMPOS, Celso. **A organização inconformista : Como identificar e transformar mentes revolucionárias em um diferencial competitivo**. 2ª ed. Ver. – Rio de Janeiro : Editora FGV, 2002.

CANOTILHO, J. J. Gomes. **Direito Constitucional e Teoria da Constituição**. Coimbra : Almedina, 1997.

CARVALHO, Gilberto de Abreu Sodré. **A nova empresa na era da concorrência e da gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2003.

COMPARATO, Fábio Konder. **O poder judiciário no regime democrático**. Estudos avançados, São Paulo : USP, vol. 18, nº 51, maio/agosto 2004.

CONTI, José Maurício. **A autonomia financeira do poder judiciário**. São Paulo : MP Ed., 2006.

CORTELLA, Mario Sergio. Ficar no possível   repousar no óbvio. **Tribuna 12-Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região**, nº 5, out-dez/2007.

COSTA, Flávio Dino de Castro. O Conselho Nacional de Justiça : Competências e Aspectos Processuais. **Direito e Administra o da Justiça**. Vladimir Passos de Freitas; Dario Almeida Passos de Freitas (Coordenadores). Curitiba : Juruá, 2006.

COSTA, S lvia Generali da. **Gestão de Pessoas: Liderança e Motiva o de equipes** (Currículo Permanente Módulo VI: Administra o da Justiça. Gestão & Planejamento). Porto Alegre : EMAGIS, TRF/4ª Região, 2007.

CUNHA, José Ricardo. **A  tica na atividade jurisdiccional**. Unidade 3. Rio de Janeiro : FGV Direito Rio (Programa de Mestrado em Poder Judiciário).

CURY, Ant nio. Organiza o e Métodos. Uma visão holística. São Paulo : Editora Atlas, 2005.

DALLARI, Adilson Abreu. Controle compartilhado da Administra o da Justiça. **Revista Eletrônica de Direito do Estado**. Salvador. Instituto de Direito Público da Bahia, nº 02, abril/maio/junho, 2005. Disponível em: < <http://www.direitodoestado.com.br> >. Acesso em 15.10.2007.

DARÓS, Vilson. Corregedoria-Geral do TRF- 4ª Região: metas e realiza es. **Revista do Tribunal Regional Federal – Quarta Região**, Porto Alegre, ano 16, n. 55, 2005.

DIÁRIO DA Câmara dos Deputados. Março de 2001.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **A instrumentalidade do processo**, 11ª ed., São Paulo : Malheiros, 2003.

ECO, Humberto. **Como se faz uma tese**. Tradução Gilson Cesar Cardoso de Souza. São Paulo : Perspectiva, 2005.

FACCHINI, Eugênio. **Poder Judiciário: Estrutura Política e Administrativa**. Rio de Janeiro : FGV Direito Rio (Projeto de Mestrado em Poder Judiciário).

FALCÃO, Joaquim. O viabilizador do futuro. < <http://www.cnj.gov.br>>. Acesso em 13.12.2007.

_____. A reforma silenciosa da justiça. <<http://www.mj.gov.br>>. Acesso em 13.12.2007.

FARIA, José Eduardo C. Oliveira. O juiz na sociedade complexa. O poder judiciário e os novos movimentos sociais. **Curso de deontologia da magistratura**. José Renato Nalini (coordenador), São Paulo : Saraiva, 1992.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI : o dicionário da língua portuguesa**, 3ª ed., totalmente revista e ampliada. Rio de Janeiro : Editora Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA SOBRINHO, José Wilson. **Pesquisa em Direito e Redação de Monografia Jurídica**. Porto Alegre : Sérgio Fabris, 1997.

FREITAS, Vladimir Passos de; Dario Almeida Passos de Freitas (coordenadores). **Direito e Administração da Justiça**. Curitiba : Juruá, 2006.

_____. **Justiça Federal : histórico e evolução no Brasil**. Curitiba : Juruá, 2003.

_____. A eficiência na administração da justiça. **Revista da AJUFERGS**. Vol. 3, Porto Alegre : AJUFERGS, 2007.

_____. (coordenador). **Corregedorias do poder judiciário**. São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 2003.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: elaboração e formatação**. Explicação das normas da ABNT. 14ª ed., Porto Alegre : s.n., 2006.

GOMES, Luiz Flávio. **A dimensão da magistratura : no estado constitucional e democrático de direito : independência judicial, controle judiciário, legitimação da jurisdição, politização e responsabilidade do juiz**. São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 1997.

GUIMARÃES, Geraldo; Marcos Rechtman; Roberto Lima Netto. **NovaEstrutura: reinventando sua empresa**. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2004.

ISKANDAR, Jamil Ibrahim. **Normas da ABNT: comentadas para trabalhos científicos**. 2ª ed. (ano 2003), 4ª tir., Curitiba : Juruá, 2006.

LA TAILLE, Ives de. **Moral e ética – Dimensões intelectuais e afetivas**. Porto Alegre : Artmed Editora S.A., 2006.

LAGRASTA, Valeria Ferioli. O Gerenciamento de Casos. **Direito e Administração da Justiça**. Vladimir Passos de Freitas; Dario Almeida Passos de Freitas (coord.), Curitiba : Juruá, 2006.

LAZZARINI, Álvaro. Magistratura: Deontologia, função e poderes do juiz. **Curso de Deontologia da magistratura**. José Renato Nalini (coord.), São Paulo : Saraiva, 1992.

LEVENHAGEN, Antonio José de Barros. Uma rápida visão sobre a ética e a magistratura. < <http://www.google.com.br>. >. Acesso em 25.10.2007.

MACIEIRA, Maria Elisa. **Estudos de Casos e Práticas Inovadoras**. Rio de Janeiro : FGV Direito Rio, 2007 (Mestrado Profissional em Poder Judiciário).

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000 (versão 2000): Manual de implementação**. 7ª edição, Rio de Janeiro : Qualitymark Ed., 2005.

_____; Maria Elisa Bastos Macieira. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**, Rio de Janeiro : Qualitymark Ed., 2004.

MARTINS, Ives Gandra da Silva. Prefácio. **Curso de deontologia da magistratura**. José Renato Nalini (coord.). São Paulo : Saraiva, 1992.

MARQUES, Luiz Guilherme. A conciliação sob a ótica dos ortodoxos e dos heterodoxos. In **Verbis**, edição nº 32.

MATTOS, Luiz Norton Baptista de. A Reforma Processual. **Direito Federal – Revista da AJUFE**, ano 23, nº 82, Brasília : AJUFE, 2005.

MENDES, Gilmar. Justiça em tempo razoável. **Informativo AJUFE**, dez. 2007. Brasília : AJUFE, 2007.

MORAES, Alexandre de. Justiça rápida e combate efetivo à corrupção. < <http://www.cnj.gov.br>. >. Acesso em 31.07.2007.

MORAES, José Magno Linhares. Um novo desafio: gerenciar conflitos de interesses. **Jornal da AJUFER. Informativo da Associação dos Juizes Federais da 1ª Região**. Edição 27, abril de 2007.

MOREIRA, Helena Delgado Ramos Fialho. **Poder Judiciário no Brasil : Crise de eficiência**. Curitiba : Juruá, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro : Editora Record, 1991.

_____. **Formação de liderança**. Rio de Janeiro : FGV Direito Rio, 2006 (Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário).

_____. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro : FGV Direito Rio, 2006 (Projeto de Mestrado Profissional em Poder Judiciário).

NALINI, Renato. **A rebelião da Toga**. Campinas, SP : Millennium Editora, 2006.

_____. (coordenador). **Curso de deontologia da magistratura**. São Paulo : Saraiva, 1992.

_____. Por uma justiça eficiente. Disponível em: < <http://www.neofito.com.br>. >. Acesso em 13.12.2007.

_____. O juiz e suas atribuições funcionais. Introdução à deontologia da magistratura. **Curso de deontologia da magistratura**. São Paulo : Saraiva, 1992.

_____. A vocação transformadora de uma escola de juízes. **Revista da Escola Nacional da Magistratura**. Ano II, nº 4, Brasília : Escola Nacional da Magistratura, 2007.

NOGUEIRA, Eliane Garcia. Juiz de ontem X juiz de hoje. **O Sul** – Caderno Colunistas, Porto Alegre, 10.09.2007.

NORTHFLEET, Ellen Gracie. Discurso de Posse. **Tribunal Regional Federal da Quarta Região: seus discursos, sua história**. Porto Alegre : [s.n], 2007.

PONCIANO, Vera Lúcia Feil. Ferramentas tecnológicas para a modernização da administração da justiça. < <http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=26> >. Acesso em 23.01.2008.

RAMIRES, Maurício. O orçamento do judiciário e o preço do almoço. **O Sul**, Caderno Colunistas, 04.12.2006.

RELATÓRIO de Gestão Exercício 2006-2007, TRF 4ª Região.

RELATÓRIO de Gestão Seção Judiciária do Rio Grande do Sul, junho 2005 – junho 2007.

ROCHA, Cesar Asfor. **A luta pela efetividade da jurisdição**. São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 2007.

RODRÍGUEZ, Ricardo Vélez. Ética e Relações Internacionais. < <http://www.cfm.org.br>. >. Acesso em julho de 2003.

SANCHES, Sydney. O juiz e os valores dominantes. O desempenho da função jurisdicional em face dos anseios sociais por justiça. **Curso de Deontologia da magistratura**. José Renato Nalini (coord.). São Paulo : Saraiva, 1992.

SERRA, Luiz Umpierre de Mello. **Gestão de serventias judiciais**. Rio de Janeiro : FGV Direito Rio (Projeto de MBA em Poder Judiciário).

SILVA, Ivo Barcelos da. A motivação dos juízes e servidores como técnica de eficiência. **Direito e Administração da Justiça**. Vladimir Passos de Freitas; Dario Almeida Passos de Freitas (coordenadores). Curitiba : Juruá, 2006.

SILVA JR., Walter Nunes da. Crescimento Planejado não é esbanjamento. **Justiça & Cidadania**, junho/2007.

SILVA, Marcos Mairton da. O dilema do juiz-gestor. Disponível em : < <http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo> >. Acesso em 20.08.2007.

_____. Informatização dos procedimentos judiciais: possibilidades para um futuro (bem) próximo e necessidade de padronização prévia das informações. **Revista da OAB-Ceará**, nº 04, julho-dezembro/2000.

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo (coord.). **O Judiciário e a constituição**. São Paulo : Saraiva, 1994.

TENÓRIO, Fernando Guilherme; Jorge N. Palmeira. **Flexibilização organizacional: aplicação de um modelo de produtividade total**. Rio de Janeiro : Editora FGV: Eletronorte, 2002.

TRIBUNAL Regional Federal da Quarta Região: seus discursos, sua história. Porto Alegre : TRF/4ª R, 2007.

VELLOSO, Carlos Mário. **Anais do Seminário. 21º Encontro Nacional dos Juízes Federais do Brasil**. Brasília : AJUFE : Gráfica e Editora Santa Clara Ltda., 2006.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. Tradução: M. Irene de Q. F. Szmrecsanyi e Tamas J. M. K. Szmrecsanyi. São Paulo : PIONEIRA, 1967.

_____. **A política como vocação**. Tradução: Maurício Tratgerberg. Brasília : Ed. UNB, 2003.

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. **Poder Judiciário: crise, acertos e desacertos**. Tradução Juarez Tavares. São Paulo : RT, 1995.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)