

Karina Silva de Araújo
Audrey Kramy Araruna Gonçalves
Adriana Carneiro da Cunha M. Nóbrega
Fabio Fresca
Manoel Gonçalves Dantas de Abrantes
Paulo César Moy Anaisse
Rafael Souza Cardozo
Jurema Carolina da Silveira Gomes
Paloma Machado Graf
Paulo Cezar Mourão Almeida
Emerson Luís Pereira Cajango
Francisco Eduardo Fontenele Batista
Fabrício de Lima Borges
Kelly Gaspar Duarte Neves
Robert Kirchhoff Berguerand de Melo
Vitor Berger Coelho
João Paulo Morais
Liliana Patrícia Amaral de Carvalho



TRF6

IDEIAS PARA UM NOVO TRIBUNAL

ORGANIZADO POR
CARLOS HENRIQUE BORLIDO HADDAD

ORGANIZADO POR
CARLOS HENRIQUE BORLIDO HADDAD

TRF6

IDEIAS PARA UM NOVO TRIBUNAL

Volume 1



Belo Horizonte/MG
2022

Referência ABNT 6023

HADDAD, Carlos Henrique Borlido...et al. TRF6: ideias para um novo tribunal. Belo Horizonte (MG): Carlos Henrique Borlido Haddad, 2022.[e-book]

Dados internacionais de Catalogação na Publicação(CIP)
Bibliotecária Juliana Farias Motta CRB7/5880

T818

TRF6: ideias para um novo tribunal [recurso eletrônico] / Carlos Henrique Borlido Haddad...et al. – 1.ed – Belo Horizonte (MG): Carlos Henrique Borlido Haddad, 2022.

5.000kb

ISBN: 978-65-5899-301-1

Outros autores: Adriana Carneiro da Cunha Monteiro Nóbrega, Audrey Kramy Araruna Gonçalves, Carlos Henrique Borlido Haddad, Emerson Luis Pereira Cajango, Fabio Fresca, Fabricio de Lima Borges, João Paulo Morais, Jurema Carolina da Silveira Gomes, Karina Silva de Araújo, Kelly Gaspar Duarte Neves, Liliana Patrícia Amaral de Carvalho, Manoel Gonçalves Dantas de Abrantes, Paloma Machado Graf, Paulo César Moy Anaisse, Paulo Cezar Mourão Almeida, Rafael Souza Cardozo, Roberto Kirchoff Berguerand de Melo, Vitor Berger Coelho

1. Poder judiciário - Administração - Brasil.2.Organização judiciária - Brasil. I. Haddad, Carlos Borlido ...et al. II. Título: ideias para um novo tribunal

CDD 347.81012

Índice para catálogo sistemático

1. Poder judiciário - Administração – Brasil
2. Organização judiciária – Brasil

APRESENTAÇÃO

Os eventos foram coincidentes, mas não exatamente planejados para que ocorressem simultaneamente.

A criação de um tribunal regional federal em Minas Gerais remonta ao princípio da década de 2000, quando se iniciou a movimentação de juízes federais mineiros e políticos da região para instituir a corte no estado. Entre idas e vindas, nas palavras do Juiz Federal Ricardo Machado Rabelo, incansável paladino dessa causa, foi somente a partir de 2019, com a chegada do Ministro João Otávio de Noronha à presidência do Superior Tribunal de Justiça (STJ) e do Conselho da Justiça Federal (CJF) que a criação do TRF em Minas ressurgiu [1]. O projeto apresentado ao CJF e aprovado pelo STJ converteu-se na Lei n. 14.226/21, que criou o Tribunal Regional Federal da 6ª Região, com sede em Belo Horizonte e jurisdição no Estado de Minas Gerais.

Foi também em 2019 que se instituiu o Curso de Mestrado Profissional na área de Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira (ENFAM), sob inspiração e coordenação do Ministro Herman Benjamin.

O Mestrado Profissional da ENFAM, em consonância com suas diretrizes pedagógicas, tem o objetivo de possibilitar que seus alunos desenvolvam competências em Direito, Gestão Judiciária e Tratamento de Conflitos, visando ao alto desempenho em suas funções estratégicas na administração dos órgãos do Poder Judiciário e na prestação jurisdicional. [2]

A obra que se apresenta ao leitor surge da confluência desses dois eventos. Visa a fornecer subsídios à implantação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região por meio de conhecimento desenvolvido no Mestrado Profissional da ENFAM.

Chegou-se a tempo em que a administração de tribunais e a condução de processos judiciais não mais pode ser feita de forma amadora, baseada em intuições e sem constante medição por indicadores.

A gestão dos assuntos judiciais, seja em macro ou microdimensão, não prescinde de conhecimento técnico específico e de amparo na ciência para que finalmente o Judiciário brasileiro conduza-se para a obtenção de resultados. Nessa perspectiva, é indispensável o desenvolvimento de pesquisas aplicadas sobre o Poder Judiciário, que tenham como objetivo a eficiência e efetividade do sistema de justiça [3].

[1] Disponível em www.ajufemg.org.br/images/Artigo_TRF6_Ricardo_Machado_Rabelo.pdf. Acesso em: 3/1/22.

[2] Art. 4º da Resolução ENFAM n. 6 de 7 de agosto de 2019.

[3] Disponível em www.enfam.jus.br/programa-de-pos-graduacao-profissional-em-direito/mestrado-profissional/. Acesso em: 4/1/22.

O livro foi elaborado por magistrado(a)s estaduais e federais participantes da disciplina do mestrado, Administração Judicial Aplicada, o(a)s quais, ao longo do semestre, discutiram questões atinentes ao aprimoramento do Poder Judiciário brasileiro por meio da gestão, e como isso poderia ser direcionado ao êxito do funcionamento do Tribunal Regional Federal da 6ª Região. Ledo engano daqueles que acreditam que juízes estaduais não conseguiriam captar as nuances da Justiça Federal e elaborar artigos voltados à implantação do novo tribunal federal.

Onde há processos e pessoas, há espaço para a administração judicial, independentemente do ramo da Justiça em que será implementada. Basta que o(a)s magistrado(a)s sejam competentes, preocupado(a)s com a causa da justiça e cioso(a)s por assimilar conhecimento técnico em gestão, como são o(a)s autore(a)s de cada um dos artigos, para se conseguir formular ideias e propostas altamente pertinentes à realidade do novo tribunal.

Dividiu-se a obra em grandes temas: gestão da rotina, de pessoas, da mudança e da inovação. Na rotina, ficam as questões atinentes ao fluxo de processos, gestão de acervo e organização de unidades judiciárias. A gestão de pessoas cuida daquilo que representa o maior valor que o Judiciário brasileiro possui – seus qualificados integrantes – e como podem trabalhar em ambiente saudável de forma a extrair todo potencial.

A mudança será inexorável na implantação do novo tribunal, seus efeitos serão sentidos e, por isso, não poderia faltar tópico relacionado à forma de se lidar com ela. Já a gestão da inovação representa o Judiciário visto pela luneta, de como estará adiante, não só pelo uso da tecnologia, mas pelo emprego de medidas inéditas voltadas à busca de eficiência e eficácia.

O livro contou também com esforços além-mar, de juízes de Angola que participam do Mestrado e, juntamente com o(a)s colegas brasileiro(a)s, querem encontrar soluções para os desafios que enfrentam no Judiciário de seu respectivo país. O artigo deles encerra a obra, mas também compõe esta apresentação poético texto da lavra da Juíza do Tribunal da Comarca do Lobito, Liliana de Carvalho:

O novo Sol

Um olhar para o futuro nem sempre vem com alegria, traz também medos, receios, e incertezas, porém tem se ouvido algures que o caminho faz-se caminhando. Ao longo deste raiar do sol certamente muitos são os temporais com que vos depareis, mas estes certamente podem ser ultrapassados com a coragem, sabedoria e perseverança que vos caracteriza.

O nascer do sol é bem mais bonito se apreciado com alguém, assim também é este horizonte, o percurso tornar-se-á curto, gratificante e mais bonito se na caminhada levardes convosco os servidores e demais operadores que intervêm na administração da justiça.

Embora a justiça seja a função mais nobre dentre todas, a justiça nem sempre é justa, sim! Por isso mais valerá nalguns casos ser Bom do que ser Justo, ela pode ser escura sem qualquer brilhar, afinal não há certezas na justiça e nem ela vem com verdades plenas e absolutas.

Esta caminhada que une 16 lírios e mais dois com formação pessoal e familiar díspares exigirá uma doação do aroma de cada um para o exercício da nobre missão, assim como uma dose de humildade e tolerância, algumas gramas de complacência e assertividade e um punhado de comprometimento.

Lembraí que a justiça não é incompatível com o perdão, com a compaixão, com a solidariedade assim como exige que no seu exercício se respeite a pessoa humana como princípio e fim, como centro e vértice de tudo que existe.

No banquete social vós sóis os anfitriões para efetivação e garantia dos direitos dos vossos semelhantes e a criação deste Palácio teve o atrás como centro, é por isso que vale recordar que ao Juiz é solicitado que assegure que cada ser social beneficie de uma inviolabilidade que nem mesmo em benefício do bem-estar da sociedade como um todo poderá ser eliminada [4].

A serva que vos borra o papel endereça, portanto, uma palavra de apreço, estima, desejando bravura no exercício da nobre e nova missão, recomendando que possam com brio e polidez incólume desempenhar o nobre múnus.

O leitor perceberá que a mensagem de esperança é providencial no momento em que o Tribunal Regional Federal da 6ª Região nasce com o propósito de tornar a Justiça mineira menos imperfeita. É dever de todos nós magistrado(a)s, especialmente o(a)s mineiro(a)s, trabalhar para que, no limite de nossas capacidades, possamos edificar tribunal que fará melhor à vida de muitas pessoas.

*Carlos Haddad
Primeiros dias de 2022*

[4] RAWLS, John. Uma Teoria da justiça. Tradução de Carlos Pinto Correia, 2ª edição. Lisboa: Editorial Presença, 2001, p.27.

SUMÁRIO

1 . GESTÃO DA ROTINA	8
PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA SJMG COM A CRIAÇÃO DO TRF6	
Carlos Henrique Borlido Haddad	9
PRÁTICA DE GESTÃO PROCESSUAL JUDICIÁRIA: INSTITUIÇÃO DE GESTÃO CONJUNTA, ENTRE GABINETE E CARTÓRIO, PARA PROLAÇÃO DE DECISÕES E CUMPRIMENTO DOS COMANDOS JUDICIAIS	
Karina Silva de Araújo	22
2 . GESTÃO DE PESSOAS	29
LIDERANDO PESSOAS REMOTAMENTE: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO JUDICIÁRIO	
Audrey Kramy A. Gonçalves e Adriana Carneiro da Cunha M. Nóbrega	30
OS EFEITOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SOBRE A SATISFAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS: Estudo de caso de unificação de cartórios judiciais	
Fabio Fresca	44
RACIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS E ECONOMICIDADE NO MODELO DE CARTÓRIO UNIFICADO	
Manoel Gonçalves Dantas de Abrantes	66
GESTÃO POR COMPETÊNCIA NOS GABINETES DE MAGISTRADOS FEDERAIS DAS 1ª e 6ª REGIÕES : A unificação dos gabinetes dos juízes federais titular e substituto	
Paulo César Moy Anaisse	74
CARTÓRIO UNIFICADO E O PAPEL DO JUIZ GESTOR	
Rafael Souza Cardozo	87
3 . GESTÃO DA MUDANÇA	96
JUSTIÇA RESTAURATIVA E COOPERAÇÃO DIALÓGICA: A NECESSIDADE DE PROTOCOLOS DE COLHIMENTO EM FACE DA CRIAÇÃO DO 6º TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DO BRASIL	
Jurema Carolina da Silveira Gomes e Paloma Machado Graf	97

ELEIÇÃO DIRETA PARA PRESIDENTE DO TRF 6:

O papel da magistratura de primeira instância na formação de um tribunal cidadão

Paulo Cezar Mourão Almeida 110

4. GESTÃO DA INOVAÇÃO 119

SECRETARIA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE – SAC DISRUPÇÃO CULTURAL E DIGITAL

Emerson Luis Pereira Cajango 120

GESTÃO DE PRECATÓRIOS DA FAZENDA FEDERAL E O TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 6ª REGIÃO: PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS EM FACE DA PROMULGAÇÃO DAS EMENDAS CONSTITUCIONAIS N. 113 E 114 DE 2021

Francisco Eduardo Fontenele Batista 131

LITÍGIOS ESTRUTURAIIS E GESTÃO PROCESSUAL: A EXPERIÊNCIA DO NÚCLEO DE APOIO À GESTÃO ESTRATÉGICA DE PERÍCIAS E PROCESSOS DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO (TRF5)

Fabricio de Lima Borges 150

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO INOVADORA E SUSTENTÁVEL DO PODER JUDICIÁRIO

Kelly Gaspar Duarte Neves 165

SALAS PASSIVAS: IMPLANTAÇÃO E USO

Robert Kirchhoff Berguerand de Melo 182

COMPARTILHAMENTO DE RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS E DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS ENTRE ÓRGÃOS DO PODER JUDICIÁRIO: MEDIDA EFICIENTE PARA REDUÇÃO DE DESPESA CORRENTE

Vitor Berger Coelho 190

5. EPÍLOGO 202

UM OLHAR SOBRE O PAPEL DO JUIZ NA MISSÃO DE JULGAR

João Paulo Morais e Liliana Patrícia Amaral de Carvalho 203

GESTÃO DA ROTINA





PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA SJMG COM A CRIAÇÃO DO TRF6

Carlos Henrique Borlido Haddad

Pós-doutor pela Universidade de Michigan. Doutor e Mestre em Ciências Penais pela UFMG. Professor do Mestrado em Direito e Poder Judiciário da ENFAM e Professor Associado da UFMG. Juiz Federal da SJMG.

INTRODUÇÃO

A implantação de um tribunal passa antes, ou deveria passar, pela ideia que se tem do papel da corte, quais seriam as crenças e expectativas que juízes e servidores têm sobre a forma e o grau em que, individual e coletivamente, afetam e moldam o processo legal.

A literatura [5] (OSTROM, HANSON, 2010, p. 43) traz como principais padrões culturais no âmbito judicial quatro modalidades: comunitária, em rede, autônoma e hierárquica. As culturas são formadas com base em duas dimensões: solidariedade, que é o espectro de crenças sobre até que ponto é importante que juízes e servidores trabalhem para fins comuns; e sociabilidade, que diz respeito à gama de crenças sobre a importância de juízes e servidores trabalharem cooperativamente entre si.

Em corte predominantemente comunitária, juízes e servidores enfatizam a importância de se dar bem e de agir coletivamente. Na cultura em rede, juízes e servidores priorizam a inclusão e coordenação para estabelecer ambiente de trabalho colaborativo e comunicação eficaz em todo o tribunal. Na corte com traços de autonomia, enfatiza-se a importância de permitir que cada juiz tenha ampla discricão para conduzir os trabalhos. Por fim, no sistema hierárquico, juízes e servidores realçam a importância de regras e procedimentos estabelecidos para atender aos objetivos de todo o tribunal (OSTROM, 2005, p. xx).

Obviamente não há tribunal quimicamente puro, pois os distintos traços culturais fazem-se presentes em maior ou menor extensão. Para os fins da presente proposta, serão adotadas características que normalmente são detectadas em cada uma das culturas, conforme quadro abaixo:

	COMUNITÁRIO	EM REDE	AUTÔNOMO	HIERÁRQUICO
Gerenciamento de processos	Flexibilidade	Consenso	Autogestão	Orientado às regras
Relacionamento entre juiz e equipe	Igualitário	Desenvolvimento de pessoas	Lealdade pessoal	Merecimento
Gestão da mudança	Negociação	Inovação	Continuidade	Gestão moderna
Liderança	Confiança	Visionário	Independência	Procedimentos padrões

[5] Este quadro conceitual foi primeiramente desenvolvido pelo National Center for State Courts.



No tema Gerenciamento de Processos, optar-se-á pela Flexibilidade [6]; em matéria de Relacionamento entre juiz e equipe, o valor será o Desenvolvimento de Pessoas [7]; na Gestão da Mudança, seleciona-se a Gestão Moderna [8] e, por fim, no espectro da Liderança prevalecerá o valor Confiança, o que significa que a proposta pende para a cultura comunitária.

1 - ESTRUTURA DA PRIMEIRA INSTÂNCIA NO NOVO TRIBUNAL

A estrutura do TRF da 6ª Região já se apresenta como a mais enxuta entre os seis Tribunais Regionais Federais. Parte-se da necessidade de 377 cargos no segundo grau para implantação das novas estruturas, dos quais 44 foram criados pela Lei n. 14.226/21. Assim, são precisos mais 333 cargos para integralizar a estrutura pretendida para a corte.

A criação de novo tribunal, aproveitando-se quase que exclusivamente da estrutura material e humana existente, implica perdas para a primeira instância. A questão é saber lidar com essas perdas – que são menores do que o ganho com a nova corte – e a opção é tentar fazer com que muitos percam pouco em vez de poucos perderem muito, ao estilo da cultura comunitária.

Capacitação deverá ser a principal ferramenta para combater a comum resistência e a insatisfação iniciais à grande mudança que ocorrerá. Deve-se proporcionar ambiente criativo e inovador, a fim de fomentar a elaboração de estratégias para lidar com grande volume de processos e reduzido corpo funcional. A padronização de rotinas e a documentação dos procedimentos, por exemplo, tendem a aumentar a capacidade produtiva do time. A saúde do servidor deverá ter especial atenção dos gestores, e cursos focados na gestão da mudança e visando à melhoria na qualidade de vida no trabalho devem ser incentivados.

2 - EXTINÇÃO DE VARA

Varas de Justiça são um ativo muito valioso. Tanto é verdade que a criação de varas depende de lei, cuja edição segue processo legislativo formal e moroso. Se na Justiça Federal sempre se lutou pela criação de novas varas, obtidas por meio de intensa luta associativa e institucional, soa contraditório que delas se desfaça com tanta facilidade.

Extinguir varas, a despeito da autorização concedida pela Lei n. 14.226/21, não deveria ser uma opção. É preferível manter uma vara, com estrutura reduzida e perspectiva de melhor aparelhamento futuro, a extingui-la para se valer dos espólios. Não é possível prever, mas é possível imaginar que a criação do TRF6 seja capaz de alterar o fluxo de demandas na Justiça Federal em Minas Gerais. Caso o tribunal seja eficiente, maior será o risco de haver sobreutilização do serviço judicial. Trata-se do paradoxo da eficiência, expressão dada pelo economista britânico Jevons, que observou que o aumento da eficiência no uso de determinados produtos ou serviços produz aumento pela respectiva demanda (FERRAZ, 2021, p. 53).

[6] Juízes seguem princípios aceitos para a condução dos processos, mas são confortáveis em adotar abordagem que gere melhores resultados.

[7] Caracterizado pelo compromisso com a inovação, diversidade de ideias e amplo desenvolvimento dos recursos humanos. Atenção é dada do fortalecimento da comunicação em todo tribunal. Avaliações de desempenho sistemáticas e regulares são incentivadas.

[8] O processo de mudança tende a enfatizar a eficiência aprimorada e o uso de novas técnicas para medir a maneira como o trabalho é feito. Juizes e servidores consultam indicadores de desempenho para tomada de decisões.

[9] É geralmente considerada para a construção de relações pessoais e de confiança entre juizes e servidores.



A manutenção de todas as varas permite que a base da pirâmide judicial (primeira instância) permaneça mais ampla do que o cume (segunda instância), como deve ser. Deixa aberta a possibilidade de melhor estruturação futura, em termos de recursos humanos, de cada unidade judiciária. Por fim, evita-se, em momento posterior, recorrer ao moroso processo legislativo, cujos resultados são incertos, para pleitear a criação de novas varas que melhor atendam o tribunal já devidamente estruturado e em pleno funcionamento.

A despeito disso, o Conselho da Justiça Federal editou a Resolução n. 742/2021, que previu expressamente, em seu art. 8º, que “serão extintas três varas cíveis, duas varas de juizado especial federal e uma vara criminal, todas localizadas em Belo Horizonte, preferencialmente dentre aquelas varas em que o cargo de juiz titular esteja vago”. Dessa forma, é preciso trabalhar com a realidade então estabelecida em que a Seção Judiciária de Minas Gerais contará com seis unidades judiciárias a menos em sua composição.

3 - REALOCAÇÃO DE CARGOS

Sobre a realocação dos cargos da Seção Judiciária do Estado de Minas Gerais, necessários à instalação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, prevista no art. 11, §2º, da Lei n. 14.226/21, será preciso haver remanejamento de servidores na estrutura atual, do primeiro para o segundo grau. Conforme definido na Resolução n. 742/2021, foram extintos 145 cargos efetivos dos quadros de pessoal da Justiça Federal de 1º e 2º graus da 1ª Região, que resultarão na criação de cargos efetivos, em comissão e funções comissionadas para a 6ª Região.

Institui-se, agora, novo tribunal e, com isso, há oportunidade de se pensar em organização dos trabalhos mais condizente com a atual realidade, tomando-se como referência as melhores práticas no país e no exterior.

Descortina-se não só novo Tribunal, mas um novo Judiciário, que busca a digitalização de 100% do acervo; a utilização do balcão virtual; inova na criação de Secretarias Únicas e, muito provavelmente, adotará o “teletrabalho” como maior regime de labor. Prova disso é a instituição do “Programa Justiça 4.0 – Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos” pelo CNJ.

A estrutura que foi proposta na Resolução n. 742/2021 é a seguinte:

UNIDADE	QUADRO ESTIMADO DE SERVIDORES
Secretaria Única Cível	23
Secretaria Única JEF	20
Secretaria Única EF	27
Secretaria Única Criminal	18
28 Diretorias de Vara-Gabinete (dois servidores por vara)	56
56 assessorias (dois servidores por magistrado)	112
TOTAL	256



A estrutura alinhavada foi concebida de maneira bastante enxuta. Destacam-se os ganhos, em termos de rotina cartorária, advindos da adoção do PJE, que automatizou tarefas da Secretaria. O quadro abaixo procura trazer exemplos de rotinas que deixaram de ser realizadas manualmente e foram automatizadas a partir do uso do Pje.

ROTINAS EXTINTAS	ROTINAS EM SUBSTITUIÇÃO
Publicação	Intimação via sistema
Carga e baixa de autos físicos	Não se aplica
Autuação e numeração de páginas	Não se aplica
Renovação da autuação e abertura de volumes	Não se aplica
Prazos sucessivos para as partes	Prazo comum
Controle de prazos	Controle automático
Juntada de documentos	Juntada pelas partes
Certificação de prazos	Certificação automática
Termos de conclusão, carga, recebimento, juntada	Movimentação de tarefa
Movimentação de processos com decisão/despacho	Lançamento automático após assinatura
Busca por autos extraviados	Não se aplica

Ainda subsistem rotinas como expedição de requisição de pagamento, intimações por carta e bloqueio via SisbaJud, Renajud, InfoJud. Porém, não se pode olvidar que o Poder Judiciário caminha para o uso da inteligência artificial no desempenho das atividades jurisdicionais. O uso dessa tecnologia para o processamento do bloqueio de ativos já é realidade, por exemplo, no TJPR [10] e TJMT [11]. E no TRF6 não será diferente, tendo em vista a previsão de 52 cargos para área de TI, visando a criação de áreas de inteligência artificial, desenvolvimento de sistemas e infraestrutura tecnológica.

[10] Disponível em https://www.tjpr.jus.br/destaques/-/asset_publisher/1KI/content/robo-piaa-desenvolvido-pelo-dtic-e-aperfeicoado-para-a-integracao-com-o-sistema-sisbajud-do-cnj/18319?inheritRedirect=false. Acesso em: 22/11/21.

[11] Disponível em <http://www.tjmt.jus.br/Noticias/61428#.YZvuadDMLIU>. Acesso em: 22/11/21.



4 - ESTRUTURA PARA JUÍZES TITULARES E SUBSTITUTOS

De acordo com o disposto na Resolução n. 742/2021, a estrutura de recursos humanos será composta pelo Gabinete individual de cada um dos juízes titulares e substitutos, pela Direção de Vara-Gabinete, sendo uma para cada vara, com um coordenador e um servidor, e pela Secretaria Única, à qual as varas estariam vinculadas em razão da matéria.

Todavia, a criação da Secretaria Unificada não justifica a manutenção de uma seção intermediária entre ela e o gabinete, composta por dois servidores e denominada Diretoria de Vara-Gabinete. Essa comunicação sempre foi realizada diretamente entre gabinete e secretaria. Nas Turmas Recursais, por exemplo, que há muito utiliza o modelo de Secretaria Única, não existe essa estrutura.

No Juizado Especial Federal da 1ª Subseção Judiciária da Justiça Federal de São Paulo, que também adota o modelo de Secretaria Única, não há essa estrutura. Naquela Subseção, além da Secretaria, há as denominadas varas-gabinete e os juízes possuem assessoria composta por dois servidores, os quais ficam responsáveis pelos processos conclusos e pelas audiências.

Cada vez que o processo judicial muda de mãos, surge oportunidade para não conformidades. Instituir terceiro ente entre gabinete e secretaria somente cria oportunidade para o aparecimento de problemas no fluxo, além de torná-lo mais complexo.

De qualquer forma, dada a quantidade de magistrados vinculados à Secretaria Unificada, admitiu-se a possibilidade de se criar a figura do Diretor, que seria importante para responder pelo gerenciamento dos processos da Vara, mas como integrante do gabinete do juiz titular. Ele seria o elemento focal que estabelece contato entre o gabinete e a Secretaria Única.

A Secretaria Única nada mais é do que um shared service center ou centro de serviços compartilhados (PATINO, ALMEIDA, PASETO, 2014), uma estrutura da organização Justiça Federal que atua como prestadora de serviços para vários gabinetes. No centro de serviços compartilhados, os serviços são padronizados e estruturados para atender as necessidades daqueles que exercem a atividade fim.

Com um shared service center, passa a existir um único ponto de contato entre gabinete e secretaria, sem necessidade de que este elemento focal (DELLOITE, on line, p. 32) seja um grupo de pessoas. Na realidade, uma coletividade de pessoas, mais precisamente 56, atuando como elementos focais, certamente redundará em falhas na gestão das interfaces.

O processamento e cumprimento sempre esteve a cargo da secretaria e assim deve continuar, motivo por que não se justifica a existência de mais um servidor na Diretoria de Vara-Gabinete. Na realidade, o que ocorrerá é que o servidor adicional executará atividades da Secretaria dentro do Gabinete, embora ele também possa estar trabalhando na Secretaria em benefício do Gabinete.

Tendo em vista a cultura comunitária e a fim de permitir a especialização e melhor organização dos trabalhos, é possível se pensar na criação de assessoria única, composta por um Diretor de Vara-Gabinete e quatro servidores que serviriam tanto ao Juiz titular quanto ao Juiz substituto, como já funciona no Tribunal Regional Federal da 3ª Região. Obviamente que não seria uma imposição, mas mera opção para aqueles que desfrutam da cultura comunitária.



A coexistência de duas assessorias perde racionalidade quando se exigem dos servidores especialização e padronização do trabalho. Mostra-se mais prodcente unificar as assessorias para que os servidores integrantes dos gabinetes cuidem dos processos com mais eficiência. Com maior número de servidores, torna-se mais fácil a especialização do trabalho por matérias e as minutas de decisões e sentenças são elaboradas, sob a orientação de cada juiz, por quem possui mais habilidade na específica área. A unificação, com o consequente aumento do número de servidores, possibilita a departamentalização, criando-se, exemplificativamente, setor de improbidade administrativa na assessoria, encarregado de acompanhar a respectiva meta do CNJ. A padronização do serviço também alcança melhores resultados porque a origem comum das atividades tende a uniformizar aquilo que é feito, sem prejuízo de se preservar a independência funcional do magistrado. Por fim, a unificação de gabinetes procura manter o serviço distribuído a cada magistrado em patamar semelhante, porque acúmulos e atrasos na análise dos processos podem ser compensados com a melhor organização do serviço dos assessores (HADDAD, PEDROSA, 2019, p. 141-2). Com um pouco de inteligência emocional, juízes titulares e substitutos conseguem compartilhar o trabalho, em condições de igualdade.

Relativamente às funções gratificadas dos gabinetes, a Resolução n. 742/2021 aumentou aquelas previstas para o Gabinete, com o intuito de priorizar a execução da atividade de minutar sentenças, decisões e despachos. Adicionar funções mais elevadas aos gabinetes, contudo, importará em retirá-las dos servidores das Secretarias Unificadas, que serão os mais impactados pelas mudanças. Vínculos antigos serão desfeitos; novas equipes de trabalho serão formadas, com os esperados conflitos; haverá aumento da carga de trabalho. Todas essas perdas para os servidores da secretaria deveriam ser compensadas com a manutenção, tanto quanto possível, dos padrões salariais atuais. Contudo, esta não foi a solução apresentada.

5 - ESTRUTURA DA SECRETARIA

Como já mencionado, a Secretaria Unificada nada mais é do que uma forma de shared service center ou centro de serviços compartilhados. Atualmente, inúmeros tribunais experimentam essa forma de trabalho (TJAP, TJRN, TJSP, TJTO, TRF3), inclusive a Seção Judiciária de Minas Gerais, no âmbito das Turmas Recursais. O TJDF, apesar de ter iniciado projeto de secretarias unificadas, operou sua descontinuidade na atual gestão. Nesse tema, o que se nota no Judiciário brasileiro é a gestão de unidades judiciárias que transita pelo mundo voluntarista do improvisado, da irracionalidade fragmentária e dos saldos inconsequentes.

Estudo realizado pelo CNJ revela o óbvio: unificar secretarias não traz, por si só, mais eficiência. Consta da pesquisa de percepção que a “unificação de cartórios, por sua vez, embora bem avaliada por magistrados (52,1%), não encontra a mesma receptividade entre os servidores do Poder Judiciário e os advogados, que dividem opiniões que variam de acordo com os itens analisados” (CNJ, 2020, p. 27). A maioria dos advogados entende que não houve melhoria em nenhuma das questões: facilidade de acesso ao magistrado, atendimento prestado pelos servidores do cartório e do gabinete do magistrado e tempo de espera de atendimento. Inclusive, em relação ao acesso ao magistrado e atendimento prestado pelos servidores do cartório, mais de 44% dos advogados entendem que há piora (CNJ, 2020, p. 23).

Para as secretarias unificadas, vale a mesma regra aplicável a governos. O que é melhor: um Estado com governo centralizado ou dividido em federação? Não há resposta certa, pois a França é centralizada e os Estados Unidos é federado, assim como o Brasil, e diferentemente do Haiti, cujo governo é unitário.



Tudo depende, simplesmente, de se implantar gestão.

Seja qual for a forma de trabalho, por meio de secretarias individuais ou concentradas, a gestão será o traço distintivo do funcionamento eficiente do serviço judiciário. Por essa razão, será preciso investir consistentemente em capacitação em gestão de processos e de pessoas para que a nova estrutura funcione melhor do que hoje.

Na Secretaria Única da Turma Recursal da SJMG, implantou-se modelo de gestão no período de 2017 a 2019. Como resultado, em dois anos, foi possível reduzir o acervo em quase 50.000 processos, com 19 pessoas a menos na equipe, mantendo a tramitação dos mais de 14.000 processos na Secretaria das Turmas Recursais praticamente sem atrasos superiores a 60 dias, conforme relatório constante do QR Code



A implantação da Secretaria Unificada na primeira instância do TRF6 é uma imposição legal. É preciso, portanto, pensar na melhor forma de estruturação para que possa bem atender os gabinetes de magistrados e gerar qualidade de vida no trabalho aos servidores.

Para início de discussão, não se deve conceber uma única Secretaria Unificada por matéria, isto é, apenas quatro secretarias únicas. A Lei n. 14.226/21 dispôs que “as secretarias das varas federais da Seção Judiciária do Estado de Minas Gerais serão unificadas por área de competência e poderão ser ampliadas conforme a necessidade” (art. 11, § 2º, II). Há possibilidade de se pensar em cenários diversos. Pretendeu-se, com a adoção desse modelo, a transferência de servidores para composição do tribunal, a partir de experiência já existente no Poder Judiciário. Desse modo, se alcançado esse fim, permite-se o estabelecimento de mais de uma Secretaria Unificada por matéria.

Sugere-se que cada Secretaria Unificada seja coordenada, em sistema de rodízio bienal, por um Juiz Coordenador, integrante dos gabinetes a que a secretaria serve, que cederá, pelo tempo do mandato, o Diretor da Vara-Gabinete para a direção da secretaria.

O custo de coordenação de uma secretaria com cerca de 40, 50 pessoas é altíssimo. Em equipes numerosas torna-se mais difícil desenvolver coesão e comprometimento de todos. Mais pessoas ocupando o mesmo espaço dá ensejo à criação de dissidências, aumento de conflitos e formação de subgrupos. Alguns acabam por executar as tarefas ao passo que outros permanecem apenas na expectativa de trabalhar, em contexto em que não se consegue individualizar responsabilidades. Isso nada mais é do que o aumento da folga social (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 278). Podem ser sentidas perdas na comunicação em grupo muito numeroso, como também problemas de coordenação entre os membros da equipe. Diminui-se a identificação com as realizações do time e não é incomum constatar que, quanto maior for o grupo, menor será a satisfação pessoal.



Nesse contexto, a intenção é pensar em equipes reduzidas ao número estritamente necessário à execução das tarefas da Secretaria Única, como meio de se ter mais fácil coordenação dos servidores, de evitar a folga social e de criar vigoroso espírito que os agregue a propósito comum. Não se recomenda investir todas as fichas em uma secretaria unificada por competência, à exceção da criminal, pois, agigantadas que serão, terão a administração inviabilizada. Nesse sentido, a maioria dos tribunais brasileiros tem optado por secretarias que atendam até cinco varas.

O menor número de varas atendidas por Secretaria Única também tem o benéfico efeito de permitir que os servidores dela possam continuar mantendo contato com os integrantes da antiga estrutura, seja do gabinete, seja do cartório anterior. Isso reforça a confiança da equipe – elemento essencial da liderança na cultura comunitária -, assentada em laços forjados ao longo de anos e que permanecem atados.

As vantagens da criação de várias Secretarias Únicas podem ser assim discriminadas:

- Maior aproximação com o gabinete e a assessoria dos magistrados. Não é raro que servidores do gabinete e juízes, diante de problema relacionado à Secretaria, não saibam a quem se dirigir para solucioná-lo. A vinculação de uma secretaria a número reduzido de varas cria rostos que se tornam conhecidos dos integrantes das interfaces da Secretaria.
- Melhor distribuição das tarefas, evitando que um setor fique ocioso enquanto outro está congestionado;
- Facilitação do recurso ao teletrabalho. Cada Secretaria pode organizar as tarefas de forma que os integrantes possam desempenhar as tarefas a distância;
- Compartilhamento de conhecimento e benchmarking. Uma vez que as Secretarias lidam com as mesmas rotinas, as melhores práticas serão compartilhadas entre elas e aquelas que mostrarem melhor performance servirão como benchmark para as demais;
- Redução do prazo de tramitação dos processos na Secretaria. Apesar de cada equipe ficar encarregada da execução de várias tarefas atinentes a uma Secretaria, haverá maior sinergia entre o grupo de pessoas que trabalha visando a fim comum. Por conseguinte, maior eficiência é esperada;
- Estabelecimento de rotinas conforme fluxo processual das Varas. Cada Gabinete e cada Vara são dotados de peculiaridades na gestão dos processos. Além de melhorar a comunicação entre Secretaria e gabinetes, a formação de equipes menores possibilita ajustar as rotinas conforme orientações e aspirações de cada magistrado, o que não é possível de se fazer em estrutura agigantada, em que há total impessoalidade.

Para dimensionamento das Secretarias Únicas, conhecer o volume processual é importante. Atualmente, o acervo em tramitação ajustada na SJMG é o seguinte:



MATÉRIA	ACERVO EM TRAMITAÇÃO AJUSTADA
Cível	63.549
JEF	56.704
EF	60.778
Criminal	3.800

Fonte: e-Siest, Relatório Estatística Geral por Unidade Judiciária em 17/11/21

A definição do número de secretarias e de servidores guarda estreita relação com a quantidade e complexidade de processos.

Os juízos cíveis e os juzados especiais, por exemplo, concentram grande número de audiências. Nestes, porém, deve ser considerado o fato de que as partes trazem suas testemunhas, o que impacta no volume de intimações. O juízo criminal, embora tenha menor acervo, também apresenta grande número de audiências, conforme tabela abaixo:

MATÉRIA	Período: 01/01/2019 a 31/12/2019*	Período: 01/01/2020 a 31/12/2020**	Período: 01/01/2021 a 16/11/2021**
Cível	1.385	668	1.179
JEF	2.442	1.159	4.094
EF	38	12	6
Criminal	864	659	1.381

*Fonte e-Siest, Relatório Estatística Geral por Unidade Judiciária em 19/11/21

**Fonte e-Siest, Relatório Estatística Geral por Unidade Judiciária em 17/11/21

O critério, portanto, do número de servidores que compõem as Secretarias Unificadas deve ter em vista o volume de feitos que tramita em cada competência e a complexidade da matéria.



Embora o PJe considere pesos dos processos para fins de apuração do acumulador de peso da distribuição, desconhece-se na literatura nacional estudos que tratam do case weighting system, isto é, sistema de pesos processuais especificamente para direcionamento de força de trabalho e de orçamento. Nos Estados Unidos e na Europa, existem muitas iniciativas nesse sentido, a fim de determinar a quantidade de tempo e de esforços à condução de cada processo judicial (CEPE, on line) [12].

Na ausência de estudos nacionais sobre o tema, opta-se pela experiência forense para definir o grau de complexidade, em regra, das várias classes processuais, da seguinte maneira:

CLASSE PROCESSUAL	GRAU DE COMPLEXIDADE
Cível	3
JEF	2
EF	1
Criminal	4

Na média, a condução de processos criminais é mais complexa do que a de processos cíveis, que são mais complexos do que processos do Juizado Especial, que, por sua vez, envolvem maior complexidade do que processos de execução fiscal.

Ao grau de complexidade adiciona-se a quantidade de processos em tramitação ajustada, para tentar distribuir o número de servidores em cada competência. Chega-se à seguinte proposição:

Unidade	Quadro estimado de servidores	Total de varas atendidas	Varas atendidas por secretaria	Total de processos	Processos por Secretaria	Processos per capita
3 Secretarias Unificadas - Cível	23	13	5 e 4	63.549	21.183	2.763
2 Secretarias Unificadas - JEF	20	7	4 e 3	56.704	28.352	2.835
2 Secretarias Unificadas - EF	27		3 e 2	60.778	30.389	2.251
1 Secretaria Unificada - Criminal	18	3	3	3.800	3.800	211

[12] Desde fins da década de 1970, o National Center for State Courts (NCSC) já realizou mais de 100 estudos, e mais de 35 países atualmente contam com as fórmulas criadas pelo NCSC.



Além desses dados, tomou-se por parâmetro a Secretaria Única das Turmas Recursais, que atualmente conta com 14 servidores e acervo em tramitação ajustada de 26.168 processos. A média é de 1.869 processos por servidor. Não se olvida a diversidade de procedimentos, especialmente porque a rotina cartorária das Turmas se assemelha mais à de um tribunal. Nada obstante, não deixa de ser parâmetro a ser considerado.

Em outro cenário, em que não houvesse necessidade de realocação de servidores para o TRF6, talvez a estrutura pudesse chegar à realidade da Secretaria Unificada das 3ª e 5ª Varas da Seção Judiciária do Amapá, para a qual a Resolução PRESI n. 20/2017 prevê 14 servidores e, atualmente, o acervo em tramitação ajustada é de 7.165 processos. A média gira em torno de 511 processos por servidor.

Mas voltando à realidade da SJMG, idealmente, seria o caso de proceder à unificação seguindo a ordem numérica das Varas. Contudo, dada a disparidade de acervos e da impossibilidade de se saber de antemão quais varas serão extintas, sugere-se o possível agrupamento, com base na tramitação ajustada. Tomou-se como referência apenas as Varas de Execução Fiscal, pois nenhuma delas será extinta, ciente que similar critério de divisão deve ser adotado para as demais competências:

1ª SEUNI EF	2ª SEUNI EF
23ª - Belo Horizonte	25ª - Belo Horizonte
15.542	11.992
24ª - Belo Horizonte	26ª - Belo Horizonte
15.480	12.430
	27ª - Belo Horizonte
	5.334
Total TRAJ:	Total TRAJ:
31.022	29.756

A existência de varas com mesma competência e menor acervo permite concluir que há espaço para melhoria das rotinas. Elas podem ser tomadas como referência e, a médio prazo, resultados positivos serão colhidos.

Não se pode esquecer da valiosa contribuição dada pelos estagiários da Justiça Federal da SJMG. A Portaria SJMG-DIREF 1303/2021 prevê três estagiários por vara cível e criminal, quatro por vara JEF e cinco por vara de execução fiscal, totalizando até 121 estagiários. Contudo, diante da unificação, propõe-se o padrão de um estagiário por gabinete e 6 a 9 estagiários por secretaria unificada, totalizando 121 estagiários.



Desse modo, teríamos o seguinte cenário de lotação das varas, com a criação do TRF6:

Unidade	Equipe
Secretaria Unificada Cível	8 servidores + 9 estagiários
Secretaria Unificada JEF	10 servidores + 9 estagiários
Secretaria Unificada EF	13 servidores + 6 estagiários
Secretaria Unificada Criminal	18 servidores + 6 estagiários

6 - SUBSEÇÕES JUDICIÁRIAS

A estruturação levada a cabo vale-se apenas dos recursos humanos atualmente existentes na SJMG. Não há necessidade, nem é recomendável utilizar o corpo de pessoas das Subseções Judiciárias para suprir as necessidades do tribunal. As Varas Federais do interior apresentam maior volume de trabalho, nem sempre contam com recursos humanos superiores aos que existem em Belo Horizonte e sentiriam, em larga intensidade, o desfalque de servidores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo remodelar a SJMG, tendo em vista a necessidade de se deslocar cargos para a estrutura do TRF6. Não é possível afirmar aprioristicamente que dará certo, mas indicadores de desempenho deverão ser permanentemente consultados para aferição do êxito da proposta, tal como recomenda a gestão moderna, valor inerente à gestão da mudança na cultura hierárquica.

- A proposta se assenta em premissas básicas que podem ser assim resumidas:
- Equalização da estrutura de trabalho de juízes federais titulares e substitutos.
 - Previsão de apenas um elemento focal para interface entre gabinetes e secretaria.
 - Investimento em capacitação das equipes de secretaria para melhor gestão da mudança, como também para aprimoramento da gestão de processos e de pessoas.
 - Uso maciço de tecnologia.
 - Previsão de secretarias unificadas de médio porte, de mais fácil gestão.
 - Manutenção do corpo de pessoal das Subseções Judiciárias.

Está é, portanto, a imperfeita sugestão para reorganização da primeira instância da SJMG. Pode ser aprimorada, mas representa a sincera intenção de contribuir para superar a complexa fase que todos que trabalham na Justiça Federal em Belo Horizonte em breve vivenciarão.

Agradeço a inestimável colaboração das integrantes de minha equipe, Carla Atayde Bomtempo Dofiny e Iraildes Santos Lima.



REFERÊNCIAS

- CEPEJ. Case weighting in judicial systems – CEPEJ Studies n. 28. Disponível em <https://rm.coe.int/study-28-case-weighting-report-en/16809ede97#:~:text=To%20sum%20up%2C%20case%2Dweights,to%20other%20types%20of%20cases4>. Acesso em: 19/11/21.
- CNJ - Conselho Nacional de Justiça. Pesquisa de percepção dos magistrados, servidores e advogados quanto à especialização de varas por competência e a unificação de cartórios judiciais. Brasília, 2020.
- DELLOITTE. Shared services handbook – hit the road. Disponível em <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/SSC-Handbook-%20Hit-the-Road.pdf>. Acesso em: 19/11/21.
- FERRAZ, Taís Schilling. O excesso do acesso à justiça e a insistente aposta nos sintomas como forma de dar tratamento à litigiosidade. Interesse Público, Belo Horizonte, ano 23, n. 128, jul./ago. 2021.
- HADDAD, Carlos H. B. PEDROSA, Luís A. C. Manual de Administração Judicial: enfoque prático. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019.
- OSTROM, Brian J et alli. The Mosaic of Institutional Culture and Performance: Trial Courts as Organizations. National Institute of Justice, 2005.
- OSTROM, Brian J. HANSON, Roger A. Using court culture to strengthen the administration of trial courts. US-China Law Review, v. 7, n. 8, 2010.
- PATINO, Marco Túlio Ospina. ALMEIDA, Glauco Pedro de. PASETO, Luísa Amélia. Centros de serviços compartilhados das empresas multinacionais: localização e desafios culturais. Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 3-14, set./dez. 2014.
- ROBBINS, Stephen S. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro. 14a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.



PRÁTICA DE GESTÃO PROCESSUAL JUDICIÁRIA: INSTITUIÇÃO DE GESTÃO CONJUNTA, ENTRE GABINETE E CARTÓRIO, PARA PROLAÇÃO DE DECISÕES E CUMPRIMENTO DOS COMANDOS JUDICIAIS

Karina Silva de Araújo

*Aluna especial do Mestrado/ENFAM da Disciplina de Administração Judicial Aplicada (AJA).
Juíza de Direito do TJBA.*

INTRODUÇÃO

Uma das maiores preocupações do magistrado no exercício da judicatura é a instituição de método de gestão do fluxo processual que atenda aos requisitos da celeridade na tramitação dos processos e da igualdade no impulso procedimental para todos os usuários do serviço.

O Código de Processo Civil dispõe que juízes e tribunais atenderão, preferencialmente, à ordem cronológica de conclusão para proferirem sentença ou acórdão [13]. Contudo, na prática, identificamos outros métodos de gestão [14] do fluxo processual, os quais, somados a critério legal da ordem cronológica de conclusão, podem gerar resultados eficazes na gestão do fluxo do gabinete e do cartório e, até mesmo, no direito ao exercício do direito à informação dos demais atores; sobre o tempo de tramitação do processo; sobre o momento da prática dos atos processuais, bem como sobre o controle da ordem de movimentação do fluxo do cartório e do gabinete, de modo a garantir a igualdade no impulso procedimental dos processos em trâmite na serventia.

Nesse compasso, a instituição do modelo de gestão conjunta entre gabinete para prolação de decisões [15] e cartório para cumprimento dos comandos judiciais, por assunto, mostra-se como instrumento de grande eficácia à disposição do magistrado e das serventias, no exercício da atividade judicante.

[13] Art. 12. Os juízes e os tribunais atenderão, preferencialmente, à ordem cronológica de conclusão para proferir sentença ou acórdão.

[14] “A importância da gestão não se resume à economia de recursos ou às múltiplas vantagens institucionais. A administração eficiente traz benefícios de caráter pessoal para aqueles que aplicam o modelo de gestão. Como o trabalho passa a ser feito de maneira mais racional, a decorrência lógica é que se trabalha menos para se chegar à mesma produtividade ou se produz mais se for mantido o mesmo número de horas de trabalho” (HADDAD, C. H. B.; PEDROSA, L. A. C. Manual de Administração Judicial: enfoque teórico. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017, p. 36).

[15] No presente trabalho, o termo ‘decisão’ será usado para designar todos os tipos de atos processuais praticados pelo juiz: despachos, decisões e sentenças.



Com a criação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, que previu o estabelecimento de secretarias unificadas em primeiro grau de jurisdição [16], o relacionamento que existe entre gabinete e cartório pode ser alterado, mas continuará essencial. Sempre se deve pensar em unidade judiciária, seja o gabinete vinculado a secretaria exclusiva ou unificada.

O presente artigo, quanto à metodologia, baseou-se na análise sobre o modelo de gestão conjunta, entre gabinete para prolação de decisões e cartório para cumprimento dos comandos judiciais, por assunto, instituído por meio da Portaria editada na 1ª Vara de Família de Itabuna, onde atuei como juíza auxiliar designada, nos anos de 2018 e 2019.

A pesquisa bibliográfica para a construção teórica sobre a matéria objeto do estudo, bem como a apresentação dos resultados práticos obtidos com a instituição do modelo de gestão conjunta se desenvolverá em quatro tópicos. Na primeira seção, será feita breve apresentação do modelo de gestão conjunta, entre gabinete na prolação de decisões e cartório no cumprimento dos comandos judiciais, por assunto. No tópico seguinte, serão abordados os benefícios do modelo de gestão conjunta no aumento da produtividade. Na seção seguinte, serão analisados os reflexos do modelo de gestão conjunta no exercício do direito de informação dos demais atores envolvidos na atividade judicante. Por fim, na quarta seção, será abordado o modelo de gestão conjunta, por assunto, como instrumento de garantia da igualdade no impulso procedimental para os usuários do serviço. Por fim, serão apresentadas as conclusões.

Com esse percurso, será possível concluir no sentido da importância de se instituir o modelo de gestão conjunta, entre gabinete e cartório, por assunto, como instrumento eficaz e eficiente, complementar ao método legal, da ordem cronológica de decisões, para o exercício da atividade judicante. O método de trabalho é replicável e, embora posto em prática na Justiça Estadual, pode perfeitamente ser adotado na Justiça Federal.

1 - APRESENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO CONJUNTA: BREVES CONSIDERAÇÕES

O modelo de gestão conjunta entre gabinete na prolação de decisões e cartório no cumprimento dos comandos judiciais, por assunto, foi instituído por meio da Portaria editada na 1ª Vara de Família de Itabuna. Trata-se de instrumento de gestão dos fluxos de trabalho do gabinete e do cartório, baseado na triagem e na organização dos processos em trâmite, por classe e grupos de assuntos, os quais são movimentados em pauta fixa que perdura a cada 15 dias, de forma simultânea.

A instituição da portaria foi realizada por meio de diálogo entre as equipes do gabinete e do cartório, nesse caso representado na pessoa do escrivão (chefe da serventia).

Os fluxos de processos do gabinete e do cartório foram divididos em classes e assuntos, com base no relatório confeccionado pelo Sistema PJE, os quais seriam objeto de movimentação por parte do gabinete e do cartório. O cronograma de atuação foi instituído para vigorar até o final do ano, no qual foi editada a portaria. Confira-se trecho do instrumento normativo:

[16] Art. 11, § 2º, II.



“Art. 1º Instituir que os despachos, decisões e sentenças serão prolatados e cumpridos pelo cartório, salvo casos de urgência, por assunto e respeitada a ordem de conclusão e remessa para cartório, em períodos de quinze dias, nos seguintes termos:

§1º Na primeira quinzena de abril (02/04 a 15/04) será destinada aos feitos envolvendo ações de alimentos, execuções de alimentos e exoneração de alimentos;

§2º Na segunda quinzena de abril (16/04 a 30/04) será destinada aos feitos envolvendo ações de interdição, tutela e substituição da curatela ou tutela;

§3º Na primeira quinzena de maio (01/05 a 15/05) será destinada aos feitos envolvendo ações de divórcio, união estável, guarda e investigação de paternidade;

§4º Na segunda quinzena de maio (15/05 a 31/05) será destinada aos feitos envolvendo ações de inventário e partilha e alvarás;

§5º Na primeira quinzena de junho (01/06 a 15/06) será destinada aos feitos envolvendo ações de alimentos, execuções de alimentos e exoneração de alimentos;

§6º Na segunda quinzena de junho (16/06 a 30/06) será destinada aos feitos envolvendo ações de interdição, tutela e substituição da curatela ou tutela;

§7º Na primeira quinzena de julho (01/07 a 15/07) será destinada aos feitos envolvendo ações de divórcio, união estável, guarda e investigação de paternidade;

§8º Na primeira quinzena de agosto (01/08 a 15/08) será destinada aos feitos envolvendo ações de inventário e partilha e alvarás;

§9º Na segunda quinzena de agosto (15/08 a 30/08) será destinada aos feitos envolvendo ações de alimentos, execuções de alimentos e exoneração de alimentos;

§10º Na primeira quinzena de setembro (01/09 a 15/09) será destinada aos feitos envolvendo ações de interdição, tutela e substituição da curatela ou tutela;

§11º Na segunda quinzena de setembro (15/09 a 30/09) será destinada aos feitos envolvendo ações de divórcio, união estável, guarda e investigação de paternidade;

§12º Na primeira quinzena de outubro (01/10 a 15/10) será destinada aos feitos envolvendo ações de inventário e partilha e alvarás;

§13º Na segunda quinzena de outubro (15/10 a 30/10) será destinada aos feitos envolvendo ações de alimentos, execuções de alimentos e exoneração de alimentos;

§14º Na primeira quinzena de novembro (02/11 a 15/11) será destinada aos feitos envolvendo ações de interdição, tutela e substituição da curatela ou tutela;

§15º Na segunda quinzena de novembro (15/11 a 30/11) será destinada aos feitos envolvendo ações de divórcio, união estável, guarda e investigação de paternidade;

§16º Na primeira quinzena de dezembro (01/12 a 15/12) será destinada aos feitos envolvendo ações de inventário e partilha e alvarás.”

Destaca-se que os assuntos, via de regra, eram agrupados para serem movimentados a cada quinzena, com base no relatório por assunto extraído do sistema do PJE, e foram instituídas quatro grades de assuntos relacionados por afinidade de tema. Por exemplo, os feitos envolvendo ações de divórcio, união estável, guarda e investigação de paternidade seriam movimentados pelo gabinete e pelo cartório, na mesma quinzena, senão vejamos:

“§1º Na primeira quinzena de abril (02/04 a 15/04) será destinada aos feitos envolvendo ações de alimentos, execuções de alimentos e exoneração de alimentos;

§2º Na segunda quinzena de abril (16/04 a 30/04) será destinada aos feitos envolvendo ações de interdição, tutela e substituição da curatela ou tutela;

§3º Na primeira quinzena de maio (01/05 a 15/05) será destinada aos feitos envolvendo ações de divórcio, união estável, guarda e investigação de paternidade;



§4º Na segunda quinzena de maio (15/05 a 31/05) será destinada aos feitos envolvendo ações de inventário e partilha e alvarás;

As audiências, apesar de não constar expressamente da portaria, também eram designadas obedecendo à ordem de assuntos instituída no referido documento. Os advogados foram cientificados sobre o referido instrumento normativo para que, via de regra, se utilizassem dos períodos ali catalogados a fim de despachar com o magistrado e/ou solicitar andamento ao cartório, sobre os referidos assuntos, ressalvados os casos de medidas urgentes, os quais não se submetiam à ordem instituída na portaria.

2 - BENEFÍCIOS DO MODELO DE GESTÃO CONJUNTA NO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE

O resultado prático obtido com a instituição do modelo de gestão conjunta foi o aumento expressivo na produtividade na atividade judicial da serventia. Ao final do período de minha atuação como juíza auxiliar - que perdurou de março de 2018 a outubro de 2019 -, a 1ª Vara de Família de Itabuna foi agraciada com o Selo Justiça em número no ano de 2019, na categoria "Ouro", devido ao aumento na quantidade de processos baixados pelo cartório.

Também como resultado da gestão conjunta, por assunto, entre gabinete e cartório, foi possível dar andamento e movimentação aos feitos referentes à Meta 2 do CNJ, motivo pelo qual houve premiação com o Certificado de Reconhecimento por Desempenho na Meta 2, no âmbito do Selo Justiça em número em 2019, classificada em terceiro lugar entre os juízes premiados com maior produtividade [17] no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

Tais fatos evidenciam que a movimentação de feitos, por assunto e conjuntamente pelo cartório e pelo gabinete, levaram a aumento na produtividade geral da serventia, mormente considerando que a movimentação por assunto viabiliza maior celeridade no andamento dos feitos devido a melhor organização da prática de atos judiciais e cartorários [18].

Tais fatos evidenciam que a movimentação de feitos, por assunto e conjuntamente pelo cartório e pelo gabinete, levaram a aumento na produtividade geral da serventia, mormente considerando que a movimentação por assunto viabiliza maior celeridade no andamento dos feitos devido a melhor organização da prática de atos judiciais e cartorários [18].

Outro benefício advindo da instituição do modelo de gestão conjunta está na viabilidade de maior efetivação do direito de informação dos demais atores envolvidos na atividade judicante, mormente no que se refere ao momento da prática de atos.

[17] Quanto à produção do gabinete, é inegável que o critério de triagem e movimentação, por assunto, foi mais eficaz, mormente considerando a adoção de modelos padronizados na prática dos atos processuais e a utilização por assunto, que viabilizou aumento na produtividade.

[18] No que se refere à produção do cartório, como, em cada quinzena, trabalhava-se por assunto, verificou-se grande número de processos findos que estavam pendentes apenas para procedimento de baixa no sistema ou prática de atos finais para baixa, o que viabilizou o arquivamento de boa parte do acervo que estava paralisado, apesar de contarem com sentença transitada em julgado.



3 - REFLEXOS DO MODELO DE GESTÃO CONJUNTA NO EXERCÍCIO DO DIREITO DE INFORMAÇÃO DAS PARTES

Além de o trabalho do gabinete e do cartório ser organizado por meio de instrumento normativo formalmente instituído, o que atende aos princípios da publicidade [19] e do direito de informação do jurisdicionado, Ministério Público e advogados, destaca-se que todos os atores envolvidos na atividade judicante tinham conhecimento da dinâmica de gestão instituída. Eles podiam contar com o andamento processual dos feitos pelo gabinete e pelo cartório, catalogados cronologicamente, por assunto, nos termos estatuídos na portaria, motivo pelo qual essa forma de gestão foi bem recebida pelos usuários do serviço e pela equipe da serventia.

Constatou-se que a instituição do modelo de gestão conjunta, além de otimizar os trabalhos e aumentar a produtividade, se mostrou instrumento eficiente para orientar o Juiz, os Servidores, o Ministério Público, os Advogados e as Partes quanto à dinâmica da prestação jurisdicional e, principalmente, quanto ao período em que os feitos seriam movimentados pela serventia.

4 - O MODELO DE GESTÃO CONJUNTA COMO INSTRUMENTO DE GARANTIA DE IGUALDADE

A 1ª Vara de Família de Itabuna contava com acervo de, aproximadamente, quatro mil processos em trâmite, sendo divididos nas classes de demandas envolvendo alimentos, execução de alimentos, interdição, investigação de paternidade, guarda, tutela, medidas urgentes, entre outras que têm prioridade na tramitação e consubstanciam a maior parte do acervo.

Nesse contexto, a instituição da gestão conjunta entre cartório e gabinete, por assunto, apresentou-se bastante eficaz, ainda, como expressão do direito à informação do usuário do serviço, na medida em que estabeleceu dinâmica de informação do desenvolvimento das atividades. O método de trabalho vinculou a atuação de todos os atores e viabilizou a movimentação de todos os processos do fluxo por assunto, garantindo maior igualdade no andamento dos feitos em trâmite e controle da prática dos atos por parte dos usuários do serviço.

[19] 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 legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...).

Art. 93. Lei complementar, de iniciativa do Supremo Tribunal Federal, disporá sobre o Estatuto da Magistratura, observados os seguintes princípios:
(...)

IX todos os julgamentos dos órgãos do Poder Judiciário serão públicos, e fundamentadas todas as decisões, sob pena de nulidade, podendo a lei limitar a presença, em determinados atos, às próprias partes e a seus advogados, ou somente a estes, em casos nos quais a preservação do direito à intimidade do interessado no sigilo não prejudique o interesse público à informação.



CONCLUSÃO

A implementação do modelo de gestão conjunta entre gabinete e cartório, por assunto, se apresentou como ferramenta eficaz na gestão do fluxo processual pela serventia, apresentando resultados práticos positivos e aumento significativo na produtividade.

Devido à instituição do modelo de gestão conjunta e por assunto, a serventia foi agraciada com o Selo Justiça em número no ano de 2019, na categoria Ouro, em decorrência do aumento no montante de processos baixados pelo cartório. Foi ainda possível dar andamento aos feitos referentes à Meta 2 do CNJ, motivo pelo qual recebeu premiação com o Certificado de Reconhecimento por Desempenho da Meta 2, no âmbito do Selo Justiça em número no mesmo ano, classificada em terceiro lugar entre os juízes premiados com maior produtividade no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

Tais fatos revelam que a movimentação de feitos, por assunto e conjuntamente pelo cartório e pelo gabinete, levou a aumento na produtividade geral da serventia, mormente considerando que a movimentação por assunto viabiliza maior celeridade no andamento dos feitos devido a melhor organização da prática de atos judiciais e cartorários.

A atuação por assunto e/ou classe processual se mostrou instrumento eficiente para orientar o Juiz, os Servidores, o Ministério Público, os Advogados e Partes quanto à dinâmica da prestação jurisdicional e, principalmente, quanto ao período em que os feitos seriam movimentados pela serventia, efetivando-se os princípios da publicidade e do direito à informação pelo usuário do serviço.

Por fim, a instituição da gestão conjunta entre cartório e gabinete, por assunto, apresentou-se eficaz, na medida em que viabilizou maior igualdade no andamento dos feitos em trâmite, além do controle da prática dos atos por parte dos usuários do serviço.

A experiência pode ser replicada em unidades judiciárias sujeitas à jurisdição do TRF6, desde que se mantenha fluxo contínuo de comunicação entre gabinete e secretaria unificada e especialmente porque o grande volume de processos que se concentrará em cada cartório demandará rotina muito bem instituída.

REFERÊNCIAS

- AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomas de A. Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. Revista Direito GV, São Paulo, v. 8, n. 1, pp. 183-202, 2012.
- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- CARDOZO, José Eduardo. O futuro da prestação jurisdicional. Revista de informação legislativa, v. 48, n. 190 t.1, pp. 279-287, 2011.
- CNJ. Relatório de Metas nacionais do poder judiciário 2018. Brasília CNJ, abril, 2017.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Justiça em números 2020: ano-base 2019. Brasília, DF: CNJ, 2020a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmoros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 31 de maio de 2020.
- HADDAD, C. H. B. O princípio da ótima duração do processo. Primeira Região em Revista, v. 33, pp. 50-51, 2013.
- HADDAD, C. H. B.; PEDROSA, L. A. C. Manual de Administração Judicial: enfoque prático. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019.



HADDAD, C. H. B.; PEDROSA, L. A. C. Manual de Administração Judicial: enfoque teórico. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017

NEVES, Daniel Amorim Assumpção. Novo CPC: Código de processo civil: Lei 13.105/2015: inovações, alterações, supressões comentadas. 3. ed., rev., ampl. e atual. São Paulo: Método, 2016.

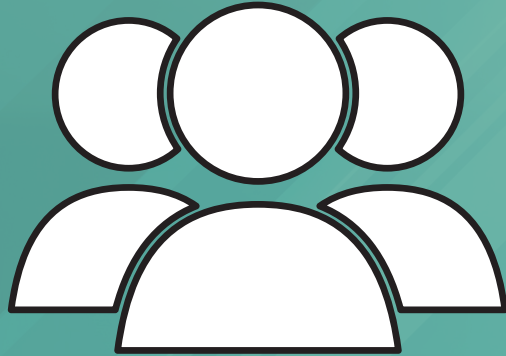
OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. Revista Direito GV, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 1-23, jan./jun. 2020.

SADEK, Maria Tereza (org.). Acesso à justiça. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer (Série Pesquisas, n. 23), 2001.

WATANABE, Kazuo. Acesso à ordem jurídica justa: conceito atualizado de acesso à justiça, processos coletivos e outros estudos. Belo Horizonte: Del Rey, 2019.

XIMENES Júlia Maurmann; De Sordi, N. A. D.; SILVA, J. A.; PRATA, A. C. A. C.; FERREIRA, G. V. Índice de desempenho da Justiça 2013 e estudo comparado sobre a evolução do Judiciário 2010 - 2013. Brasília, 2014. (Relatório de pesquisa). Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/idjus2013.pdf>. Acesso em: 27 de janeiro de 2021.

GESTÃO DE PESSOAS





LIDERANDO PESSOAS REMOTAMENTE: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO JUDICIÁRIO

Audrey Kramy Araruna Gonçalves

Mestranda no Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM. Juíza de Direito (audrey.kramy@tjpb.jus.br).

Adriana Carneiro da Cunha Monteiro Nóbrega

Mestranda no Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ENFAM. Juíza Federal (adriana.carneiro@jfjb.jus.br).

INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca avaliar as peculiaridades da gestão de pessoas em teletrabalho no Poder Judiciário, bem como investigar a necessidade de capacitação específica para administração de equipes nesse regime. Entre os objetivos específicos, podemos elencar: delinear a gestão de pessoas no serviço público; caracterizar o teletrabalho, notadamente no âmbito judiciário; e identificar as habilidades e competências próprias para liderança de pessoas em trabalho remoto.

O estudo é desenvolvido em duas partes, sendo a primeira referente ao teletrabalho, partindo-se de suas definições, aplicação na iniciativa privada e, em seguida, adoção no Poder Judiciário. A segunda parte, tem por foco a gestão de pessoas, trazendo dados estatísticos sobre a Administração e a força de trabalho no Poder Judiciário, e os elementos necessários para uma gestão efetiva, de acordo com a literatura. Em seguida, é feita análise sobre o gerenciamento de equipes com pessoas que se encontram em regime de teletrabalho ou híbrido, identificando as peculiaridades em relação ao regime de trabalho presencial.

O texto trata os aspectos gerais do teletrabalho e da gestão de pessoas e, de forma mais precisa, os desafios, fragilidades, benefícios e oportunidades no contexto do Poder Judiciário. Dá-se especial ênfase ao regimento pela Resolução n. 227, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de 15 de junho de 2016, aplicável apenas aos servidores e, por isso, ainda pendente de análise, para magistrados (CNJ, 2016); e o Procedimento Administrativo n. 000.6711-84.2019.2.00.0000, iniciado em 2019 no Conselho Nacional de Justiça, ressalvados casos excepcionais de deficiência ou doença grave, já regulados pela Resolução 343/20 do CNJ.

O teletrabalho, com as reformulações havidas em período de pandemia, traz novos aspectos, práticas e regimentos que podem servir de norte ao aprimoramento de políticas em gestão de pessoal, revelando utilidade, inclusive, na fase de instalação de novos tribunais, como o Tribunal Regional Federal da 6ª Região, recentemente criado pela Lei n. 14.226, de 20 de outubro de 2021.



1 - TELETRABALHO NO PODER JUDICIÁRIO

1.1 - Aspectos Gerais do Teletrabalho

A definição de teletrabalho não é uníssona, embora haja, na literatura, consenso quanto à necessidade das características de distância e de uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) (ROCHA; AMADOR, 2018). Para ser considerada como teletrabalho, a atividade precisa, obrigatoriamente, ser exercida em local diverso do empregador e utilizar-se de recursos tecnológicos. Reses (2013) apud Coneglian (2020) aponta ainda como elementos do teletrabalho a flexibilidade, a produtividade e a comodidade para organização do trabalho.

Para Coneglian (2020, p. 31, grifo no original), o conceito de teletrabalho “ganhou nova ‘cara’ na atualidade, passando a caracterizar o trabalho que é efetuado fora do escritório e que tem apoio das tecnologias de comunicação, especificamente aquela ligação à internet fixa ou móvel [...]”. Dessa forma, pode-se definir o teletrabalho como a atividade realizada a distância, foral do local do empregador, com a utilização pelo teletrabalhador de ferramentas tecnológicas.

Necessário se faz esclarecer que os termos “teletrabalho” e “trabalho a distância” não são sinônimos, sendo este o gênero, dentro do qual o teletrabalho é espécie. Trabalho a distância é a atividade realizada fora do estabelecimento do empregador ou da instituição, voltada à produção de resultados, na qual é presente a subordinação do vínculo.

Há diversos critérios de classificação para o trabalho a distância, entre os quais o critério territorial, que o subdivide em “Trabalho realizado em domicílio” (home office) e “Trabalho realizado em local diverso do domicílio”, como telecottages, telecentres e trabalho móvel. O teletrabalho, a depender da presença dos requisitos, pode ser considerado como home office, quando realizado em domicílio e com uso de tecnologia, ou como trabalho a distância em local diverso, quando realizado fora do domicílio e com uso de tecnologia.

Em resumo, o teletrabalho faz parte do gênero trabalho a distância, e pode ou não se enquadrar como home office, a depender do emprego de tecnologia na sua execução.

Dessa forma, tem-se que o teletrabalho possui interseção com o home office, porém não se confunde com este, que é mais amplo e abrange também atividades sem uso de tecnologia. A utilização equivocada dos termos home office e teletrabalho, muitas vezes como sinônimos, é percebida com não rara frequência na literatura e pode dificultar as pesquisas sobre o tema (SAKUDA, 2005).



Conforme Massi (2017, p. 90), “[...] o termo teletrabalho tem sido utilizado na literatura indistintamente para denominação de várias espécies de trabalho a distância, sendo a grande quantidade de classificações do teletrabalho um indicativo da complexidade do tema estudado”. No mesmo sentido, Rocha e Amador (2018, p. 2) dispõem que “a própria conceituação de teletrabalho ainda se mostra bastante heterogênea; existem diferentes nomenclaturas se referindo às mesmas práticas, bem como situações bastante divergentes referidas pelos mesmos termos.” No presente artigo será considerada como teletrabalho a modalidade de trabalho a distância, executado em local diverso da instituição e mediante o uso de tecnologia.

1.2 - Teletrabalho no Poder Judiciário brasileiro

No Brasil, o teletrabalho já é utilizado na iniciativa privada há mais de meio século, desde 1943, aplicando-se, por analogia, o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 1943), que tratava do trabalho em domicílio. No ano de 2011, a Lei n. 12.551 modificou o referido artigo, incluiu mais elementos caracterizadores, de modo a abranger outras modalidades de trabalho a distância, aproximando-se do que já vinha sendo adotado pela doutrina e jurisprudência, quanto ao teletrabalho e home office. Com a chamada Reforma Trabalhista, trazida pela Lei n. 13.467/2017, foi incluído o capítulo II-A à CLT, abordando, de forma expressa, a modalidade de teletrabalho e sua regulamentação.

No âmbito do setor público, especificamente no Poder Judiciário, o teletrabalho passou a ser regulamentado pela Resolução n. 227 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de 15 de junho de 2016, aplicável apenas aos servidores. Para magistrados, não há permissivo normativo para prática do teletrabalho, estando o tema atualmente sob análise do Conselho Nacional de Justiça no Procedimento Administrativo n. 000.6711-84.2019.2.00.0000, iniciado em 2019 [20].

A exceção para a magistratura ocorre apenas nas hipóteses da Resolução n. 343/20 do CNJ, que permite teletrabalho para magistrados com deficiência ou doença grave, ou com dependente nesta condição (CNJ, 2020). Para o Poder Judiciário, a Resolução n. 227/2016, do CNJ, define como teletrabalho a modalidade de trabalho realizada de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos. O normativo também define a figura do gestor, conceituado como sendo o magistrado ou servidor ocupante de cargo em comissão, responsável pelo gerenciamento da unidade, esta definida como a subdivisão administrativa do Poder Judiciário.

Entre os objetivos do teletrabalho no Poder Judiciário, encontram-se o aumento da produtividade, a qualidade de trabalho, promoção de motivação e comprometimento com os fins da instituição, economia de tempo e redução de despesas com deslocamento, contribuições socioambientais pela diminuição de poluentes e redução no consumo de água, energia elétrica e outros bens e serviços pela Administração, aumento da qualidade de vida dos servidores, e promoção da cultura voltada a resultados (CNJ, 2016).

[20] O processo administrativo teve início em 05/09/2019, antes do início do período de pandemia, e encontra-se em fase de recebimento de manifestações por associações que requerem inclusão na qualidade de interessados. A decisão mais recente no feito data de 06/09/2021, sendo deferido o ingresso da OAB-Seção Paraná como terceira interessada e determinada a remessa à Secretária Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica da Presidência do CNJ para análise da conveniência e pertinência de novos documentos apresentados frente a proposta de resolução. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/pjecnj/ConsultaPublica/listView.seam>, acesso em 30 Dez. 2021.



O exercício do teletrabalho, conforme a resolução, acontecerá sempre a partir de pedido do servidor, e o deferimento é condicionado à satisfação dos requisitos objetivos e subjetivos ali previstos, observado o interesse da Administração. Ao teletrabalhador compete providenciar a estrutura física e tecnológica para exercício de suas atividades, sendo vedado ao tribunal arcar com custos para aquisição de materiais destinados ao servidor em teletrabalho (CNJ, 2019).

Recomenda-se que o requerimento para gozo do teletrabalho seja feito por meio de formulário devidamente instruído com plano de trabalho para cada servidor, de que, além da respectiva qualificação, constem informações acerca da existência ou não de subordinados, atividades desempenhadas, metas de desempenho a serem alcançadas e produtividade média mensal.

O acompanhamento do teletrabalho é realizado por meio de índices objetivos de produtividade, fixados em percentual superior àquele que se desenvolve no regime presencial, cabendo ao teletrabalhador a organização de seu tempo de trabalho. Essa flexibilidade de horários, característica do teletrabalho, não permite a concessão de horas extras pela Administração, uma vez que não há carga horária estabelecida, mas, tão somente, metas de produtividade a serem cumpridas.

A flexibilidade de horários para cumprimento do trabalho é apontada como uma das principais vantagens para os teletrabalhadores que optam por esse regime. Aliado a isso, tem-se a economia de tempo e despesas de deslocamento, assim como a possibilidade de residir em locais distantes da sede de lotação. Por outro lado, há os que entendem que o teletrabalho é desvantajoso para o teletrabalhador, haja vista suprimir o sentimento de pertencimento e coletividade, e poder gerar patologias e afastamentos, o que levaria também a prejuízos para a instituição e os jurisdicionados.

Para a Administração, por sua vez, o teletrabalho traz vantagens como a diminuição dos gastos com energia, água, material, e acarreta aumento da produtividade, uma vez que se exige que o teletrabalhador produza em quantidade superior à sua produção na mesma função, em regime presencial.

Ressalte-se que o exercício do teletrabalho iniciado em razão da Pandemia pela Covid-19, abrangendo servidores, magistrados e auxiliares da justiça, é uma situação extraordinária, tinha o fim de proteção da integridade física dos atores judiciais e jurisdicionados, e não eram exigidos os requisitos previstos na Resolução n. 227 (CNJ, 2016). O teletrabalho durante a pandemia está sendo regulamentado por cada Tribunal, de acordo com as necessidades de fechamento dos fóruns, havendo progressivo retorno às atividades presenciais, com o avanço no combate à Pandemia (CNJ, 2020). A Pandemia pela Covid-19 acelerou a utilização das ferramentas tecnológicas no Poder Judiciário, mostrando a viabilidade de continuar as atividades por meio do teletrabalho.

Graças ao emprego do regime de teletrabalho, o acesso à justiça brasileira no ano de 2020 permaneceu satisfatório para 86,75% dos respondentes brasileiros à pesquisa realizada pela International Association for Court Administration (IACA, 2020), em parceria com o Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo (ijuspLab). Analisando a pesquisa, Bochenek, Freitas e Zanoni (2021, p. 6) relataram que no Brasil “o resultado para a pergunta se houve aumento de home office em tempo de pandemia é de 89,70%”



Em 2021, nova pesquisa foi realizada pelo IACA e ijusPLab, em conjunto com o Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário (IBRAJUS) e o Projeto de Apoio à Consolidação do Estado de Direito (PACED), para a qual foram coletados dados no período de 30/11/20 a 15/2/21. Em resposta ao questionamento sobre se houve aumento dos magistrados e servidores públicos/funcionários judiciais em home office, 47,89% dos magistrados brasileiros responderam que juízes e servidores estão em teletrabalho integral, e 47,39% adotaram o teletrabalho parcial (IACA/PACED, 2021).

De acordo com pesquisa realizada pelo CNJ (2020, p. 11), antes do início da pandemia ocasionada pelo novo coronavírus, apenas 5% dos integrantes dos tribunais participantes estavam em regime de teletrabalho, percentual que passou a 84% da força de trabalho logo após início da pandemia. A produtividade do Poder Judiciário em 2020 teve elevação em relação ao ano anterior, com diminuição de 2,7% dos processos pendentes em dezembro de 2020, o que equivale a 2,1 milhões de processos a menos, comparado ao mesmo período de 2019 (CNJ, 2021b).

A pesquisa destacou o potencial da Justiça brasileira para se adequar às necessidades restritivas impostas pela Pandemia, por meio do uso estratégico de ferramentas tecnológicas e da inovação nos fluxos de trabalho, o que evitou a descontinuidade na prestação do serviço público, (CNJ, 2021a). Quanto às despesas totais do Poder Judiciário, constatou-se que no ano de 2020, houve diminuição de 4,5% em relação ao ano de 2019, gerando economia de R\$4,7 bilhões (CNJ, 2021a).

É bem verdade que as informações foram referentes a 2020, um ano atípico, em virtude da Pandemia, com teletrabalho adotado compulsoriamente a partir da segunda quinzena de março, e por mais de 80% do Poder Judiciário nacional em trabalho remoto (CNJ, 2020). Entretanto, tais peculiaridades não retiram a importância dos dados obtidos, demonstrando a potencialidade do Poder Judiciário para continuidade do teletrabalho, mesmo após final da Pandemia, e a importância do estudo do tema.

2 - GESTÃO DE PESSOAS

2.1 - Dados Iniciais

O Conselho Nacional de Justiça, por meio do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário (SIESPJ), realiza pesquisa anual para obtenção de dados referentes ao funcionamento do Poder Judiciário, divulgada sob o título Justiça em Números, seguida do ano da coleta, anterior ao de divulgação. Compõem o SIESPJ: Superior Tribunal de Justiça, Superior Tribunal Militar, Tribunal Superior do Trabalho, Tribunal Superior Eleitoral, 5 Tribunais Regionais Federais, 24 Tribunais Regionais do Trabalho, 27 Tribunais Regionais Eleitorais, 3 Tribunais de Justiça Militar Estaduais e 27 Tribunais de Justiça (CNJ, 2021a).

De acordo com relatório do CNJ, ao final de 2020 o Poder Judiciário estava composto por 14.853 unidades judiciárias em 1o grau, havendo um acréscimo de 61 novas unidades judiciárias em comparação ao ano anterior (CNJ, 2021a).

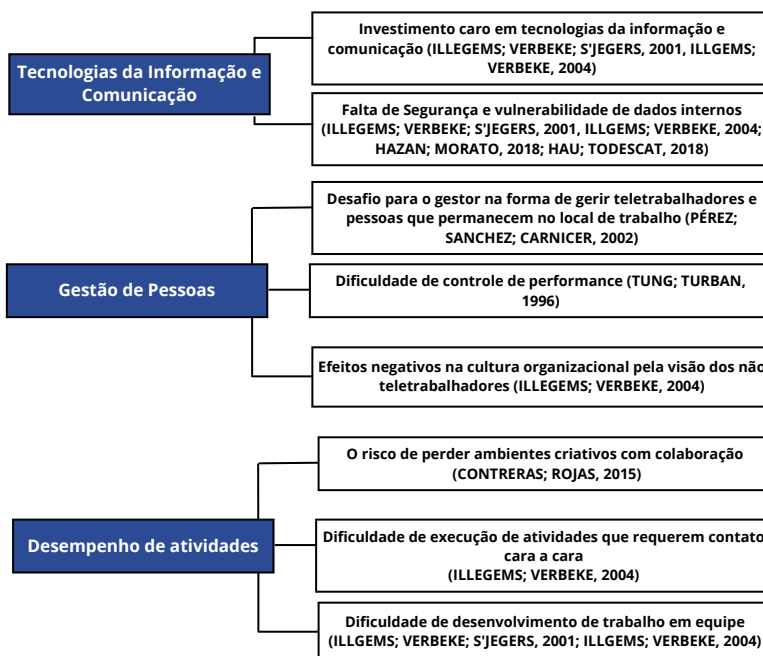


Em relação à força de trabalho do Judiciário, registrou-se o número de 433.575 pessoas, entre as quais 17.988 magistrados (4,1%), 267.613 servidores (61,7%), 71.295 terceirizados (16,4%), 57.579 estagiários (13,3%) e 19.100 conciliadores, juízes leigos e voluntários (4,41%) (CNJ, 2021a). O 1º grau de jurisdição concentra 82% dos servidores judiciários e 18% dos administrativos, além de 77% dos cargos e funções comissionadas (CNJ, 2021b).

Verificou-se, ainda, que 84% dos servidores do Poder Judiciário nacional em 2020 estavam em regime de teletrabalho, parcial ou total (CNJ, 2020). A pesquisa concluiu que os tribunais estão se adaptando aos impactos da covid-19 e que a maioria editou normativos para regimento do teletrabalho, sendo o controle e acompanhamento da atividade e resultados efetuados pelos seus gestores. Com isso, magistrados e servidores em cargos de chefia passaram a gerir suas equipes a distância, evidenciando necessidades decorrentes dessa realidade, como a capacitação para gerenciamento do teletrabalho.

Leite, Lemos e Schneider (2019), desenvolveram pesquisa de revisão da literatura sobre o tema e apresentaram, conforme quadro transcrito abaixo, as fragilidades frequentemente citadas em relação ao regime de teletrabalho, entre elas, a gestão de pessoas.

QUADRO 1: Fragilidades do Teletrabalho



Fonte: Leite, Lemos, Schneider (2019, p. 202)



Mas há meios de lidar com esses desafios, também no Judiciário.

Conforme comando do art. 8 da Resolução n. 227 do CNJ, é atribuição da chefia imediata, em conjunto com os gestores da unidade, acompanhar o trabalho, monitorar o cumprimento das metas determinadas e a qualidade do trabalho apresentado pelos servidores em regime de teletrabalho (CNJ, 2016). Reza o art. 11 da referida resolução que as instituições devem acompanhar e capacitar gestores e servidores em teletrabalho, promovendo, ao menos, uma oficina anual de capacitação e troca de experiências para os servidores em teletrabalho e respectivos gestores (CNJ, 2016).

Em cada tribunal, deve ser constituída Comissão de Gestão do Teletrabalho para análise, no máximo a cada seis meses, dos resultados obtidos e proposição dos aperfeiçoamentos necessários. À Comissão cabe, ainda, propor à Presidência do Tribunal o quantitativo de servidores e as unidades que poderão executar o teletrabalho (CNJ, 2019).

Ressalte-se que o aprimoramento da gestão de pessoas constitui um dos macrodesafios do Poder Judiciário desde a Resolução n. 198/2014 CNJ (CNJ, 2014). Posteriormente, a Resolução n. 325 (CNJ, 2020), que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, estabeleceu o Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas como um dos Macrodesafios na Agenda 2030, incluindo os índices de capacitação de Magistrados e de servidores em gestão no cálculo do índice de desempenho [21].

2.2 - Aspectos gerais da gestão de pessoas

No setor público, a gestão de pessoas com base nas competências e habilidades de cada membro da equipe tem se apresentado como uma das modalidades mais efetivas para obtenção de resultados. Conforme ensinam Haddad e Pedrosa (2019):

Um modelo vem se destacando como mais adequado às recentes atuações das organizações e instituições: a gestão por competências. Trata-se de maneira de lidar com o cotidiano, de forma a possibilitar a formação do capital intelectual das instituições, maximizando os talentos existentes e em potencial. Ao adotar a gestão por competências, faz-se necessário seguir pelo menos três premissas básicas que balizarão as ações gerenciais: (i) conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil; (ii) reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências; (iii) crença de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é exigido para a boa execução do trabalho poderá agregar novos requisitos amanhã (p. 151).

[21] O anexo II da Resolução define o Aperfeiçoamento de pessoas como sendo “o conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição. Contempla ações relacionadas à valorização dos servidores; à humanização nas relações de trabalho; à promoção da saúde; ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho; à qualidade de vida no trabalho; ao desenvolvimento de competências, de talentos, do trabalho criativo e da inovação; e à adequada distribuição da força de trabalho”.



O modelo de gestão por competências tem suas bases fincadas no presente, mas também o olhar voltado para o futuro, pois os servidores são geridos de acordo com o seu perfil e habilidades, sejam existenciais, sejam potenciais. São observadas as competências e necessidades atuais do órgão respectivo, sem olvidar tudo quanto possa ser necessário em momento posterior para capacitação e desenvolvimento de potenciais, alterando ou agregando novas competências e habilidades, como ocorre, por exemplo, nos casos de inovação tecnológica.

No mesmo sentido, Buckingham (2018) preceitua que os gestores devem estar atentos tanto aos pontos fortes quanto aos pontos fracos dos que estão sob sua supervisão, porém devem focar nos pontos fortes para obter o máximo de desempenho. Para o autor, o gestor precisa saber em relação a cada membro da equipe: (1) quais são seus pontos fortes; (2) quais são os gatilhos que ativam esses pontos; (3) qual é seu estilo de aprendizagem (BUCKINGHAM, 2018).

Em continuidade, Buckingham (2018) explicita os métodos de aprendizagem e destaca que o servidor pode ter o estilo analisador, que compreende a tarefa pela análise de cada elemento, reunindo informações; o estilo de fazer, considerado aquele que aprende durante o processo, por tentativas e erros; ou o estilo observador, sendo esse o estilo menos comum, que verifica o quadro integral para obter a compreensão de seu funcionamento.

Ao gestor, compete exercer a liderança, verificando o perfil de cada servidor, e formular, em conjunto com a equipe, os fluxos de trabalhos, divisões de tarefas e resultados almejados. Resumidamente, pode-se conceituar liderança como sendo o ato de estimular e influenciar pessoas de um grupo para obtenção de resultados comuns previamente fixados. Para Haddad e Pedrosa (2019),

A liderança é elemento essencial para o sucesso do modelo de gestão e tem papel determinante na motivação e na produtividade dos servidores. Assim, o magistrado, exercendo o papel de líder, deve fazer-se presente nas reuniões de gestão, na secretaria da vara e demonstrar interesse no trabalho que lá se desenvolve, por meio de incursões diárias, observação da conduta dos servidores e atenção a temas e questões que lhe são dirigidos. Se o magistrado não oferece suporte ao modelo de gestão, mais difícil será alcançar eficaz e eficiente sistema. E o suporte judicial é melhor manifestado por meio da liderança e comprometimento (p. 152).

A atuação efetiva do gestor, nos moldes acima delineados, pode, inclusive, auxiliar na identificação dos atuais e potenciais talentos dos servidores. No mesmo sentido, ensina Figueiredo (2014, pág. 151), que “cada líder deve conhecer e buscar compreender o seu grupo para com ele buscar as melhores formas de alcançar as metas e objetivos da organização”. Do servidor público espera-se, atualmente, eficiência e proatividade. Cabe à Administração valorizar seus talentos e competências, envidar esforços para que esteja na função adequada dentro do órgão e possa melhor desenvolver suas habilidades, em prol do serviço público (HADDAD; PEDROSA, 2019).

A gestão efetiva precisa, ainda, atender aos princípios de engajamento, explicação do processo e clareza nas expectativas (KIM; MAUBORGNE, 2018). Para tanto, o gestor deve promover a participação dos funcionários nas decisões que o afetam, por meio de envolvimento e escuta ativa, esclarecimentos acerca das decisões tomadas e do papel de cada um no processo executivo (KIM; MAUBORGNE, 2018). Do gestor, espera-se que tenha boa receptividade tanto para as práticas bem-sucedidas, como para as que se apresentaram falhas (GABARRO; KOTTER).



A efetiva comunicação entre gestor e equipe permite que os problemas sejam identificados e trabalhados em fase inicial e que se gere confiança mútua, beneficiando o melhor andamento dos trabalhos. A literatura traz vastos estudos acerca da importância da motivação dentro da equipe (BUCKINGHAM, 2018; ARGYRIS, 2018) e do fortalecimento dos sentimentos de confiança (HADDAD; PEDROSA, 2019; FIGUEIREDO, 2014; WALKER, 2018), pertencimento e construção identitária (CONEGLIAN, 2020).

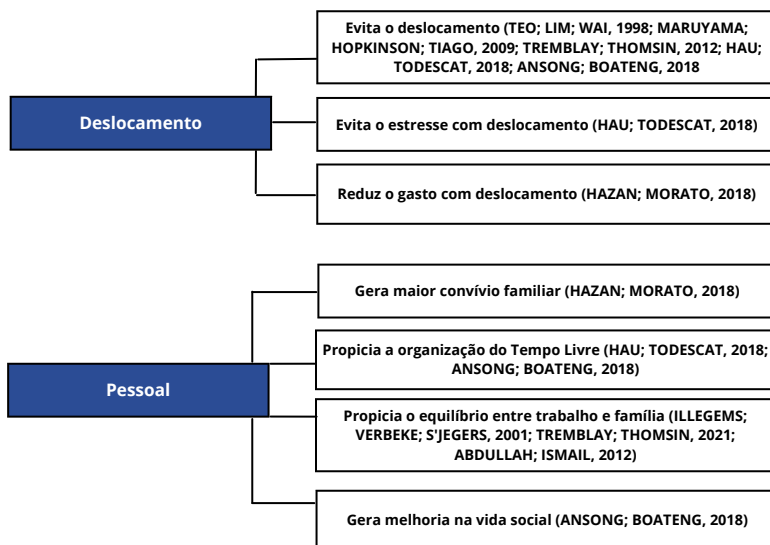
Ressalte-se que, sendo a equipe a conjugação de esforços individuais, torna-se necessário que, além da capacitação e dedicação do gestor, haja o comprometimento de todos os seus membros com o resultado objetivado pela Administração. Nas palavras de Gabarro e Kotter (2018), “o chefe é somente metade do relacionamento”, de forma que o desenvolvimento de relação laboral eficaz também exige que cada servidor “conheça suas necessidades, forças e fraquezas, e seu estilo pessoal” (p. 214). O engajamento, para Haddad e Pedrosa (2019), “é a medida da qualidade do relacionamento entre a organização e seus colaboradores. Trata-se do quanto os colaboradores estão dispostos a colocar seus esforços, corações e mentes para contribuir com o sucesso da organização” (p. 246).

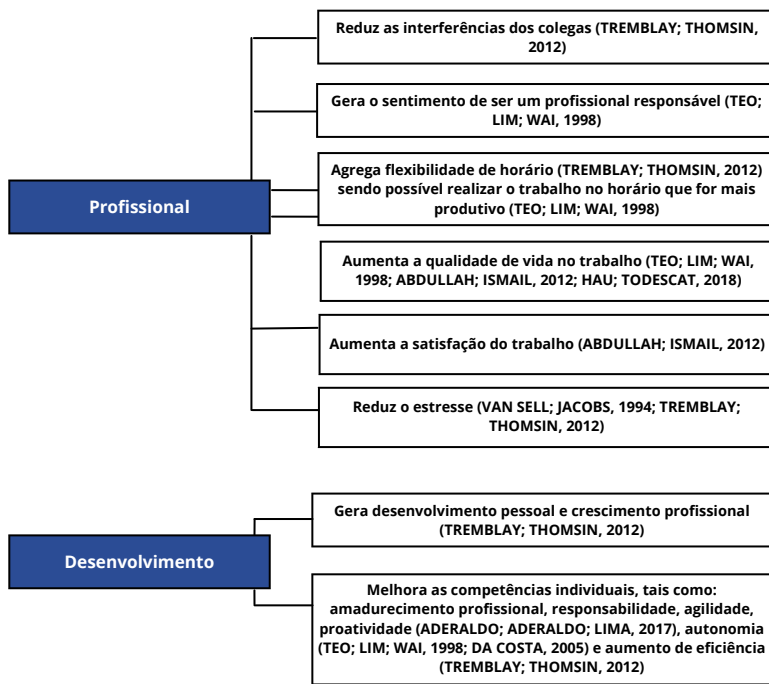
O presente estudo não tem a pretensão de esgotar os modelos de gestão de pessoas, o que não seria possível em face da demasiada amplitude do tema, mas tão somente traçar panorama para melhor compreensão das especificidades da gestão no teletrabalho, que será abordada no capítulo seguinte.

2.3 - Gestão de pessoas em teletrabalho

O regime de teletrabalho pode trazer uma série de benefícios ao trabalhador e à organização, desde que haja planejamento adequado e acompanhamento dirigido à consecução dos fins propostos. Leite, Lemos e Schneider (2019), em seu estudo bibliográfico sobre o tema, elencaram os referidos benefícios no quadro abaixo, inicialmente, em relação ao teletrabalhador:

QUADRO 2: Benefícios do Teletrabalho





Fonte: Leite, Lemos, Schneider (2019, p. 200)

Por outro lado, segundo Leite, Lemos, Schneider (2019), entre os benefícios citados para a organização, destacam-se: aumento da motivação e comprometimento organizacional; incremento da produtividade e retenção dos trabalhadores; redução de absenteísmo; melhora do recrutamento; diminuição dos gastos no escritório; e solução para a falta de espaço.

Para gerenciamento de equipes em trabalho remoto ou híbridas, alguns pontos precisam ser observados. Inicialmente, é preciso que haja conscientização de que, se uma única pessoa da equipe está em trabalho remoto, então todos estão de forma remota. Os planejamentos de gestão devem englobar toda a equipe, percebendo-se que o teletrabalhador não está recebendo favor, ele faz parte da equipe e assim deve ser tratado. Uma reunião envolvendo equipe com um membro que está em outro país, pelo teletrabalho, deve ser planejada observando também o fuso horário, para que todos participem em igualdade de condições. E somente na efetiva impossibilidade de reunião síncrona com todos os membros, pode-se cogitar a realização de duas reuniões, com a mesma pauta, para que todos tenham oportunidades iguais de comunicação e não percam os sentimentos de pertencimento e unidade.

O teletrabalho envolve propósito comum, que, no caso do Poder Judiciário, é a produção de resultados, não importando o local onde é exercida a atividade. Para isso, a equipe precisa estar comprometida com o todo, sendo bem esclarecida em relação ao que é esperado de cada um, o que precisa ser feito e a forma de execução. É como a engrenagem que necessita de harmonia e exímia sincronia para funcionamento, com cada teletrabalhador exercendo seu papel, no local e horário que melhor lhe convier.



Fazer com que a comunicação assíncrona funcione para toda a equipe e a Administração nos parece um dos pontos decisivos para o sucesso do teletrabalho. A facilidade de comunicação por aplicativos de mensagens, notadamente pelos aparelhos celulares, pode trazer ao mesmo tempo vantagens e desvantagens para o teletrabalhador. O uso de grupos de WhatsApp e telegram permite que a equipe se mantenha sempre conectada, não exigindo maiores conhecimentos para sua utilização, por já serem ferramentas amplamente conhecidas no cotidiano. Entretanto, esses aplicativos, por também serem utilizados para comunicação na vida pessoal dos teletrabalhadores, não se apresentam como a ferramenta adequada para comunicações laborais.

Para a Administração, a troca de mensagens por meio de aplicativos dificulta o armazenamento de informações relevantes, não permitindo que novos gestores e servidores tenham conhecimento de processos anteriores. Ainda que sejam lavradas atas das reuniões, é certo que apenas os pontos principais ficarão registrados, perdendo-se o registro dos processos de construção.

Para os teletrabalhadores, a comunicação por aplicativos pode gerar confusão entre vida privada e profissional, dificultando a delimitação de horários de trabalho e lazer. Nesse ponto, é recomendável que os gestores de equipes em teletrabalho se utilizem de ferramentas online, como calendários online, Asana, métodos kanban, para as comunicações do trabalho, de forma que os acessos poderão ser realizados no início da atividade diária por cada teletrabalhador, de acordo com o horário de trabalho escolhido. Esses métodos permitem a efetiva comunicação assíncrona, além de manter registrados a logística e o funcionamento da unidade, que poderão ser consultados meses, ou até anos depois, beneficiando os atuais e posteriores gestores e membros da equipe.

Ressalte-se que a criação de grupos de equipes em aplicativos de celulares é benéfica e deve ser utilizada, permitindo a interação do grupo com assuntos diversos e o fortalecimento do sentimento de pertencimento. Entretanto, grupos de celulares não devem ser a principal fonte de comunicação da equipe para assuntos da rotina de trabalho.

Na gestão de pessoas em teletrabalho, o gestor precisa ainda tomar certas cautelas quanto à comunicação direta com os servidores. Da mesma forma que na comunicação em grupo, é recomendável que na comunicação individual também sejam utilizadas ferramentas online, a serem acessadas pelo teletrabalhador ao exercer sua atividade laboral. O envio de mensagens para celulares, principalmente quando não se tratar de aparelho funcional fornecido pela Administração, devem ficar restritas a situações efetivamente urgentes, a bem do interesse público.

É fundamental que se compreendam essas especificidades do regime de teletrabalho, principalmente quanto à comunicação entre a equipe, evitando que o trabalho a distância se transforme em espécie de plantão 24 horas. A ausência de delimitação de horário de trabalho pode ferir os direitos à privacidade e intimidade do teletrabalhador, além de comprometer o seu direito ao lazer, repouso e desconexão laboral.

Essa regra deve ser observada também pelos gestores para o recebimento das comunicações. Na medida em que cada teletrabalhador exerce sua atividade no horário que lhe é mais conveniente, é possível que o líder seja demandado em vários períodos do dia, prejudicando a delimitação da vida pessoal e profissional.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O regime de teletrabalho no Poder Judiciário exige o desenvolvimento de habilidades específicas em gestão de pessoas, que permitam o enfoque na administração de competências, como forma de elevação das condições de ação do grupo. A Resolução n. 227, de 15 de junho de 2016, do CNJ, ao regular o teletrabalho, levou em consideração o aprimoramento da gestão de pessoas como um dos macrodesafios do Judiciário, a teor da Resolução CNJ n. 198/2014, o que abrange a imprescindibilidade de gerar motivação e comprometer as pessoas, bem como buscar a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores.

Pensar o Judiciário de maneira diferente, com compreensão do coletivo e foco no campo relacional, pode ser uma das condições para criação de ambiente de troca e humanização, que, por outro lado, não se descuide da produtividade e do alcance das metas traçadas, voltadas à adequada prestação jurisdicional.

A Pandemia pela Covid-19 acelerou a utilização das ferramentas tecnológicas no Poder Judiciário, mostrando por dados a viabilidade da continuidade das atividades por meio do teletrabalho. O regime de trabalho a distância, potencialmente, pode trazer série de benefícios ao trabalhador e à organização, desde que haja planejamento adequado e acompanhamento dirigido à consecução dos fins propostos. Com efeito, para o sucesso do teletrabalho é fundamental que haja capacitação na comunicação entre gestor e equipes em regime remoto ou híbridas. O assincronismo na execução das atividades, a ser desenvolvido de acordo com a conveniência de cada membro da equipe, exige conhecimentos específicos do gestor, de forma a manter na equipe os sentimentos de pertencimento e unidade.

As práticas e regramentos a respeito do teletrabalho podem ter impacto ainda mais relevante em novos Tribunais, como o Tribunal Regional Federal da 6ª Região, recentemente criado pela Lei n. 14.226, de 20 de outubro de 2021, cujo funcionamento inicial já pode ser moldado de maneira a abarcar essas perspectivas.

Como visto, o período de pandemia mostrou-se fértil a reorganizações das formas de trabalho e a ações de desenvolvimento centradas em necessidades. De maneira ainda mais contundente, as contingências dessa fase estão a consolidar mudanças nos valores, crenças e padrões de comportamento que formam o núcleo de identidade da organização judiciária. O que antes era exceção (teletrabalho) passou a ser a regra, de modo a influenciar a mudança de cultura organizacional, ressignificando desafios e definindo novas oportunidades de otimização de funcionamento.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: Gerenciando Pessoas: Os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes - 10 leituras essenciais Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 121-144.
- BOCHENEK, Antônio César; FREITAS, Vladimir Passos de; ZANONI, Luciana Ortiz. Análise da pesquisa: Resposta Judiciária à Pandemia da covid-19 – Países lusófonos. 2021. Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/iaca>. Acesso em 28 dez 2021.
- BUCKINGHAM, Marcus. O que fazem os grandes gestores. In: Gerenciando Pessoas: Os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes - 10 leituras essenciais Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 77-97.



CONEGLIAN, Tamara Natácia Mulari. Teletrabalho Home Office: Identidade, subjetividade e saúde mental dos trabalhadores. Curitiba: CRV, 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 227, de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências, 17 jun. 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295>. Acesso em 1º jan 2022

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 298, de 22 de outubro de 2019. Altera a Res. 227/2016, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário, 03 dez. 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3109> Acesso em 29 dez 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 313, de 19 de março de 2020. Estabelece no âmbito do Poder Judiciário, regime de Plantão Extraordinário, para uniformizar o funcionamento dos serviços judiciários, com o objetivo de prevenir o contágio pelo novo Coronavírus – Covid-19, e garantir o acesso à justiça nesse período emergencial, 19 mar. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3249>. Acesso em 29 dez 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências, 30 jun. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em 29 dez 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 343, de 09 de setembro de 2020. Institui condições especiais de trabalho para magistrados(as) e servidores(as) com deficiência, necessidades especiais ou doença grave ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes nessa mesma condição e dá outras providências, 10 set. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3459>. Acesso em 29 Dez 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números 2021a - Relatório. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>> Acesso em 28 dez 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números 2021b – Sumário executivo. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/justica-em-numeros-sumario-executivo.pdf>> Acesso em 28 dez 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020. Avaliação dos impactos da pandemia causada pela Covid-19 nos processos de trabalho dos Tribunais. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Impactos-Covid_V3_19082020.pdf> Acesso em 1º jan 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 198, de 01 de julho de 2014. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências, 07 jul. 2014. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2029>. Acesso em 3 jan 2022.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. Gestão em Poder Judiciário: administração Pública e gestão de Pessoas. Curitiba: CRV, 2014.

GABARRO, John J; KOTTER, John P. Gerencie seu chefe. In: Gerenciando Pessoas: Os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes - 10 leituras essenciais Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 207-223.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antonio Capanema. Manual de Administração Judicial: enfoque prático. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019.

IACA, International Association For Court Administration. Pesquisa internacional do Judiciário durante a pandemia de covid-19. 2020. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMzUzThkNjctNmE3YS00Y2Y4LTk3NjktMzQzOzQwM1MGMjMjc1IiwidCI6IjExMjBlOWFjLTNmMGUtNDkxOS1hZDY4LTU4ZTU5ZlZlNDZjZiJ9>. Acesso em 27 maio 2021.

IACA /PACED. Resposta Judiciária à Pandemia da Covid-19 – Países Lusófonos. 2021. Disponível em: <https://www.jfsp.jus.br/paced> Acesso em 02 set 2021.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. Processo justo: a gestão na economia do conhecimento. In: Gerenciando Pessoas: Os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes - 10 leituras essenciais Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 98-120.



LEITE, Ana Luiza; LEMOS, Dannyela da Cunha; SCHNEIDER, Wilnei Aldir. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. Fortaleza. Universidade Federal do Ceará., v. 17, n. 3, 2019, Set./dez, 2019 p. 186-209. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/42743> Acesso em: 30 dez. 2020.

MASSI, Alfredo. Teletrabalho: Análise sob a óptica da saúde e da segurança do teletrabalhador. In: *Teletrabalho*. COLNAGO, Lorena de Mello Rezende; CHAVES JR., José Eduardo de Resende; ESTRADA, Manuel Martín Pino (coords.). STOLZ, Sheila; MARQUES, Carlos Alexandre Michaello (Orgs.). São Paulo: Editora LTR, 2017, p. 87-106.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/jj/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em 30 dez 2021

SAKUDA, Luiz Ojima; VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. *Teletrabalho: Desafios e Perspectivas*. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/jj/osoc/a/qqdBLwZQH6xFkSzkty4Yfs/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 29 dez. 2021.

WALKER, Carol A. Salvando os gestores inexperientes deles mesmos. In: *Gerenciando Pessoas: Os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes - 10 leituras essenciais Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 61-76.



OS EFEITOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SOBRE A SATISFAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS:

Estudo de caso de unificação de cartórios judiciais

Fabio Fresca

Graduado em Direito (USP-1994). Mestrando da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), Brasília. Juiz Presidente da 2ª. Turma do Colégio Recursal da Fazenda Pública Central. Juiz Titular da 4ª. Vara Cível do Foro Regional III Saúde/Jabaquara da Comarca de São Paulo (fabiofresca@tjsp.jus.br).

INTRODUÇÃO

Uma das críticas sempre presentes na vida cotidiana brasileira é a certeza de que a Justiça é morosa demais, o que impulsionou diversas reformas no direito processual ao longo da década de 90, culminando com o Código de Processo Civil de 2015, e a introdução do processo eletrônico de forma vertiginosa (CNJ, 2020).

De acordo com Santos (2010) apud Haddad e Pedrosa (2014), para combater a morosidade, nas últimas décadas, diversos tribunais judiciais introduziram reformas no âmbito da administração e gestão judiciárias, abandonando o modelo burocrático mediante a adoção de novos desenhos estruturais.

Neste contexto, o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (2014) introduziu a Unidade de Processamento Judicial (UPJ), conhecida como “Cartório do Futuro”, que é um modelo organizacional resultante da unificação de três ou mais escritórios judiciais de mesma competência.

No âmbito da Justiça Federal, a Lei n. 14.226/2021 que dispõe sobre a criação do TRF da 6ª. Região, também prevê a unificação das secretarias para processamento e cumprimento das determinações judiciais.

A definição de como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas, não apenas contribuem para explicar e prever as atitudes e comportamentos dos servidores, como produzem implicações para os gestores.

À medida que a estrutura organizacional esclarece questões como “o que devo fazer?”, “como devo fazê-lo?”, “a quem devo me reportar?” e “a quem devo procurar se tiver um problema?”, a estrutura reduz ambiguidades para os servidores, produzindo efeitos sobre a satisfação com o trabalho (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011).



Mensurar a satisfação com o trabalho definido formalmente em um modelo organizacional permite aos gestores considerar fatores como preferências do servidor, experiência e cultura, de modo que o design organizacional, se não pode ser modificado, motive realmente seus colaboradores.

O objetivo deste trabalho é identificar o grau de satisfação dos servidores públicos neste modelo de organização de unificação de órgãos, ainda que moderados pelas preferências individuais e cultura organizacional.

Para realização desta pesquisa foi utilizado questionário com perguntas estruturadas que aborda os seis elementos de uma estrutura organizacional: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, centralização/descentralização e formalização (DAFT, 2010).

Metodologicamente, trata-se de trabalho descritivo e, quanto aos meios, é um estudo de caso, com abordagem quantitativa na aplicação de questionário estruturado aos servidores, e, qualitativa na análise e discussão dos dados obtidos em face do referencial teórico dos elementos estruturais de uma organização.

A presente pesquisa foi realizada na UPJ do Foro Regional III do Jabaquara da 1ª a 6ª Varas Cíveis da Comarca de São Paulo.

Para o referencial teórico, foram realizadas leituras de bibliografia existente sobre fundamentos de estrutura organizacional e satisfação no trabalho, documentos relativos às unificações de serventias adotado pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo e buscas nas bases de dados de acervo de plataformas virtuais [22] .

Para melhor compreensão, o artigo foi organizado e dividido em cinco seções, contendo a exposição ordenada do assunto. Após a introdução, o artigo apresenta a definição dos seis elementos definidores de uma estrutura organizacional, adotando a definição de DAFT (2015); as características do modelo burocrático (WEBER, 1958, 2004); descreve as características e elementos estruturais da unificação de cartório ocorrida na justiça estadual (TJSP, 2021); e, por fim, o referencial teórico adotado na definição de satisfação. Após a apresentação da metodologia empregada, o trabalho apresenta os dados e os interpreta sob análise qualitativa, pautando-se pelas respostas dos servidores em confronto com o referencial teórico adotado. Ao final, as conclusões são apresentadas.

1 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Na sociedade contemporânea, as organizações estão presentes em nossas vidas, desde os hospitais em que nascemos, as instituições de ensino onde estudamos, os negócios onde compramos nossos alimentos e roupas, as organizações em que trabalhamos e nos divertimos, dentre inúmeras outras. O fato é que a vida cotidiana se desenvolve no âmbito de organizações projetadas e estruturadas por pessoas e operadas pelas pessoas que a integram.

Embora haja senso intuitivo dos “comos” e “porquês” das organizações, ninguém se pergunta nem pensa sistematicamente porque uma organização foi feita “como ela é” (BOWDITCH; BUONO; LAMENDORF, 2014).

[22] Google Acadêmico, Heinonline, ProView da Revista dos Tribunais – e-books, Scielo e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações.



A definição de como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas define a forma de uma estrutura organizacional.

Segundo Daft (2015), uma estrutura organizacional é definida pelos elementos: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, centralização/descentralização e formalização.

Por especialização do trabalho (ou divisão do trabalho), descreve-se o grau em que as tarefas dentro da organização são subdivididas e separadas em funções isoladas. Esta se refere à especialização das tarefas e dos papéis dos integrantes da organização.

Feita a divisão do trabalho, a departamentalização é a base para o agrupamento das tarefas.

A cadeia de comando, por sua vez, é a determinação de quem se reporta a quem na estrutura organizacional. A amplitude de controle diz respeito ao número de pessoas que um gestor pode dirigir. A centralização/descentralização refere-se a quem tem autoridade no processo decisório (DAFT, 2015). Em termos gerenciais, “a autoridade de tomar decisões poder ser centralizada ou descentralizada, e a cadeia de comando traça o caminho da descentralização (quantidade de participação ou contribuição de pessoas ou unidades de nível inferior” (BOWDITCH; BUONO; LAMENDORF, 2014, p. 169).

Por fim, a formalização se refere ao grau de padronização das tarefas (DAFT, 2015). Formalização refere-se às expectativas relativas às atividades dos cargos. Esse elemento da estrutura organizacional reflete a quantidade de discernimento incorporada a cada grupo ou função. Quanto mais padronizadas, explícitas, detalhadas e claras forem as especificações das tarefas para certo trabalho ou função, maior será o grau de formalização (BOWDITCH; BUONO; LAMENDORF, 2014).

A descrição destes seis elementos básicos estruturais é importante para a descrição do modelo organizacional mais comum na estrutura judiciária: o modelo burocrático.

1.1 - O modelo burocrático

Pense em um cartório/secretaria judicial comum.

Independentemente da competência material, trata-se de organização rígida (rotineira) por natureza. Os cartórios/secretarias são caracterizados por tarefas extremamente rotineiras, realizadas por especialização, regras e regulamentos muito formalizados, tarefas padronizadas que são agrupadas em seções funcionais, com hierarquia e processos de decisão centralizados em uma autoridade (CGJ, 2021).

Estruturas organizacionais rígidas são geralmente rotuladas mecanísticas. Uma burocracia mecanizada é característica da organização burocrática de Weber (1958, 2004), nas palavras de BOWDITCH; BUONO; LAMENDORF (2014, p. 168):

Uma estrutura organizacional mecanística se parece muito com a descrição da burocracia de Weber (Capítulo 1), na qual (1) há uma definição clara dos cargos, (2) os administradores de nível mais alto têm mais conhecimento dos problemas que a organização enfrenta do que os de nível inferior, (3) a tomada de decisões da organização é governada por políticas e procedimentos padronizados, e, (4) as recompensas são determinadas pela obediência às instruções dos superiores.



Tal como se vê rotineiramente nas centenas de cartórios ou secretárias do Poder Judiciário, “as tarefas operacionais são altamente formalizadas, a autoridade é centralizada e há uma nítida demarcação entre as atividades de linha e de seus integrantes” (BOWDITCH; BUONO; LAMENDORF, 2014, p. 176).

A coordenação e integração entre as atividades desenvolvidas no cartório é centrada na padronização dos processos de trabalho previstas nas Normas de Serviço da Corregedoria Geral de cada corte, nas descrições de cada cargo e pela especialização das tarefas por função.

Embora haja diversas críticas à burocracia mecanizada, seus principais pontos fortes consistem justamente na padronização do trabalho e na divisão de trabalho em secções funcionais. Ao lado da padronização, a alta formalização permite a centralização do processo decisório, o que é extremamente adequado para grandes organizações que utilizam tecnologia de rotina em ambientes estáveis e simples.

Seu ponto fraco, por outro lado, é a ineficiência decorrente da falta de controle pelos gestores dos escalões mais baixos, falta de inovação, alienação dos funcionários e excessiva preocupação com a obediência às regras. Como destacou FIGUEIREDO (2014, p. 22):

Em suma, pode-se dizer que a administração pública burocrática tem como vantagens a segurança e a impessoalidade, mas há excesso de formalismo e de controle dos processos, em detrimento dos resultados, o que gerou a incapacidade do Estado de atender a necessidade do cidadão, a contento, especialmente em uma sociedade populosa e com demandas cada vez mais prementes. Dentre as disfunções do modelo burocrático, destacam-se também a inflexibilidade, a excessiva concentração das decisões, a supervalorização dos meios e o corporativismo, este último apontado pelo próprio Max Weber, por quem o modelo foi interpretado e popularizado.

No modelo burocrático, pouco importa quando e se os resultados são atingidos. O que importa é que os resultados são atingidos de acordo com a estrita obediência às regras.

No âmbito do Poder Judiciário, por décadas, ainda permanece em pleno funcionamento esse modelo burocrático de gestão que é incapaz de dar conta do crescimento contínuo de estoques de processos e responder à complexidade dos litígios. Nas palavras de Haddad e Pedrosa (2017, p. 28):

Até a década de 90 do século passado, a resposta do sistema judiciário brasileiro à sua crise centrou-se, sobretudo, em reformas de natureza processual e no crescimento de recursos humanos e materiais. Esse paradigma contudo se mostra claramente esgotado quando se percebe que o que o Judiciário brasileiro é dos mais caros e ineficientes do mundo, o que o obriga a procurar novos caminhos para a reforma do sistema e a pensar na necessidade de outro tipo de reforma estrutural.

Em razão da ineficiência, diversos Tribunais do país vêm desenvolvendo ou já introduziram novos modelos organizacionais que ajudem o Poder Judiciário a prestar justiça mais célere, eficiente e eficaz, dentre elas, a unificação de cartórios.



1.2. A unificação dos escritórios/serviços

Com fundamento na Resolução CNJ 194, de 26 de maio de 2014 [23], e nas principais metas do planejamento estratégico do TJSP 2015-2020 [24], e, atendendo às necessidades de padronização e melhora no desempenho das atividades cartorárias e das varas em decorrência do crescimento do processo digital, com setor específico para atendimento ao público e isolamento da parte de execução das atividades nos processos digitais e físicos, o TJSP (2021) introduziu o modelo organizacional conhecido como “Cartório do Futuro”.

Trata-se da unificação de várias unidades cartorárias da mesma competência para processamento e cumprimento das determinações judiciais com equipes e gestores com atribuições previamente definidas. As Varas permanecem independentes e os gabinetes dos juizes recebem reforço no quadro funcional com equipe formada por assistentes judiciários, escreventes e estagiários.

Adota-se, em linhas gerais, neste modelo de gestão cartorária uma nova divisão de tarefas e distribuição dos recursos humanos e o espaço físico se torna único. As antigas seções processuais transformam-se em equipes coordenadas por gestores e atribuições específicas.

A unificação concentra a gestão do cartório em um coordenador e nos respectivos gestores de equipes, reduzindo as funções administrativas dos juizes, cabendo-lhes a elaboração de despachos, decisões e sentenças, dentre outras atribuições (TJSP, 2021).

Há normatização para: i) o formato de divisão das equipes; ii) definição da quantidade de componentes em cada equipe e sua estrutura; iii) regramento das atividades específicas de cada equipe.

1.3. Elementos estruturais da unificação de cartórios

Os principais elementos estruturais da Unidade de Processamento Judicial (UPJ) do Foro Regional III do Jabaquara da 1ª a 6ª Varas Cíveis da Comarca de São Paulo podem ser encontrados nos Provimentos Conjuntos n. 15/2017, que implanta o fluxo de trabalho, e n. 16/2017, que dispõe sobre a instalação (TJSP, 2017).

Quanto à divisão do trabalho (ou especialização), a unidade de processamento judicial em estudo está dividida em quatro equipes, cada qual coordenada pelo respectivo gestor: I – Equipe de Atendimento; II – Equipe de Processos Físicos; III – Equipe de Cumprimento dos Processos Digitais; IV – Equipe de Movimentação dos Processos Digitais, e, V - os Gabinetes.

[23] A Resolução CNJ 194, de 26 de maio de 2014 institui a priorização do Primeiro Grau de Jurisdição (Objetivos 1, 4, 5, 6, 7, 15, 17, 18, 19, 20 e 21)

[24] Meta 10.1: Implantar os “cartórios do futuro” em todas as unidades judiciais de 1º Grau até 31/dez/2020; Meta 11.3: Integrar digitalmente os inquéritos policiais ao sistema do TJSP até 31/dez/2020; Meta 11.5: Realizar 10% das audiências criminais das varas criminais por teleaudiência até 31/dez/2020; Meta 13.1: Cumprir 100% das Metas Anuais do Poder Judiciário Nacional.



A especialização do “Cartório do Futuro” consiste em dividir o trabalho em quatro número de etapas, cada qual realizada por equipes de servidores, com específicas atribuições e tarefas. Essencialmente, essa divisão de trabalho faz com que os servidores se especializem em realizar parte das atividades da unidade, executando determinadas tarefas específicas, em vez de fazer a atividade inteira.

Assim, a Equipe de Atendimento é responsável pelo atendimento do público no balcão e pela execução de determinadas tarefas: guarda, carga, recebimento, arquivamento e desarquivamento de autos físicos; e pelo correio e malote.

A Equipe de Processos Físicos é responsável pelo cumprimento, pelo controle de prazos, pela publicação e pela juntada de petições, realidade que felizmente não estará presente no TRF6 em razão do acervo digital.

A Equipe de Cumprimento dos Processos Digitais é responsável pelo cumprimento das determinações judiciais nos processos digitais.

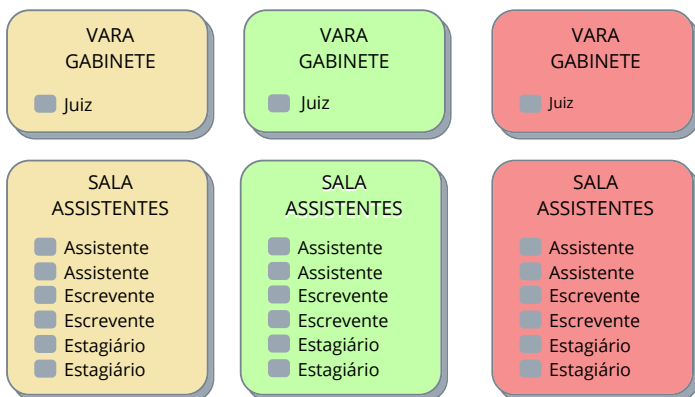
A Equipe de Movimentação dos Processos Digitais é responsável pela publicação, juntada (petições aguardando cadastro) e decurso de prazo nos processos digitais.

Os gabinetes, por sua vez, estão vinculados diretamente às seis varas cíveis que permanecem independentes, e recebem, em razão das numerosas tarefas [25], reforço no quadro funcional com equipe formada por dois assistentes judiciários, dois escreventes e 2 estagiários.

As equipes da secretaria são bem menores e formadas por quatro a seis escreventes, embora atendam às seis varas cíveis.

A figura abaixo representa a configuração dos gabinetes:

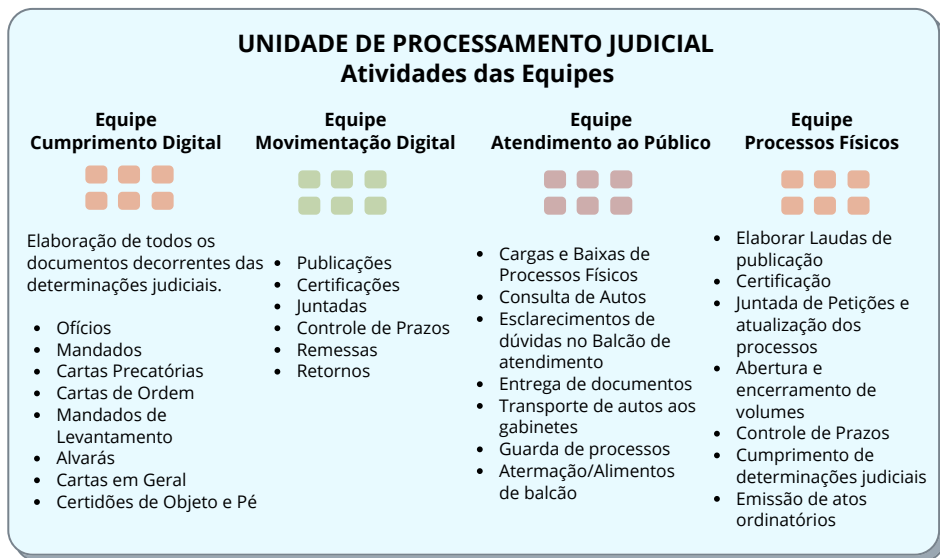
[25] Conforme Artigo 8º do Provimento Conjunto n. 15/2017, - Compete aos gabinetes: I – elaborar minutas de despachos, decisões e sentenças; II – emitir atos ordinatórios nos processos digitais das filas de sua atribuição; III – realizar as pesquisas deferidas pelo juiz (RENAJUD, BACENJUD, TRE, INFOJUD/ INFOSEG, SERASAJUD e ARISP); IV – tratar as seguintes filas de processo: a. Inicial – Ag. Análise do cartório; b. Inicial – Ag. análise do cartório – urgente; c. Entrados com sigilo absoluto; d. Conclusos – despacho; e. Conclusos – decisão interlocutória; f. Conclusos – sentença; g. Conclusos - urgente; h. Bacen Jud – conclusos – decisão; i. Bacen Jud – bloquear valor; j. Bacen Jud – ag. Resposta; k. Bacen Jud – ag. Transferência; l. Pesquisas; m. Ag. Minuta; n. Petição juntada – aguardando análise. V – manter atualizados todos os dados cadastrais dos processos digitais no sistema informatizado após as análises das petições iniciais e intermediárias; VI – criar os modelos de grupo, devendo: a. preencher o nome do documento (que deve corresponder ao teor do documento); b. vincular a movimentação específica; c. marcar o check-box de assinatura do juiz; d. vincular o(s) ato(s) correspondente(s), inclusive os de encaminhamento aos Portais do Ministério Público e da Defensoria Pública; e. selecionar o teor do documento para fins de publicação e emissão, quando necessária, de documentos; VII – preencher/encaminhar, mensalmente, a planilha do Movimento Judiciário; VIII – cadastrar o objeto da ação, quando da análise da inicial; IX – tornar publicável – no campo movimentação – as decisões de bloqueio, após a efetivação do ato; X – cadastrar as audiências na pauta virtual, monitorando os processos nos termos do art. 148 das NSCGJ; XI – monitorar a assinatura de expediente dos magistrados, diariamente; XII – vincular tarja de urgente para os casos de decisões urgentes a serem cumpridas; XIII – abrir diariamente o e-mail institucional da Vara, tratando todos aqueles cuja resposta/informação devam ser conferidas/ aprovadas pelo magistrado, como os referentes a Agravo de Instrumento e encaminhar ao e-mail da UPJ aqueles cujas providências sejam exclusivamente da Unidade



Decorrência lógica da divisão do trabalho é a departamentalização, que é o agrupamento de atividades para que as tarefas comuns possam ser coordenadas por gestores. Na Unidade de Processamento Judicial o agrupamento de atividades se dá pelas funções desempenhadas pelas equipes: de atendimento ao público, de cumprimento de processos digitais, de movimentação de processos digitais e de processos físicos.

A principal vantagem da departamentalização funcional é colocar servidores especialistas juntos que desempenharão as tarefas de acordo com o serviço gerado. A vantagem aqui é a maior responsabilidade final pelo desempenho da função da equipe, pois todas as tarefas relacionadas à função ficam sob a direção de um único gestor.

A divisão de trabalho e a departamentalização na unidade de processamento única pode ser resumida na figura abaixo:





A cadeia de comando deve ser avaliada sob dois aspectos complementares: autoridade e unidade de comando. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 473), “a autoridade se refere aos direitos inerentes a uma posição administrativa para dar ordens e ser obedecidas” e “o princípio da unidade de comando ajuda a preservar o conceito da linha única da autoridade”.

Na Unidade de Processamento Judicial, ao escrivão judicial compete à autoridade [26] e a unidade de comando [27], uma vez que todos os gestores das equipes estão subordinados à sua autoridade. No TRF6 será o diretor da secretaria única. A hierarquização, embora pareça alicerce fundamental neste modelo de organização, possui menor importância, pois apenas facilita a coordenação da unidade. Isto porque cada gestor é colocado na cadeira de comando de sua equipe e recebe expressivo grau de autoridade para cumprir suas responsabilidades [28].

Os escalões hierárquicos não são amplos [29]. Atinge o nível 2 (juízes, escrivão e gestores), o que permite eficiência na direção, rapidez na tomada de decisões e comunicação.

[26] Artigo 2º do Provimento Conjunto n. 15/2017 - Compete ao escrivão judicial: I - coordenar e administrar a unidade de processamento judicial; II - conferir e assinar expedientes; III - acompanhar a produtividade dos servidores e das equipes; IV - conferir e assinar os mandados de levantamento; V - garantir o normal fluxo de trabalho, com disciplina, organização e estrito cumprimento dos horários de funcionamento; VI - zelar para que não haja qualquer preferência na tramitação dos processos de uma vara em relação à outra, ressalvados os casos de urgência; VII - abrir diariamente o e-mail institucional da unidade, encaminhando aos e-mails das Varas respectivas todos aqueles cuja resposta/informação devam ser conferidas/elaboradas pelo magistrado, como os referentes à Agravo de Instrumento; VIII - atender os juízes em exercício nos trabalhos relativos à unidade de processamento; IX - abrir, controlar e encerrar os livros e classificadores da Unidade; X - elaborar e encaminhar a frequência e avaliação de desempenho dos funcionários da Unidade, podendo delegar a tarefa, se o caso.

[27] Artigo 2º, parágrafo único do Provimento Conjunto n. 15/2017. Estão subordinados ao escrivão judicial os gestores das equipes da unidade.

[28] Artigo 4º. § 1º do Provimento Conjunto n. 15/2017. Compete ao gestor de Equipe de Atendimento: I - coordenar os trabalhos da equipe; II - a guarda e escrituração dos livros e classificadores em uso pela equipe; III - a guarda dos autos físicos e a cobrança daqueles não restituídos no prazo legal; IV - elaborar e remeter a relação de mandados de levantamento; V - assinar mandado de levantamento, quando determinado pelo escrivão; VI - auxiliar o escrivão no que lhe for solicitado. Artigo 5, § 1º - Compete ao gestor de Equipe de Processos Físicos: I - coordenar os trabalhos da equipe; II - conferir e assinar expedientes, inclusive mandados de levantamento; III - remeter as laudas de publicação; IV - auxiliar o escrivão no que lhe for solicitado. Artigo 6, § 1º - Compete ao gestor da Equipe de Cumprimento dos Processos Digitais: I - coordenar os trabalhos da equipe; II - conferir, assinar pelo fluxo de documentos e tornar público os expedientes; III - conferir e assinar mandados de levantamento; IV - controlar o painel de editais; V - zelar para que todas as filas do fluxo digital tenham regular andamento; VI - monitorar a fila Ag. Encerramento do Ato; VII - auxiliar o escrivão no que lhe for solicitado. Art. 7, § 1º - Compete ao gestor da Equipe de Movimentação dos Processos Digitais: I - coordenar os trabalhos da equipe; II - conferir e assinar expedientes, inclusive mandado de levantamento, quando determinado pelo escrivão; III - gerenciar todas as filas de retorno, procedendo ao devido andamento aos feitos; IV - controlar a digitalização de documentos, inclusive os prazos para destruição dos documentos, de acordo com as Normas de Serviço da Corregedoria Geral da Justiça; V - zelar para que todas as filas do fluxo digital tenham regular andamento; VI - monitorar a fila Ag. Encerramento do Ato; VII - verificar, periodicamente, a fila de Processos Arquivados; VIII - auxiliar o escrivão no que lhe for solicitado.

[29] Provimento conjunto n. 16/2017, artigo 2º. parágrafo único. Os níveis hierárquicos das unidades referidas neste artigo são: I - de Coordenador para o Escrivão Judicial da UPJ; II - de Chefe de Seção Judiciário para o Gestor de Equipe.



Além disso, o processo decisório não está concentrado em único ponto da organização em face das competências atribuídas aos gestores. Ao contrário do modelo burocrático, as decisões descentralizadas, tomadas pelos seus gestores, são levadas de imediato aos servidores, permitindo participação maior.

Por fim, a padronização é traço característico deste modelo organizacional. Observam-se nos provimentos conjuntos excessiva formalização mediante descrições explícitas de tarefas, regras organizacionais e procedimentos claramente definidores sobre os processos de trabalho. Por meio da padronização, espera-se que o colaborador execute suas tarefas sempre da mesma forma, produzindo um resultado constante e uniforme.

A padronização reduz a variabilidade dos comportamentos, com a finalidade de prever e controlar as atividades. Com a padronização, espera-se que as tarefas sejam executadas de uma forma precisa e cuidadosamente pré-determinada. Em congruência com os sistemas de automação de informatização, a formalização tem o potencial de produzir resultados eficientes.

Contudo, daqui nascem algumas das disfunções do “Cartório do Futuro”, pois a padronização excessiva, por meio de processos e procedimentos de trabalho claramente definidos em regras, induz ao engessamento do comportamento dos colaboradores e rejeição à inovação, por exemplo.

1.4. A satisfação no trabalho

Partindo do pressuposto de que a unificação delimita quem são, quem a comporá e de que forma devem agir e interagir com os limites impostos pela estrutura organizacional, busca-se indagar como os servidores públicos percebem os elementos estruturais da unificação de cartórios: qual o grau de satisfação dos servidores com a especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, centralização/descentralização e formalização deste modelo organizacional.

O entendimento do arcabouço estrutural permite visualizar a unificação dos ofícios como a atividade-meio no qual se desenvolvem os serviços judiciais e, ao mesmo tempo, avaliar a consequência deste modelo sobre a satisfação dos colaboradores. Sob esta ótica, a compreensão da complexidade de uma organização passa, não apenas pelos atributos estruturais prescritos na sua configuração, mas, principalmente, pelos padrões emergentes de interação de seus integrantes no contexto de sua realidade multifacetada (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980).

Pensadas e formadas pelas e para as pessoas, há, na estrutura e na ação, um relacionamento que produz efeitos sobre a satisfação do colaborador, ainda que moderados por aspectos psicológicos e influenciados por fatores sociais (LIKERT, 1979).

Segundo Katz e Kahn (1970), “cada indivíduo reage à organização em termos da percepção que dela tem. Percepção que pode diferir, de várias maneiras, da organização real”.

A satisfação é uma das maneiras de compreender como se situa o bem-estar do servidor quanto à estrutura interna da organização. É o quanto as pessoas gostam do trabalho delas. A insatisfação é o quanto não gostam (SPECTOR, 2005). É a dimensão prazerosa das experiências percebidas e sentidas pelo colaborador no contexto da organização em que está inserido.



A satisfação do colaborador é causa importante para realização da própria organização e, em termos de gestão de escritórios/secretarias judiciárias, mensurar a satisfação assume relevância em razão das implicações potenciais sobre a produtividade, eficiência, qualidade das relações de trabalho, níveis de absenteísmo e comprometimento organizacional.

Comumente, pensa-se na unificação de secretarias como solução para eficiência, mas não é. Por isso, é importante preocupar-se com a satisfação do servidor para que o modelo funcione.

Segundo Haddad e Pedrosa (2017, p. 257), “não basta que o servidor esteja satisfeito com o ambiente de trabalho para que se afirme existir qualidade de vida no trabalho. É preciso que ele esteja satisfeito com o próprio trabalho que realiza e com um grupo de pessoas do qual faz parte”.

O estudo da satisfação pode ser abordado de forma global ou em facetas. De acordo com Spector (2005), a primeira abordagem considera o trabalho como sentimento único e global, enquanto na segunda o colaborador apresenta diferentes níveis de satisfação quanto às várias facetas. No presente artigo, optou-se pela abordagem facetada, como será apresentado a seguir.

2 - METODOLOGIA

Para identificar o grau de satisfação dos servidores públicos quanto aos elementos estruturais da unificação de escritórios, foi elaborado survey de tipo autoaplicável, intitulado “Os efeitos da estrutura organizacional sobre a satisfação dos colaboradores” [30].

Segundo Feferbaum e Queiroz (2019, p. 281), survey é uma entrevista estruturada na qual “o pesquisador envia os questionários para os possíveis respondentes, com todas as indicações de como as questões devem ser respondidas e quais são os prazos para a resposta”.

No caso, foi criado formulário eletrônico no Microsoft Forms (Anexo I), contendo breve explicação sobre os objetivos da pesquisa, sobre a instituição de ensino em que estava sendo realizada, sobre a garantia do sigilo e do anonimato.

O formulário possuía cinco perguntas sobre dados gerais do respondente (preservado o anonimato) e 14 perguntas estruturadas sobre os seis elementos da estrutura organizacional: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, centralização/descentralização e formalização. As respostas às perguntas foram estruturadas com base na escala de Likert – escala de cinco pontos – e eram obrigatórias, de modo que o formulário não permitia o avanço para a próxima pergunta se a anterior não tivesse sido respondida.

[30]<[TRF6: Ideias para um novo Tribunal](https://forms.office.com/Pages/DesignPage.aspx?lang=ptBR&origin=OfficeDotCom&route=Start#Analysis=true&FormId=LUKQNVmONkCSRdt2MwPem1auOvg0zhFoSvvrDXOxAVUQ0xPR1FOWJJaRkYyTVJYN0k4SUJMTBBNC4u></p></div><div data-bbox=)



Comparada às perguntas binárias “sim” e “não”, a escala de Likert é método de medição cujo objetivo é avaliar a opinião e as atitudes das pessoas (FEFERBAUM; QUEIROZ, 2019). Esse método permite descobrir graus de opinião que podem fazer a diferença para entender a satisfação dos servidores quanto aos elementos da estrutura organizacional em que estão inseridos.

Importante destacar as limitações do questionário.

Primeiro, o número de questões relacionadas aos elementos da estrutura organizacional, segundo o referencial teórico adotado, é limitado, descartando a investigação de aspectos externos ao “Cartório do Futuro”.

Segundo, as perguntas são restritas à percepção do entrevistado, desconsiderando aspectos psicológicos, o que pode refletir apenas em parte a realidade. Além disso, os participantes da amostra foram estimulados a participar do estudo como voluntários (ANEXO I) e a amostra foi restrita a grupo específico, razão pela qual os resultados não podem ser generalizados. Por se tratar de survey, não exaustiva de todos os tipos de valores (MORAIS, 2005), qualquer que seja a forma como se apresentam os dados, os resumos dos números não devem ser reificados (EPSTEIN e KING, 2013).

Embora os resultados não possam ser generalizados, eles servem como avaliação da percepção de determinado grupo. Outro grupo, em condições similares, provavelmente experimentará situação equivalente. De qualquer forma, a pesquisa serviu para apurar os pontos fortes e fracos da unificação do modelo e, espera-se, possa ser aproveitada na unificação de secretarias no TRF6.

Terceiro, o questionário não aborda os impactos da estrutura na cultura organizacional, o que impede análise mais ampla dos demais valores compartilhados entre os servidores. A estrutura organizacional como variável independente ajuda a explicar o resultado, mas não dispensa as variáveis de controle (EPSTEIN e KING, 2013) que possam causar ou mesmo serem correlacionadas aos resultados obtidos.

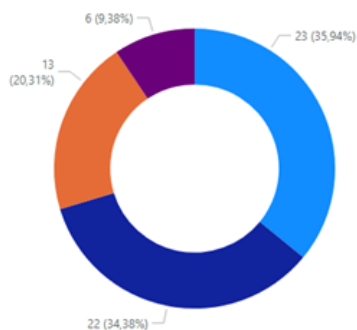
O questionário foi encaminhado aos servidores da UPJ do Foro Regional III do Jabaquara da 1ª a 6ª Varas Cíveis da Comarca de São Paulo, por meio de link, no e-mail institucional e na plataforma Teams no dia 6 de novembro de 2021 e permaneceu disponível para resposta até o dia 14 de novembro de 2021.

O público-alvo era composto de 78 pessoas, integrantes dos gabinetes e das demais equipes do escritório unificado: escritvã(o) judicial, gestor(a) de equipe, assistente, escrevente e estagiário. Foram recebidas 64 respostas.

3 - APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

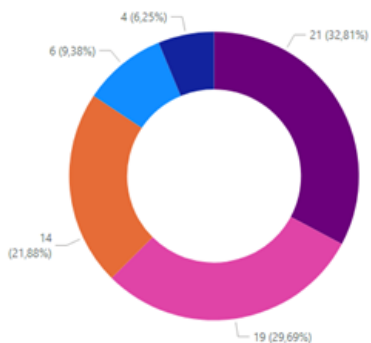
Neste capítulo são apresentados os resultados descritivos dos dados, e serão discutidas e interpretadas as correlações entre as dimensões dos elementos estruturais da organização e as variáveis de sexo, tempo de casa, escolaridade, faixa etária e cargo. Para a criação dos gráficos foi empregado Power BI Desktop, sendo arredondadas as casas decimais.

O grau de escolaridade dos respondentes é elevado: 36% possuem pós-graduação e 34% ensino superior completo. Quanto à faixa etária, grande parte possui mais de 31 anos, trabalha há mais de 10 anos no Tribunal de Justiça como escreventes ou assistentes.



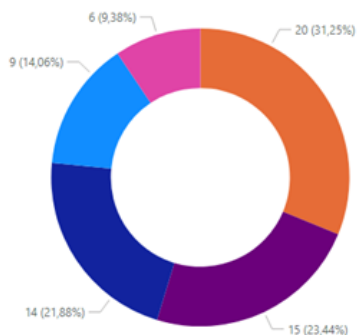
QUAL É A SUA ESCOLARIDADE?

- Pós-graduação
- Ensino Superior Completo
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto



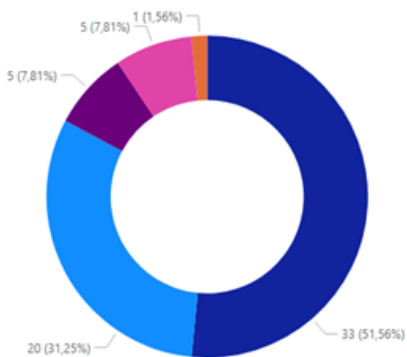
QUAL É SUA FAIXA ETÁRIA?

- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- 31 a 40 anos
- 18 a 25 anos
- 26 a 30 anos



Tempo de trabalho no TJSP

- entre 2 a 10 anos
- mais de 30 anos
- entre 15 a 25 anos
- entre 10 a 15 anos
- menos de 2 anos

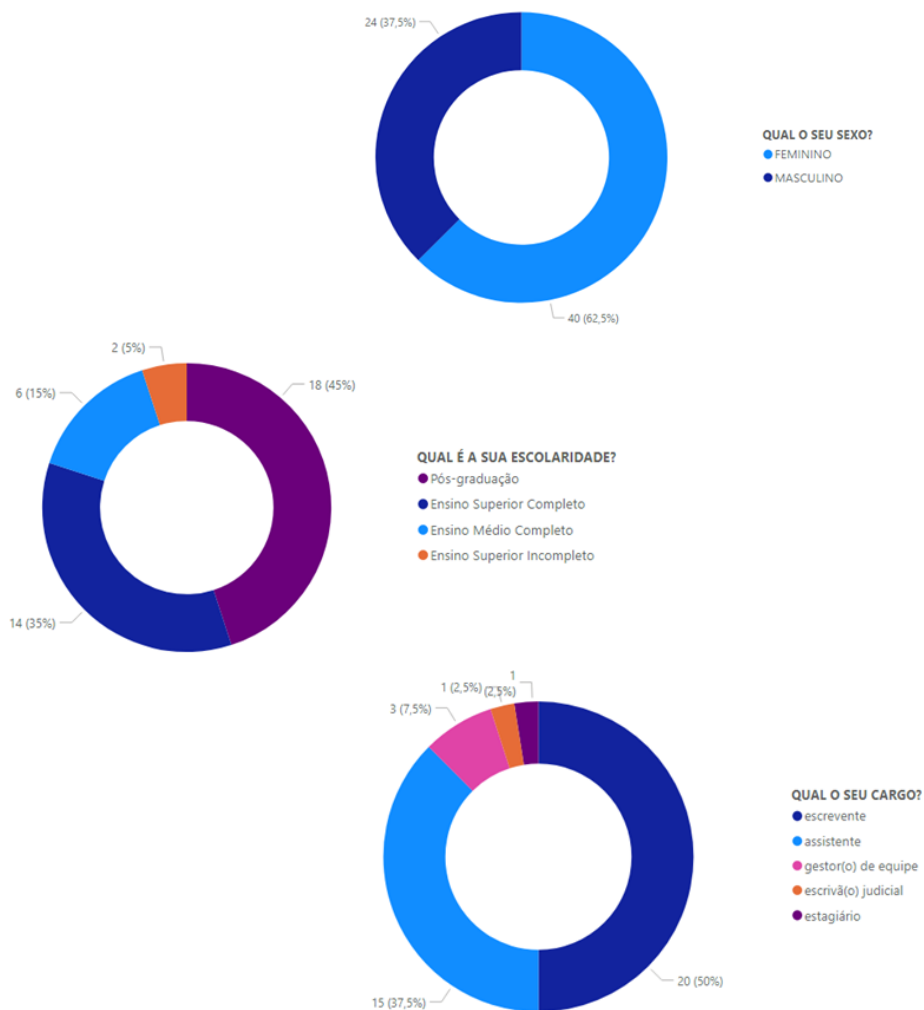


QUAL O SEU CARGO?

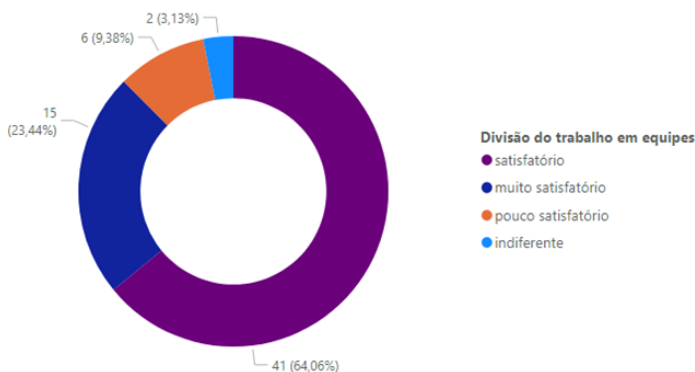
- escrevente
- assistente
- estagiário
- gestor(o) de equipe
- escrivão(o) judicial



A maioria dos participantes é do sexo feminino (63%), possui pós-graduação (45%) ou ensino superior completo (35%) e exerce o cargo de escrevente (50%) ou assistente (38%).



Quanto à primeira dimensão, a pesquisa demonstra expressivo grau de satisfação (64%) ou muita satisfação (23%) quanto à divisão do trabalho ou especialização em equipes de atendimento, movimentação, cumprimento, físicos e gabinetes. Quanto ao gênero, entre as mulheres, os percentuais de satisfatório e muito satisfatório atingem os patamares de 44% e 11%, e, entre os homens, 20% e 13%, respectivamente. Relativamente aos cargos, destaca-se a predominância do satisfatório para os escreventes (33%), assistentes (22%) e gestores (5%). Quando se examina a especialização pelo grau de escolaridade, o tempo de trabalho no TJSP e faixa etária, o satisfatório se sobressai entre todos os respondentes.

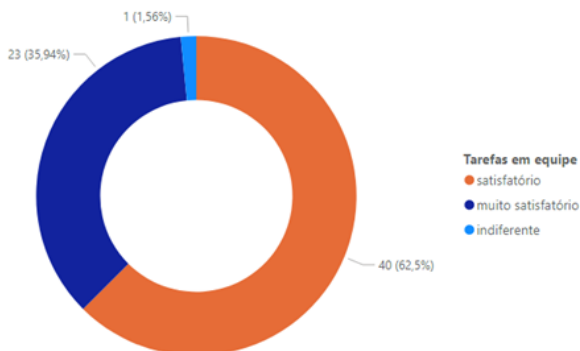


As respostas dadas à especialização do trabalho, consideradas todas as variáveis da pesquisa, demonstram que a divisão do trabalho em etapas realizadas por equipes é considerada satisfatória, o que permite aos gestores a uso das habilidades de seus servidores como meio eficiente para se alcançar maior produtividade. Por meio da especialização das habilidades, ganha-se tempo e velocidade na realização de tarefas específicas. Neste sentido, a satisfação quanto à especialização possui o potencial de aumento da eficiência e da produtividade.

Contudo, a mesma divisão do trabalho em equipes que conduz a aumentos potenciais de produtividade pode acarretar sérios problemas aos gestores quando gera tédio, fadiga, perda de qualidade, desperdícios e não conformidades.

Além da conveniência do rodízio (job rotation), “dar aos funcionários diversas tarefas, permitindo-lhes realizar uma atividade completa, e colocá-los em equipes com habilidades intercambiáveis em geral leva a resultados significativamente melhores e a um aumento da satisfação pessoal (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL; 2011, p. 472).

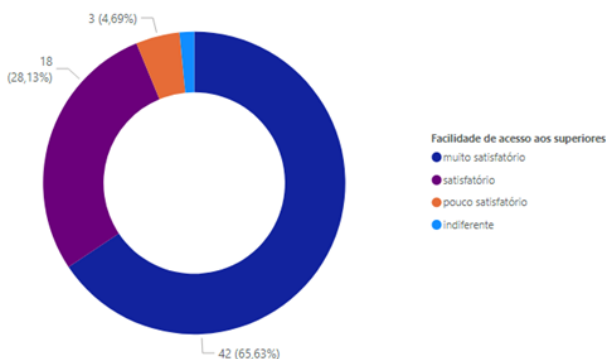
Ligada à divisão do trabalho é o agrupamento das tarefas atribuídas a cada equipe do “Cartório do Futuro”. Indagados acerca da departamentalização, a maioria considera satisfatória (63%) ou muito satisfatória (36%) o agrupamento de tarefas específicas em equipes. A percepção “satisfatório” parece ser maior junto às colaboradoras femininas (68%), entre os escreventes (38%), e junto àqueles com pós-graduação (25%), idade entre 41 a 50 anos (22%) e tempo de trabalho relativamente pequeno de 2 a 10 anos no TJ (22%).





Dos 36% das pessoas que responderam “muito satisfatório para agrupamento de tarefas em equipes, a maioria (96%) destes respondentes avaliam a facilidade de acesso aos seus superiores (escrivão, gestores e juízes) como “muito satisfatório”.

Esse achado revela que a departamentalização parece facilitar o acesso aos superiores hierárquicos, diminuindo a amplitude de controle. A proximidade do gestor com os integrantes de sua equipe torna a comunicação verbal a regra na organização, estimula o diálogo, a rapidez e participação nos processos decisórios. É o que demonstra o gráfico abaixo no qual 66% avaliam como “muito satisfatório” a facilidade de acesso aos seus superiores hierárquicos (escrivã, gestores e juízes).



No mesmo sentido, outro insight interessante demonstra que a maioria das pessoas (66%) que responderam muito satisfatório para facilidade de acesso, igualmente considera, de forma expressiva (96%), como “muito satisfatório” a facilidade de entrar em contato com seus superiores hierárquicos (escrivão, gestores e juízes).

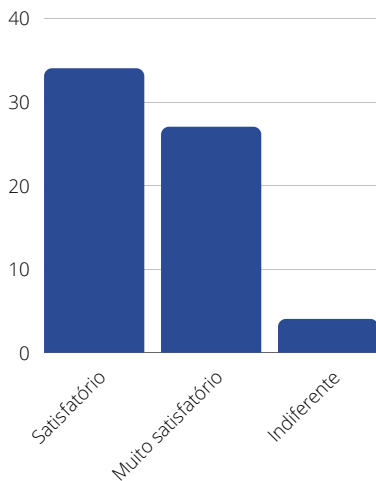


Quanto à amplitude de controle, embora a estrutura possua resquícios burocráticos, não há isolamento da liderança, nem comunicação vertical por meio de ofícios, circulares ou ordens por escrito. A comunicação é fluida, direta e verbal, com ampla facilidade de acesso aos superiores hierárquicos. A propósito, 63% da amostra considera muito satisfatória a comunicação com seu gestor, escrivão ou juiz. O percentual muito satisfatório se eleva a 65% entre as mulheres. Em caso de problema, 69% das pessoas consideram “muito satisfatório” a facilidade de entrar em contato com seus superiores.



Esses insights conduzem à conclusão de que os gestores podem dirigir sua equipe com maior eficiência e eficácia, quando seus subordinados conhecem bem seu trabalho, e, em caso de dúvidas, podem se apoiar e aconselhar com seu superior ou com seus próprios colegas sem maiores obstáculos.

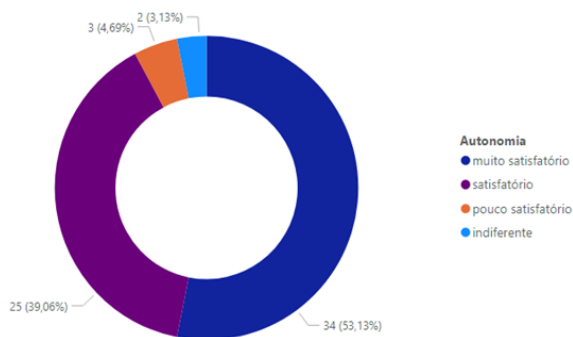
A propósito, quanto à cadeia de comando, ou seja, a quem os indivíduos e grupos se reportam, 53% a reputam como satisfatória, seguido de 42% muito satisfatório. Interessante destacar que 43% dessas pessoas que responderam muito satisfatório para a cadeia de comando, 97% delas responderam "muito satisfatório" para a facilidade de acesso ao seu superior hierárquico.



O princípio da unidade de comando, característica marcante da estrutura burocrática mecânica, preserva o conceito da linha única de autoridade. Contudo, nessa reorganização estrutural, a unidade de comando é mitigada, o que demonstra avanço dos escalões inferiores na participação dos processos de decisão da organização como um todo e na equipe a que pertence. A satisfação alcança idênticos índices de 55%.

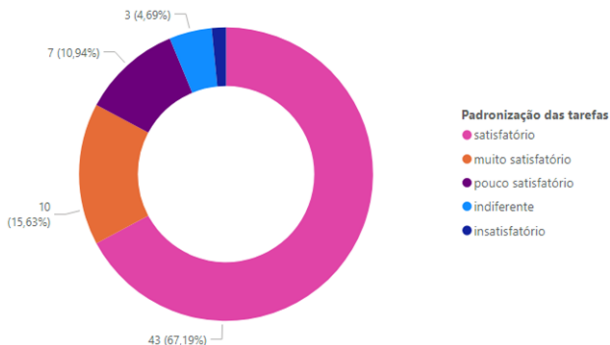


A facilidade de acesso aos superiores hierárquicos permite comunicação sem a necessidade de utilização de canais formais. Os funcionários ganham maior autonomia para tomar decisões voltadas aos escopos de suas atividades. Some-se a isso a elevada escolaridade, o que confirma a elevada autonomia no seu desempenho considerada como muito satisfatória por 53% da amostra. A autonomia é melhor avaliada como muito satisfatória por 68,18% dos homens, por 25% dos assistentes e por 41% dos graduados em ensino superior e com pós-graduação.



Porém, quando se trata de autonomia, 5% das pessoas a avaliam como “pouco satisfatório”. A pouca satisfação externada também reflete na percepção de pouca participação nos processos decisórios da organização como um todo (11%) ou na equipe (2%).

Embora a padronização reduza drasticamente a autonomia do servidor para decidir o que, quando e como deve ser feito, a amostra demonstra que 67% a avaliam como satisfatória, sendo melhor avaliada entre os escreventes (33%), seguido dos assistentes (25%), e, na faixa etária a partir dos 31 até os 60 anos. Destaca-se que entre os detentores de pós-graduação, a satisfação com a padronização do trabalho alcança 27%, e 23% entre os com ensino superior completo. A somatória de 18% dos que a avaliam como insatisfatória, indiferente ou pouco satisfatória supera aqueles que a reputam muito satisfatória (16%).





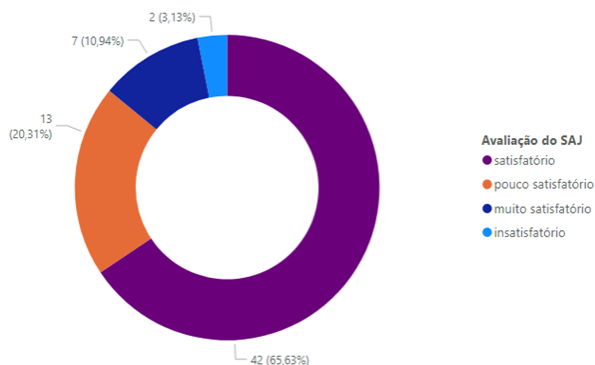
Como descrito em capítulo anterior, o “Cartório do Futuro” ainda é marcado formalmente pelos procedimentos de trabalho e pelas descrições explícitas e específicas de tarefas, ditadas pelos provimentos que o instituiu e pelas normas de serviço da Corregedoria de Justiça.

Neste modelo de organização dos serviços judiciais, a formalização é elevada, os comportamentos dos servidores são programados e os funcionários não têm liberdade para decidir sobre o trabalho.

Apesar de não se refletir nos dados, a sensação de se sentir apenas uma peça da engrenagem, de fazer a mesma coisa ou “enxugar gelo” parece estar presente na amostra. A padronização exclui a possibilidade dos colaboradores de adotarem comportamentos alternativos. Esses são alguns dos perniciosos efeitos colaterais da padronização, que constituem grave entrave à inovação e à motivação e, por isso, representa desafio aos superiores hierárquicos (gestores, escrivão e juízes).

Neste contexto, essa percepção é ratificada pela avaliação do Sistema de Automação Judiciária (SAJ) empregado na rotina diária. O SAJ é um sistema informatizado que padroniza o trabalho e os procedimentos empregados no processamento dos processos digitais do Tribunal de Justiça de São Paulo. É o equivalente ao PJe utilizado por muitos Tribunais Estaduais, Justiça Federal e Justiça Especializadas.

A amostra demonstra que 66% avaliam o SAJ como satisfatório, sendo melhor avaliado entre as mulheres (41%), escreventes (34%) e na faixa etária a partir dos 31 anos. Quanto ao grau de escolaridade, a satisfação está melhor situada entre as pessoas com pós-graduação (25%), com superior completo (22%) e ensino médio (14%). O insatisfatório (3%) e o pouco satisfatório (20%) atingem patamar razoável na somatória, superando em dobro aqueles que avaliam como muito satisfatório o sistema de automação judiciária.



4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto aos elementos estruturais, a amostra indica quadro geral de satisfação quanto aos elementos estruturais da organização.

Contudo, verifica-se que o modelo ainda é burocrático, padronizado por normas e procedimentos. Porém, o processo decisório, a divisão do trabalho por equipes, o agrupamento de tarefas e a facilidade de comunicação parecem produzir a percepção de maior participação e autonomia aos servidores da unidade estudada.



Nenhuma estrutura provoca mais debates do que a burocracia mecanizada. Burocracia é quase uma palavra de baixo calão no cotidiano brasileiro. Uma reminiscência do Leviathan bem distanciado da racionalidade, ausência de ambiguidades, redução de conflitos, dentre outras características idealizadas por Weber.

Uma máquina precisa é fácil de controlar e produz mais, principalmente em ambiente de trabalho estável e integrado por conjunto de tarefas simples e repetitivas como os serviços judiciários.

Embora a estrutura burocrática ainda permaneça como a única conceptível no âmbito judicial, o modelo de organização é apenas um meio para se alcançar objetivos.

A atividade-meio do Poder Judiciário é prestada e executada por pessoas e é nisso que a eficiência mecanizada falha.

Apropriado para a produção em massa dos serviços cartórios e fundado na concepção da eficiência de produzir mais com menos, a estrutura do “Cartório do Futuro” apresenta vantagens qualitativas na avaliação dos servidores que o integram.

Mas, das vantagens desta máquina burocrática nascem as suas desvantagens, por exemplo, aquelas contrárias à inovação e à motivação. As respostas dos gestores aos problemas disfuncionais desta estrutura constituem o maior desafio ao funcionamento satisfatório, ou melhor, muito satisfatório da atividade-meio.

Partindo-se dos resultados do presente trabalho, as dimensões da especialização (departamentalização) e padronização merecem especial atenção no modelo de unificação de secretarias a ser implantado no TRF6.

Estruturas altamente especializadas e formalizadas produzem rapidamente consequências indesejáveis na satisfação dos servidores. Os dados do “Cartório do Futuro” parecem revelar que a repetição, por exemplo, se traduz na sensação de ser apenas uma peça da engrenagem.

Dentro do núcleo operacional, a padronização tem sua importância, pois delinea os comportamentos com o fim de coordenar as atividades. As tarefas são especializadas com o fim de se obter a repetição, e, a formação é utilizada para impor os procedimentos mais eficientes.

Infelizmente, com o tempo, a tendência é o isolamento, a falta de motivação e o descontentamento do núcleo operacional, no caso, das equipes de atendimento, cumprimento e movimentação de processos digitais/físicos, em relação à cúpula estratégica concentrada nos integrantes dos gabinetes que gozam de maior autonomia, criatividade, participação nas decisões e proximidade com seu(sua) juiz(a).

Pode-se dizer que a especialização e a formalização são percebidas de formas distintas entre os núcleos operacionais (equipes do Cartório do Futuro) e estratégicos (gabinetes). Para o núcleo operacional, o trabalho desenvolvido pelo núcleo estratégico é menos repetitivo, e, assim menos formalizado.

Para minimizar os efeitos disfuncionais da especialização e da padronização elevadas, recomenda-se maior atenção nos procedimentos de recrutamento e seleção dos integrantes de cada equipe.



Em primeiro lugar, a organização deve estar atenta aos conhecimentos e habilidades que os ocupantes de cada equipe, incluindo os gestores, devem possuir e mostrar no exercício de suas funções.

A intenção é assegurar que os ocupantes de cargos apresentem os comportamentos desejáveis e necessários antes do início do funcionamento da secretaria unificada.

O TRF6 poderá mais tarde reforçar tais comportamentos com uma quantidade de instrumentos personalizados, tais como, rodiziamento (job rotation) e programas de treinamento contínuo nos quais serão ensinados e reforçados os conhecimentos e habilidades relacionados com o trabalho.

A isso, soma-se o papel dos líderes (gestores e líderes) no engajamento dos colaboradores e no combate permanente às não-conformidades, aqui entendidas como a energia consumida em retrabalho, perda de tempo e procedimentos desnecessários ou improdutivos.

REFERÊNCIAS

- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F.; LAMENDORF, José Henrique. Elementos de comportamento organizacional. In: Elementos de comportamento organizacional. 2009. p. 166.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números 2020. Brasília-DF, CNJ, 2020. Disponível em www.cnj.jus.br/wpcontent/uploads/2020/08/WEB_V2_SUMARIO_EXECUTIVO_CNJ_N2020. Acesso em 25 jan. 2021.
- CORREGEDORIA GERAL DA JUSTIÇA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Normas Judiciais da Corregedoria Geral da Justiça. São Paulo, 2021. Texto Atualizado até 05/10/2021. Disponível em <https://www.tjsp.jus.br/Corregedoria/Comunicados/NormasJudiciais>. Acesso em 1p/10/202
- DAFT, Richard L. Organization theory and design. Cengage learning, 2015.
- EPSTEIN, Lee; KING, Gary. Pesquisa empírica em direito—as regras de inferência [livro eletrônico]. Coleção acadêmica livre. Vários tradutores. São Paulo: Direito GV, 2013.
- FEFERBAUM, M.; QUEIROZ, R. M. R. Metodologia da pesquisa em Direito: técnicas e abordagens para elaboração de monografias, dissertações e teses. Saraiva, 2ª. ed., 2019, p. 280.
- FIGUEIREDO, Luíza Vieira Sá. Gestão em Poder Judiciário: administração pública e gestão de pessoas. Curitiba: Editora CRV, 2014.
- HADDAD, C. H. B.; PEDROSA, L.. Administração judicial aplicada. 1ª. ed. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 2014.
- _____. Manual de Administração Judicial enfoque conceitual. Vol. 1. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.
- _____. Manual de Administração Judicial enfoque prático. Vol. 2. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.
- KATZ, D. & KAHN, R.L. Psicologia Social das Organizações. São Paulo: Editora Atlas, 1987.
- LIKERT, R. & Likert, J. G. Administração de Conflitos – Novas Abordagens. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
- MATIAS-PEREIRA, José. Manual de gestão pública contemporânea. São Paulo: Atlas, 2009.



MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995

MORAIS, Carlos. Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística. 2005. Bibliotecadigital.ipb.pt. Disponível em <<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/7325/1/estdescr.pdf>>. Acesso em 11/12/2021.

RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. Administrative science quarterly, p. 1-17, Sage Publications, Inc, 1980.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Cartório do Futuro. São Paulo, 2021. Disponível em <https://www.tjsp.jus.br/CartorioDoFuturo>. Acesso em 09/10/2021

_____. Cartório do Futuro. São Paulo, 2021. Disponível em

<https://www.tjsp.jus.br/Download/CartorioDoFuturo/Pdf/Informacoesadicionais.pdf>. Acesso em 09/10/2021.

_____. Provimento conjunto n. 15/2017 dispõe sobre o fluxo de trabalho da Unidade de Processamento Judicial (UPJ) – 01ª a 06ª Varas Cíveis do Foro Regional III – Jabaquara, da Comarca da Capital. São Paulo, 2017. Disponível em <https://dje.tjsp.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=11&nuDiario=2357&cdCaderno=10&nuSeqpagina=2>. Acesso em 10/10/2021.

_____. Provimento conjunto n. 16/2017 dispõe sobre a implantação da Unidade de Processamento Judicial (UPJ) – 01ª a 06ª Varas Cíveis do Foro Regional III – Jabaquara, da Comarca da Capital. São Paulo, 2017. Disponível em <https://dje.tjsp.jus.br/cdje/consultaSimples.do?cdVolume=11&nuDiario=2358&cdCaderno=10&nuSeqpagina=1>. Acesso em 10/10/2021

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2011.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2002.

WEBER, M. A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. Editora: Pioneira, 1987.

_____. Economia e Sociedade. Vol 2. São Paulo: Ed. Unb, 2009



ANEXO I

Os efeitos da estrutura organizacional sobre a satisfação dos colaboradores

Convido o(a) Sr(a) para participar como voluntário(a) da presente pesquisa que será empregada na produção de artigo final da disciplina Administração Judicial Aplicada (AJA), cursada na ENFAM, cujo tema são "os efeitos da estrutura organizacional sobre a satisfação dos servidores públicos: estudo de caso de uma unificação de cartórios".

O objetivo da pesquisa é identificar o grau de satisfação dos servidores públicos neste modelo organização de unificação de ofícios. O seu resultado possibilitará a apresentação de propostas de melhoria em termos gerenciais e, conseqüentemente, ao sistema judicial.

A sua participação como servidor(a)/gestor(a) de uma das Unidades de Processamento Judicial (UPJ) do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo é de grande importância, vez que este é o maior tribunal estadual e possui relevância ímpar no cenário nacional.

Sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer dado ou elemento que possa, de qualquer forma, o(a) identificar será mantido em sigilo.



1. Qual o seu sexo?
2. Há quanto tempo você trabalha no Tribunal de Justiça?
3. Qual é a sua escolaridade?
4. Qual é a sua faixa etária?
5. Qual o seu cargo?
6. Como você avalia a divisão do trabalho em equipes (atendimento, movimentação, cumprimento, físicos e gabinetes)?
7. Qual o seu grau de satisfação com as tarefas desempenhadas na sua equipe?
8. Como você avalia o desempenho de sua equipe?
9. Como você avalia o aproveitamento de suas habilidades e experiências na sua equipe?
10. Como você avalia a estrutura hierárquica (escrivão, gestores e juizes/gabinetes)?
11. Como você avalia a facilidade de acesso aos seus superiores (escrivão, gestores e juizes)?
12. Como você avalia a sua participação nos processos decisórios da organização como um todo?
13. Como você avalia a sua participação nas decisões da equipe que integra?
14. Como você avalia a comunicação com os gestores de equipes, escrivão(o) ou juizes?
15. Caso você tiver um problema, como você avalia a facilidade de entrar em contato com seus superiores hierárquicos (escrivã, gestores e juizes)?
16. Como você avalia sua autonomia no desempenho de suas tarefas?
17. Como você avalia a padronização dos atos cartorários?
18. Como você avalia a automatização dos atos cartórios (vinculação entre atos/documentos)?
19. Considerando a sua rotina diária, como você avalia o SAJ (sistema de automação do judiciário) para o desempenho de suas tarefas?



RACIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS E ECONOMICIDADE NO MODELO DE CARTÓRIO UNIFICADO

Manoel Gonçalves Dantas de Abrantes

Juiz de Direito (TJPB), especialista em Direito Penal (UEPB) e em Gestão Jurisdicional de Meios e Fins (UNIPÊ), aluno especial do Curso de Mestrado Profissional em Direito (ENFAM) (manoel.abrantes@tjpb.jus.br).

INTRODUÇÃO

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, denominada de Constituição Cidadã, e suas sucessivas emendas, abriu-se à sociedade maior acesso ao Poder Judiciário em face de direitos e instrumentos processuais estabelecidos e postos à disposição dos cidadãos. Como exemplos, destacam-se temas relacionados ao meio ambiente, ao consumidor, às crianças e adolescentes, às mulheres, às pessoas mais vulneráveis etc. Com isso, cresceu a demanda aos serviços do Poder Judiciário, fazendo com que houvesse aumento significativo de ações ajuizadas.

Segundo o Relatório Justiça em Números, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2021), em 17 anos de acompanhamento de processos tramitando nos 90 tribunais brasileiros e nos 27 Estados da Federação, houve aumento crescente da procura pelos serviços judiciários, chegando ao final de 2020 com 75,44 milhões de ações tramitando, número expressivo considerando que existem 17.998 magistrados no Brasil.

Do citado relatório consta que, em média, a cada grupo de 100.000 habitantes, 10.675 ingressaram com uma ação judicial no ano de 2020, computados somente os processos de conhecimento e de execução de títulos extrajudiciais, sem levar em consideração na base de cálculo as execuções judiciais iniciadas. Houve a redução de 12,3% em relação a 2019, decorrente da diminuição da demanda do Judiciário em face da pandemia do Covid-19.

Tais números demonstram que historicamente houve aumento nos trabalhos tanto de magistrados como de servidores, o que provocou sobrecarga de trabalho e deixou o Poder Judiciário assoberbado de processos. Ou seja, o aumento desproporcional em relação à estrutura gerou problemas referentes, por exemplo, à celeridade dos trâmites processuais, notadamente em face da redução do orçamento, com consequente diminuição e/ou não aumento de servidores e de magistrados, como ocorreu entre os anos de 2019 e 2020, quando o orçamento do Poder Judiciário da União daquele ano foi de R\$ 49.906.054.049,00 e deste R\$48.458.792.987,00 (CNJ, 2020).

Ressalte-se que foi introduzida na Constituição Federal de 1988, pela Emenda Constitucional n. 45/2004 (Brasil, 1988), a duração razoável do processo, erigida como princípio fundamental e cláusula pétrea, conforme previsto no inciso LXXVIII do Art. 5º (Brasil, 1988), que constitui garantia processual para a celeridade da tramitação dos processos com vistas à efetividade da prestação jurisdicional. O texto constitucional acolheu o que dispõe a Convenção Americana sobre Direitos Humanos em seu Art. 8º:



Toda pessoa tem direito a ser ouvida, com as devidas garantias e dentro de um prazo razoável, por um juiz ou tribunal competente, independente e imparcial, estabelecido anteriormente por lei, na apuração de qualquer acusação penal formulada contra ela, ou para que se determinem seus direitos ou obrigações de natureza civil, trabalhista, fiscal ou de qualquer outra natureza.

Nesse dispositivo legal encontra-se uma das âncoras para o acesso à justiça. Nesta perspectiva, a estrutura então existente da organização cartorária dos diversos tribunais se mostra carente para atender os atos processuais de forma célere, menos dispendiosa e eficiente. A formatação existente e predominante de um cartório para cada Vara se mostra insuficiente para suprir e atender a quantidade de processos distribuídos, mormente quando, com o passar do tempo e diminuição do orçamento do Poder Judiciário, muitos deles ficaram quantitativamente defasados.

Buscando resolver tal situação com eficiência à prática dos atos cartorários, alguns Tribunais criaram o design organizacional no modelo de Cartório Unificado ou Secretaria Unificada, que reúne várias Varas para trabalhar com um único cartório ou secretaria, concentrando servidores e equipamentos em um só ambiente, o que, de certo modo, otimiza a produtividade cartorária, além de diminuir custos, em face da redução de cargos comissionados, espaços físicos e equipamentos. Podemos citar alguns Tribunais que implantaram esse sistema, como: Cartório do Futuro, do Tribunal de Justiça de São Paulo; Cartório Integrado, do Tribunal de Justiça da Bahia; Cartório Unificado de Mangabeira, do Tribunal de Justiça da Paraíba; a Central de Processamento Eletrônico de Feitos Judiciais, do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul; e a Secretaria Única do Ceará, do Tribunal de Justiça do Ceará, dentre outros.

1 - A PREOCUPAÇÃO DOS CUSTOS DO JUDICIÁRIO

Pelos dados apurados no Relatório Justiça em Números de 2021 (CNJ, 2021), as despesas de todos os seguimentos do Judiciário alcançaram a cifra de R\$100.067.753.052,00, o que corresponde a 1,3% do Produto Interno Bruto (PIB), ou a 11% dos gastos totais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. O custo do serviço da Justiça foi de R\$475,51 por pessoa.

Importante observar que 92,6% desses valores foram pagos com a remuneração com magistrados, servidores, inativos, terceirizados e estagiários, todos os auxílios e assistências devidos, tais como auxílio-alimentação, diárias, passagens, entre outros, sobrando apenas 7% para despesas de capital e despesas correntes.

Os valores despendidos com pessoal foram destinados a 433.575 pessoas em sua força de trabalho, sendo 17.988 magistrados (4,1%), 267.613 servidores (61,7%), 71.295 terceirizados (16,4%), 57.579 estagiários (13,3%) e 19.100 conciliadores, juízes leigos e voluntários (4,41%), o que demonstra a magnitude da máquina judiciária brasileira (CNJ, 2021).

Em face de tais números, há uma preocupação dos administradores dos Tribunais na melhor aplicação dos recursos financeiros, mantendo-se a estrutura administrativa sem maiores aumentos em face da ausência de elevação da receita orçamentária, de forma que não haja impacto na questão de produtividade e celeridade processual.

Sobre os gastos do Poder Judiciário, assim se pronunciam Haddad e Pedrosa (2017, p. 35):



[...] sob o ponto de vista de economia do gasto público, a grande dimensão adquirida pelo Poder Judiciário aponta para a imperiosa necessidade de bem geri-lo. A tradicional solução de ajustar a capacidade de atendimento à demanda processual por meio de aumento de juizes, quantidade de servidores ou tamanho dos tribunais coloca-se em choque com a realidade do custo da Justiça no Brasil ser um dos mais caros do mundo.

Dentro de tais condições, há que se buscar meios e formas de se manter a máquina judiciária eficiente e célere com melhor utilização dos recursos humanos e economia de recursos financeiros, porque estes são finitos.

Ainda segundo Haddad e Pedrosa (2017, p. 16), a produtividade não é apenas o resultado da quantificação de decisões e sentenças proferidas ou de audiências realizadas pelos magistrados, mas a resolução das demandas ajuizadas de forma célere com utilização de reduzidos recursos humanos e financeiros.

2 - A ECONOMICIDADE COMO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL

A economicidade foi erigida como princípio constitucional, sendo prevista no art. 70 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), nos seguintes termos:

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

A economicidade está diretamente relacionada com o princípio da eficiência, pois tem como escopo otimizar a utilização de recursos públicos com o menor custo possível, mantendo-se a qualidade e celeridade da prestação do serviço público, como destaca Binenbojm (2008, pág. 346):

O princípio da economicidade, inobstante sua autonomia no texto constitucional, é abrangido pela ideia de eficiência. A economicidade corresponde a uma análise de otimização de custos para os melhores benefícios. A economicidade é, assim, uma das dimensões da eficiência.

No mesmo sentido, segue o escólio de Ávila (2003, pág. 127)

"[...] eficiente é a atuação administrativa que promove de forma satisfatória e os fins em termos quantitativos, qualitativos e probabilísticos. Para que a administração esteja de acordo com o dever de eficiência, não basta escolher meios adequados para promover seus fins. A eficiência exige muito mais do que mera adequação. Ela exige satisfatoriamente na promoção dos fins atribuídos à administração. Escolher um meio adequado para promover um fim, mas que promove o fim de modo insignificante, com muitos efeitos negativos paralelos ou com pouca certeza, é violar o dever de eficiência administrativa. O dever de eficiência traduz-se, pois, na exigência de promoção satisfatória dos fins atribuídos à Administração Pública, considerando promoção satisfatória, para esse propósito, a promoção minimamente intensa e certa do fim. Essa interpretação remete-nos a dois modos de consideração do custo administrativo: a um modo absoluto, no sentido de que a opção menos custosa deve ser adotada, indiferente se outras alternativas, apesar de mais custosas, apresentam outras vantagens; a um modo relativo, no sentido de que a opção menos custosa deve ser adotada somente se as vantagens proporcionadas por outras opções não superarem o benefício financeiro"



Sobre a questão da economicidade, sob o enfoque da eficiência do serviço público, se manifesta Lima (2007, p. 57):

O princípio da eficiência no campo constitucional é um conceito bem mais amplo e complexo do que o seu similar no campo da Ciência da Administração. A eficiência como princípio, no campo do direito constitucional administrativo, só é válida se aplicada a ações e atividades que gerem ou contribuam para o bem comum. Não se trata de reduzir o custo a qualquer custo, muito menos de fazer qualidade a qualquer custo. Trata-se, isto sim, de produzir resultado que seja consequência da melhor relação entre qualidade do resultado e a qualidade do gasto para produzi-lo.

Portanto, a administração judiciária deve buscar a eficiência da prestação jurisdicional a um custo que não seja tão oneroso para o contribuinte, mantendo ou aumentando a produtividade, sem perder a qualidade do serviço, ou seja, fazer mais com menos.

3 - A NECESSIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE CARTÓRIO UNIFICADO PARA A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL EFICIENTE E COM MENOR CUSTO

O modelo cartorário existente na maioria das unidades judiciárias, em que a cada Vara se vincula um cartório ou secretaria, não mais atende às exigências de contenção das despesas e de emprego dos recursos humanos postos a serviço da atividade jurisdicional.

No modelo tradicional, com um cartório ou secretaria para cada vara, são estipulados números mínimos de servidores, que formam o seu quadro de acordo com os parâmetros legais e determinados pelos respectivos tribunais com base na Resolução n. 219/2016 do CNJ, que estabeleceu a lotação paradigma. Em cada cartório ou secretaria existem além dos cargos efetivos (analistas e técnicos judiciários), os cargos de confiança e funções comissionadas, que são remunerados para quem os ocupam, geralmente servidores do quadro efetivo.

Na Justiça Federal, cada secretaria possui quatro analistas judiciários e oito técnicos judiciários (quadro efetivo), com um cargo em comissão de diretor de secretaria e sete funções comissionadas entre assistentes e supervisores, podendo tais números de funções comissionadas variarem de acordo com atos dos respectivos tribunais, o que demanda alocação de recursos financeiros para arcar com as despesas das remunerações de seus ocupantes.

Tome-se por exemplo o recém-criado Tribunal Regional Federal da 6ª Região, com sede em Belo Horizonte, Minas Gerais, através da Lei n. 14.226, de 20 de outubro de 2021 (Brasil, 2021), cuja estrutura prevista para o primeiro grau é de 622 cargos de analistas judiciários e 903 de técnicos judiciários (cargos efetivos), além de 85 cargos em comissão e 1.105 funções comissionadas, dentre servidores de secretarias e diretorias, a um custo muito alto se fosse implantado o modelo de uma secretaria para cada Vara. Vejam os cargos efetivos, em comissão e funções comissionadas criados pela referida lei:



Nova estrutura de cargos efetivos dos quadros de pessoal do Tribunal Regional Federal da 6ª Região e da Seção Judiciária do Estado de Minas Gerais

Denominação	1º Grau	2º Grau	Total
Analista judiciário	622	199	821
Técnico judiciário	903	168	1071
Auxiliar judiciário	0	10	10
Total	1525	377	1902

Fonte: Lei n. 14.226/2021

Nova estrutura de cargos em comissão

Denominação	1º Grau	2º Grau	Total	Valor Unitário	Valor Total
CJ-4	0	1	1	R\$ 14.607,74	R\$ 14.607,74
CJ-3	55	25	80	R\$ 12.940,02	R\$1.035.201,60
CJ-2	29	37	66	R\$ 11.382,88	R\$ 751.270,08
CJ-1	1	16	17	R\$ 9.216,74	R\$ 156.684,58
Total	85	79	164		R\$ 1.957.764,00

Fonte: Lei n. 14.226/2021

**Nova Estrutura de funções comissionadas**

Denominação	1º Grau	2º Grau	Total	Valor Unitário	Valor Total
FC-6	29	63	92	R\$ 3.072,36	R\$ 282.657,12
FC-5 (1)	549	104	653	R\$ 2.232,38	R\$ 1.457.744,14
FC-4	0	0	0	R\$ 1.939,89	-
FC-3 (1)	297	107	404	R\$ 1.379,07	R\$ 557.144,28
FC-2	230	2	232	R\$ 1.185,05	R\$ 274.931,60
FC-1	0	0	0	R\$ 1.019,17	-
Total	85	79	164		R\$ 2.572.477,14

Fonte: Lei n. 14.226/2021

No entanto, a própria Lei n. 14.226/2021 prevê no art. 11, § 2º, inciso II, a possibilidade de se implantar secretarias unificadas por área de competência, o que poderia impactar na redução das despesas com pagamento de pessoal, bem com o otimizar a utilização dos recursos humanos, equipamentos de informática e ocupação espacial.

Desta forma, existindo, por exemplo, cinco varas de execução fiscal em Belo Horizonte, poderia haver uma ou duas secretarias únicas, com um só diretor em cada uma delas e número menor de funções comissionadas, reduzindo-se substancialmente o pagamento dos ocupantes daqueles cargos.

No caso das Varas Cíveis, em número de 13, poder-se-ia criar até três secretarias, com subdivisão em subsecretarias de acordo com as fases processuais (por exemplo, até a citação; depois da citação até audiência; da audiência até sentença; a partir da execução), ficando apenas com o gasto de três cargos de diretores de secretaria em vez de 13. Da mesma forma, haveria redução de ocupantes de funções comissionadas (secretários, assistentes técnicos, auxiliares especializados, supervisores de seção e supervisores assistentes)

Com a implantação do teletrabalho, que é uma realidade em muitas unidades judiciárias, aliada à unificação cartorária, haveria diminuição da ocupação de espaços físicos. No lugar de 13 espaços para as secretarias das Varas Cíveis existiria apenas três ambientes, com redução de estações de trabalho (birôs, computadores, monitores escâneres etc.), e consequente redução no custo de aquisição de móveis e equipamentos, consumo de energia, água, material de expediente etc.



Outra vantagem da implantação da secretaria unificada quanto à racionalização do emprego dos recursos humanos seria a redução de servidores para fazer o atendimento tanto no balcão físico quanto no balcão virtual, pois se deixaria de se utilizar um servidor da secretaria vinculada a cada Vara para esse serviço, passando a se utilizar um ou dois servidores para o conjunto de Varas que integram a secretaria unificada.

Do ponto de vista administrativo, isso facilitaria a designação do servidor internamente pelo diretor da secretaria unificada para o desempenho das tarefas que lhe forem atribuídas, sem necessidade de ato formal do tribunal, o que seria uma forma de desburocratizar a movimentação de pessoal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação da secretaria unificada se apresenta como modelo mais racional e econômico para a organização da secretaria ou cartório nas unidades judiciárias, sejam no âmbito estadual quanto federal (comarcas ou seções judiciárias), pois proporciona economia de recursos, seja na redução do pagamento de gratificações aos servidores designados para cargos de confiança e funções comissionadas, de despesas operacionais (água, energia, material de expediente), de equipamentos, de espaço físico, como também proporciona melhor distribuição dos recursos humanos na execução dos atos processuais, com menor burocracia e maior flexibilidade de movimentação dentro da unidade de trabalho.

É certo que toda mudança encontra resistência dentre aqueles que se nutrem de ideias arcaicas, como acentua Nalini (1999, p. 133), ao se manifestar sobre o Brasil como Estado heterogêneo:

[...] tem preservado modelo anacrônico de práticas políticas, cuja ruptura não tem sido viabilizada. As teses mais conservadoras são aquelas tendentes à assimilação no processo decisório, em detrimento da inovação. Esta nunca é bem recebida num estamento que resiste a qualquer transformação e se vem nutrindo de arcaísmo.

Haddad e Pedrosa (2017, p. 193) também dão ênfase à resistência de mudanças no âmbito do Poder Judiciário, afirmando que “por força da estrutura burocrática dos tribunais, sua organização e funcionamento representam forte fator de bloqueio ao aumento da eficácia, da eficiência e da qualidade da prestação jurisdicional”. E citando Boaventura Sousa Santos, concluem que “O incremento das reformas da gestão da justiça está em consonância com a adoção de nova concepção da administração pública, assente no abandono do modelo burocrático e na adoção dos modelos gestionários e da qualidade total”.

Portanto, os administradores judiciais da atualidade devem romper com os antigos paradigmas e atuarem de forma a entregar aos jurisdicionados uma administração mais enxuta, econômica, racional e eficiente.

Com a recente criação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, cuja lei que o criou prevê a unificação das secretarias de acordo com a área de competência, surge grande oportunidade de se implantar as secretarias unificadas, o que tem capacidade de gerar economia considerável dos recursos financeiros e melhorar a gestão dos servidores das unidades judiciárias.



No caso das unidades da 6ª Região, há a previsão de que cada gabinete contará com dois servidores e duas FC-5. Além disso, haverá um diretor de vara-gabinete e um servidor com FC-3. Muito provavelmente, o diretor e este servidor permanecerão mais voltados às atividades da secretaria. Ao final, o gabinete vai permanecer com dois servidores, cuja maior diferença em relação ao existente da 1ª Região é a destinação de duas funções de confiança FC-5 em substituição às FC-3.

Percebe-se que são dois servidores por gabinete, que, em regra, ocuparão também as funções de confiança destacadas para o setor, a fim de proporcionar apoio técnico administrativo-judicial dirigido ao magistrado federal ao qual o gabinete estará vinculado. São os denominados assessores do magistrado, “aos assessores cabe pesquisar doutrina e jurisprudência, preparando rascunho de decisões, sentenças e votos, que serão examinados e aprovados (ou não) total ou parcialmente. Na primeira instância, alguns fazem despachos dando andamento ao processo. Sem eles, os serviços judiciários entrariam em colapso” (FREITAS, 2017).

REFERÊNCIAS

- ÁVILA, Humberto. Moralidade, Razoabilidade e Eficiência na Atividade Administrativa. Belo Horizonte: Revista Brasileira de Direito Público, ano 1, n. 1, abr/jun.2003, p. 127.
- BINENBOJM, Gustavo. Temas de Direito Administrativo e Constitucional. Rio de Janeiro: Renovar, 2008.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 26 dez.2021.
- BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm>. Acesso em: 26 dez. 2021.
- BRASIL. Lei nº 14.226, de 20 de outubro de 2021. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14226.htm>. Acesso em: 26 dez.2021.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números: ano-base 2020. CNJ: Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>>. Acesso em: 27 dez. 2021.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 219, de 26 de abril de 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_219_26042016_05062019132733.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2021.
- HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gspública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- NALINI, José Renato. Formação jurídica. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.



GESTÃO POR COMPETÊNCIA NOS GABINETES DE MAGISTRADOS FEDERAIS DAS 1ª E 6ª REGIÕES:

A unificação dos gabinetes dos juízes federais titular e substituto

Paulo César Moy Anaisse

Juiz Federal da 1ª Região, Mestrando na Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, Especialista em Direito de Estado pela Universidade Católica de Brasília, foi Analista Judiciário na Justiça Federal da 1ª Região e Técnico Judiciário na Justiça Eleitoral (paulo.anaisse@hotmail.com.br).

INTRODUÇÃO

A Constituição Federal, após a Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998, passou expressamente a elencar o princípio da eficiência como orientador da Administração Pública, em acréscimo aos já conhecidos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade [31]. Entretanto, naquela altura, já não era novidade para a prestação do serviço público a existência de arcabouço normativo voltado à adoção do perfil gerencial na Administração, com prioridade pela busca de resultados e a consecução de metas por meio de técnicas reconhecidas na iniciativa privada, com o progressivo distanciamento da gestão meramente burocrática.

O Poder Judiciário em sua função administrativa, atípica, deve almejar os meios mais eficientes para alcançar sua função típica, vale dizer, a pacificação social mediante a prestação da atividade jurisdicional. Nesse contexto, a concepção do serviço público eficiente, com aplicação de técnicas de gestão administrativa gerencial também passou a conduzir as atividades em seus órgãos. “No Brasil, as legislações processuais não fazem referência à gestão de processos. No entanto, em alguns outros países, ela é um dever processual imposto ao juiz pela legislação, como ocorre em Portugal e no Reino Unido” (LUNARDI, 2021).

Assim, no bojo do que se chama “Administração Judiciária”, é de grande relevância que na gestão de pessoas e meios nos órgãos do Poder Judiciário, inclusive nos gabinetes das varas que ordinariamente funcionam junto aos juízes, sejam adotadas técnicas administrativas modernas pautadas em metas e resultados ínsitos ao modelo gerencial de administração pública.

[31] Constituição Federal, art. 37.



O presente estudo objetiva, em breves linhas, suscitar a discussão no macro contexto da Administração Judiciária, a adoção do modelo de gestão por competência dos assessores lotados nos gabinetes dos juízes federais titulares e substitutos atuantes na 1ª Região e futuramente na estrutura do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, especialmente na seção e subseções judiciárias a ele vinculadas, integrantes da nova região ora desmembrada da 1ª Região Federal. Propõe-se, ao final, a unificação das estruturas existentes nos gabinetes dos juízes federais nas varas distribuídas nas regiões mencionadas, que até então, formalmente, permanecem separadas.

A abordagem teórica preenche as primeiras linhas da análise oferecendo embasamento para a unificação proposta. Em seguida, sob o prisma prático, apresenta-se breve pesquisa sobre a questão e relatos alusivos à gestão de unidades judiciais em Minas Gerais, jurisdição territorial do novo tribunal federal, que contribuíram significativamente para as conclusões sobre as vantagens ou desvantagens da implementação do gabinete unificado, segundo o experimento de juízes e servidores atuantes na assessoria dos juízes federais.

1 - O MODELO ADMINISTRATIVO GERENCIAL E A ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

A busca pelos resultados e a fixação de metas a serem atingidas atualmente informam a Administração Pública que adota perfil gerencial, com aproximação ao modelo privado, reconhecidamente mais dinâmico e praticado pelas empresas. Tenciona trazer para as atividades do Estado a dinamicidade reconhecida naquele setor. O cidadão passa a ser admitido como cliente no sistema.

A denominada “Reforma Administrativa” do Estado brasileiro foi instrumentalizada pela Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998, que, firmada na primazia pela busca de serviço público eficiente com redução de custos, conferiu autonomia gerencial e financeira às unidades administrativas, as quais, por meio de contratos de gestão, passam a otimizar recursos com fins ao cumprimento de metas a serem atingidas na prestação do serviço público decorrente de sua atribuição legal. O necessário controle das atividades administrativas é final e considera os resultados apresentados.

O modelo atual se opõe ao anterior, burocrático, de estrutura hierárquica rígida e formalista. De fato, a gestão por resultados introduzida constitucionalmente no final dos anos 90, embora tenha sido objeto de grande realce, não se tratou propriamente de novidade na Administração Pública, como lembram Silva e Mello (2013, p. 112-13):

Historicamente, a Administração no Brasil passou por três fases distintas e bem demarcadas conceitualmente: antes da Revolução de 1930, a Administração Pública era Patrimonialista; com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público - DASP, em 1938, ficou conhecida como administração Pública Burocrática; e a partir da década de 50 teve um enfoque mais expressivo no cidadão, nos resultados e na descentralização dos serviços, sendo denominada Administração Pública Gerencial. Contudo, é importante destacar que a criação do DASP demonstra a primeira investida do governo em profissionalizar efetivamente o setor público. Como medidas de maior ênfase nesse período destacam-se a constituição de carreiras baseadas no mérito, criação de sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal.



Novos ares, principalmente no que tange à gestão de pessoas, após a criação do Conselho Nacional de Justiça [32] tem conseguido arejar a Administração no Poder Judiciário, classicamente pautada pelo rigor da forma e hierarquia, permitindo o aprimoramento na prestação da jurisdição de maneira mais eficiente por meio da adoção de técnicas gerenciais, no bojo do que se denominou Administração Judiciária, que “refere-se à aplicação dos conceitos e das práticas da ciência da Administração voltadas para as finalidades do Poder Judiciário. É o emprego de técnicas e métodos de planejamento, gestão e controles voltados, direta ou indiretamente, à realização da atividade jurisdicional” (FIGUEIREDO, 2014, p. 80,81).

2 - ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPES E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Para o cumprimento das tarefas atinentes a determinado setor de maneira econômica e eficiente, é fundamental a otimização da força de trabalho por meio do reconhecimento das competências individuais das pessoas que integram o órgão, bem como o estabelecimento de rotinas que permitam aos servidores conduzir harmonicamente o conjunto de afazeres ao resultado administrativo esperado. Este o cenário do trabalho organizado em equipe.

Assim, mais do que reconhecer a competência nas pessoas, ao líder compete organizá-las de forma a se complementarem em engrenagem profissional na execução das tarefas, constituindo-se ambiente de trabalho saudável e produtivo. Sabbag (2018, p. 193) leciona o seguinte:

Para obter uma equipe real a complementariedade é crucial para obter sinergia: como ninguém é perfeito, as fraquezas de um são compensadas pelas forças dos outros se houver propósito comum, vínculo e apoio mútuo. Mesmo que você não deseje formar uma equipe, a complementariedade amplia o desempenho do grupo: constatando as diferenças, cada um se esforça mais para aplicar as suas forças. (grifo no original)

Na formação da equipe de trabalho, o modelo de gestão por competência é essencial por levar em consideração o conhecimento e habilidades de seus integrantes. “Trata-se de maneira de lidar com o cotidiano, de forma a possibilitar a formação do capital intelectual de uma instituição, maximizando os talentos existentes e em potencial” (HADDAD; PEDROSA, 2019, p. 229).

Sobre competências, também esclarece Sabbag (2018, p. 45):

Somando tudo está o conceito de competência como a soma de crenças, conhecimentos, habilidades, atitudes, sensibilidade e estilos. Competências são autênticas: com tal amplitude seria estranho considerar que algumas pessoas possuam exatamente as mesmas habilidades. Note que competência deriva de competir, no sentido de que representa um perfil diferenciado. (...) Chamamos de competências duras (hard skills) as competências técnicas que envolvem equipamentos, softwares e informação. Chamamos de competências brandas (soft skills) as competências que envolvem lidar consigo mesmo e com os outros.

[32] “Em relação ao Poder Judiciário, especificamente, somente após a criação e consolidação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como órgão de cúpula administrativa desse poder é que se tem buscado por pesquisas sistemáticas que possam aprimorar o funcionamento dessa organização, dadas suas peculiaridades” (FIGUEIREDO, 2014, p. 144).



Assim, além da identificação do perfil técnico do servidor, o gestor também deverá considerar na formação de suas equipes as “Soft Skills”, ou seja, as competências comportamentais ou emocionais.

Especificamente no setor público, Silva e Mello (2013, p.116) lembram a existência de outro desafio, isto é, “a mudança da cultura organizacional do serviço público, onde o sucesso para a implantação da gestão por competências pressupõe comprometimento e ação, migrando de um modelo burocrático para um modelo gerencial de resultados.”

Não se pode perder de vista, entretanto, que para haver coordenação e otimização das atividades atinentes a determinado setor, com o aproveitamento da complementariedade de competências característica numa equipe, existe a necessidade da distribuição da demanda de serviços segundo a melhor adequação às competências individuais dos servidores. Caso contrário, a distribuição de atividades representará tão somente a partilha de avolumado de tarefas a serem realizadas individualmente, cujo resultado será a mera soma do que foi produzido por cada um, sem que se possa concretizar a otimização do serviço pela complementariedade de competências voltadas ao cumprimento das metas fixadas pela Administração.

3 - GABINETES DOS JUÍZES FEDERAIS DA 1ª REGIÃO

Para a definição da estrutura funcional do gabinete no âmbito desse estudo, considerou-se a existente nos gabinetes dos Juizes Federais da 1ª Região Federal, e a prevista para os gabinetes dos Juizes Federais na 6ª Região. As referências foram as conformações delineadas pela RESOLUÇÃO/PRESI/CENAG 24 DE 15/12/2011, do TRF da 1ª Região e o ACÓRDÃO n. 0291716, que aprovou a minuta de Resolução que dispõe sobre a organização inicial do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, a reestruturação das unidades da Seção Judiciária de Minas Gerais. A estrutura dos gabinetes na 1ª Região é a seguinte:

CARGOS EFETIVOS	
GABINETE DO JUIZ FEDERAL	
Analista Judiciário (Área Judiciária)	1
Analista Judiciário (Área Administrativa)	1
GABINETE DO JUIZ FEDERAL SUBSTITUTO	
Analista Judiciário (Área Judiciária)	1
Analista Judiciário (Área Administrativa)	1

FUNÇÕES DE CONFIANÇA	
GABINETE DO JUIZ FEDERAL	
Oficial de Gabinete (FC-5)	1
Assistente Técnico III (FC-3)	1
GABINETE DO JUIZ FEDERAL SUBSTITUTO	
Oficial de Gabinete (FC-5)	1
Assistente Técnico III (FC-3)	1



No caso das unidades da 6ª Região, há a previsão de que cada gabinete contará com dois servidores e duas FC-5. Além disso, haverá um diretor de vara-gabinete e um servidor com FC-3. Muito provavelmente, o diretor e este servidor permanecerão mais voltados às atividades da secretaria. Ao final, o gabinete vai permanecer com dois servidores, cuja maior diferença em relação ao existente da 1ª Região é a destinação de duas funções de confiança FC-5 em substituição às FC-3.

Percebe-se que são dois servidores por gabinete, que, em regra, ocuparão também as funções de confiança destacadas para o setor, a fim de proporcionar apoio técnico administrativo-judicial dirigido ao magistrado federal ao qual o gabinete estará vinculado. São os denominados assessores do magistrado, “aos assessores cabe pesquisar doutrina e jurisprudência, preparando rascunho de decisões, sentenças e votos, que serão examinados e aprovados (ou não) total ou parcialmente. Na primeira instância, alguns fazem despachos dando andamento ao processo. Sem eles, os serviços judiciários entrariam em colapso” (FREITAS, 2017). Os gabinetes nos quais trabalham os assessores são comumente chamados de assessoria do juiz. Não raro, os gabinetes também contam com estagiários que, ao adquirirem conhecimentos e cumprirem o requisito acadêmico do estágio supervisionado, também desempenham relevante papel no cumprimento das tarefas a cargo das assessorias dos magistrados.

Trata-se, pois, de atividade altamente especializada, cujo perfil do servidor ou estagiário precisa ser considerado no estabelecimento das competências que se esperam exercidas por cada um deles, de modo a que se complementem e os permita compor equipe capaz de atender as expectativas do magistrado e o alcance das metas estipuladas pelo tribunal. Deveras, “as competências duras são fáceis de padronizar, de criar processos e procedimentos, portanto, são mais fáceis de treinar que as competências brandas, que envolvem estilo autêntico, atitudes e conhecimentos em sua maioria tácitos são difíceis descrever, normatizar e educar” (SABBAG, 2018, p. 45).

As varas podem possuir competência geral ou especializada como se sabe. No caso das varas únicas, com competência geral, os servidores dos gabinetes dos magistrados rotineiramente estarão diante de matérias jurídicas das mais diversas áreas do Direito abrangidas pela competência constitucional da Justiça Federal. Portanto, cuidarão de assuntos relativos ao Direito Penal, Civil, Ambiental, Previdenciário e de tantos outros ramos da Ciência Jurídica.

Mesmo nas varas especializadas: cíveis, penais, de execução fiscal ou do Juizado Especial Federal, a divisão de tarefas também se pode notar. Sempre haverá processos mais simples, geralmente em maior quantidade, que exijam do servidor trabalho mais expedito e menos detido, sob o risco de se acumular grande quantidade de ações a serem analisadas “na caixa” do gabinete; ou bem ao contrário, processos “volumosos” (ainda que eletronicamente), em menor quantidade, mas que exigirão do servidor perfil mais detalhista na análise dos autos e exigirão naturalmente tempo maior até o seu julgamento pelo magistrado.

Em ambas as hipóteses, a formação das equipes pelos magistrados exigirá atenção às competências individuais, como afirmado, de modo a se complementarem e emprestarem eficiência ao grupo de trabalho. Neste ponto, já se percebe o grande desafio dos magistrados na composição de sua assessoria (gabinetes), principalmente por saberem que vão liderar equipe que precisa estar estruturada para dar solução aos processos que chegarão em fase de conclusão para decisões mais complexas e julgamento. Surge então a figura do “gabinete integrado” que pode viabilizar a melhor adequação das competências dos servidores e estagiários às tarefas que lhes serão atribuídas.



4 - O GABINETE INTEGRADO

Um novo tribunal federal será instalado no país neste próximo ano. O Tribunal Regional Federal da 6ª Região surge após o desmembramento de parte da competência do Tribunal Regional Federal da 1ª Região. O mais novo tribunal federal nascerá com 18 (dezoito) membros e terá sede em Belo Horizonte e jurisdição no Estado de Minas Gerais [33].

Portanto, nesse momento de grande avanço no Judiciário Federal brasileiro, no qual medidas administrativas judiciais seguem voltadas aos objetivos da prestação jurisdicional célere e consentâneas com os anseios da sociedade brasileira [34], encontra-se a janela para a modesta contribuição desse estudo no sentido de se aprimorar o assessoramento dos magistrados de primeira instância em ambas as Regiões Federais, primeira e sexta, por meio da integração da estrutura dos gabinetes do Juiz Federal e do Juiz Federal Substituto atuantes nas unidades judiciárias vinculadas aos tribunais.

A aplicação desse estudo relacionado a ambas as regiões não é despropositada, porquanto a gênese do novo tribunal está ligada ao Tribunal Federal da 1ª Região. Os seus membros, ao menos em sua primeira composição, bem como a estrutura física derivarão diretamente da região desmembrada. Também os magistrados que atuarão na instância singular migrarão da 1ª Região Federal.

Mais do que isso, dispõe o art. 8º da Lei n. 14.226/2021, que criou o TRF da 6ª Região, o seguinte:

Os juizes federais e os juizes federais substitutos pertencentes à 1ª Região que tenham tomado posse até a data de publicação desta Lei ficarão vinculados a uma lista única de antiguidade e poderão concorrer, a qualquer tempo e por quantas vezes quiserem, à remoção ou à promoção para unidades vinculadas ao Tribunal Regional Federal da 1ª Região ou ao Tribunal Regional Federal da 6ª Região, ou à promoção para os referidos Tribunais.

Nessa perspectiva, como visto alhures, na estrutura das varas na Justiça Federal da 1ª Região é prevista a existência de dois gabinetes assessorando distintamente os magistrados (titular e substituto), com dois servidores cada um e designação de duas funções de confiança próprias para cada um dos setores. O presente ensaio, todavia, propõe a unificação da composição dos gabinetes, sem redução de seus quadros e funções de confiança destacadas, proporcionando o atendimento conjunto aos magistrados, com a viabilização da distribuição de atribuições aos servidores mais amoldada com a competência (técnica e emocional) de cada um, formando uma única equipe de competências complementares e mais eficiente no cumprimento das metas estabelecidas pelo tribunal.

O acervo processual de cada magistrado deverá permanecer distinto, porquanto decorrente de regular distribuição. O que se pretende é apenas a unificação das equipes das assessorias, com a finalidade da análise conjunta de ambos os acervos, sem que haja, repita-se, unificação de acervos uma vez que distribuídos por regra processual legal.

[33] Lei n. 14.226, de 20 de outubro de 2021.

[34] Constituição Federal, 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.”



Os acervos são distribuídos por meio de sorteio realizado automaticamente pelo sistema informatizado de processos. Conclui-se que cada um dos gabinetes receberá em suas “caixas” processos relativos a toda a matéria de competência da vara federal, apenas dividida em termos aleatório e quantitativos pela distribuição ao Juiz Federal ou ao Juiz Federal Substituto.

De logo se percebe que os servidores, divididos ou não em grupos, receberão para análise processos relativos à competência plena da vara federal. Assim, a composição integrada dos gabinetes permitiria a repartição do acervo com maior adequação ao perfil de cada assessor, uma vez que as classes processuais poderiam ser divididas entre 4 (quatro) servidores, além dos estagiários, e não entre apenas 2 (dois). Ademais, parece claro que a especialização resultante de integração levará à repetição da tarefa pelo mesmo servidor, gerando com a habitualidade, precisão e agilidade no seu cumprimento [35].

Note que o volume total de processos na “caixa eletrônica” do gabinete unificado será, em termos globais, o mesmo daquele que seria destinado aos gabinetes apartados. Entretanto, a atuação conjunta e complementar dos servidores e estagiários, resultará no trabalho mais coordenado e eficiente.

Na vertente atual, a especialização cede espaço à generalização das tarefas e, não raro, se observará servidores com perfil detalhista diante de grande quantidade de processos mais simples, precisando de agilidade em sua movimentação; bem como, ao revés, servidores mais expeditos e menos detalhistas analisando processos de grande volume, relativos a causas ou operações mais complexas, precisando se deter em um único processo por maior período de tempo.

Do ponto de vista dos magistrados, há também reflexos positivos na unificação de seus gabinetes que vão além da especialização de trabalho amoldado ao perfil do servidor. Na verdade, se poderá constatar maior isonomia no assessoramento de ambos. Isso porque os mesmos servidores atuarão nos processos distribuídos aos juízes e, portanto, não haverá distinção na qualificação técnica dos assessores, a qual por certo, haveria, no caso da atuação por gabinete.

Também a relação do assessor com o magistrado quanto à análise de processos será facilitada, uma vez estará previamente selecionado pelo tema para receber as orientações que os juízes entenderem necessárias.

Convém assentar ainda, que o entrelaçamento proposto não compromete as atribuições administrativas próprias das funções de confiança destinadas aos gabinetes dos juízes. O apoio administrativo a cada magistrado, relativo a sua agenda, ou a elaboração de relatórios que devam ficar a cargo do oficial de gabinete ou do assistente técnico, podem permanecer respectivamente atribuídos ao servidor de cuja função de confiança seja vinculada ao juiz titular ou ao substituto, sem que isso prejudique a unificação da assessoria quanto ao acervo de processos judiciais.

[35] “Repita, repita, repita. A repetição é importante. Os craques do basquete não fazem dez lances livres ao final do treino. Fazem quinhentos.” Um dos passos para a excelência segundo PINK (2019, p. 169).



5 - O QUE DIZEM MAGISTRADOS E SERVIDORES

Na prática a unificação em algumas varas pode ser verificada quando, por exemplo, o quadro de juízes não está completo e apenas um deles responde pelo total do acervo de processos, dispondo para tal, do apoio dos servidores de ambos os gabinetes.

Desse modo, considerando que o presente estudo, em sua instância central, sugere a adoção do gabinete unificado por parte da Administração dos tribunais; e, muito longe de exaurir o tema, mas para ilustrar essas linhas e lançar pelo aspecto prático alguma luz no assunto, procedeu-se a breve pesquisa de campo no intuito de ouvir as impressões de juízes e servidores que são ou foram lotados em gabinetes, sobre a unificação das equipes como ora proposto.

A pesquisa foi bem simples: ouviu-se 1 (uma) juíza federal, 2 (dois) juízes federais substitutos, uma da 1ª Região e outro da 4ª Região; e 7 (sete) servidores que estão ou já foram lotados em gabinetes de juízes federais. A pesquisa feita presencialmente ou por aplicativo de mensagem foi a seguinte: “Peço, por favor, que mandem para meu e-mail até amanhã, quais vantagens ou desvantagens vocês identificam em um gabinete unificado (titular e substituto) com distribuição de processos entre os servidores por especialidade (só penal para um servidor, só JEF para outro, etc). Bastam pouquíssimas linhas, duas ou três.”

Seguem as respostas compiladas ou transcritas, de magistrados e servidores:

MAGISTRADOS(A)S FEDERAIS

VANTAGENS	DESvantagens
1) Para o magistrado é melhor porque poderá tratar sobre modelos de sentença e rascunhos com um único servidor já conhecido e dedicado ao assunto.	1) “A desvantagem da especialização do servidor de gabinete pode trazer um claro ou desfalque caso seja removido, quando está de férias.” SUGESTÃO: “Para amenizar esse problema é bom treinar mais um servidor na mesma temática.”
2) O rodízio entre os juízes federais substituto é mais rápido então o gabinete unificado daria mais estabilidade ao serviço prestado. Não adiantaria dividir os servidores em gabinetes distintos, se em tempo, em tempo, haverá unificação fática do gabinete quando permanecer apenas um juiz lotado na vara e que será responsável por todo o acervo existente.	
3) Considerando que o acervo processual é igualmente distribuído entre os juízes, seja o titular ou o substituto da vara, o gabinete unificado significaria isonomia na análise dos processos pelos assessores em relação aos juízes, inclusive no que tange à qualidade técnica dos servidores e estagiários lotados nos gabinetes.	
4) “A vantagem da especialização é que o servidor consegue uma qualidade técnica das decisões pela repetição do ato, e a junção dos dois gabinetes (sub+tit) traz mais segurança jurídica às decisões...”	
5) Torna-se mais justa a eventual comparação entre as estatísticas de processos julgados pelos magistrados lotados na vara.	



SERVIDORES(AS)

VANTAGENS	DESVANTAGENS
1) "os servidores 'preventos' para certas matérias trabalham mais rápido, com mais segurança e maior profundidade. A produtividade é maior e de melhor qualidade - ainda que tenham que lidar com entendimentos diversos dos magistrados."	1) "Para quem tem interesse de aprender, tem um engessamento. Para quem fica especializado em matérias de maior complexidade, pode ficar desgastante."
2) "1. Especialização da matéria para cada assessor; 2. Dinâmica, tendo em vista que especializado em determinada matéria, o assessor se torna mais célere nas ações de sua atribuição; 3. Celeridade para o magistrado na análise das minutas, já que analisará apenas um modo de escrita para cada tipo de ação. Por exemplo, 4 (quatro) assessores minutando sentenças penais, serão 4 (quatro) estilos de escrita diferentes. 4. Acredito que, para a administração pública e para o magistrado, as vantagens são maiores, principalmente pelo item 3."	2) "1. Monotonia em trabalhar com um único tipo de ação; 2. Para o assessor concursado seria bom se familiarizar com todos os tipos de ações; 3. Na saída, definitiva ou temporária, de um assessor especializado na sua matéria, haveria prejuízo (nem que seja temporário) para o gabinete, tendo em vista que ele era o único com maior conhecimento e especialização naquele tipo de ação. 4. Conflito entre os assessores, tendo em vista que o assessor responsável por ações mais complexas tem a ideia de que executa uma atividade mais importante do que aquele que trabalha com processos mais simples e rápidos, porém com volume bem maior."
3) "a) otimização na análise dos processos; b) maior eficiência e rapidez na entrega da prestação jurisdicional."	3) Discussão quanto à distribuição de processos a cada assessor, podendo suscitar comparações e reclamações, seja pelo número de processos distribuídos, seja pela quantidade de processos mais complexos.
4) "a distribuição de processos, aos servidores, por especialidade, possui a vantagem de, ao concentrar os feitos por matéria, o servidor terá um maior domínio dos temas, propiciando a celeridade e a expertise na prestação jurisdicional."	4) No sistema atual, embora não ocorra a especialização dos servidores para análise de determinada matéria; permite que todos desenvolvam outras aptidões e aprimorem seus trabalhos.
5) Os servidores poderão otimizar o trabalho ao analisar processos que possuam matérias e procedimentos jurídicos afins, mitigando as dificuldades de análise e estudo para atender a diversidade de ações em Vara Única.	5) Haveria subjetivismo na análise da complexidade do processo pela classe; nem todos os processos penais ou ACPS são complexos.
6) "Para os servidores vejo a vantagem da zona de conforto, a agilidade que só a prática diária permite..."	6) No sistema dividido, "Na ausência do servidor especialista, seja por licença ou remoção, outro pode analisar o processo."
	7) "a) a possibilidade de alguma confusão decorrente de posicionamentos diferentes (juiz titular x substituto) e um só servidor (considerando a especialidade) para elaborar a minuta."
	8) "No entanto, possui a desvantagem de, em sua ausência, o servidor que virá a substituí-lo, não possuir o domínio do assunto." SUGESTÃO: "Penso que o ideal seja um rodízio de matérias, por determinado períodos, a fim de que todos os servidores possam ter conhecimento dos assuntos constantes no gabinete. Por outro lado, é importante que seja observada a inclinação do servidor para determinada matéria."
	9) Caso ocorra divergência em matéria ainda não pacificada, deve-se observar as particularidades de entendimento dos juízes.



É evidente que se trata de pesquisa realizada em universo restrito, com pequena amostragem, mas que trouxe, sob pontos de vistas diversos, interessantes elementos de ponderação sobre o tema. A questão do gabinete unificado enxergado pelos magistrados traz as notas da estabilidade na gestão e isonomia entre os juízes, na medida em que a equipe de assessores tenderia a ter menos alterações em seus integrantes, agregando habitualidade, conhecimento técnico e experiência no serviço prestado, ao mesmo tempo em que os juízes contariam, além de tais virtudes, com a mesma qualidade na assessoria entre eles.

Os servidores participantes contribuíram sobremaneira com o assunto. Reconhecem que a especialização traria o aprimoramento na prestação do serviço de assessoria, entretanto, levantam questões práticas, no que respeita à possível substituição ou remoção do servidor especialista, que deixaria uma lacuna a ser preenchida na força de trabalho especificamente treinada. Também suscitaram ocasional monotonia no trabalho (desestímulo) e dificuldades na administração da distribuição do acervo entre eles, considerando os modelos de processos diferentes a serem analisados pelos servidores. As próprias pesquisadas, todavia, indicaram sugestões que poderiam amenizar essa dificuldade, qual seja, o rodízio na distribuição das tarefas.

5.1 - Rodízio temporário

A especialização de tarefas pode vir acompanhada de “efeitos colaterais”, monotonia e ocasional claro no quadro de pessoal especializado em determinado tema. Mas como bem sugerido, a divisão de tarefa pode ser periódica, sem perder com isso a qualidade da especialização. A fixação dos assuntos direcionados aos servidores deve respeitar determinado período de tempo suficiente para o trabalho ser prestado com habitualidade, experiência e qualidade técnica específica; não precisa, entretanto, ser tida como “coisa julgada” ou de permanência eterna.

O rodízio temporário, desde que respeitada a estabilidade de tempo necessária acima mencionada, não desconfiguraria a ideia da especialização e supriria a necessidade de arejamento no trabalho. Evitaria não apenas a ocasional monotonia, mas também facilitaria a administração e distribuição de processos entre os assessores, dado que funcionaria como mais um elemento de isonomia entre eles.

A prática do rodízio temporário também pode resolver a necessidade de se suprir a ausência esperada ou inesperada de determinado membro na equipe, como férias, remoções e licenças, considerando que outro servidor com experiência no assunto poderia manter a qualidade do serviço, evitando lacuna na especialização e mantendo a continuidade das atividades da assessoria em todos os temas que lhe são demandados.

A propósito, e ainda sob o enfoque prático, colhe-se de estudo realizado em vara que integrará a jurisdição da nova região federal, a 21ª Vara Federal Cível de Minas Gerais, o seguinte excerto:

A divisão do trabalho na vara é feita por especialização. Cada servidor cuida de um tipo de tarefa e organiza o trabalho de maneira que entender conveniente. Isso não impede que o servidor saiba o serviço do outro e faça o trabalho diferente quando necessário, seja por falta de pessoal ou acúmulo de serviço (ABREU, 2020, p. 32).



Na 9ª Vara, também na Seção Judiciária de Minas Gerais, sobre a equipe de trabalho, segue o relato do interesse dos servidores por matérias de que tratam os processos que tramitam na unidade:

Servidores, estagiários e outros colaboradores informaram que se interessam pelas matérias de que tratam os processos da 9ª Vara Federal, ou seja, disseram que se sentem felizes por trabalhar com Direito Penal, Processo Penal, Execução Penal. Cabe registrar aqui a mesma satisfação manifestada pelas servidoras que atuam diretamente na Câmara Previdenciária, que disseram gostar de estudar e trabalhar com o Direito Previdenciário (GIL, 2020, p. 7).

Trata-se, pois, de relatos extraídos das varas que comporão a próxima região federal, capazes de pavimentar com a própria experiência administrativa a adoção da técnica de especialização dos temas por servidores nos gabinetes dos magistrados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Poder Judiciário em sua função administrativa, atípica, deve almejar os meios mais eficientes para alcançar sua função típica, vale dizer, a pacificação social mediante a prestação da atividade jurisdicional. Com efeito, o modelo administrativo gerencial adotado em nível constitucional pela Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998, legitima a busca por resultados e cumprimento de metas no setor público. O modelo atual se opõe ao anterior, burocrático, de estrutura hierárquica rígida e formalista.

Brevemente um novo tribunal federal será instalado no país. O Tribunal Regional Federal da 6ª Região surge após o desmembramento de parte da competência do Tribunal Regional Federal da 1ª Região. Nesse momento de grande avanço no Judiciário Federal brasileiro, no qual medidas administrativas judiciais seguem voltadas aos objetivos da prestação jurisdicional célere e consentâneas com os anseios da sociedade brasileira, esse estudo intencionou sugerir medidas de aprimoramento na estrutura da assessoria dos magistrados de primeira instância em ambas as Regiões Federais, primeira e sexta, por meio da integração da força de trabalho e recursos materiais dos gabinetes do Juiz Federal e do Juiz Federal Substituto atuantes nas unidades judiciárias.

Sabe-se que os acervos são divididos mediante distribuição por sorteio realizado automaticamente pelo sistema informatizado de processo. Conclui-se que cada um dos gabinetes receberá em suas “caixas” processos relativos a toda a matéria de competência da vara federal, distribuição ao Juiz Federal ou ao Juiz Federal Substituto.

A composição integrada dos gabinetes possibilitaria aos juizes distribuir os processos entre os assessores tendo em consideração a adequação do perfil de cada um. Essa distribuição entre os servidores e estagiários do gabinete será unicamente para fins de análise, sem alterar a vinculação processual legal relativa a cada um dos magistrados. Com a unificação, poderão ser destinados processos a até 4 (quatro) servidores e não a apenas 2 (dois), evitando a generalização das tarefas e redundâncias desnecessárias.

Além disso, a especialização levará à repetição da tarefa pelo mesmo servidor, gerando a habitualidade qualificada pela precisão e agilidade nos procedimentos.



Do ponto de vista dos magistrados, há também reflexos positivos que vão além da especialização de trabalho amoldado ao perfil do servidor. Deveras, se poderá constatar maior isonomia no assessoramento dos magistrados, visto que os mesmos servidores atuarão nos processos de ambos os juízes. Destaca-se também que o entrelaçamento proposto não comprometeria as atribuições administrativas próprias das funções de confiança destinadas aos gabinetes dos juízes.

Breve pesquisa realizada entre magistrados e servidores(as) que atuam ou já atuaram em gabinetes trouxe interessantes elementos de ponderação sobre o tema e apontou que o rodízio periódico entre os servidores poderia evitar “efeitos colaterais” da especialização por matéria, como monotonia e ocasional claro no quadro de pessoal especializado em determinado tema, em caso de afastamento temporário ou definitivo de integrante de seu quadro.

Finalmente, sabe-se que a questão abordada possui complexidade e o presente estudo está longe exaurir o tema. Intentou-se tão somente contribuir com conhecimentos técnicos e a manifestação de integrantes dos gabinetes dos magistrados na Justiça Federal, sejam juízes ou assessores, no sentido de oferecer layout administrativo que pretende moderno e consentâneo com a Administração Pública ventilada pelo modelo gerencial da busca por resultados e cumprimento de metas estabelecidas, que no caso do Poder Judiciário, serão traduzidos na prestação jurisdicional justa e célere, exigências constitucionais e objetivo de todos.

REFERÊNCIAS

ABREU, Laurita Cardoso de. Gestão Judicial: A implantação pelo envolvimento dos servidores da 21ª Vara Federal Cível de Minas Gerais. HADDAD, Carlos H. B. (coord); PEDROSA, Luís A. C. (coord) Implantação Prática do Modelo de Gestão: Relatos da Seção Judiciária de Minas Gerais. Belo Horizonte: Conhecimento Editora, 2020, p. 23-41.

BRASIL, Constituição Federal de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 30 dez. 21

BRASIL, Lei n. 14.226, de 20 de outubro de 2021. Dispõe sobre a criação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região e altera a Lei n. 11.798, de 29 de outubro de 2008, para modificar a composição do Conselho da Justiça Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14226.htm Acesso em 30 dez. 21

BRASIL, CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, ACÓRDÃO Nº 0291716, Proposta de Resolução que dispõe sobre a organização inicial do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, a reestruturação das unidades da Seção Judiciária de Minas Gerais localizadas em Belo Horizonte e a implementação de medidas administrativas para cumprimento da Lei n. 14.226, de 20 de outubro de 2021. Boletim de Serviço Eletrônico - CJF em 15/12/2021.

BRASIL, TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO. RESOLUÇÃO/PRESI/CENAG 24 de 15/12/2011. Redefine os padrões dos quadros de pessoal da 1ª instância e organiza as varas que serão instaladas em 2012 na 1ª Região. Disponível em: <http://www.trf1.jus.br/dspace/handle/123/22371> Acesso em: 21 dez. 2021.

FIGUEIREDO, Luiza Vieira Sá de. Gestão em Poder Judiciário: Administração Pública e gestão de pessoas, Curitiba: CRV, 2014.

FREITAS, Vladimir Passos de. Assessores de magistrados têm papel essencial no nosso sistema de Justiça, Consultor Jurídico (conjur.com.br), 2017. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2017-nov-05/segunda-leitura-assessores-papel-essencial-nosso-sistema-justica> Acesso em 22dez. 2021.

GIL, Mônica de Deus, Aplicação do modelo de gestão judicial na 9ª Vara Federal da Justiça Federal de Minas Gerais. HADDAD, Carlos H. B. (coord); PEDROSA, Luís A. C. (coord) Implantação Prática do Modelo de Gestão: Relatos da Seção Judiciária de Minas Gerais. Belo Horizonte: Conhecimento Editora, 2020, p. 2-21.



HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema, Manual de Administração Judicial – enfoque prático. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019, p. 228.

LUNARDI, Fabrício Castagna. Gestão processual e efetividade judicial: Um estudo de caso a partir do Tribunal do Júri com melhor desempenho no ranking nacional do CNJ, ENFAM, Revista Judicial Brasileira, ReJuB, Brasília, Ano 1, n. 1, p. 179-204, jul./dez. 2021, p. 184, DOI: <https://doi.org/10.54795/rejub.n.1.82> Acesso em: 29dez. 21.

PINK, Daniel. Motivação 3.0; tradução de Ivo Korytowski, Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

SABBAG, Paulo Yazigi. Competências em gestão, Rio De Janeiro: Alta Books, 2018, p. 193.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público, Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT | vol. 2 – n. 1 – JAN./JUN. – 2013, p. 110-127. DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.15210/REAT.V2I1.1959](https://doi.org/10.15210/REAT.V2I1.1959) Acesso em 29dez. 21.



CARTÓRIO UNIFICADO E O PAPEL DO JUIZ GESTOR

Rafael Souza Cardozo

Mestrando em Direito e Poder Judiciário pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados Ministro Sálvio de Figueiredo Teixeira (Enfam); bacharel em Direito pela Faculdade de Direito Milton Campos/MG (2007); juiz de direito do TJ/PE desde 2012; professor da Escola Judicial de Pernambuco (Esmape); integrante do Banco Nacional de Formadores da Enfam (rafaelcardozo84@gmail.com).

INTRODUÇÃO

Há anos, o Poder Judiciário se depara com a chamada “crise do Judiciário”, que pode ser sintetizada, em linhas gerais, como sendo a ineficiência da prestação jurisdicional, caracterizada pela morosidade excessiva, pela litigiosidade explosiva, pelo aumento de novos casos a cada ano e pela alta taxa de congestionamento de processos.

O último relatório “Justiça em Números”, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2021), apontou que houve, em 2020, aumento de 4,3% na taxa de congestionamento – voltando ao patamar de 2015, de 73% –, o que significa que apenas 27% de todos os processos foram solucionados ao longo do ano. Assim, o estoque atual da Justiça brasileira é de 75,4 milhões de processos em tramitação.

Os fatores para a crise do Poder Judiciário são diversos, não excludentes e carecem de estudo empírico (GICO JR., 2014). Este artigo aborda a ideia de que, alicerçados na figura de um juiz gestor norteado pela liderança e pela gestão por competências, os cartórios unificados podem contribuir para a melhoria da prestação jurisdicional, aumentando a produtividade e diminuindo a morosidade do Judiciário. Os cartórios unificados, por expressa disposição legal [36], passarão a compor a estrutura de primeiro grau do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, com sede e jurisdição em Minas Gerais.

A centralização cartorária traduz modelo alternativo de gestão, em que há o agrupamento de diversas unidades judiciárias, com a assunção das atividades cartorárias por uma nova unidade – o cartório unificado propriamente dito –, mas que mantém a independência das varas e dos gabinetes aderentes. Em outras palavras, uma única unidade judiciária passa a executar os serviços de secretaria das outras varas – em regra, da mesma especialidade.

Os trabalhos antes desempenhados por servidores de várias unidades, sob a gestão de diversos juízes, passam a ser concentrados em cartório único, sob a gestão específica de uma só coordenação e seus líderes, levando à padronização de tarefas, métodos e procedimentos. Há, ainda, a realocação de capital humano, em que parte dos servidores passa a exercer suas funções na nova unidade central e parte reforça o gabinete dos magistrados em suas respectivas unidades, auxiliando na elaboração de despachos, minutas e sentenças.

[36] Art. 11, §2º, II, da Lei n. 14.226/21.



Nessa perspectiva, o TJ/PE implantou a Diretoria da Infância e Juventude do 1º Grau, que atua nos processos de competência infantojuvenil com abrangência territorial em todo o Estado de Pernambuco e que servirá como estudo de caso no presente artigo, considerada a atuação piloto com quatro unidades, entre os meses de agosto e novembro de 2021. Neste estudo, serão examinadas as técnicas de gestão que foram adotadas e os resultados obtidos para, então, ser elaborada a conclusão sobre a efetividade ou não das medidas implementadas. Além disso, a experiência vivida na Justiça Estadual poderá ser replicada no âmbito do novo tribunal federal, haja vista que em ambos os casos se lida com algo comum: pessoas e processos.

Quanto à metodologia, este artigo se baseia na pesquisa bibliográfica documental e na análise de informações prestadas pelo TJ/PE [37] e se desenvolve em quatro tópicos, incluindo esta introdução. Na segunda seção, é feita breve abordagem sobre o papel do juiz gestor. No tópico seguinte, sob o viés das técnicas de gestão judicial e de pessoas, examinam-se a iniciativa do TJ/PE que implementou a Diretoria da Infância e Juventude do 1º Grau, as ações e os atores envolvidos, o impacto dessa iniciativa no Poder Judiciário pernambucano e se esta pode ser considerada uma ferramenta para o aumento da eficiência. Por fim, no quarto tópico, são apresentadas as conclusões.

1 - O JUIZ GESTOR: A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Em cenário de grandes mudanças e instabilidades, como é o do Poder Judiciário, o planejamento estratégico tem ganhado cada vez mais importância, não se admitindo mais a presença de gestores que atuem de maneira reativa, ou seja, apenas em resposta às demandas geradas por essas mudanças. A partir do planejamento estratégico, conclama-se os gestores a agirem de maneira proativa e de acordo com as oportunidades que surgem das constantes mudanças (CHAER, AZEVEDO, BONIFÁCIO, 2009).

Não há mais espaço, no Judiciário, para excluir o papel de gestor que exerce o juiz, de forma que a atuação deste não mais se restringe à sua atuação jurisdicional, assim como é fato que os juízes podem contribuir, diretamente, para o agravamento ou para a solução da crise do Poder Judiciário (GOLEMAN, 2018, p. 10), em especial no que se refere à morosidade da Justiça.

Durante anos, a função de gestor exercida pelos magistrados foi renegada a segundo plano, não havendo incentivo para a capacitação e formação de juízes gestores. O resultado disso é o cenário atual da Justiça brasileira, em que unidades judiciárias com o mesmo quantitativo de processos e de servidores apresentam resultados díspares quanto à produtividade e ao cumprimento das metas do CNJ – principalmente em relação à taxa de congestionamento de processos.

O que, então, poderia explicar essa diferença? Dentre as inúmeras hipóteses, elege-se a liderança do juiz gestor como uma das explicações para tal disparidade, tendo em vista que o “principal trabalho do líder é gerar resultados” (HADDAD, PEDROSA, 2019, p. 36). Além disso, uma gestão eficiente pode transformar “[...] uma unidade judiciária problemática em um exemplo a ser seguido, criando ambiente de motivação e propício para a conquista de resultados” (HADDAD, PEDROSA, 2019, p. 36).

[37] As informações e os dados relativos às iniciativas do TJ/PE não se encontram disponíveis na rede mundial de computadores e foram obtidos via e-mails enviados à Coordenadoria da Infância e Juventude. O levantamento ocorreu entre 1º de dezembro de 2021 e 7 de dezembro de 2021.



Não há, contudo, estilo único de liderança a ser seguido ou adotado pelos magistrados. Pesquisa realizada pela consultoria Hay/McBer revelou a existência de seis estilos de liderança, coexistentes e não excludentes, bem como que os líderes que apresentaram os melhores resultados não tinham apenas um estilo de liderar, mas eram flexíveis quanto à necessidade de adaptar suas formas de liderança às circunstâncias e às exigências do momento (GOLEMAN, 2018, p. 10-38).

Esses estilos derivam de competências distintas da inteligência emocional – a saber: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e destreza social – e impactam diretamente no clima organizacional. Além disso, tais aptidões podem ser aprendidas e desenvolvidas em qualquer idade (GOLEMAN, 2018, p. 10-38).

Para além da liderança, o juiz gestor deve potencializar as qualidades e competências inatas de todos os membros de sua equipe, valorizando o que cada um tem de melhor e atuando para que as competências menos desenvolvidas sejam aprimoradas. Marcus Buckingham defende que o que distingue o grande gestor dos demais é que aquele descobre o que é único em cada um de seus colaboradores e aprende como melhor integrá-los (2018, p. 84-106).

É nesse contexto que a gestão de competências se transforma em instrumento para o juiz gestor, o qual deve se pautar em três premissas: 1) ajustar, continuamente, as funções, com base nas melhores qualidades de cada um; 2) acionar o gatilho capaz de despertar as melhores qualidades dos servidores; e 3) adaptar as instruções e orientações ao estilo de aprendizado de cada membro da equipe (BUCKINGHAM, 2018, p. 84-106). Essas, aliás, são as premissas que constam da Resolução n. 240/2016 do CNJ [38], a qual dispõe sobre a política nacional de gestão de pessoas no âmbito do Poder Judiciário.

O resultado da valorização das qualidades de cada funcionário é a construção do sentimento de equipe e o enaltecimento das diferenças e aprimoramento das aptidões pelos próprios colaboradores da equipe. Abandona-se, pois, a figura do velho juiz de gabinete, inalcançável e que exercia sua chefia com o sentimento de superioridade oriundo da hierarquia, e adota-se a postura de verdadeiro líder, que conhece sua equipe e suas dificuldades e que, a partir da escuta ativa, busca, conjunta e criativamente, soluções para os problemas a serem enfrentados (CATAFESTA, 2021, p. 216-225). Conforme ensina Luiza Figueiredo, “[...] se a autoridade emana do cargo ou função, a liderança deve ser desenvolvida e isso somente faz sentido quando o gestor está inserido no seu grupo” (2014).

A tarefa do juiz gestor é árdua, tal como é longo o caminho para ser aprovado no concurso da magistratura. Mas esta é uma trilha necessária – e sem volta.

Assim como essa caminhada exige anos de dedicação e de estudos, a gestão também demanda, do juiz, formação técnica e prática e constante aperfeiçoamento, para que possa melhor atender os anseios da sociedade e os macrodesafios do Poder Judiciário [39] – em especial a agilidade e a produtividade na prestação jurisdicional e o aperfeiçoamento da gestão de pessoas.

[38] ABRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 240, de 9 de setembro de 2016. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>>. Acesso em: 15 dez. 2021.

[39] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>>. Acesso em: 14 dez. 2021.



2 - A DIRETORIA DA INFÂNCIA E JUVENTUDE DO 1º GRAU

Os cartórios unificados, ou secretarias centralizadas, surgiram no âmbito do TJ/PE em 2015 e essa nova forma de organização judicial ganhou o nome de “diretoria”. Hoje, estão em funcionamento seis diretorias, que atendem 148 unidades judiciais e são responsáveis pelo processamento de 183.956 processos eletrônicos.

A mais nova diretoria implementada no Poder Judiciário pernambucano foi a da Infância e Juventude do 1º Grau, que tem a particularidade de ter abrangência estadual e que teve início, em 11.8.2021, como projeto piloto com quatro unidades judiciárias [40]. As unidades que integraram o projeto piloto da DIJ foram escolhidas a fim de representar todos os tipos de unidades judiciárias em que tramitam processos relativos à infância e juventude. No âmbito do TJ/PE, essa competência (da infância e juventude) é reservada às varas únicas; às varas cíveis, onde não houver vara da infância; às varas privativas da infância e juventude; e às varas regionais da infância e juventude [41].

Assim, integraram a DIJ as seguintes unidades judiciárias: a Vara Única da Comarca de São João; a 3ª Vara Cível de Abreu e Lima; a Vara da Infância e Juventude de Paulista; e a Vara Regional de Infância e Juventude da 4ª Circunscrição (Vitória de Santo Antão).

A DIJ iniciou sua atuação com equipe composta por seis servidores, dentre os quais um exercia a função gratificada de diretor, sendo a chefia imediata dos demais servidores. Além dos servidores, também integrava o grupo um juiz de direito, designado pela Presidência e que atuava como juiz coordenador.

Ao juiz coordenador cabia, efetivamente, a gestão da unidade judiciária unificada, não lhe competindo executar quaisquer atos jurisdicionais de cunho decisório, os quais eram reservados aos juízes das unidades aderentes da DIJ. Nesse ponto, a atuação do juiz coordenador se afasta da dos demais juízes, os quais, além de realizar audiências, sentenciar e despachar, ainda precisam gerir a própria unidade judiciária, havendo, assim, acúmulo de atribuições. No âmbito do TRF6, não está descartada a possibilidade de o juiz coordenador das secretarias unificadas ficar afastado da jurisdição, especialmente porque, com a extinção de seis varas, haverá magistrados federais que poderão substituí-lo na atividade jurisdicional. No caso do juiz coordenador da DIJ, a ausência de funções jurisdicionais típicas possibilita o seu aperfeiçoamento na temática e também o incremento das técnicas de gestão, trazendo maior especialização na linha do que exposto no item 1 deste artigo e possibilitando melhores resultados.

[40] PERNAMBUCO (Estado). Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco. Instrução Normativa Conjunta n. 16, de 14 de dezembro de 2021. Diário da Justiça Eletrônico, Recife, PE, 15 dez. 2021. Disponível em: <<https://www.tjpe.jus.br/documents/29010/2644995/Instrucao+Normativa+Conjunta+n%C2%BA+16-2021-TJPE-CGJ+-+%28Pub.DJe+15-12-21%29.pdf/8087de89-3f55-f4b2-3c59-aac6295c9b0f>>. Acesso em: 15 dez. 2021.

[41] PERNAMBUCO (Estado). Lei Complementar n. 310, de 9 de dezembro de 2015. Disponível em: <<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=2&numero=310&complemento=0&ano=2015&tipo=&url>>. Acesso em: 13 jul. 2021.



Com efeito, para parcela da magistratura, prioriza-se, na conciliação desses papéis (jugador e gestor), a atividade judicante típica em detrimento da gerencial (KILIMINK, SANTOS, CASTILHO, 2016). O trabalho de gestão da DIJ se iniciou com a aplicação do questionário “futuro desejado” (HADDAD, PEDROSA, 2019), formulário composto pelos seguintes itens: 1) o que eu gosto no meu trabalho; 2) o que eu não gosto no meu trabalho; 3) o que quero que aconteça num futuro próximo; 4) o que eu não quero que aconteça num futuro próximo; e 5) “gênio da lâmpada” (três pedidos para o gênio em relação ao meu trabalho).

Para Haddad e Pedrosa, o formulário objetiva coletar informações e planejar o futuro da unidade e utiliza linguagem acessível e simples. Esclarecem os autores, ainda, que a equipe, ao responder o que gosta/o que não gosta em relação ao trabalho, reflete a situação atual da vara, ao passo que, ao responder sobre o que quer/o que não quer, trata do futuro e de sua construção. Por fim, o “gênio da lâmpada” traduz os desejos dos colaboradores, que podem ser alcançados por meio do planejamento estratégico, mesmo que pareçam distantes (2019, p. 335).

O “futuro desejado” foi aplicado aos servidores da DIJ de forma anônima, para que não tivessem receio ao preenchê-lo e para que não lhes fosse tolhida a liberdade de expressar suas insatisfações e desejos. Aplicado o formulário, as respostas foram condensadas pelo juiz coordenador e apresentadas à equipe (apêndice A), na linguagem de visual law, permitindo o diálogo, a troca de expectativas e o alinhamento às possibilidades e à realidade da organização local.

O emprego dessa técnica permitiu identificar o maior problema que existia na Diretoria da Infância e Juventude do 1º Grau, naquele momento inicial: a dificuldade na comunicação entre os servidores da DIJ e uma das unidades aderentes – fator que, no quesito “o que eu não gosto no meu trabalho”, foi por todos mencionado como barreira.

Identificado o problema, foi possível ao juiz coordenador esclarecer à equipe, de maneira clara e franca, que a “dependência” em relação às unidades externas era inerente ao trabalho da DIJ e que isso não poderia ser considerado ruim, mas, sim, uma particularidade dessa nova unidade judiciária.

Paralelamente, foi organizada reunião entre o juiz da Diretoria da Infância e Juventude do 1º Grau e o juiz e os servidores da unidade aderente, a fim de alinhar os pontos falhos na comunicação, o que culminou com a criação de grupo em aplicativo de comunicação instantânea. Observou-se, nessa reunião, alguma resistência e certa “competição” dos servidores da unidade aderente com os da DIJ, além do receio de perda ou de extinção de funções gratificadas na unidade aderente, o que foi, de pronto, esclarecido pelo juiz coordenador, tendo em vista a normativa que instituiu à DIJ, expressamente, afastar tal hipótese. Além disso, também houve, entre os juízes, comunicação direta e reservada, com o objetivo de dissipar o clima de competição entre os servidores, cada um atuando em sua respectiva equipe. A técnica possibilitou maior entrosamento e melhor conhecimento a respeito dos anseios, medos e desejos do grupo, construindo sentimento de equipe.

Em paralelo, adotou-se o “ritual de gestão”, de modo que foram realizadas reuniões quinzenais para possibilitar a definição de metas e estratégias de atuação; buscar soluções para os problemas que surgiam; possibilitar melhor entrosamento da equipe e maior noção de responsabilidade e pertencimento; e conhecer e potencializar as qualidades e competências de cada um, definindo e redefinindo as tarefas e metas de acordo com essas aptidões.



O “ritual de gestão” é peça importante do modelo de gestão e o uso da palavra “ritual” é proposital, porque internaliza os princípios que regem outros rituais da vida cotidiana, como cultos, formaturas e casamentos, em especial, a liturgia – rito e agenda pré-definidos, conhecidos e seguidos pelo grupo (HADDAD, PEDROSA, 2017, p. 209).

O “ritual de gestão” se desenvolve em quatro etapas: 1) apresentação dos indicadores da vara; 2) apresentação dos resultados do que foi planejado e do que foi alcançado; 3) apontamento das não conformidades (divergências entre o esperado e o realizado), ou seja, discussão aberta dos problemas, sem a pecha de falha ou erro; 4) estabelecimento de metas para o novo ciclo (HADDAD, PEDROSA, 2017, p. 209).

As metas foram definidas de acordo com os objetivos principais da DIJ: zerar os processos em situação crítica e conferir aos processos infantojuvenis a prioridade absoluta preconizada no art. 227 da Constituição Federal, além de efetivar os princípios da intervenção precoce e da atualidade, inserido no art. 100, parágrafo único, do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

Na condução do “ritual de gestão”, foi preconizado o uso de comunicação eficaz, ou seja, que permite o feedback – a troca de experiências, habilidades e conhecimentos (FIGUEIREDO, 2014) –, além da escuta ativa. Essa comunicação eficaz “gera fatores de ordem indispensáveis: equipe, parceria, sinergia, eficiência, satisfação e resultado” e direciona o “comportamento individual e coletivo do funcionário diante dos objetivos e propostas vigentes” (KANAANE, FIEL FILHO, FERREIRA, 2010, p. 84-6).

O “ritual de gestão”, aliado à comunicação eficaz, possibilitou a elaboração, de forma colaborativa e compartilhada, de proposta de ato normativo ao TJ/PE, a fim de disciplinar os atos ordinatórios específicos da DIJ (anexo A) – aqueles que podem ser praticados pelos servidores sem expressa determinação judicial, com vistas à regular e ágil tramitação do feito, evitando a conclusão desnecessária ao juiz –, que tem o condão de minimizar a dependência da Diretoria da Infância e Juventude do 1º Grau em relação às unidades aderentes e de facilitar, padronizar e agilizar os seus trabalhos.

Há, no Judiciário, algumas crenças que limitam as mudanças e levam à perpetuação do status quo, dentre elas a do quantitativo de servidores (HADDAD, PEDROSA, 2019), tendo em vista que se crê, sempre, que o número de servidores é insuficiente e que a agilidade na prestação dos serviços é diretamente proporcional a essa variável. Nesse aspecto, os resultados alcançados com a DIJ demonstram o contrário. Excluindo a Vara Única de São João, pelo baixo número de processos da infância e juventude em trâmite, as outras três unidades totalizavam 11 servidores, ao passo que a DIJ, como dito, possuía seis (uma redução de quase 50% na força de trabalho).

Por outro lado, nos primeiros 60 dias de atuação da DIJ, houve aumento de 41,73% na produtividade no tocante ao cumprimento de despachos, decisões e sentenças. Enquanto que o número de atos cartorários nas quatro unidades, nos 60 dias anteriores à implantação da DIJ, era de 13.029, após o funcionamento do serviço, passou para 18.466, mesmo com a redução no quantitativo de servidores. Outro dado que chama atenção é o de que o estoque de processos críticos, considerados aqueles paralisados na secretaria, sem qualquer movimentação há mais de 100 dias, foi zerado [42] nos primeiros 60 dias. Antes da atuação da DIJ, o número de processos críticos nas unidades aderentes era de 305.

[42] Disponível em: <<https://www.tjpe.jus.br/-/em- apenas- dois- meses- trabalho- da- diretoria- da- infancia- e- juventude- ja- impacta- produtividade- nas- varas- da- infancia- e- juventude>>. Acesso em: 14 dez. 2021.



Não se está a defender que o quantitativo de servidores não impacta nos resultados, mas que tal variável, por si só, não pode medir o sucesso de uma unidade judiciária. Há, sim, unidades com déficit no número de servidores, em que a carga de trabalho é sobre-humana, mas há outras tantas nas quais o excedente de servidores não gera impacto positivo na sociedade.

O que se defende é a reorganização do trabalho para produzir mais com menos (HADDAD, PEDROSA, 2019, p. 313), por meio de técnicas de gestão. Os números obtidos pela DIJ indicam que isso é possível, desde que sejam utilizadas as referidas técnicas e sempre sob a perspectiva do juiz gestor.

A DIJ encerrou o seu projeto piloto em 11/11/21 e, com os resultados apresentados e com uma gestão baseada em liderança e em competências, planeja-se expandir o projeto para as demais unidades infantojuvenis do Estado de Pernambuco.

A experiência da DIJ, contudo, apesar de exitosa e com resultados impactantes, pode, e deve ser aprimorada, em especial na construção de painéis de business intelligence (BI), para se constituir em verdadeiro modelo de cartório unificado e de instrumento de gestão judicial avançada. Com efeito, no âmbito do TJ/PE, não existe painel de BI específico para a DIJ, que expresse, de maneira clara e objetiva, os indicadores (taxa de congestionamento, tempo de tramitação, tempo médio de cumprimento dos atos processuais etc.) dos feitos em tramitação na DIJ, sendo necessário se valer de outros painéis, adotados por outras unidades judiciárias, e se aplicar filtros que podem trazer inconsistências, além de se tornarem gargalos no trabalho da equipe, que perde tempo considerável no uso desses filtros. A falta desses dados também dificulta o trabalho de gestão do juiz coordenador, que tem que cruzar dados de diversos relatórios para traçar metas para a equipe.

A produção de dados confiáveis é necessária para o planejamento estratégico e para o monitoramento de ações voltadas para a melhoria da prestação jurisdicional, tanto no aspecto quantitativo como no qualitativo, sendo a tecnologia e o seu uso pontos centrais na gestão administrativa do Poder Judiciário (CUNHA, OLIVEIRA, 2020, p. 1-23).

Os dados devem instrumentalizar não só os juízes, mas também os legisladores e os jurisdicionados, na administração dos tribunais. Em outras palavras, é preciso incorporar a lógica de mensuração (monitoramento, análise e uso de dados de desempenho) como processo e disciplina de gerenciamento, para fins de melhoria na eficiência e na eficácia da organização, conforme propõe o *International Framework for Court Excellence* (IFCE) (CUNHA, OLIVEIRA, 2020, p. 1-23).

CONCLUSÃO

Ao juiz do século XXI não se exige mais que execute apenas a função de julgar, mas, também, e com igual relevância, que exerça a função de administrar e gerir processos, equipes e unidades judiciárias. Para tanto, é necessário que o magistrado gestor tenha capacitação e aperfeiçoamento contínuo no desenvolvimento de competências que o possibilitem exercer a liderança e a gestão por competências.

É preciso abandonar a gestão baseada no amadorismo. E as escolas judiciais possuem relevante papel na formação desse juiz multidisciplinar e na criação e desenvolvimento da consciência de que o bom magistrado, mais do que bom julgador, deve ser bom gestor, com vistas a planejamento proativo e voltado para o futuro, de modo a ser possível superar a “crise do Judiciário”.



A ideia de concentrar em uma só equipe o cumprimento de despachos, decisões, sentenças e demais atos processuais de unidades judiciais diversas, com vistas à maior efetividade e à maior celeridade, dá origem aos cartórios (ou secretarias) unificados. Igual prática surgirá no âmbito do TRF6.

A DIJ rompeu com o modelo tradicional de gestão, hierarquizado, e se estruturou a partir de técnicas de gestão que tinham como premissa a liderança e a gestão por competências pelo magistrado gestor, o que pode justificar os expressivos números em tão pouco tempo de funcionamento. Mostrou-se viável a racionalização de estruturas, a otimização do número de servidores e o aumento da produtividade.

A criação de um cartório unificado, especializado por matéria, baseado em premissas e conceitos técnicos de gestão, aliada à designação de magistrados capacitados e com experiência em gestão de pessoas, de preferência sem outras atribuições jurisdicionais, bem como a utilização de painéis de BI, podem colocar os tribunais que adotarem esse método em outro patamar de eficiência, mais próximo da consecução dos macrodesafios do Poder Judiciário. Ao Tribunal Regional Federal da 6ª Região, está lançado o desafio de tentar tornar o trabalho das secretarias unificadas mais eficiente e eficaz do que o que era realizado pelas secretarias exclusivas. Para isso, o juiz gestor será indispensável.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Justiça em números 2021: ano-base 2020. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2021.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 240, de 9 de setembro de 2016. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2342>>. Acesso em: 15 dez. 2021.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>>. Acesso em: 14 dez. 2021.
- BUCKINGHAM, Marcus. O que fazem os grandes gestores. In: GOLEMAN, Daniel. Gerenciando pessoas. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 84-106.
- CATAFESTA, Claudia. Gestão de pessoas no Poder Judiciário em tempos de teletrabalho: a experiência da gestão do NAE Londrina/PR em 2020. *Revistas Humanidades e Inovação*. Palmas/TO, v. 8, n. 47, p. 216-225, jun. 2021. Disponível em: <<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5597>>. Acesso em: 12 dez. 2021.
- CHAER, Ana Carolina Lemos; AZEVEDO, Joel Sólton Farias de; BONIFÁCIO, Ivan Gomes. Projeto de gestão estratégica do Poder Judiciário do Brasil. CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 2., Painel 24 – Gestão estratégica no setor público federal: experiências e tendências, Brasília, 2009, p. 1-15.
- FIGUEIREDO, Luíza Vieira Sá de. Gestão em Poder Judiciário: administração pública e gestão de pessoas. Curitiba: CRV, 2014.
- GICO JR., Ivo Teixeira. A tragédia do Judiciário. *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, v. 267, p. 163-198, set./dez. 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/viewFile/46462/44453>>. Acesso em: 26 jan. 2021.
- GOLEMAN, Daniel. Liderança que gera resultados. In: GOLEMAN, Daniel. Gerenciando pessoas. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 10-38.
- HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luis Antônio Capanema. Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.



HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luis Antônio Capanema. Manual de Administração Judicial: enfoque prático. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alecio; FERREIRA, Maria das Graças. (Org.). Gestão Pública: planejamento, processos, sistema de informação e pessoa. São Paulo: Atlas, 2010, p. 84-86.

KILIMINK, Zélia Miranda; SANTOS, Cátia Mucida dos; CASTILHO, Isolda Veloso de. O juiz de direito como gestor: competências necessárias para uma difícil conciliação de papéis. Revista Gestão & Tecnologia, v. 6, n. 2, jul./dez. 2016. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/180>>. Acesso em: 14 dez. 2021.

OLIVEIRA, Fabiana Luci de; CUNHA, Luciana Gross. Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. Revista Direito GV, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 1-23, jan./jun. 2020.

PERNAMBUCO (Estado). Lei Complementar nº 310, de 9 de dezembro de 2015. Disponível em: <<https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=2&numero=310&complemento=0&ano=2015&tipo=&url>>. Acesso em: 13 jul. 2021.

PERNAMBUCO (Estado). Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco. Instrução Normativa Conjunta nº 16, de 14 de dezembro de 2021. Diário da Justiça Eletrônico, Recife, PE, 15 dez. 2021. Disponível em: <<https://www.tjpe.jus.br/documents/29010/2644995/Instrucao+Normativa+Conjunta+n%C2%BA+16-2021-TJPE-CGJ+-+%28Pub.DJe+15-12-21%29.pdf/8087de89-3f55-f4b2-3c59-aac6295c9b0f>>. Acesso em: 15 dez. 2021.

GESTÃO DA MUDANÇA





JUSTIÇA RESTAURATIVA E COOPERAÇÃO DIALÓGICA: A NECESSIDADE DE PROTOCOLOS DE ACOLHIMENTO EM FACE DA CRIAÇÃO DO 6º TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DO BRASIL

Jurema Carolina da Silveira Gomes

Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Paraná (TJPR), Mestranda do Mestrado Profissional em Direito pela Escola Nacional de Formação e de Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). Membro do Comitê Gestor de Justiça Restaurativa do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (jcsjg@tjpr.jus.br).

Paloma Machado Graf

Advogada e pesquisadora. Doutoranda em Ciências Sociais Aplicadas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Bolsista CAPES. Coordenadora do GEJUR/UEPG (palomagraf@hotmail.com).

INTRODUÇÃO

Protocolos são documentos que estabelecem informações, decisões e diretrizes a serem observadas em determinado contexto. Apesar de a palavra “protocolo” possuir muitos significados, fato é que sua criação almeja o desenvolvimento de procedimentos “padrões” a serem adotados em uma situação concreta.

Desta forma, um protocolo restaurativo visa a prática de ações a partir de abordagens amparadas nos princípios e nos valores da justiça restaurativa, como, por exemplo, “a corresponsabilidade, a reparação dos danos, o atendimento às necessidades de todos os envolvidos, a informalidade, a voluntariedade, a imparcialidade, a participação, o empoderamento, a consensualidade, a confidencialidade, a celeridade e a urbanidade” (CNJ, 2016, art. 2º).

Tendo em vista a recente criação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região/TRF6, este artigo percorre entre teorias e conceitos para identificar a importância da cooperação e como é possível gerenciar diferentes formas de aprendizado e de fortalecimento por meio das práticas restaurativas.

A partir de referenciais teóricos como Egberto Penido, Katia Herminia Martins Lazarano Roncada, Marcelo Naleso Salmaso, Richard Sennett, Roberto Bacellar, entre tantos outros, foi estabelecido diálogo entre a sociologia e a justiça restaurativa, para analisar as relações de trabalho e o poder da cooperação nos processos de acolhimento e de integração institucional.

Este artigo foi dividido em três partes, com o intuito de apresentar o contexto da criação do novo TRF, a justiça restaurativa e a necessidade de criação de protocolos restaurativos pautados na cooperação dialógica para receber, acolher e integrar servidores e construir ambiente saudável e participativo de trabalho e de prestação de serviço aos jurisdicionados.



1 - O NOVO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 6ª REGIÃO

Um ano após a Proclamação da República no Brasil, foi criado, por meio do Decreto n. 848, de 11 de outubro de 1890, a Justiça Federal brasileira, formada pelo Supremo Tribunal de Justiça Federal e pelos chamados “juízes de seção” (TRF1, online). A Justiça Federal permaneceu na Constituição de 1934, que, além da manutenção do órgão, atribuiu garantias funcionais aos juízes, regulamentou o ingresso na carreira por meio de concurso público e atribuiu estabilidade ao cargo. No entanto, no ano de 1937, a Justiça Federal foi extinta por conta da Constituição do Estado Novo da Era Vargas. Com a redemocratização no ano de 1945, a Constituição de 1946 criou a segunda instância da Justiça Federal, chamada de Tribunal Federal de Recursos, mas a primeira instância, com cargos de juízes federais, somente foi criada durante a ditadura militar, por meio do Ato Institucional n. 2, de 27 de outubro de 1965 (TRF1, online).

Com a promulgação da Constituição Cidadã no ano de 1988 e o segundo processo de redemocratização brasileira, é que os contemporâneos TRFs foram criados, em substituição ao Tribunal Federal de Recursos, sendo as sedes fixadas por meio da Resolução n. 1, de 6 de outubro de 1988. Os cinco TRFs foram criados pelo Ato das Disposições Constitucionais Transitórias/ADCT, que indicou o prazo de seis meses para que houvesse sua implementação, conforme artigo 27, § 6º do referido diploma (TRF1, online).

Trinta e três anos depois, é instituído um novo TRF, criado por meio da Lei n. 14.226/2021 – originada do Projeto de Lei n. 5.919/2019, de iniciativa do Superior Tribunal de Justiça/STJ – com jurisdição no Estado de Minas Gerais.

A proposta de lei foi apresentada com o objetivo de descongestionar o TRF1, responsável pelo Distrito Federal e pelos Estados do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima e Tocantins. De acordo com os dados do Observatório da Estratégia da Justiça Federal, realizado no ano de 2017, mais de um terço (30,19%) dos processos que tramitam no TRF1 são provenientes do Estado de Minas Gerais, sendo que este Tribunal atua em “80% do território nacional, atendendo a 37% da população em 46% dos municípios” (CONJUR, 2021, [s.p.]).

O TRF6 contará com 18 juízes (cujos cargos deverão ser criados por transformação de outros 20 cargos vagos de juiz substituto do TRF1) e cerca de 200 cargos em comissão. De acordo com a notícia divulgada no site da Câmara dos Deputados em 24/11/19: “O quadro de servidores do novo tribunal efetivos será composto por 10 auxiliares judiciários, 1071 técnicos judiciários e 821 analistas judiciários, dos quais 1858 serão remanejados do TRF da 1ª Região. Serão transferidas ainda 40 funções comissionadas.”. Ademais, em 14 de dezembro de 2021, a Resolução de n. 742/2021 do Conselho da Justiça Federal dispôs sobre a organização inicial e medidas administrativas do novo TRF, indicando o quantitativo de funções comissionadas e suas atribuições.

Com o nascimento do TRF6 a partir de um desmembramento, haverá remanejamento de estrutura e de pessoal do TRF1, e este remanejamento – importante para a adequada prestação jurisdicional – pode gerar conflitos e descontentamento entre os servidores remanejados e remanescentes. Isso porque, há possibilidade de servidores da primeira instância serem encaminhados para a segunda instância (TRF6), sendo esta possível cisão acarretar outros problemas na própria Justiça Federal de Minas Gerais.



Desta forma, para que o novo TRF não nasça inserido em conjuntura turbulenta, é preciso antecipar-se aos conflitos intra e interpessoais que podem surgir e refletir sobre as diferentes e possíveis formas de acolhimento dos servidores (aqui compreendidos como gênero que abarca os diversos cargos) para minimizar eventuais contendas e desinteligências.

1.1 - Causa e efeito: a raiz dos problemas

A Secretaria de Atenção à Saúde do Ministério da Saúde, lançou, no ano de 2003, a Política Nacional de Humanização (PNH), que apresenta como parte de seus objetivos a humanização. Veja-se:

Humanizar se traduz, então, como inclusão das diferenças nos processos de gestão e de cuidado. Tais mudanças são construídas não por uma pessoa ou grupo isolado, mas de forma coletiva e compartilhada. Incluir para estimular a produção de novos modos de cuidar e novas formas de organizar o trabalho (BRASIL, 2013, p. 4.).

A primeira diretriz constante do plano da PNH é o acolhimento. Ou seja, “Acolher é reconhecer o que o outro traz como legítima e singular necessidade” (BRASIL, 2013, p. 7), com isso, o escopo de formar vínculos de confiança e de comprometimento, por meio de escuta qualificada como forma de minimizar os impactos pessoais e relacionais da mudança, deve ser prioridade para promover a integração no novo ambiente de trabalho.

Richard Sennett, em sua obra “Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação” (2012), defende o formato de cooperação na sociedade contemporânea e como esta foi moldada de forma política. A problemática explorada por Sennett é a de que a sociedade contemporânea está cada vez mais complexa material, econômica, racial, ética e religiosamente, pois os indivíduos se afastam uns dos outros, evitando assim, os diferentes.

Para Sennett, portanto, a cooperação “requer a capacidade de mostrar-se receptivo ao outro para agir em conjunto” (2012, p. 9-10) podendo ser considerada uma troca “em que as partes se beneficiam” (p. 15).

A nossa capacidade de cooperar é decorrente da própria natureza humana e pode ser mais visível na primeira infância, sendo que vai se dissolvendo com o passar dos anos até chegar a vida adulta (SENNETT, 2012). No entanto, isso não significa que na vida adulta se perde por completo essa capacidade, mas que essa cooperação se torna mais complexa, ante a demanda existente de cooperar com indivíduos que diferem de nós em face da classe social, raça, etnia e crença, por exemplo. A política contemporânea, segundo Sennett (2012), enfatiza a unidade e a semelhança, “encorajando a política da tribo [43] ao invés da complexidade” (p. 14).

Neste ínterim, o sociólogo aponta para o comportamento humano da modernidade que se fecha em grupos, ou seja, “um novo tipo de caráter que surge na sociedade moderna, um eu a-cooperativo, despreparado para lidar com a complexidade e a diferença” (2012, p. 44).

[43] A palavra “tribo” não é mais utilizada hodiernamente ante a descrição pejorativa do termo utilizada como indicação de povos primitivos estagnados no tempo. No entanto, optamos por manter a citação em sua integralidade original, para garantir a fidelidade com o pensamento do autor indicado.



A cooperação é habilidade adquirida com base na comunicação, no intuito de que seja exposta com clareza, e igualmente atenta “para o que os outros dizem e interpretam antes de responder” (2012, p. 26), ensejando, assim, uma conversa rica, cooperativa e dialógica. Este tipo de interação “amplia a compreensão recíproca” entre os interlocutores para que “as pessoas se conscientizem de seus próprios pontos de vista” (2012, p. 30). Isto é, a cooperação habilidosa é ofício que deve ser aprendido e tem como base a escuta com atenção, a capacidade de diálogo claro e assertivo – o que muito se assemelha aos princípios encontrados na Comunicação Não Violenta/CNV, sistematizada por Marshall Rosenberg e na justiça restaurativa.

A comunicação, assim como as peças de uma máquina, estão estreitamente coordenadas e formam uma unidade, entretanto, por si só, não criam uma comunidade. Os sujeitos formam uma comunidade porque se comunicam, porque podem participar reciprocamente dos seus diversos modos de ser, de existir e de se expressar, adquirindo novos e imprevisíveis significados que são ressignificados com o passar do tempo (ABBAGNANO, 2000).

As relações humanas, para serem estabelecidas, demandam esforço contínuo de comunicação. É por meio dela que se possibilita o compartilhamento de ideias e de experiências no campo interpessoal. Compreender a comunicação como processo de transferência de significados de um sujeito para outro exige pensá-la como algo além de mera transmissão de dados e de informações.

A comunicação requer, tanto do interlocutor que oferta quanto daqueles que as recebem, pistas ou informações acerca de seus estados internos (mentais e afetivos), pois o envolvimento de certas habilidades cognitivas deve agir para que o intercâmbio de significado seja estabelecido de maneira compreensível e assertiva (NOGUEIRA; MOURA, 2007).

Tem-se que a sociedade humana se constrói a partir da forma com a qual se comunica, com a criação de sentidos e de significados, e que cada sujeito os atribui conforme as suas experiências. No entanto, em determinados momentos, nessa interação pode haver conflito entre o que foi dito, foi escrito e foi estabelecido, com a forma como se entende, lê-se e se executa. Com isso, passamos a não aceitar mais as coisas pelo que aparentam ser e começamos a colocar tempo e energia na interpretação e na reinterpretção do significado das coisas (GRAF; REQUERME, 2016). Nossa comunicação fica difícil, exigindo esforço intencional para tentar compreender as entrelinhas do que foi comunicado. Não é fácil entender quais são as intenções do outro (LEDERACH, 2012).

Para Marshall Rosenberg (2006), além de a violência decorrer da crença de que são os outros que nos causam sofrimento e que, por isso, merecem ser castigados, decorre também da existência de necessidades insatisfeitas. O psicólogo americano desenvolveu a CNV com base na Abordagem Centrada na Pessoa, teoria criada por Carl Ransom Rogers, que sustenta que os indivíduos possuem tendência à autoatualização, ou seja, buscam incessantemente, mesmo que inconscientemente, suprir suas necessidades. Em suas palavras, a autoatualização:

[...] constitui a mola principal da vida. [...] É a necessidade que se faz evidente em toda a vida orgânica e humana - de expandir, estender, tornar-se autônoma, desenvolver, amadurecer - a tendência de expressar e ativar todas as capacidades do organismo, ao ponto em que tal ativação aprimore o organismo ou a pessoa. (ROGERS, 1997, p. 40).



Rogers inspirou Rosenberg a desenvolver um processo de comunicação que apresenta mudança de foco no diálogo entre os indivíduos, que seja empática, focada nas necessidades humanas universais, genuína e consciente, de fala e de escuta qualificada e autêntica. Neste sentido, as necessidades humanas universais para a CNV divergem, de certa forma, da Pirâmide Hierárquica das Necessidades de Maslow (ou Teoria das Necessidades Humanas), na medida em que Maslow defende a existência de hierarquia entre as necessidades. Para a CNV de Marshall Rosenberg (2006), todas as necessidades têm igual importância, não havendo impedimento, por exemplo, que, mesmo ausente a satisfação das necessidades fisiológicas (alimentação, sono, etc.), seja possível ao outro suprir as necessidades de amor/relacionamentos, como amizade, carinho e afeto, a depender do contexto. No entendimento de Maslow, as necessidades de nível mais baixo da pirâmide devem ser satisfeitas antes das outras necessidades de nível mais elevado (MASLOW, 1943).

Mas para Marshall (2006), não se escolhem necessidades porque são intrínsecas ao corpo que constitui cada ser. A ideia de necessidade é aquela que não cessa, ou seja, vai para além da ideia de carência. Diante disso, o rol de necessidades não é taxativo, havendo diversas necessidades humanas universais. Em contrapartida a este entendimento, o economista chileno Max -Neef apresenta rol limitado de necessidades humanas que entende ser fundamentais, quais sejam: subsistência, proteção, afeto, compreensão, participação, criação, recreio, identidade e liberdade, que delas decorrem outras, divididas nas economias de ser, ter, fazer e estar (MAX-NEEF; ELIZALDE; HOPENHAYN, 2012). Por isso, independentemente das diferenças entre a concepção de necessidades por Maslow, Rosenberg ou Max- Neef, tem-se que não são negociáveis, se alguém a descartar ou impedir que outro ser as supra este é um ato de violência (GALTUNG, 2006).

1.2 - Árvore de problemas: atenção às demandas sensíveis

Ao retomar os estudos de Rogers (1997) e de Rosenberg (2006), a tendência à autoatualização do ser vivo é mecanismo para atender às suas necessidades. Mas, por vezes, os conflitos surgem da contradição de ideias, de objetivos, de desejos ou de estratégias para o atendimento dessas necessidades. Nesse sentido, a vida, os objetivos e as diferentes formas de atender necessidades são interdependentes e conexos, e, desta forma, não há como efetuar uma “prevenção de conflitos”, pois se é algo inerente da convivência entre seres vivos, sem sentido evitá-los, sendo necessário estabelecer políticas para a “prevenção da violência”.

Necessário efetuar o diagnóstico dos embaraços que podem surgir com o remanejamento dos servidores para diferente ambiente de trabalho com o escopo de construir diretrizes e protocolos para abrigar os servidores e lidar com eventuais confrontos e, desde o início, criar ambiente saudável e harmonioso de trabalho, como parte do processo de “prevenção de violências”. Considerando, portanto, que pertencimento, cooperação, compreensão, identidade e liberdade, são necessidades humanas que devem ser atendidas, tem-se que o seu não atendimento são fatores que geram problemas de relacionamento e afetam a execução, a produtividade e o serviço prestado aos jurisdicionados, bem como a saúde e integridade dos próprios servidores no âmbito do Poder Judiciário.

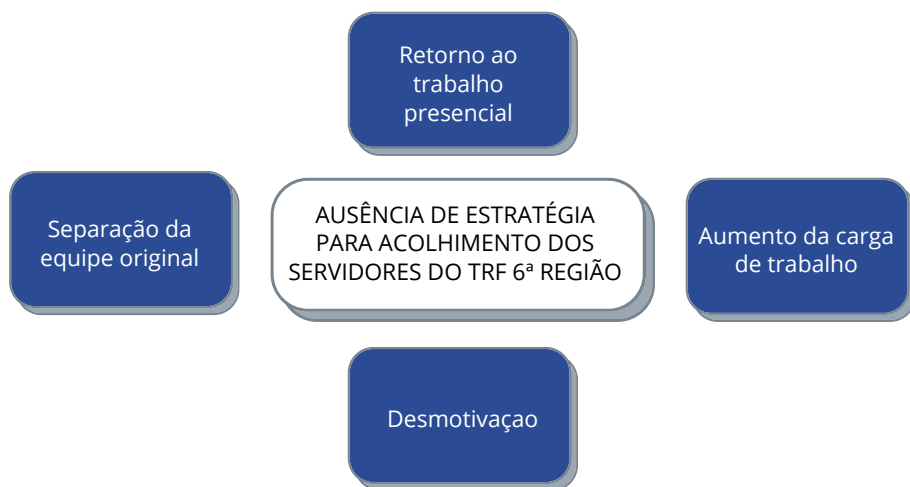
De acordo com a Pesquisa de Clima Organizacional realizada pelo Conselho da Justiça Federal no ano de 2017, a taxa de satisfação dos servidores em relação à afirmativa “Quando ingresso em uma nova unidade da minha organização tenho o treinamento necessário sobre os processos de trabalho do setor” é de 44,09%. Isto é, mais de 50% dos servidores entendem que não recebem o treinamento necessário para a execução de suas tarefas quando adentram em nova unidade (OEJF, 2017).



Ao serem questionados sobre a qualidade de vida, 50,92% dos servidores responderam que não estão satisfeitos com as “ações para cuidar da saúde e do bem-estar do servidor”. A taxa de satisfação geral dos servidores em trabalhar na Justiça Federal é de 64,38% enquanto a taxa dos magistrados é de 59,29%. Não obstante isso, 61,43% dos magistrados e 59,75% dos servidores não estão satisfeitos com os canais apresentados para tratar de questões conflituosas no ambiente de trabalho (OEJF, 2017).

Em atenção aos dados colacionados e identificadas as possíveis causas dos problemas que podem emergir nas relações de trabalho por conta dos conflitos e das necessidades, é crucial pensar em estratégias de acolhimento e em protocolos de encaminhamento para o desenvolvimento de rol exemplificativo de possíveis soluções para estes problemas, guiado por plano de ação flexível e adaptável.

Com base na análise da pesquisa sobre o Clima Organizacional da Justiça Federal (OEJF, 2017) e no referencial teórico apresentado neste artigo, foi elaborada uma “árvore de problemas” [44] para identificar os possíveis pontos sensíveis a partir do problema central, que precisam ser considerados quando da transferência e início das atividades junto ao novo TRF6, conforme abaixo:



Os pontos elencados como categorias de análise neste artigo são: a) retorno ao trabalho presencial, b) aumento da carga de trabalho, c) desmotivação e d) mudança e separação da equipe original. A partir da sistematização desses pontos, observa-se que os problemas podem ser contornados com o desenvolvimento de soluções baseadas na construção do senso de pertencimento, de colaboração e de acolhimento.

Apresenta-se, com isso, a justiça restaurativa como diferente abordagem de acolhimento e de atendimento dessas situações para que, com criatividade e com disposição coletiva, seja possível co-criar diferentes formas de atender as necessidades dos servidores.



2 - JUSTIÇA RESTAURATIVA E SUAS DIMENSÕES RELACIONAL, INSTITUCIONAL E SOCIAL NO DESENVOLVIMENTO DO SENTIDO DE PERTENCIMENTO E DE COOPERAÇÃO DIALÓGICA

Nos termos do artigo 1º, da Resolução n. CNJ 225/2016:

A Justiça Restaurativa constitui-se como um conjunto ordenado e sistêmico de princípios, de métodos, de técnicas e de atividades próprias, que visa à conscientização sobre os fatores relacionais, institucionais e sociais motivadores de conflitos e da violência, e por meio do qual os conflitos que geram dano, concreto ou abstrato, são solucionados de modo estruturado.

O conceito apresentado pelo CNJ busca trazer toda a complexidade da justiça restaurativa, sua visão sistêmica, sua pluralidade e sua potencialidade. Superado o mito da justiça restaurativa como método de resolução de conflito, conforme apontado na pesquisa “Pilotando a Justiça Restaurativa: o papel do Poder Judiciário” (CNJ, 2018), tem-se que é, na verdade, importante instrumento de transformação social, capaz de produzir mudanças no paradigma de convivência social.

Esse poder transformativo parte da compreensão de que o conflito, como fenômeno social e multifacetado, por vezes implica a violação de valores sociais e de relações interpessoais. A justiça restaurativa busca a “harmonização social por meio de uma nova abordagem dos conflitos, possibilitando a transformação anímica das relações por meio da construção de ambientes seguros” (MENDONÇA; CAMARGO; RONCADA, p. 71). E sobre conflito, não nos referimos ao litígio judicializado, mas às adversidades e desconformidades das relações humanas, que pode ser oportunidade de conscientização e propulsor de mudanças para gerar impactos positivos no contexto social.

Nesse sentido de conscientização, a justiça restaurativa propõe diferente olhar para os fatores relacional, institucional e social.

Na dimensão relacional, parte-se do pressuposto de que todos estamos interconectados, conosco, com os outros e com o meio em que estamos inseridos. Somos uma sequência de eventos e nossas ações impactam não apenas em nós, mas em toda comunidade em que estamos inseridos, posto isso, a escolha sobre o procedimento restaurativo mais adequado deve ser analisada contextualmente.

No aspecto institucional, os métodos adequados de gerenciamento de conflitos sociais devem ser agenda de várias instituições e entidades, tais como as comunidades, as famílias, as escolas, as prisões, os tribunais, as instituições religiosas, as entidades não-governamentais, entre outras.

Isso porque, conforme Egberto Penido (2016) conclui:

Na dimensão institucional se busca cuidar daqueles aspectos culturais que são mantidos e reproduzidos por nossas instituições como pontuado com ênfase nos parágrafos anteriores. Objetiva-se que cada instituição não seja mera hospedeira de práticas restaurativas, mas que a própria instituição rume em direção a uma instituição restaurativa e crie no seu espaço ambiências de Justiça. Para isso é necessário um conjunto de ações complementares que promovam a reestruturação destas instituições. É necessário que as formações foquem os desafios destas mudanças e preparem as pessoas que assim se disponibilizem a terem a competência para tanto (p. 80).



Na dimensão social, Marcelo Naleso Salmaso (2016) propõe que a justiça restaurativa se desenvolva na comunidade, pela comunidade, com a comunidade e para a comunidade - que traz a lógica da corresponsabilidade e da solidariedade social. O conflito, porquanto abarca todas essas dimensões e atinge toda a coletividade, nada mais natural que seja tratado de forma sistêmica, holística e coletiva. Neste sentido:

Se alguém comete algo errado ou violento, certamente essa pessoa ostenta responsabilidade pelo caminho escolhido. Mas, por outro lado, deve-se ter a coragem necessária para enxergar que essa pessoa não fez isso sozinha, pois existe uma série de falhas e omissões ao longo da história de vida dela que influenciaram na escolha errada, muitas dessas geradas pela própria injustiça nas relações sociais. (SALMASO, 2016, p. 54 e 55)

A partir da compreensão das dimensões da Justiça Restaurativa, tem-se que os seus princípios e os seus valores não servem apenas para a resolução ou transformação de conflitos já instalados, mas também para a sua prevenção e, mais do que isso, constrói pontes para o fortalecimento de relacionamentos saudáveis. Assim, a escolha do procedimento restaurativo que dê conta de atender as demandas relacionais, institucionais e sociais se volta “à efetivação de uma mudança de paradigma que consolide as ações em curso e dê condições para a sua expansão.” (SALMASO, 2016, p. 55)

Desta forma,

Para que a Justiça Restaurativa enraíze em sua potência no Brasil e seja um caminho efetivo para a materialização do valor Justiça de forma viva, é necessário uma ação coletiva para além dos egos, que não se limite na disseminação de uma técnica de resolução de conflito; mas que esteja de fato comprometida com a implementação de uma Cultura de Paz, promovendo ações complementares - tão importante como o aprendizado da técnica - que busquem de modo efetivo transformar ambiências institucionais e sociais que criam e retroalimentam visões e dinâmicas que estejam mantendo um sistema de violência; e que promovam a transformação consciente de cada um que escolha seguir e contribuir com este caminho (PENIDO, 2016, p. 84-85)

Com isso, ao adotar os princípios e os valores da justiça restaurativa como guias para a construção de programas, de projetos e de protocolos, tem-se possibilidades mais concretas de desenvolvimento de sua potência transformadora, na medida em que permite a expressão autêntica, a escuta ativa e a empatia, como instrumentos de mudança comportamental, por meio de convite ao diálogo, o que gera sentimentos de empoderamento e de pertencimento.

A partir desta compreensão mais abrangente sobre o escopo e as potencialidades da justiça restaurativa, Walgrave (2012) aponta para o caráter ético da agenda restaurativa, veja-se:

A justiça restaurativa é um produto inacabado. É um reino complexo e vivo de diferentes - e parcialmente opostas, crenças e opções, renovando inspirações e práticas em diferentes contextos científicos "cruzando as espadas" sobre a metodologia e os resultados da pesquisa. A justiça restaurativa é, ao mesmo tempo, um movimento social com diferentes graus de autocrítica e um domínio de pesquisa científica com diferentes graus de adequação metodológica. É um campo próprio, à procura de maneiras construtivas de lidar com as consequências do crime, mas que também faz parte de uma agenda sócio-ética e política mais ampla (WALGRAVE, 2012, p. 11)



Desta forma, a ampla abordagem da justiça restaurativa pode auxiliar no desenvolvimento do processo de acolhimento e de integração dos servidores do TRF6, pois forçar processos de cooperação entre os sujeitos pode inibir a construção de laços associativos e colaborativos, sendo necessário produzir e aprimorar comunicações dialógicas, pois, “[...] nossa capacidade de cooperar é muito maior e mais complexa do que querem crer as instituições” (SENNETT, 2012, p. 43).

Para construir ambiente propício à cooperação e à integração, é preciso técnicas de gerenciamento de conflitos, incentivos ao desenvolvimento de escuta ativa e de senso de coletividade a partir de estímulos como os rituais sociais de solidariedade e de consolidação de laços que são concebidos de forma espontânea e livre (SENNETT, 2012).

3 - O PROTOCOLO RESTAURATIVO DE ACOLHIMENTO AOS SERVIDORES

Em março de 2020, o Conselho Nacional de Chefes de Polícia, o Colégio de Polícia e a Federação da Polícia do Reino Unido lançaram o “Four Es Guidance”. O guia aponta diretrizes para a abordagem acolhedora e restaurativa por parte da polícia para influenciar no cumprimento das normativas em relação ao COVID-19, porquanto, no período pandêmico, as leis - necessárias para garantir a incolumidade de todos - restringem liberdades.

O Reino Unido tem enfrentado nova realidade com número exponencial de imigrantes, com diversos desafios que demandam o aperfeiçoamento de suas ações e de técnicas de abordagens, principalmente, com a inclusão de valores restaurativos em suas atuações com a população em geral (ARAÚJO; ANDREW, 2020).

Em análise do guia elaborado, o policiamento restaurativo parte da incorporação de valores e de princípios em suas abordagens primárias, que inclui a escuta e a busca de soluções diversas e colaborativas, sendo o uso da força o último recurso a ser utilizado em suas atuações (ARAÚJO; ANDREW, 2020). A partir dos 4E's: “engage, explain, encourage, and, as a last resort, enforce” (p. 2), o protocolo compõe-se de sequência de ações, que inicia com o engajamento, seguido da explicação, perpassando para o encorajamento e, como derradeiro recurso, o uso da força (ARAÚJO; ANDREW, 2020).

Araújo e Andrew (2020), apontam que apenas uma interação positiva entre cidadãos e polícia é capaz de modificar a percepção e a confiança da comunidade em relação à instituição policial. Desta forma, em que pese a estratégia dos 4 Es ter nascido para direcionar a abordagem policial, certo é que pode ser aproveitada e adaptada para a gestão de pessoas e para o aprimoramento do sentido de pertencimento no ambiente de trabalho a partir de uma abordagem restaurativa, colaborando na mudança da percepção dos servidores em relação ao Poder Judiciário.

Os 4E's: engage (envolver); explain (explicar), encourage (encorajar); enforce (executar), portanto, serão utilizados neste artigo como guias para a elaboração de protocolos e de possíveis soluções aos problemas indicados na “árvore de problemas”, na medida em que estão fulcrados na importância da cooperação dialógica do respeito.

O envolvimento deve ser preconizado desde o início. O primeiro contato com o ambiente de trabalho e com as pessoas, geralmente, dá o rumo das relações vindouras. Com isso, devemos nos preocupar em realizar um bom rapport, que nas lições de Roberto Portugal Bacellar (2016):



[...] é um relacionamento que se constrói para o bem ou para o mal, de forma positiva ou negativa, respeitosa ou desrespeitosa. Pode implicar uma total empatia ou a sua ausência, dependendo da forma como é construído. Transparece ser (nossa posição) o grau de qualidade obtido no relacionamento entre as pessoas (BACELLAR, 2016, p. 180).

A explicação é o motivo da abordagem, do atendimento ou do encaminhamento. Trabalhar com transparência e compartilhamento de informações auxilia a manutenção da confiança e da segurança quanto aos procedimentos adotados, a fim de garantir o respeito, a parceria e a colaboração no desenvolvimento de soluções. Ademais, a explicação sobre os comportamentos adequados ou não no ambiente de trabalho são essenciais para evitar condutas inapropriadas que, por vezes, podem ou não ser intencionais, mas que causam consequências danosas aos indivíduos e suas relações.

O encorajamento surge como consequência quando a explicação não for suficiente. O reforço proporcionado pelo encorajamento é o de trazer incentivos para a compreensão de condutas que podem causar danos irreparáveis, sendo necessário o desenvolvimento de ambiente saudável e harmonioso de trabalho.

Por fim, a execução é o último recurso, quando os três anteriores não foram suficientes para reparar e para responsabilizar na perspectiva restaurativa. A correção (que pode ser guiada por preceitos restaurativos [45]) somente ocorrerá se todas as abordagens de acolhimento, de explicação e de encorajamento não apresentarem resultados satisfatórios aos envolvidos, mas que deverá respeitar a transparência e os motivos de sua necessidade.

Com os 4E's como horizonte, apresentam-se sugestões meramente exemplificativas, do que pode ser realizado como parte da estratégia de acolhimento e de cuidado ante a instituição do novo TRF6, podendo ser aplicadas de forma linear ou não, a depender do caso concreto, conforme seguem abaixo:

Elaborar e aplicar questionário para mapear as expectativas e as necessidades dos servidores, bem como as aptidões e os interesses para melhor redistribuição do trabalho.

Mapear o que já tem sido realizado em outros tribunais para acolhimento e para desenvolvimento de estratégias com a finalidade de garantir a saúde, a segurança, a harmonia e a prestação adequada de serviços - mas também aspectos de apoio emocional [46].

Desenvolver reflexões sobre o papel do servidor quanto ao "novo normal": Cada unidade poderia eleger um profissional para preparar uma palestra aos servidores com temáticas diferenciadas (escuta ativa, CNV, empatia, etc)

Divulgar plano de contingência, de modo a esclarecer e oferecer segurança aos servidores sobre as estratégias e os protocolos de como agir quando houver um conflito entre servidores, entre servidores e superiores hierárquicos e entre servidores e jurisdicionados.

Desenvolver e realizar campanhas de acolhimento, de empatia, de trabalho coletivo e de colaboração.

[45] Para mais informações, indicamos o artigo "Superando o paradigma punitivo: Por um procedimento disciplinar restaurativo" de Ana Sofia Schmidt de Oliveira, que pode ser encontrado na Revista da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo, São Paulo, n. 85, p. 1-260, jan./jul.2017, ISSN 0102-8065.

[46] Aponta-se aqui, como exemplo, o projeto "Criando Conexões" do TRF3, Seção Judiciária de São Paulo. O referido projeto visa trabalhar as dimensões relacionais e institucionais com os servidores, a partir dos pressupostos de pertencimento, de empoderamento e de sensibilização.



Realizar rodadas de conversa, círculos de construção de paz e atividades reflexivas (on-line ou presenciais) entre os servidores, incluindo as chefias imediatas, para o fortalecimento de vínculos e troca de experiências, bem como para o acolhimento e a integração a partir da análise diagnóstica de suas demandas e expectativas.

Apresentar fluxo transparente e compreensível para o encaminhamento de dúvidas e de esclarecimentos sobre os planos de contingência adotados.

Trabalhar em propostas de ergonomia que atendam às questões organizacionais e cognitivas dos servidores.

Efetuar constante qualificação profissional, treinamentos e atividades para aprimoramento.

Manter banco de dados e avaliações para contínua adequação do projeto ao atendimento das necessidades.

A partir deste protocolo, com a utilização dos 4Es e sempre com a observância dos valores e dos princípios da justiça restaurativa, pode-se impactar na criação de uma ambiência relacional e laboral respeitosa e colaborativa no novo TRF6.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do presente artigo apresentou-se breve histórico da Justiça Federal brasileira e a problemática, em perspectiva, da criação do novo TRF6, com o remanejamento dos servidores do TRF1, da primeira para a segunda instância, que pode fazer emergir descontentamentos e conflitos que precisam ser reconhecidos.

Em consequência desse desconforto social, pode-se considerar que a justiça restaurativa emerge neste contexto, como parte da estratégia da construção de cooperação dialógica para o desenvolvimento de instituições mais equânimes e resistentes, que proporcionem maior participação e interação dos cidadãos junto às organizações sociais, ao mesmo tempo em que contribui para o fortalecimento das relações por meio da cooperação dos cidadãos e entes estatais (OXHORN; SLAKMON, 2005).

Apresentando a justiça restaurativa como potencial ferramenta de transformação do convívio social, evidencia-se com esta pesquisa, a importância da comunicação assertiva e da colaboração para a criação de relacionamentos saudáveis, oportunidade em que foram propostas algumas condutas para o acolhimento dos servidores do TRF6 a partir de protocolo restaurativo.

Assente no modelo de acolhimento apresentado neste artigo, evidenciou-se que a aplicação da justiça restaurativa não se restringe a mero método de resolução de contendas, mas sim como instrumento para a prevenção de violências e para a construção de relacionamentos e ambiências saudáveis.



REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de Filosofia. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- ARAÚJO, Renan; ANDREW, Ben. 2020. Restorative policing: the pandemic and beyond. *Charity. Number 1137123*. August, 2020.
- BACELLAR, Roberto Portugal. *Mediação e Arbitragem*. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2016 (Coleção Saberes do Direito)
- BRASIL. Ministério da Saúde. Política Nacional de Humanização. *Diário Oficial da União*. 2013; Seção 1:16. Disponível em: https://bvsm.s.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_humanizacao_pnh_folheto.pdf. Acesso em: 21 dez. 2021.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. Projeto cria TRF da 6ª Região, com sede em Belo Horizonte. Agência Câmara de Notícias. 2019. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/632189-PROJETO-CRIA-TRF-DA-6%C2%AA-REGIAO,-COM-SEDE-EM-BELO-HORIZONTE>. Acesso em: 15 dez. 2021.
- CAMPOS, Eliete Requerme; GRAF, Paloma Machado. Ser facilitador: o ser humano. *Anais I Jornada de Estudos e Pesquisas Sobre Justiça Restaurativa*. ISSN 2525-5789. Edição atual : V. 1, 2016. Disponível em: https://pitangui.uepg.br/eventos/justicarestaurativa/_pdf/ANAI2016/Ser%20Facilitador%20-%20o%20ser%20humano.pdf, Acesso em: 15 dez. 2021.
- CONJUR. Câmara aprova criação do TRF-6 e projeto segue para o Senado. 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-ago-26/camara-deputados-aprova-texto-base-pl-cria-trf>. Acesso em: 15 dez. 2021.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Resolução n. 225/2016. 2016. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3127>. Acesso em: 15 dez. 2021.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Relatório Analítico Propositivo – Justiça Pesquisa. Pilotando a justiça restaurativa: o papel do Poder Judiciário. Presidente Ministra Cármen Lúcia Antunes Rocha, 2018a. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/04/7697d7ac45798202245f16ac41ddee76.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2021.
- CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. Dispõe sobre a organização inicial do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, a reestruturação das unidades da Seção Judiciária de Minas Gerais localizadas em Belo Horizonte e a implementação de medidas administrativas para cumprimento da Lei n. 14.226, de 20 de outubro de 2021. Resolução n. 742/2021.
- GALTUNG, Johan. *Transcender e transformar: uma introdução ao trabalho de conflitos*. Tradução de Antônio Carlos da Silva Rosa. São Paulo: Palas Athena, 2006.
- LEDERACH, John Paul. *Transformação de conflitos*. [Tradução de Tônia Van Acker] - São Paulo: Palas Athena, 2012.
- MASLOW, Abraham Harold. *A theory of human motivation*. 1943. Disponível em: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em: 07 jan. 2019.
- MAX-NEEF, M. A.; ELIZALDE, A.; HOPENHAYN, M. *Desenvolvimento à escala humana: concepção, aplicação e reflexões posteriores*. Blumenau: Edifurb, 2012.
- MENDONÇA, Andrey Borges de; CAMARGO, Fernão Pompêo; RONCADA, Katia Herminia Martins Lazarano. Acordo de Não Persecução Penal e a Justiça Restaurativa: Mais um passo no caminho da transformação social. In: *Direitos fundamentais em processo: estudos em comemoração aos 20 anos da Escola Superior do Ministério Público da União / organizadores: Paulo Gustavo Gonet Branco, Manoel Jorge e Silva Neto, Helena Mercês Claret da Mota, Cristina Rasia Montenegro, Carlos Vinícius Alves Ribeiro*. -- Brasília : ESMPU, 2020. 848 p. Disponível em: <http://escola.mpu.mp.br/publicacoes/obras-avulsas/e-books-esmpu/direitos-fundamentais-em-processo-2013-estudos-em-comemoracao-aos-20-anos-da-escola-superior-do-ministerio-publico-da-uniao/livro-completo-web-direitos-fundamentais-em-processo.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2021.



- NOGUEIRA, S.E.; MOURA, M. L.S. Intersubjetividade: Perspectivas teóricas e implicações para o desenvolvimento infantil inicial. *Revista Brasileira Crescimento Desenvolvimento Humano*, 2007; n. 17, v.2, pp: 128-138.
- OEJF, Observatório de Estratégias da Justiça Federal. *Pesquisa de Clima Organizacional*. 2017. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZWlxYjg0OWQtMDdmNC00ZDU3LTgwNjQtNzA2ZGQ5ZGY5NTMwIiwidCI6IjQ1NjM1N2JmLTAxMmYtNDhINy1iYTNhLTUwODUzMTRjNjA3Yij9>. Acesso em: 16 dez. 2021.
- OXHORN, Phillip; SLAKMON, Catherine. Micro-justiça, desigualdade e cidadania democrática. A construção da sociedade civil através da justiça restaurativa no Brasil. In: SLAKMON, Catherine; DE VITTO, Renato Campos Pinto; PINTO, Renato Sócrates Gomes (org.). *Justiça restaurativa*. Brasília – DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, 2005.
- PENIDO, Egberto. *Justiça Restaurativa e Cultura de Paz: uma jornada de alma*. In PELIZZOLI, Marcelo L. (Org.) et alii. *Justiça restaurativa: caminhos da pacificação social*. Caxias do Sul-RS: Educ; Recife-PE: UFPE, 2016 – Capítulo 3, pp. 69/86.
- ROGERS, Carl R. Tornar-se pessoa. Tradução de Manuel José do Carmo Ferreira e Alvarar Lamparelli. Revisão técnica de Claudia Berliner. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais* [tradução Mário Vilela]. - São Paulo: Ágora, 2006.
- SALMASO, Marcelo Nalesso. Uma Mudança de Paradigma e o Ideal Voltado à Construção de uma Cultura de Paz. In: CRUZ, Fabrício Bittencourt da. *Justiça Restaurativa: horizontes a partir da Resolução CNJ 225*. Brasília: CNJ, 2016.
- SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999. 204p.
- SENNETT, Richard. *Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação*. Tradução: Clóvis Marques – Rio de Janeiro: Record, 2012.
- TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO. *Nasce um Tribunal*. [s.d], [online]. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/portaltrf1/institucional/memoria-institucional/nasce-um-tribunal/>. Acesso em: 21 dez. 2021.
- WALGRAVE, Lode. *Restorative justice, self-interest and responsible citizenship*. Nova Iorque: Routledge, 2012.



ELEIÇÃO DIRETA PARA PRESIDENTE DO TRF 6:

O papel da magistratura de primeira instância na formação de um tribunal cidadão

Paulo Cezar Mourão Almeida

Juiz de Direito do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, atualmente exercendo a função de Juiz Auxiliar do Supremo Tribunal Federal. Exerceu a função de Magistrado Instrutor no Supremo Tribunal Federal e foi Juiz Auxiliar da Presidência do Supremo Tribunal Federal. Titular na comarca de Betim/MG (paulocma@hotmail.com).

INTRODUÇÃO

Muitas vezes o futuro desejado envolve mudanças profundas na instituição. O Poder Judiciário apresenta grande parte de sua estrutura arcaica, não tendo se modernizado ao longo dos anos.

É claro que mudanças estruturais são difíceis, pois envolvem sensações de desconforto psicológico e resistência por parte dos envolvidos. Contudo, a evolução vem da mudança e a sociedade atual exige que o Poder Judiciário se aproxime cada vez mais dos anseios dos jurisdicionados, que intencionam celeridade e eficiência.

Ainda na presente data, os presidentes dos tribunais continuam sendo eleitos por uma espécie de voto censitário, uma vez que o direito de votar no dirigente máximo da instituição se restringe apenas a seletos grupos de magistrados, no caso, os desembargadores.

O voto censitário surgiu com as revoluções liberais do século XIX, que tomaram o continente europeu e os Estados Unidos da América. A burguesia, inspirada pelos ideais iluministas, passou a exigir participação política, através da eleição de seus representantes. Essa ideia não era bem vista pelos reis e pela nobreza, mas, devido às mudanças sociais e de pensamento da época, foram obrigados a ceder e o voto foi concedido a essa pequena parcela da população.

No Brasil, a Constituição de 1824 passou a garantir o direito ao voto censitário, mas somente à população masculina. A Constituição de 1891 aboliu o voto censitário, embora estabelecesse que somente os homens alfabetizados poderiam votar. Somente em 1932 foi aprovado o voto feminino no Brasil e, atualmente, a Constituição de 1988 garante o voto universal.

Feita essa contextualização histórica, fica claro que o voto censitário tinha como principal característica o fato de somente ser garantido a uma classe privilegiada da população, normalmente escolhida pelo aspecto econômico, mas não necessariamente apenas por esse critério, a qual elegia seus representantes para fazer leis em benefício próprio, o que não mais se sustenta na atualidade.



A universalidade do sufrágio é princípio básico da democracia. Assim, o voto censitário é antidemocrático e impede que todos os membros do grupo participem ativamente do processo de escolha e tomada de decisões.

No Poder Judiciário federal e estadual pode-se dizer que ainda vigora o voto censitário, pois somente alguns membros desse Poder, aqueles de mais alto grau na carreira, os desembargadores, tem o direito de votar no presidente da instituição. Os juízes, embora membros do Poder Judiciário, na imensa maioria dos tribunais, não participam desse processo eleitoral.

O Tribunal Regional Federal da 6ª Região é o mais novo tribunal do país e foi criado quando parece ter chegado a hora de modernização do sistema eleitoral no Poder Judiciário, que deve dar o exemplo para a nação e pautar suas eleições internas conforme o princípio democrático da igualdade.

1 - A NECESSÁRIA QUEBRA DO ATUAL PARADIGMA E DA CRENÇA LIMITANTE

A quebra de um paradigma até então vigente, por óbvio, vai sempre encontrar resistência, mas isso faz parte do processo evolutivo e acaba por trazer maior legitimidade ao novo paradigma que será criado.

Intimamente ligado à quebra de paradigma é o conceito de crença limitante, que se desenvolve pela disseminação de uma ideia que nem sempre é verdadeira ou a melhor, mas que, ao ser aceita como tal, não mais é questionada, passando a permear os pensamentos das pessoas como se fosse o único caminho possível, impondo limites a novas possibilidades.

Para que a Justiça possa ser igualitária e ter seus recursos físicos e humanos distribuídos de forma equânime, faz-se imprescindível a quebra do paradigma vigente e a superação da crença limitante de que somente os desembargadores teriam condições de exercer o direito ao voto no Poder Judiciário. A nova realidade exige que os juízes também possam participar do processo eletivo do presidente do tribunal do qual são membros.

Para consolidar o novo paradigma de universalidade do voto pelos membros do tribunal, ou seja, juízes e desembargadores aptos a votar, nada melhor do que implementá-lo em tribunal recém-criado, ainda livre das vicissitudes do passado, com é o caso do Tribunal Regional Federal da 6ª Região. O resultado desse processo será uma estrutura administrativa e jurisdicional mais eficiente e bem aparelhada para a primeira instância, o que refletirá diretamente na qualidade e celeridade da prestação jurisdicional para o cidadão.

Nesse sentido, “o Judiciário não pode permanecer alijado da mudança, sob pena de tornar-se socialmente anacrônico e até mesmo desnecessário” (HADDAD e PEDROSA, 2017, p. 112).

2 - A LIDERANÇA DO JUIZ E A IMPORTÂNCIA DA SUA PARTICIPAÇÃO NOS RUMOS DOS TRIBUNAIS

O juiz é o líder da equipe de servidores que trabalham em determinado órgão jurisdicional de primeira instância. Ele é responsável pela chefia e coordenação dos serviços. Sob seu comando os servidores executarão as tarefas administrativas e jurídicas afeitas ao correto funcionamento do órgão jurisdicional.



O magistrado de primeira instância é quem tem contato direto com as partes envolvidas no processo e seus advogados. Além disso, está inserido na sociedade do local onde atua, conhecendo profundamente os problemas e peculiaridades regionais.

Ou seja, o juiz, membro do Poder Judiciário, é profundo conhecedor dos problemas jurisdicionais locais e está apto para propor e debater soluções, sendo que, somente através do direito ao voto poderá influenciar nas políticas do tribunal, com o fim último de se buscar a melhora na prestação jurisdicional.

Para que haja sucesso em uma equipe é fundamental a existência de forte liderança. Forte não no sentido de imutável, arrogante, prepotente ou inflexível, mas com o significado de incentivo, direcionamento, admiração, compreensão e sabedoria (CHIAVENATO, 2004).

A luta pelo sucesso na sobrevivência das organizações depende, fundamentalmente, da competência das pessoas que as integram, pois elas são capazes de decidir, criar, aprender, usar as informações, trabalhar em equipe e liderar (ANDRADE e ROSSETTI, 2009).

O papel do líder é conduzir o trabalho da equipe em busca dos objetivos traçados pela organização (CHICARELI) e, para que essa finalidade seja atingida, é fundamental a participação do magistrado de primeiro grau no debate sobre as políticas públicas e a melhor utilização dos recursos públicos nos órgãos de primeira instância, o que somente pode ser alcançado com o direito ao voto.

Estamos diante de singular oportunidade de implementação deste novel sistema de votação com a criação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, a permitir colocar em prática sufrágio mais moderno e de acordo com a atualidade, com a indispensável participação do juiz, liderança local no exercício da função jurisdicional.

Soa inacreditável pensar que o juiz, líder da sua unidade jurisdicional e que tem por ofício decidir a vida das pessoas, não tenha capacidade eleitoral ativa dentro da sua própria instituição.

Com a implementação do voto direto para o tribunal, o candidato a presidente, para ser eleito, precisará, necessariamente, com esse novo paradigma de eleição, atender às necessidades do primeiro grau de jurisdição, em que passará a estar concentrada grande parte dos eleitores. Ganharão, assim, os jurisdicionados, a comunidade local e o sistema de Justiça como um todo.

Deve ser frisado, ainda, que o juiz é o guardião da democracia e tem como uma de suas funções garantir a isonomia dos cidadãos pela correta interpretação das leis, mas, apesar disso, ele próprio não tem essa igualdade assegurada na instituição da qual é membro.

Em mundo cada vez mais inclusivo e plural, essencialmente capitalista, competitivo, onde cada dia mais se busca a excelência nos serviços, a especialização e o resultado, a participação do juiz como eleitor em seu tribunal é indispensável para a modernização e melhora do serviço jurisdicional, principalmente de primeira instância.



Conforme leciona Dalmo Dallari “muitas das decisões das instâncias superiores são de interesse geral, mas com realismo é preciso reconhecer que para a maioria do povo o que importa é a decisão rápida e pouco onerosa de grande número de pequenos conflitos que afetam a vida diária” (DALLARI, 2002, p. 151).

Muitas vezes são as diferenças individuais de visões do mundo, existentes nas pessoas, que levam ao sucesso na condução das instituições (CHIAVENATO, 2004). Por óbvio, os juízes enxergam o serviço jurisdicional de forma diversa dos desembargadores e poderão contribuir para a completude do sistema, influenciado na construção de justiça mais moderna e adequada aos tempos atuais.

A eleição direta para presidente dos tribunais também decorre da necessidade de maior transparência do Poder Judiciário.

Todo órgão, independentemente de seu tamanho, estrutura ou complexidade, tem suas diretrizes, objetivos, metas e finalidades a serem perseguidos, os quais servem de norte para a tomada de decisões e o estabelecimento de política interna de gestão (SILVA, 2005). As autoridades eleitas para cargos de gestão, para alcançarem os rumos estabelecidos internamente pela organização, devem estar em sintonia com todos os membros do tribunal e não somente com aqueles que exercem a jurisdição em segundo grau.

Com a participação dos juízes na escolha do gestor máximo da instituição, teremos membros motivados (MARINS, 2006) e o tribunal comprometido e em sintonia com os objetivos traçados pela organização, o que irá repercutir no alcance dos resultados esperados.

Por todos esses motivos, para o melhor funcionamento, transparência e modernização do Poder Judiciário, tem-se como indispensável que o cargo de presidente seja escolhido por todos os membros do respectivo tribunal, ou seja, pelos juízes e desembargadores.

3 - ALGUMAS DECISÕES DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL E A EVOLUÇÃO JURISPRUDENCIAL SOBRE AS ELEIÇÕES DIRETAS NOS TRIBUNAIS

Grijalbo Fernandes Coutinho [47], juiz do trabalho, descreve, entre outros, os seguintes precedentes judiciais sobre a possibilidade dos tribunais, por mera norma regimental, estabelecerem os elegíveis (capacidade eleitoral passiva) e os eleitores (eleições diretas para presidente):

“O Supremo, todavia, em sua composição mais recente, parece desautorizar, ao menos em parte, o contido nas decisões plenárias das Ações Diretas de Constitucionalidade 3.976-8 e 3.566-5, abrindo espaço mais amplo, por via de consequência, aos regimentos internos dos Tribunais para a definição de eleições dos seus dirigentes, não necessariamente em conformidade com os termos do artigo 102, da Lei Orgânica da Magistratura Nacional-Loman (Lei nº 35/1979), assim o fazendo sobretudo em nome da autonomia dos Tribunais consagrada pela Constituição da República.”

[47] Disponível em: <https://www.anamatra.org.br/artigos/28695-eleicao-direta-para-cargos-diretivos-dos-tribunais-alteracao-regimental-para-ampliar-a-democracia-interna-no-poder-judiciario>. Acesso em: 20/12/21.



No Mandado de Segurança nº 33.288 - Distrito Federal, relatado no STF pelo Ministro Luiz Fux, discute-se a mudança no Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, que autoriza a eleição ou a reeleição de desembargadores (cargos diretivos) para além dos limites estabelecidos no art. 102, da Loman (Lei Complementar nº 35/1979). Provocado, o CNJ - Conselho Nacional de Justiça considerou inconstitucional a referida alteração regimental, cuja resposta do ministro relator do mandado de segurança impetrado no Supremo Tribunal Federal foi contundente, em decisão proferida no dia 02 de dezembro de 2014, indicando ele, o mais importante, a meu sentir, inúmeros precedentes do Plenário da Corte a respeito do veto à manifestação do CNJ sobre matéria judicializada no âmbito do STF, além de apontar uma tendência nova aberta para a ampliação dos limites regimentais envolvendo à eleição dos dirigentes de Tribunais, tudo em observância à sua autonomia assegurada pelo texto constitucional.

(...)

O precedente do Supremo Tribunal Federal mais importante, para a hipótese concreta, é, sem nenhuma dúvida, aquele decorrente da decisão proferida pelo Plenário, no dia 12 de dezembro de 2012, nos autos da RCL-Reclamação 13.115, cuja controvérsia nuclear recai sobre os desembargadores elegíveis para a direção do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul-TJ-RS.

(...)

Percebe-se, com meridiana clareza, que os precedentes mais novos do Supremo Tribunal Federal colocam em xeque parte do arcabouço jurídico construído pelo conteúdo das decisões proferidas nas Ações Diretas de Inconstitucionalidade 3.976-8 e 3.566-5, cujo rigor à interpretação antes conferida ao art. 102, da Loman, sob a relatoria assumida no curso dos debates pelo Ministro Cézár Peluso, naqueles dois casos paradigmáticos, cedeu lugar agora ao surgimento de maior espaço para cada Tribunal tratar em seu regimento interno não apenas da operacionalização do processo de eleição dos seus dirigentes, mas, sem nenhuma dúvida, também da definição dos elegíveis, inclusive com base na autonomia administrativa assegurada aos Tribunais pela Constituição da República. É o que se extrai, sinteticamente, das premissas e dos fundamentos jurídicos presentes no Mandado de Segurança nº 33.288 e, principalmente, na RCL-Reclamação 13.115.

Nunca é demais relembrar que o tema relativo aos elegíveis não se comunica diretamente com o colégio eleitoral apto a escolher os desembargadores para dirigir determinado Tribunal. Se não existe a vinculação absoluta ou direta, como demonstrado desde o início da exposição, é impossível relegar contudo que, a partir do precedente firmado na Rcl 13.115, no final do ano de 2012, abriu-se outra vertente para o debate seguido de eventuais alterações regimentais consagradoras da eleição direta para os cargos diretivos dos Tribunais, inclusive sob o fundamento da autonomia administrativa dos Tribunais assegurada pela Constituição de 1988.

Dito isso, é forçoso concluir que, seja qual for a leitura realizada dos precedentes estabelecidos nas ações diretas de inconstitucionalidade antes citadas e respectivas reclamações nelas amparadas, precisa ser descartada, previamente, a hipótese da impossibilidade de o Tribunal de segunda instância estabelecer em seu regimento interno as eleições diretas para os cargos diretivos”.



Vale registrar que, em 25/6/20, o Plenário do Supremo Tribunal Federal, por unanimidade, julgou o mérito da ADI 3976, Relator o Ministro Edson Fachin, para declarar não recepcionado pela Constituição de 1988 o artigo 102 da Lei Orgânica da Magistratura (Lei Complementar nº 35/1979), afastando a interpretação segundo a qual apenas os desembargadores mais antigos poderiam concorrer aos cargos diretivos das cortes, devendo a matéria, em razão da autonomia dos tribunais, consagrada nos artigos 93, I, a e 99, da Constituição da República, ser remetida à disciplina regimental de cada tribunal.

Decidiu-se, ainda, no mesmo julgamento, pela concessão da segurança no MS 32.451/DF, o que acarretou na confirmação da medida cautelar anteriormente deferida e na cassação da decisão proferida pelo Plenário do Conselho Nacional de Justiça, nos autos do Pedido de Providências n. 005039-51.2013.2.00.0000, restabelecendo-se a eficácia da Resolução 606/2013 do Órgão Especial do Tribunal de Justiça de São Paulo, que permite a todos os desembargadores concorrer nas eleições para os cargos de direção da corte.

Assim, hoje, é inconteste a possibilidade de todos os desembargadores poderem concorrer às eleições para cargos diretivos de seu tribunal, desde que haja previsão regimental nesse sentido, o que deve ser celebrado, pois já representa grande avanço institucional.

Contudo, para a consolidação plena da democracia na escolha dos representantes do Poder Judiciário resta agora a ampliação do colégio eleitoral em todos os tribunais, com a inclusão dos juízes entres os membros aptos a votar.

Continua Grijalbo Fernandes Coutinho:

“Como tem procedido em situações semelhantes, a PGR- Procuradoria Geral da República, ajuizou Ação Direta de Inconstitucionalidade- ADI nº 5.303 – Mato Grosso contra Emenda (nº 67/2013) à Constituição do Estado do Mato Grosso, que elasteceu o colégio eleitoral apto a escolher os desembargadores dirigentes do Tribunal de Justiça do Mato Grosso (inclusão de todos os juízes das duas instâncias). O relator sorteado, Ministro Luiz Fux, em vez de submeter a medida cautelar ao Plenário do Supremo Tribunal Federal, preferiu adotar o rito previsto no art. 12, da Lei nº 9.868/1999, abreviando, assim, essa fase primeira para analisar o tema de mérito em uma única oportunidade, conforme despacho proferido no dia 29 de abril de 2015.

Deflui-se, a partir do quadro exposto, que há chances concretas da ocorrência de mutação constitucional, quanto ao tema das eleições diretas para dirigentes de tribunais pela via regimental, realizando o Supremo, por conseguinte, outra interpretação, sem mudança de texto, das normas contidas nos artigos 96, I, a, da CRFB, e 102, da Loman.

Para além dessa expectativa, que pode ou não ser confirmada, evidentemente, o fato é que a questão está judicializada no Supremo Tribunal Federal, por intermédio da ADI 5.303-Mato Grosso, não cabendo a qualquer Conselho (CNJ ou CSJT) imiscuir-se na análise, em sede administrativa, a respeito da constitucionalidade do colégio eleitoral respectivo, segundo reiteradas decisões do STF nesse sentido”.

Ressalte-se que a ADI 5303 está, atualmente, conclusa ao Relator sucessor, Ministro Dias Toffoli, devido à substituição do Relator originário, Ministro Luiz Fux, pela sua posse como Presidente do Supremo Tribunal Federal, não tendo havido, até o presente momento, qualquer decisão nos autos.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Poder Judiciário é independente dos demais Poderes e, nos termos da Constituição da República de 1988, conta com autonomia administrativa e financeira. Dessa forma, o presidente de tribunal precisa demonstrar capacidade de gestão, visão estratégica e legitimidade.

A legitimidade plena da administração somente pode ser alcançada pelo voto de todos os magistrados, fazendo-se imprescindível a superação desse déficit democrático na casa da Justiça.

E não se diga que o voto dos juízes poderia levar à “politização” da magistratura, pois, se esse argumento fosse verdadeiro, essa “politização” já existiria em segundo grau de jurisdição, que hoje representa o colégio eleitoral do Poder Judiciário e é responsável por rever, em grau de recurso, as decisões dos juízes.

Eventual politização dos desembargadores seria muito mais grave do que a dos juízes, pois cabe àqueles a última palavra jurisdicional e administrativa na justiça ordinária.

No Brasil, hoje, temos, aproximadamente, 18 mil magistrados, dos quais cerca de 15 mil são juízes e não participam da eleição para presidente do tribunal [48].

Alguns tribunais se adiantaram e assumiram a vanguarda quanto às eleições diretas para presidente, como é o caso do Tribunal de Justiça de Roraima [49], primeiro tribunal estadual do país a dar aos juízes, desde o ano de 2016, a capacidade eleitoral ativa [50], não se tendo notícia de eventual “politização” ou qualquer problema advindo dessa ampliação do colégio eleitoral.

Pelo contrário, deve ser destacado que o Tribunal de Justiça de Roraima, na edição de 2020 do relatório Justiça em Números, do Conselho Nacional de Justiça, atingiu produtividade máxima pela quinta vez consecutiva, recebendo 100% no Índice de Produtividade Comparada da Justiça (IPC-Jus) [51]. Neste ano de 2021, o Tribunal de Justiça de Roraima recebeu o Selo Diamante, premiação máxima de qualidade entregue pelo Conselho Nacional de Justiça [52]. Todos esses dados e números demonstram o acerto ao se ampliar o colégio eleitoral, possibilitando aos juízes o direito de votar nos seus dirigentes, o que ajudou a consolidar o Tribunal de Justiça de Roraima como um dos melhores do país.

[48] Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>. Acesso em 20.12.2021.

[49] Regimento Interno do Tribunal de Justiça de Roraima: “Art. 338. O Presidente e o Vice-Presidente do Tribunal de Justiça serão eleitos, dentre os Desembargadores, por todos os magistrados vitalícios, em votação direta e secreta, por maioria absoluta, para mandatos de 2 (dois) anos”.

[50] Disponível em: <https://www.amb.com.br/tjrr-realiza-sua-segunda-eleicao-direta-para-escolha-de-presidente-e-vice/>. Acesso em 20.12.2021.

[51] Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/justica-em-numeros-roraima-atinge-produtividade-maxima-pela-quinta-vez-consecutiva/>. Acesso em 20.12.2021.

[52] Disponível em: <https://www.tjrr.jus.br/index.php/noticias/15476-tjrr-recebe-selo-diamante-premiacao-maxima-do-premio-cnj-de-qualidade>. Acesso em 20.12.2021



Além de todo o exposto, deve ser ressaltado que tramita no Congresso Nacional a PEC 187/2012, que modifica a Constituição da República para ampliar os colégios de eleitores e elegíveis nas eleições dos órgãos diretivos dos Tribunais, a qual, mais cedo ou mais tarde, inevitavelmente, será aprovada, por ser essa a aclamação dos novos tempos.

Vejamos parte do texto:

“Art. 96. Compete privativamente:

1 - aos Tribunais:

a) eleger seus órgãos diretivos, por maioria absoluta e voto direto e secreto, dentre os membros do tribunal pleno, exceto os cargos de corregedoria, por todos os magistrados vitalícios em atividade, de primeiro e segunda graus, da respectiva jurisdição, para um mandato de dois anos, permitida uma recondução”.

Diante de todo esse cenário contemporâneo, o Tribunal Regional Federal da 6ª Região prestaria inestimável serviço ao Poder Judiciário Nacional se assumisse também a vanguarda dessa inevitável quebra de paradigma e estabelecesse, em seu regimento interno, o voto universal, para todos os membros da instituição, juízes e desembargadores, ao cargo de presidente, superando a crença limitante e servindo como gatilho a desencadear serviço público judicial mais célere, eficiente, confiável para os jurisdicionados e em sintonia com os tempos atuais.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 4a. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2009.
- BRASIL. Pacto de Estado em Favor de um Judiciário Mais Rápido e Republicano. Diário Oficial da União. Brasília: Imprensa Nacional, n. 241, seção 1, p. 8-9. 16/12/2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHICARELI, Márcia. O que é motivação. Disponível em: <http://www.sitedoescriptor.com.br/sitedoescriptor_escritores_mchicareli_texto008.html>
- COUTINHO, Grijalbo Fernandes Coutinho. Eleição Direta para Cargos Diretivos dos Tribunais: alteração regimental para ampliar a democracia interna no Poder Judiciário, 02 de setembro de 2019. Disponível em: <https://www.anamatra.org.br/artigos/28695-eleicao-direta-para-cargos-diretivos-dos-tribunais-alteracao-regimental-para-ampliar-a-democracia-interna-no-poder-judiciario>
- DALLARI, Dalmo de Abreu. O Poder dos Juízes. 2a ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DA ROS, Luciano. 2015. O custo da Justiça no Brasil: uma análise comparativa exploratória. Newsletter. Observatório de elites políticas e sociais do Brasil. NUSP/UFPR, v.2, n. 9, julho. p. 1-15.
- FALCÃO, Joaquim. O futuro é plural: administração de justiça no Brasil. Revista USP, São Paulo, n.74, p. 22-35, junho/agosto 2007.
- FGV on line. Curso gestão de pessoas. mar., 2009.
- FRIEDE, Reis. O Mito da Eleição Direta para Presidente dos Tribunais. Disponível em: <http://www.revistajustitia.com.br/revistas/xx529d.pdf>.
- GADELHA, Maria Aparecida Sarmento. Presidente e vice dos TJs devem ser escolhidos por eleição direta, 24 de outubro de 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-out-24/aparecida-gadelha-direcao-tjs-escolhida-eleicao-direta>.
- HADDAD, Carlos Henrique Borlido. PEDROSA, Luís Antônio Capanema. Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual. Tribo da Ilha: Florianópolis, 2017.
- MARINS, Luiz. Desmotivação, segundo Parreira. Anthropos Motivation & Success., jul 2006.



- MARINS, Luiz. Motivação, segundo Felipão. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/trab/trabalhista04072006.htm>>.
- PEIXOTO, Isabel. Motivação nas organizações. Disponível em: <http://www.pme.online.pt/ver_art.asp?ID=86&tema=formacao>.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. Para um novo judiciário: qualidade e eficiência na gestão dos processos cíveis. Observatório Permanente da Justiça Portuguesa. Centro de Estudos Sociais. Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, abril de 2008.
- SANTOS, Raimundo Nonato Silva. ROMÃO, Pablo Freire. Diretas já, no poder judiciário: a democratização da justiça. Disponível em: <http://revistathemis.tjce.jus.br/index.php/THEMIS/article/download/92/90>.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. Teorias da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GESTÃO DA INOVAÇÃO





SECRETARIA DE ATENDIMENTO AO CLIENTE - SAC - DISRUPÇÃO CULTURAL E DIGITAL

Emerson Luis Pereira Cajango

Juiz de Direito do TJMT (emerson.cajango@tjmt.jus.br)

INTRODUÇÃO

No dia 20 de outubro de 2021 foi sancionada a Lei 14.226 que cria o Tribunal Regional Federal da 6ª Região (TRF-6) com sede em Belo Horizonte e responsável pelos processos do Estado de Minas Gerais.

O objetivo da criação do TRF-6 é desafogar o Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF-1) — atualmente responsável pelo Distrito Federal e mais 13 Estados (Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima e Tocantins) — e atender o que presidente do Senado e do Congresso Nacional, senador Rodrigo Pacheco, definiu como "uma demanda histórica dos mineiros". Estima-se que 40% da demanda do tribunal provenha de Minas Gerais.

O presidente do Supremo Tribunal Federal, ministro Luiz Fux, afirmou que os tribunais regionais estão

abarrota dos de processos por acumularem a jurisdição sobre diversos Estados ao mesmo tempo. A criação deste novo tribunal foi uma ideia brilhante porquanto o tribunal estadual recebe os recursos do Estado. O tribunal federal recebe recursos de 13 estados, disse Fux. Não haverá nada fora do orçamento. Isso é uma forma de se construir o País com a grandeza que o Brasil merece.

Esse tribunal representará maior acesso à Justiça e para tal desiderato a contribuição desse singelo artigo é apresentar o modelo disruptivo da Secretaria de Atendimento ao Cliente baseada nos conceitos de inovação digital, centralização, especialização, eficiência e foco no usuário.

Como o Tribunal nascerá da estaca zero essa é a grande chance de implantar padrão de excelência no atendimento aos usuários da Justiça mineira.

1 - UMA NOVA FILOSOFIA DE ATENDIMENTO PARA UM NOVO MUNDO

A sociedade vive a Era do Conhecimento, em que as mudanças tecnológicas, sociais e econômicas impactam a vida de todos numa velocidade jamais vista e que foram potencializadas pela maior pandemia da história da humanidade - Covid 19.



Na verdade, após a Quarta Revolução Industrial, que reorganizou os processos industriais com base em tecnologias de ponta, comunicando pessoas, produtos e sistemas complexos ao longo de toda a cadeia produtiva, mediante a utilização de robôs, internet, big data e de outras ferramentas de informática, buscando o uso racional e mais eficiente de recursos de produção, fala-se em Era da Criatividade e em avançarmos para a Sociedade 5.0. Nela, a diversidade e as novas tecnologias precisam ser empregadas com inteligência coletiva e em prol do próprio ser humano e de sua qualidade de vida, bem como do equilíbrio do planeta Terra. Preconiza-se colocar o ser humano e o planeta no centro das atenções de toda a atuação do Estado, prestigiando a cocriação, por meio da empatia, de soluções para os complexos problemas da sociedade (NEVES JÚNIOR, 2020, p. 27).

Essa nova dinâmica social exige nova conceituação do que é Justiça (conceito mais amplo do que dar a cada um o que é seu) e como o Estado precisa se preparar para estar presente neste momento e apresentar a decisão do juiz, entregando um dos seus principais serviços, qual seja, a prestação jurisdicional. A solução dos conflitos individuais e coletivos acontece em proporção totalmente diferente do que ocorria quando os preceitos da justiça e do processo de decisão judicial foram estabelecidos. Atualmente, o Estado não respondeu, nem criou os mecanismos que necessita para prestar esse serviço, mas já percebeu nitidamente que precisa se transformar, especialmente no que diz respeito ao Poder Judiciário. Hoje, a Transformação Digital é uma necessidade para a continuidade da existência da Justiça. (KOETZ, 2017).

O ser humano está no centro de tudo e o Poder Judiciário precisa acompanhar as transformações sociais e estabelecer o foco no cliente, criando uma cultura usucêntrica, ou seja, voltada para a satisfação dos usuários dos serviços judiciários. Como disse Henry Ford: “Se existe um único segredo do sucesso, ele está na capacidade de ver as coisas do ponto de vista de outra pessoa”.

E esse cliente está cada vez mais e mais consciente de seus direitos e que tem voz para exigí-los. Ao longo de toda a sua existência, em face da burocracia exacerbada e do uso inadequado da máquina pública, o Estado foi se afastando de sua função precípua que é de atender os interesses do cidadão.

Como dito, para continuar existindo, o Poder Judiciário precisa se transformar e melhorar seu desempenho perante a sociedade, notadamente no que tange à qualidade de atendimento ao seu cliente.

Rostos sisudos, carrancudos, falta de treinamento, falta de informações, respostas incorretas, formalismo exagerado, filas enormes, local inadequado são algumas das características acerca do atendimento ao público que permeiam o senso comum da população e até dos próprios servidores públicos.

São as crenças limitantes, que restringem condutas proativas e inovadoras, levando a se manter tudo como sempre foi. As crenças limitantes desestimulam a adoção de medidas que possam alterar o cenário atual e respondem pelo estado de apatia que marca a gestão de muitas unidades judiciárias. (HADDAD, PEDROSA, 2017, p. 114).

Tudo isso interfere na eficiência da prestação jurisdicional e faz com que nosso usuário tenha experiência negativa quanto ao trabalho prestado pelo órgão público. Pelo olhar de nosso cliente, já não basta que o serviço público seja prestado. É necessário que ele seja prestado com eficiência e com atendimento de qualidade. E a excelência do atendimento ao cidadão no serviço público apresenta-se como um dos maiores desafios da atualidade.



O servidor atendente pode contribuir para mudar esse clima, logo de início, se assumir nova atitude: a de “servidor cidadão”, aquele que está a serviço de outro cidadão, alguém que não está prestando favor, mas assumindo sua responsabilidade na organização.

2 - O MARCO JURÍDICO DO ATENDIMENTO AO CIDADÃO

O atendimento digno, respeitoso e interessado desfaz rapidamente a insegurança e a desconfiança por parte do usuário e começa a formar imagem favorável da organização. Atendemos e somos atendidos constantemente e, com certeza, sabemos bem o que sentimos quando somos atendidos com desinteresse e má vontade. Pensando nisso vários diplomas legais foram editados para nortear a Administração Pública. Vejamos.

A Lei n. 12.527/2011 regulamenta o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas e é aplicável aos três poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios e dispõe em seu art. 8º, *verbis*:

Art. 8º É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas.

§ 1º Na divulgação das informações a que se refere o caput, deverão constar, no mínimo:

I - registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público;

(...)

VI - respostas a perguntas mais frequentes da sociedade.

§ 2º Para cumprimento do disposto no caput, os órgãos e entidades públicas deverão utilizar todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede mundial de computadores (internet).

Para regulamentar o acesso às informações e o atendimento ao cidadão no âmbito do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução n. 215 de 16/12/15, que assim trata da matéria, *verbis*:

Art. 2º Os órgãos administrativos, inclusive os serviços auxiliares, e judiciais do Poder Judiciário devem garantir às pessoas naturais e jurídicas o direito de acesso à informação, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão. (redação dada pela Resolução n. 389, de 29.4.2021)

(...)

Art. 7º Cada órgão do Poder Judiciário e de seus serviços auxiliares disponibilizará, no respectivo sítio eletrônico oficial, em campo de destaque, atalho para acesso à página do Serviço de Informações ao Cidadão e ao Portal da Transparência.

(...)

Art. 10. Cada Tribunal ou Conselho deverá regulamentar em sua estrutura administrativa a unidade responsável pelo Serviço de Informações ao Cidadão (SIC), acessível por canais eletrônicos e presenciais, em local e condições apropriadas para:

I - atender e orientar o público quanto ao acesso a informações;

II - informar sobre a tramitação de documentos nas suas respectivas unidades;

III - protocolizar documentos e requerimentos de acesso a informações, e, sempre que possível, o seu fornecimento imediato; e



IV - encaminhar o pedido recebido e registrado à unidade responsável pelo fornecimento da informação, quando couber.

Parágrafo único. O SIC poderá ser operacionalizado pela Ouvidoria ou outra unidade já existente na estrutura organizacional.

Art. 11. O Tribunal ou Conselho deverá, nos locais em que ofereça atendimento ao público, disponibilizar formulário para a apresentação de pedido de informação que também serão disponibilizados em seu sítio eletrônico oficial, a serem respondidos preferencialmente em formato eletrônico.

Na sequência, a Lei n. 13.460, de 26/6/17, dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.

Aqui o cidadão é considerado usuário do serviço público, nos termos do art. 4º, *verbis*:

Art. 4º Os serviços públicos e o atendimento do usuário serão realizados de forma adequada, observados os princípios da regularidade, continuidade, efetividade, segurança, atualidade, generalidade, transparência e cortesia

O dispositivo chama a atenção pelo emprego da palavra “cortesia”, significando que o atendimento ao usuário deve ser gentil, atencioso, polido, atento, educado e respeitoso.

Premido pela necessidade de mudança tecnológica impulsionada pela Pandemia Covid-19, foi editada a Lei do Governo Digital de n. 14.129, de 29 de março de 2021, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o aumento da eficiência da administração pública, especialmente por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão.

Nos termos do art. 3º, *verbis*:

Art. 3º São princípios e diretrizes do Governo Digital e da eficiência pública:

I - a desburocratização, a modernização, o fortalecimento e a simplificação da relação do poder público com a sociedade, mediante serviços digitais, acessíveis inclusive por dispositivos móveis;

II - a disponibilização em plataforma única do acesso às informações e aos serviços públicos, observadas as restrições legalmente previstas e sem prejuízo, quando indispensável, da prestação de caráter presencial;

III - a possibilidade aos cidadãos, às pessoas jurídicas e aos outros entes públicos de demandar e de acessar serviços públicos por meio digital, sem necessidade de solicitação presencial;

IV - a transparência na execução dos serviços públicos e o monitoramento da qualidade desses serviços; (...)

VII - o uso de linguagem clara e compreensível a qualquer cidadão;

VIII - o uso da tecnologia para otimizar processos de trabalho da administração pública; (...)

X - a simplificação dos procedimentos de solicitação, oferta e acompanhamento dos serviços públicos, com foco na universalização do acesso e no autosserviço; (...)

XVI - a permanência da possibilidade de atendimento presencial, de acordo com as características, a relevância e o público-alvo do serviço.



Um modelo de gestão voltado para o cidadão resgata o sentido primeiro da ação estatal e ajuda a recuperar a confiança nos serviços públicos oferecidos.

3 - BENCHMARKING - TJDFT

E como prestar atendimento de excelência? E mais: como evoluir o atendimento ao público para a era digital?

Em busca de respostas, foi feita reunião de benchmarking com integrantes do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios – o melhor Tribunal de Justiça – que foi agraciado com o prêmio Excelência e Diamante, por três anos consecutivos (CNJ, 2021).

Benchmarking é a busca contínua de melhores práticas que produzam desempenho superior quando adaptadas e implementadas em uma organização. Deve ser dada ênfase ao benchmarking como atividade de divulgação contínua, com objetivo de identificar as melhores práticas operacionais. O benchmarking deve ser concebido como método sistemático de estabelecer comparação relevante entre métricas de desempenho, de forma a adotar as melhores práticas, conhecer pontos fortes e fracos e conquistar avanços. (HADDAD, PEDROSA, 2019, p. 293).

O benchmark apresentado pelo triplo diamante foi a criação de uma SAC - Secretaria de Atendimento ao Cliente, que seria composta pela coordenadoria de atendimento presencial (art. 3, inciso XVI da Lei n. 14.129/21) e pela coordenadoria de atendimento virtual/remoto (art. 3, incisos I e III da Lei n. 14.129/21).

Por seu turno a coordenadoria de atendimento presencial seria composta pelas várias centrais presenciais, idealizadas no leiaute de módulos e instaladas em cada fórum ou em unidades autônomas como nos “Ganha tempo”, “Poupa tempo”, “Na Hora”. Já a coordenadoria de atendimento virtual/remoto seria composta por centrais especializadas em cada ramo de atuação, tais como família, execução penal, criminal, previdenciário, juizados especiais, suporte PJE e etc. e plenamente customizáveis às necessidades de cada tribunal. A SAC teria foco no usuário e seus principais objetivos seriam: a) padronização do atendimento; b) escalabilidade; c) capacitação dos servidores; d) gestão da qualidade do atendimento, devendo as unidades judiciárias manter controle estatístico dos atendimentos realizados, tanto presenciais quanto virtuais, indicando sua modalidade e objeto; e) melhoria contínua.

Os principais e mais eficientes canais de atendimento disponibilizados ao usuário são: a) whatsapp; b) e-mail; c) videoconferência; d) balcão virtual, e) balcão presencial; f) telefone; g) chatbot; h) chatbot whatsapp; i) malote digital; j) ouvidoria.

Necessário ainda delimitar as regras de atuação das centrais de atendimento, ou seja, o que podem ou não fazer. Estariam autorizadas a fazer: a) prestar informações processuais; b) cadastrar advogados (cujas procurações já estejam juntadas nos autos); c) fornecer orientações acerca das audiências, tais como horários, local, links etc.; d) fornecer contatos dos atores da Justiça (Ministério Público, Defensoria Pública, Procuradoria da Fazenda Estadual e Municipal, Delegacia de Polícia etc.); e) realizar pedidos de desarquivamento de processos; f) realizar pedidos de preferência processual; g) atermação; h) realizar orientação jurídica para parte sem advogado; i) realizar juntada de petição de parte sem advogado; j) consultar mandados; k) emissão de certidões simples; l) emissão de guia de recolhimento de custas judiciais e guias de pagamento; m) realizar pedidos de expedição de alvará de levantamento.



No entanto, não poderiam fazer: a) prestar orientação jurídica; b) realizar juntada de petições diversas; c) registrar elogios, reclamações, sugestões etc.; d) prestar informações acerca de questões de competência do gabinete dos magistrados; e) receber reclamações acerca de problemas nos sistemas judiciais; f) disponibilizar informações sobre dados protegidos por sigilo, em especial sigilo bancário, fiscal ou de telecomunicações.

Mister ainda a definição de como realizar o atendimento ao usuário: a) identificar público demandante (advogado ou parte); b) identificar quem deve prestar o atendimento; c) consultar as FAQ (perguntas frequentes); d) definir os encaminhamentos das solicitações que não são de atribuição da central de atendimento; e) definir o tempo de atendimento da demanda (SLAs – Service Level Agreement ou Acordo de nível de serviços – Esse tipo de Contrato define que determinado serviço será cumprido dentro de prazo pré-estabelecido entre as partes, com frequência mínima tolerada sempre que for acionado - HADDAD, PEDROSA, 2019, p. 183); f) definir o ciclo de melhoria; g) realizar pesquisa de satisfação com o cliente ao final de cada atendimento.

Convém destacar que muitos seriam os desafios para a implantação desse modelo de atendimento centralizado tais como: a) integração de unidades judiciárias de naturezas diversas ao serviço de atendimento remoto; b) disponibilidade de espaço físico para criação das centrais de atendimento presencial; c) ferramentas de suporte tecnológico à solução; d) padronização do atendimento ao público e treinamento dos servidores.

E para o desenvolvimento das centrais haveria a necessidade da instituição dos seguintes sistemas:

a) Sistema de gestão do atendimento, que possibilite, dentre outras funcionalidades: registro, por CPF, do histórico de atendimento dos usuários; monitoramento, pelo gestor, das atividades do atendente (quantitativo de atendimentos por dia, quais os canais utilizados, duração do atendimento);

b) Sistema de encaminhamento de pedidos: formulário automatizado que encaminhe as novas demandas ao Sharepoint ou ao Planner da unidade judiciária, com a possibilidade de marcar se a demanda foi atendida ou não;

c) Sistema de agenda compartilhada para registro de utilização das salas passivas: o registro de datas para utilização das salas passivas será realizado diretamente pelas Varas ou por solicitação do usuário à unidade gestora de atendimento. Será necessário criar agendas que possam ser acessadas e editadas tanto por servidores subordinados à unidade gestora de atendimento quanto pelas Varas de determinado Fórum. Necessário verificar a viabilidade de utilizar o aplicativo Bookings.[53]

Tecidas as considerações iniciais comuns às duas espécies, passamos agora à abordagem individualizada.

[53] O Microsoft Bookings é ferramenta de agendamento e faz parte da família de produtos Microsoft Office. Lançado pela Microsoft em março de 2017, o Bookings permite que clientes de pequenas empresas e empresas reservem compromissos com a empresa. O aplicativo está disponível para assinantes Business Premium do Office 365 e oferece integração com o Microsoft Teams.



4 - DAS CENTRAIS DE ATENDIMENTO VIRTUAIS/REMOTAS.

Mesmo com a transformação digital do Poder Judiciário brasileiro ocorrendo há anos, com a pandemia da Covid-19 e as necessárias medidas de distanciamento e isolamento social para prevenção à doença, essa evolução foi acelerada para garantir que os serviços judiciários continuassem sendo prestados. Para isso, o CNJ lançou o programa Justiça 4.0, uma parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Conselho da Justiça Federal (CJF). Ele foi criado para tornar a Justiça um serviço – seguindo o conceito de “Justice as a service” e se aproximando ainda mais da necessidade da população.

A promoção do acesso à Justiça Digital torna possível não só reduzir custos temporais, financeiros e sociais para o cidadão, mas, também, alcançar elevado número de pessoas que lamentavelmente não conseguem fazer valer seus direitos por uma miríade de razões. Richard Susskind, renomado autor inglês, já apontou que:

Existem mais pessoas no mundo hoje com acesso à internet do que com efetivo acesso à justiça. De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), apenas 46% dos seres humanos vivem sob a proteção da lei, enquanto mais de 50% das pessoas são usuários ativos da internet de alguma forma. Anualmente, diz-se que um bilhão de pessoas necessitam de “cuidados básicos de justiça”, mas em muitos países, pelo menos 30% das pessoas com problemas legais sequer chegam a agir (Tradução livre).

De fato, as gerações mais jovens já consideravam a necessidade de ir até fóruns e de participar de audiências presenciais como práticas ultrapassadas (ARAÚJO, GABRIEL, PORTO, 2021).

O tribunal é um serviço ou um lugar? Quando as pessoas e organizações estão em disputa e apelam ao estado para resolver suas diferenças, eles devem se reunir em tribunais físicos? A visão aqui apresentada sugere que não (SUSSKIND, 2019).

A Justiça não é mais representada pela estrutura física dos fóruns.

Ela é um serviço: “Justice as a service”.

E como serviço, a necessidade da sociedade moderna clama pelos chamados atendimentos virtuais, que nada mais são do que todas as modalidades de atendimento ao público externo realizadas de forma não presencial.

O atendimento virtual poderá ser realizado de forma: I - síncrona: por telefone ou videoconferência (balcão virtual); II - assíncrona: por e-mail ou mensagem de texto.

O serviço de atendimento virtual consiste basicamente na disponibilização de informações sobre movimentação processual, relativas a ações em trâmite nas unidades judiciárias e destina-se ao atendimento de advogados públicos e privados, membros do Ministério Público, partes e demais usuários dos serviços judiciários e tem natureza meramente informativa, não substituindo o peticionamento regular.

O serviço de atendimento virtual será disponibilizado durante o horário de atendimento ao público, conforme as normas em vigor, de forma similar ao atendimento presencial. Para fazer uso dos canais de atendimento virtual, o usuário deverá:



I - para atendimento por e-mail ou mensagem de texto, informar: a.) número do processo; b.) nome completo e documento de identificação; c.) telefone de contato ou e-mail; d.) qual a informação desejada; e.) qual a urgência do atendimento.

II - para atendimento por telefone ou pelo balcão virtual, ter em mãos: a.) número do processo; b.) documento de identificação.

O atendimento virtual foi modelado em três níveis: a) triagem; b) central de atendimento; c) varas ou unidades judiciárias.

O primeiro nível de atendimento virtual é a triagem e se faz de forma automatizada por meio de chatbot, que nada mais é do que um software que conversa com a pessoa de maneira tão natural quanto você é capaz de imaginar, atendendo suas necessidades de forma rápida e assertiva, respondendo as principais dúvidas dos usuários, 24 horas por dia, sete dias por semana.

O chatbot é fruto da evolução digital, gerado pela necessidade de estreitar relacionamentos e permitir o estabelecimento de comunicação imediata, ao passo que também possibilita a redução de custos operacionais e a ampliação da capacidade de resposta de empresas e organizações a usuários.

O chatbot busca respostas para o usuário em FAQs (Frequently Asked Questions, em português, Perguntas Mais Frequentes) e fornece as informações que mais se repetem, tais como telefones, links, balcão virtual, endereço de e-mail, horário de funcionamento etc. Aqui a utilização do jurisdicionado na produção do serviço está sendo estimulada.

Em grande número de situações de serviço, o cliente participa não só da produção de sua própria experiência, como também interfere na experiência de outros clientes. Isso traz para a gestão de serviços o desafio de selecionar e treinar clientes para melhor prever e influenciar seu comportamento no ambiente de produção de serviço.

A participação dos clientes na produção do serviço traz diversos benefícios. Ao assumir algumas tarefas, os clientes participam do processo, aumentando a capacidade de atendimento juntamente com a demanda, sem a necessidade de mão de obra fixa. Além de melhorar a eficiência do processo, os clientes percebem o serviço com melhor qualidade, uma vez que tiveram mais controle e responsabilidade sobre seus resultados. (HADDAD, PEDROSA, 2017, p. 161).

O usuário então fará parte da cadeia produtiva do serviço, ensinando o “robô” como atender outros usuários, o que induz a processo de melhoria contínua. Caso o atendimento robotizado não atenda às necessidades do usuário, passaríamos ao segundo nível de atendimento, qual seja, as centrais de atendimento.

Nas centrais de atendimento, por meio de postos especializados, servidores efetivos, qualificados e devidamente treinados, fariam o atendimento por meio de e-mail, chat, whatsapp, balcão virtual e telefone.

Embora sejam grande força produtiva, os estagiários não fazem parte da central de atendimento diante da alta rotatividade e da necessidade contínua de treinamento.

As centrais contariam ainda com canal prioritário via balcão virtual para comunicação com as unidades judiciárias.



Destaca-se que no atendimento por telefone a atendente faz a parte da triagem e está preparada tecnicamente para responder uma gama de informações ao público, tais como andamento processual, certidões, desarquivamento de processos, telefones, endereços, orientação sobre balcão eletrônico, etc.

Se o problema do usuário for resolvido, encerra-se o atendimento. Do contrário, passamos ao terceiro nível de atendimento, qual seja, o atendimento pela unidade competente.

Observe que existe longo caminho até que o atendimento seja realizado pela unidade judiciária, que teve seu trabalho otimizado e ganho de produtividade, uma vez que uma das tarefas que mais consomem tempo é o atendimento ao público.

Ganha o usuário que foi atendido de forma objetiva, célere e eficaz e ganha o Poder Judiciário, que passa a utilizar o tempo da unidade que seria gasto em atendimento com outras atividades.

5 - DAS CENTRAIS DE ATENDIMENTO PRESENCIAL

Garantir o direito de acesso à Justiça a todos os brasileiros e brasileiras é uma das maiores preocupações do CNJ. Durante a pandemia provocada pelo novo coronavírus, o uso de ferramentas tecnológicas tanto garantiu a continuidade como qualificou e permitiu inovações na prestação de serviços pelo Judiciário.

A conjuntura acelerou a adequação do Judiciário – inclusive dos cartórios – a novas formas de trabalho, remota e virtual, para que as atividades não fossem interrompidas. Mas ainda há relevante contingente de pessoas, no país, que não possui equipamento ou serviço de internet que permita ter fácil acesso aos sistemas tecnológicos.

Nesse caso, a ideia implementada pelo TJDFT foi a criação da central de atendimento presencial, composta por módulos, como peças de lego, que seriam combinados de acordo com o interesse da Administração e a disponibilidade de servidores, espaço e equipamentos.

Cada módulo corresponderia a serviço específico prestado pela Central de Atendimento Presencial e seriam divididos basicamente em: a) módulo recepção; b) módulo autoatendimento; c) módulo sala passiva; d) módulo acolhimento; e) redução a termo.

O módulo recepção é composto por guichês de atendimento, espaço com cadeiras para usuários aguardarem a vez e sala de convivência (para uso exclusivo de servidores e estagiários) e se destina a: a) recepção inicial do usuário; b) fornecimento de todo tipo de informação aos interessados; c) solicitação de desarquivamento de processos; d) emissão de certidões simples; e) emissão de guia de recolhimento de custas judiciais e guias de pagamento; f) fornecimento de autorizações de viagens nacionais para menores (mediante delegação da Vara da Infância e da Juventude do DF); g) recebimento, distribuição e juntada de pedidos de providências aos respectivos autos no Sistema Eletrônico de Execução Unificado SEEU; h) cadastramento de advogados no sistema informatizado de primeira instância; i) cadastramento, no sistema Pje, da parte que não possua o Cadastro de Pessoa Física; j) recebimento de mídias, documentos originais, chaves e provas diversas; k) registro e encaminhamento de solicitações diversas às unidades judiciárias; l) registro de solicitação de login e senha do Pje.



A equipe do módulo recepção não prestará os seguintes serviços: a) registro de presença dos apenados, no período determinado pelo juízo de execução penal; b) orientação jurídica; c) tratamento de elogios, sugestões, reclamações e questões afetas a LAI – Lei de Acesso à Informação; d) atendimentos de competência do Gabinete do Juiz.

O Módulo autoatendimento é composto por cabines abertas com computadores restritos aos sistemas do TJDF ou totens, localizados nos fóruns ou em unidades descentralizadas e tem como função: a) prestar orientação aos usuários de como utilizar os equipamentos para autoatendimento; b) transmitir vídeo de boas-vindas do robô (chatbot) com webcam para experiência ao vivo; c) serviço de agendamento para atendimento presencial; d) linguagem visual (imagens, gráficos, infográficos); e) emissão de guia de recolhimento de custas judiciais e guias de pagamento; f) pesquisa de satisfação.

O módulo sala passiva é formado por espaços fechados com mesas, cadeiras, computadores, monitores, webcams e microfones. O espaço deverá comportar equipamentos e mobiliário que viabilizem a participação do usuário e de seu procurador.

Os serviços prestados são os seguintes: a) gerenciamento da agenda de utilização das salas passivas; b) orientação ao usuário de como utilizar o espaço; c) acompanhamento do usuário durante a participação em atos judiciais; d) gerenciamento, em decorrência da pandemia da COVID-19, dos protocolos sanitários de desinfecção, antes, durante e após o atendimento.

Já o módulo acolhimento é composto por uma sala reservada para acolhimento de usuários, tais como idosos e vítimas de violência que possam apresentar sinais de vulnerabilidade emocional no momento do atendimento.

Por fim, o módulo redução a termo/atermação é composto por guichês de atendimento, com computadores, monitores e equipamentos para digitalização, destinando-se aos seguintes serviços: a) redução a termo de demandas ou recebimento e distribuição de petições iniciais endereçadas dos Juizados Especiais Cíveis e Fazendários; b) distribuição de iniciais cuja apreciação seja imediata, quando houver indisponibilidade do sistema PJe, por meio de sorteio e sob a supervisão do juiz distribuidor; c) juntada de petições intermediárias; d) digitalização de documentos direcionados aos Juizados Especiais.

Outros serviços da Presidência e da Corregedoria poderão ser concebidos como módulos a serem integrados à estrutura de atendimento presencial do Tribunal. Nesse caso, os módulos não estariam subordinados à Central de Atendimento, que ofertaria apenas o gerenciamento do espaço físico.

CONCLUSÃO

Estamos vivendo uma nova era que ficou conhecida como a 4ª Revolução Industrial, a mais abrangente, profunda e ampla da história. Essa revolução é poderosa, pois não transforma apenas as coisas. Ela está modificando a forma como indivíduos vivem, trabalham e se relacionam uns com os outros. Está alterando a vida tal como nos habituamos e conhecemos. (MAGALDI, NETO, 2018, p.15).

Todas essas fusões – dos mundos físico, digital e também do universo biológico – são conhecidas e têm sido chamadas de Transformação Digital. Mas não basta apenas investir em novas tecnologias. A transformação digital é, na verdade, sobre pessoas e sobre a forma de resolver problemas e gerar valor para os clientes. É uma disrupção cultural e digital.



E o Poder Judiciário não está alheio a essa disrupção, e tem se modernizado rumo à Justiça Digital, tendo como base a governança, transparência, inovação e eficiência, colocando o ser humano, o usuário no centro de suas atenções.

E o primeiro contato que esse usuário tem com o Poder Judiciário é com o setor de atendimento. Não é a toa que se diz que o setor de atendimento consiste na vitrine da unidade judiciária. Servidores, estagiários ou terceirizados que se dedicam ao atendimento no balcão precisam ter afinidade em lidar com o público, manter postura cordial e solícita, além de, empaticamente, preocupar-se com as necessidades do usuário para assegurar boa percepção do serviço. (HADDAD, PEDROSA, 2017, p. 173).

A instalação do TRF-6 com a previsão em sua estrutura da secretaria de atendimento ao cliente com servidores capacitados, motivados e conscientes do papel que ocupam dentro da organização e da função primordial de prestar atendimento de excelência aos usuários do sistema de Justiça mostra-se como instrumento indispensável para cumprimento do mandamento constitucional de acesso a Justiça e da duração razoável do processo.

Enfim, foco no usuário, que apenas deseja uma Justiça célere e sensível, capaz de ouvir suas dores.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA SENADO. Disponível em <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/10/21/criacao-do-trf-6-em-minas-e-sancionada-em-cerimonia-com-pacheco-e-anastasia> - acesso em 29/12/2021;
- ARAÚJO, Valter Shuenquener de; GABRIEL, Anderson de Paiva; PORTO, Fábio Ribeiro. Os Núcleos de Justiça 4.0: inovação disruptiva no Poder Judiciário brasileiro. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/juiz-hermes/os-nucleos-de-justica-4-0-inovacao-disruptiva-no-poder-judiciario-brasileiro-13042021>>; Acesso em 23 de dezembro de 2021.
- CNJ - Conselho Nacional de Justiça. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/relatorio-1ano-fux-arte-v21092021-web.pdf> - Relatório de Gestão - Luiz Fux - 01 ano - setembro de 2021. Acesso em 26 de dezembro de 2021.
- CNJ - Conselho Nacional de Justiça. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/premio-cnj-de-qualidade/resultados-premiocnj/> - Resultados do Prêmio CNJ de Qualidade 2019, 2020 e 2021. Acesso em 28 de dezembro de 2021.
- HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA Luís Antonio Capanema. Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual. Florianópolis, Tribo da Ilha, 2017.
- HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA Luís Antonio Capanema. Manual de administração judicial: enfoque prático. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019.
- KOETZ, Eduardo. Transformação Digital e a Justiça. Artigo publicado em 22 de junho de 2017. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/justica-digital/>>. Acesso em 23 de dezembro de 2021.
- MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. Gestão do Amanhã. Tudo o que você precisa saber sobre Gestão, Inovação e Liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial. São Paulo: Gente, 2018.
- NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. Judiciário 5.0, Inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. São Paulo: Blucher, 2020.
- PODER360. disponível em <https://www.poder360.com.br/governo/trf-6-pode-desafogar-processos-mas-especialistas-questionam-custo-zero/> - acesso em 29/12/2021.
- SUSSKIND, Richard. Online Courts and the Future of Justice. Oxford: Oxford University Press, 2019.



GESTÃO DE PRECATÓRIOS DA FAZENDA FEDERAL E O TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 6ª REGIÃO:

PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS EM FACE DA PROMULGAÇÃO DAS EMENDAS CONSTITUCIONAIS N. 113 E 114 DE 2021.

Francisco Eduardo Fontenele Batista

Mestrando em Direito (ENFAM), especialista em Processo Civil (UFC), professor colaborador dos cursos de pós-graduação e de formação inicial e continuada de magistrados da Escola Superior da Magistratura do Estado do Ceará (ESMEC), juiz de direito (TJCE), secretário-geral do Fórum Nacional de Precatórios (FONAPREC) do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (francisco.batista@tjce.jus.br).

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No dia 22 de setembro, acolhendo projeto de lei de iniciativa do Superior Tribunal de Justiça (STJ), foi aprovada no Senado Federal a criação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região (TRF6), com sede em Belo Horizonte, para atender exclusivamente o estado de Minas Gerais.

Com a sanção à Lei n. 14.226, publicada no Diário Oficial da União do dia 21 de outubro último, deixou o estado de Minas Gerais de compor o Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF1), consolidando os esforços travados para o descongestionamento da corte sob a jurisdição no qual se encontrava a unidade federada junto a outros 13 estados.

A criação do novo tribunal federal traz enfim alento à população mineira que há muito ambicionava contar com tratamento dedicado, mais célere e mais eficiente às demandas afetas à sua jurisdição.

Para ampliar também o acesso formal e material dos cidadãos mineiros à Justiça, dado o contexto do seu surgimento, nasce o TRF6 com potencial para se tornar uma das cortes mais modernas e eficientes do país. O tribunal surge em momento em que a prestação jurisdicional encontra-se engajada na persecução estratégica de resultados mediante ações pautadas pela eficiência, tendo como fim a concretização dos direitos de cidadania e a satisfação dos jurisdicionados por meio de processo judicial efetivo e desenvolvido no tempo adequado.



Sob essa conjuntura, a estruturação da nova corte será em si processo eficiente na medida em que, pautando-se pelos parâmetros legais vigentes em relação ao funcionamento de cortes similares, nascerá pronta para o enfrentamento das necessidades e desafios da atualidade, sem a necessidade da realização de ajustes ou adaptações que os demais tribunais de igual natureza precisaram fazer para adequar-se ao novo CPC e às recentes políticas públicas geradas na onda da revolução digital tocada pelo Conselho Nacional de Justiça, das quais é exemplo o Programa Justiça 4.0 [54] (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021).

Considerando ainda que a busca da eficiência por parte da nova corte decorre também da necessidade de cumprir o compromisso assumido de que seu funcionamento não trará aumento de despesas para o estado [55], como anunciado (SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, 2021), deverá o tribunal trabalhar sob a inspiração das experiências mais exitosas atualmente no campo da gestão administrativa e judiciária a fim de consolidar o intento de racionalização da justiça que animou sua criação, em processo cujo maior beneficiário será o próprio jurisdicionado.

No entanto, ao menos em um determinado tema o TRF6 partilhará do mesmo status que os demais tribunais federais há mais tempo instalados no país: a gestão das requisições de pagamento.

As requisições de pagamento são, por imposição expressa presente no art. 100 da Constituição da República, instrumentos utilizados para a liquidação dos débitos judiciais de natureza pecuniária de responsabilidade das entidades integrantes da Administração Pública direta e indireta dos entes federados.

Ao passo que na seara da jurisdição prestada em face dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal a gestão dos precatórios sempre andou atrelada à ideia de inadimplência e calote, tendo gerado várias moratórias das quais a última possui termo final recentemente postergado para 31 de dezembro de 2029 [56], causando aumento da complexidade do serviço administrativo dela encarregado, nos tribunais federais, relativamente à Fazenda Federal, a situação era de indiscutível tranquilidade.

A gestão dos precatórios de responsabilidade da Fazenda Federal gozava da condição de estabilidade gerada pelo efetivo pagamento dos débitos por anos seguidos, constituindo o comportamento de solvência apontado o padrão-ouro de respeito institucional no cumprimento de decisões judiciais pelo Poder Executivo.

[54] Fazem parte do Programa Justiça 4.0 os projetos Juízo 100% Digital e Balcão Virtual, que permitem que o cidadão, mediante a tecnologia, acesse a Justiça sem comparecer fisicamente ao fórum, sendo os atos processuais, inclusive audiência e demais sessões, praticados apenas por meio eletrônico e remoto, e seja atendido remotamente, sem necessidade de deslocamentos, a fim de obter, de forma desburocratizada e ágil, informações sobre ajuizamentos e processos em trâmite.

[55] Nos termos da nova legislação, a instalação deve correr à conta dos recursos orçamentários já consignados à Justiça Federal (art. 11 da Lei n. 14.226/2021), havendo previsão de que seu orçamento conte inicialmente com a disponibilidade da média de porcentagem do orçamento da seção judiciária de Minas Gerais nos últimos cinco anos, passível de complementação, no entanto, até o limite do teto de gastos, consoante art. 12 da mesma norma legal.

[56] Nos termos da EC n. 109/2021 (BRASIL. Emenda Constitucional n. 09, de 15 de março de 2021. Brasília-DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc109.htm>. Acesso em 12 jan. 2021).



Porém, assumidamente inspirada pelas moratórias concedidas aos entes subnacionais, conseguiu a Fazenda Federal alterar esse panorama e o status de bom pagador. Recentemente foram aprovadas duas emendas constitucionais impondo contingenciamento muito semelhante àquele praticado para os débitos judiciais de responsabilidade de Estados, Municípios, Distrito Federal e suas entidades da administração direta e indireta.

O novo regime que se apresenta é dotado de singular complexidade e vem acompanhado das dificuldades gestonárias correspondentes, trazendo grandes desafios à governança dos tribunais federais para sua execução, uma vez que impacta diretamente o funcionamento e a estruturação dos órgãos designados para a gestão dos precatórios.

Em primeira análise, aponta-se que as mudanças reclamarão redesenho organizacional que permita a tais órgãos suportar, pela abrangência e natureza dos impactos vindos, toda a nova carga de trabalho e responsabilidades decorrentes das novas regras constitucionais.

Para os tribunais federais atualmente em funcionamento, que possuem setores dedicados e com expertise na gestão das requisições, reconhece-se que a tarefa será cumprida de forma mais ágil, a depender apenas da realização de pontuais ajustes, inclusive aqueles relativos à necessidade de integração em rede, tarefa para o desengargo da qual certamente contarão com a tutela e o auxílio do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Conselho da Justiça Federal (CJF).

Não obstante receba idêntico suporte, o TRF6 será o único dos tribunais federais que não contará com qualquer experiência administrativa prévia de gestão no gerenciamento das requisições de pagamento que possa ser ajustada ao novo cenário, tal como farão os demais tribunais de igual natureza.

Ademais, o novo tribunal nem mesmo poderá contar com a experiência dos tribunais irmãos para iniciar de forma eficiente a gestão dos precatórios porque compartilha, nesse ponto, junto com as cortes mencionadas o mesmo status de inexperiência quanto à execução das inéditas bases constitucionais.

Ressalvados os pontos negativos destacados, aponta-se como traço positivo a maior liberdade gestonária do novo tribunal para, no desengargo da missão, optar por escolhas administrativas inovadoras, mais abertas, livres e despegadas das amarras dadas por estrutura e cultura organizacional anteriores.

Sem pretensões dogmáticas, mas com uma visão essencialmente funcional construída a partir das alterações implementadas no texto constitucional pelo poder constituinte derivado, é sob esse contexto que são apresentados ao novo tribunal subsídios para a estruturação administrativa do setor encarregado da gestão das requisições de pagamento originadas dos juízos federais da execução sob sua jurisdição.

1 - A GESTÃO DE PRECATÓRIOS PERANTE OS TRIBUNAIS FEDERAIS

A situação de regularidade vivenciada pelos credores de precatórios federais permitiu que as cortes regionais estruturassem departamentos internos de modo a, com segurança e presteza, realizarem gestão responsável e eficiente para seu envio, requisição e pagamento.



Estruturalmente, no TRF1, junto do qual eram expedidos os precatórios vindos da prestação jurisdicional ocorrida em território mineiro, compete a gestão das requisições ao Núcleo de Processamento de Requisições de Pagamento (NUREP) que compõe, ao lado da Divisão de Cálculos Judiciais (DICAJ), o módulo administrativo da Coordenadoria de Execução Judicial (COREJ). Essa última integra, de sua vez, na companhia de outros 10 órgãos e secretarias, a Diretoria-geral da Secretaria da Presidência (DIGES) [57] do tribunal.

A forma como posicionado o setor de precatórios no organograma do TRF1 coloca o setor a uma distância de três níveis hierárquicos da posição ocupada pela Presidência da corte. Perante o TRF4, a Secretaria de Precatórios integra a Diretoria Judiciária do tribunal ao lado de outras quatro centrais e secretarias, não apontando o organograma correspondente [58] a vinculação direta da referida secretaria com a Presidência ou sua Secretaria-geral.

A situação do TRF4 é bastante semelhante àquela verificada no TRF2, estando sua Divisão de Precatórios a integrar, junto a outros seis órgãos de natureza distinta, a Secretaria de Atividades Judiciárias da Secretaria Geral do Tribunal [59]. Semelhante estruturação é enfim praticada no TRF5, no qual a Subsecretaria de Precatórios integra também a composição da Secretaria Judiciária, vinculada à Diretoria-geral do tribunal [60] ao lado de outras cinco secretarias.

Apenas o TRF3 apresentou design distinto. Nele, as atribuições em questão foram conferidas a duas Divisões, uma encarregada da Análise de Requisitórios e outra do Pagamento de Requisitórios, ambas vinculadas diretamente à Subsecretaria dos feitos da Presidência que integra, de sua vez, a própria estrutura da Presidência do tribunal [61].

A análise realizada quanto à organização das cortes federais mostra que todos os departamentos ou seções de precatórios gravitam em torno das Presidências, integrando sua estrutura em maior ou menor raio de proximidade.

Ademais, na quase totalidade das vezes constituem pequeno setor instalado junto a departamentos e órgãos de execução orçamentária comum, estrutural e hierarquicamente distantes do órgão administrativo a quem o texto constitucional incumbiu a responsabilidade pela gestão e pagamento dos precatórios.

[57] TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO (BRASIL). Organograma TRF2 Área administrativa. Brasília-DF: Tribunal Regional Federal da 1ª Região, 2021. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/data/files/88/F3/DD/DA/35FD771079ABDD77F32809C2/Organograma%20sem%20se_es%20reestrutura_o%202020%20atualizado%20trf1%202.pdf>. Acesso em: 11 dez 2021.

[58] TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO (BRASIL). Visio-PRES.vsd. Porto Alegre-RS: Tribunal Regional Federal da 4ª Região, 2021. Disponível em: <https://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/kkf21_unidades.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.

[59] TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO (BRASIL). Organograma TRF2 Área Administrativa. Rio de Janeiro-RJ: Tribunal Regional Federal da 2ª Região, 2021. Disponível em: <<https://www10.trf2.jus.br/institucional/wp-content/uploads/sites/43/2017/04/organograma-administrativo-trf2-2021-09-01.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2021.

[60] TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO (BRASIL). OrganogramaAtoConsolidacao272-2021(002). Recife-PE: Tribunal Regional Federal da 5ª Região, 2021. Disponível em: <https://www5.trf5.jus.br/organogramas/documentos/PaginaInicial/OrganogramaAtoConsolidacao272-2021_06072021.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.

[61] TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 3ª REGIÃO (BRASIL). Organograma_completo. São Paulo-SP: Tribunal Regional Federal da 3ª Região, 2021. Disponível em: <https://www.trf3.jus.br/documentos/adeq/Organograma/Organograma_completo.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2021.



Como se vê, a alocação estrutural dos citados órgãos nos tribunais federais não recebeu, como regra, o tratamento devido em razão da responsabilização própria à gestão das requisições de pagamento prevista no art. 100, § 7º, da Constituição da República, e em função da natureza diferenciada da despesa a ser paga por meio do tratamento conferido às requisições. Dá-se a impressão de que a gestão dos precatórios fora aparentemente tratada da mesma forma que são tratadas as despesas corriqueiras do tribunal, não obstante as características que as distanciam.

A única exceção se verifica junto ao TRF3, sediado em São Paulo, que, reconhecendo corretamente a distinção entre a execução orçamentária das despesas ordinárias daquela necessária ao tratamento das requisições de pagamento, alocou a Divisão de Pagamento de Precatórios e a Divisão de Análise de Requisitórios dentro da estrutura funcional da Presidência do Tribunal. A configuração recebida na corte federal é a que se coaduna melhor com a disciplina constitucional e com o trabalho de gestão das requisições de pagamento.

Diferentemente da realização das demais despesas com impacto no orçamento da União geridas pelo tribunal, aquelas que decorrem especificamente do pagamento das requisições judiciais produzem, não obstante igualmente administrativas, efeitos diretos na baixa dos processos de cumprimentos de sentença dos quais são originários, permanecendo a estes atrelada enquanto não encerrada definitivamente a satisfação do débito executado.

Outro efeito gerado pelo vínculo funcional entre a requisição e o processo judicial junto do qual expedida é a remanescente responsabilidade do juízo da execução para o enfrentamento de eventual impugnação sobre o valor requisitado, como previsto no art. 26 da Resolução n. 303/2019 do CNJ. É ainda o mesmo vínculo que igualmente lastreia a prática, por delegação do presidente do tribunal, de outros atos afetos à regularização do pagamento [62].

Os caracteres acima mencionados demonstram que a gestão das requisições judiciais perante uma corte federal reclama, da mesma forma como ocorre nos tribunais estaduais e trabalhistas, tratamento específico – e mais próximo ainda por força da promulgação das ECs n. 113 e n. 114 – por sua presidência, a gestora constitucional dos pagamentos.

[62] Além da indicação das informações necessárias à demonstração da liquidez, certeza e exigibilidade do débito, encontram-se entre tais deveres o registro e a execução de pedidos de penhoras, a análise de comunicações de cessão de créditos e a verificação do direito à percepção – e efetivo pagamento – de honorários contratuais perante precatórios já expedidos, nos quais não se adotou previamente ao envio ao tribunal uma das cautelas citadas no art. 22, § 4º, da Lei n. 8.906, de 4 de julho de 1994.

[63] Nessa atividade de gestão, os presidentes dos TRFs, auxiliados diretamente pelos Departamentos de Precatórios, providenciam atos necessários ao pagamento em favor dos beneficiários mediante o depósito, em conta remunerada e individualizada, dos recursos disponibilizados pelo ente devedor junto a instituição financeira oficial. O pagamento, que deve obedecer à ordem cronológica formada pelos precatórios expedidos pelos juízos da execução integrantes da jurisdição do tribunal, é realizado conforme as forças do depósito, ou seja, limitado apenas pelo volume da execução orçamentária da totalidade da despesa requisitada junto ao ente devedor. Atualmente, toda requisição expedida que chega nos tribunais federais, se formalmente regular, é objeto de requisição, por intermédio do CJF, à entidade devedora, a fim de que essa disponibilize os recursos necessários ao repasse aos beneficiários. Esse é o rito que emana da regra do art. 100 da CF e que se vê regulamentado, no tocante à Justiça Federal, pelo art. 38 e seguintes da Resolução n. 58/2017 do CJF.



2 - OS IMPACTOS DAS EMENDAS CONSTITUCIONAIS N. 113/2021 E 114/2021 NA GESTÃO DOS PRECATÓRIOS FEDERAIS

Conforme o último Relatório de Gestão (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, 2021, p. 98), os valores incluídos em orçamento para o exercício de 2021, segundo projeção de pagamento das requisições de pequeno valor, precatórios e contribuição patronal da União ao PSS, somaram R\$48.944.776.253,63, montante que revela a importância do trabalho da Justiça Federal no processamento dos cumprimentos de sentença contra a Fazenda Federal.

O volume da programação financeira indicado demonstra, além da expertise dos tribunais federais na gestão das requisições de pagamento expedidas, que a forma com que liquidadas as dívidas judiciais do ente fazendário nacional não trazia maiores dificuldades para credores e presidentes dos TRFs no desencargo das responsabilidades definidas na Constituição Federal e regulamentadas pela Resolução n. 303, de 12 de dezembro de 2019, do CNJ, e Resolução n. 458, de 4 de outubro de 2017, do CJF [63].

A recente promulgação das Emendas Constitucionais n. 113/2021 e 114/2021, porém, alterou significativamente tal panorama, impactando sobremaneira a liquidação dos referenciados débitos.

Além de unificar o indexador utilizado para a atualização dos débitos de responsabilidade das fazendas, inclusive aqueles já requisitados formalmente em precatórios [64], a norma findou também por ressuscitar – agora no momento do pagamento – compensação já declarada inconstitucional pelo STF quando do julgamento do mérito das ADI n. 4.357 e 4.425. Segundo a nova redação do § 9º do art. 100 da Constituição Federal, deverá o Tribunal gestor do precatório, diante de pedido da Fazenda Pública, separar e depositar o valor relativo a eventual débito inscrito em Dívida Ativa titularizado pelo credor da requisição à conta do juiz da execução, que decidirá o destino do numerário.

Se antes a compensação era obtida obrigatoriamente em momento prévio à expedição do precatório perante o juiz da execução, com a nova regra a responsabilidade passa a ser do presidente do tribunal, que deverá agir nos termos da norma nos casos de cessão de créditos.

Acerca das cessões, insta lembrar que, desde a promulgação da EC n. 62/2009, para que produza sua prática efeitos perante o precatório, demanda-se seja comunicada sua existência pelo interessado ao tribunal e ao ente réu, impondo-se seu registro nos autos do precatório sob a responsabilidade, segundo a Resolução n. 303/2019 do CNJ, do presidente do tribunal.

Não obstante tal ato seja passível de delegação pelo presidente do tribunal ao juízo da execução que expediu o precatório, nos termos do mesmo normativo, as alterações trazidas pelas novas regras, sobretudo à vista da introdução do procedimento do § 9º do art. 100 da Constituição no fluxo do pagamento, aparentemente recomendam, de forma expressa, sejam concentrados no tribunal, e sob a responsabilidade do presidente, o ato de registro da cessão total ou parcial do precatório junto do qual informada, pela Fazenda, a existência de débito inscrito na Dívida Ativa em nome do titular ou beneficiário.

[64] Consoante art. 3º da aludida emenda, a remuneração do capital em decorrência da mora e a correção do valor em razão da desvalorização da moeda passaram a ser feitos pela incidência da taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (SELIC).



Considerando então a expressa atribuição conferida ao tribunal, obstada nesse caso se encontraria, em tese, desde a vigência da nova regra, a delegação autorizada pelo normativo do CNJ, recomendando-se ao presidente do tribunal a manutenção junto de si, neste caso, do ato de registro da cessão.

Outras modificações no fluxo de pagamento dos precatórios foram aprovadas, a cargo propriamente da EC n. 114, em 16 de dezembro de 2021, de modo a afetar ainda mais substancialmente seu processamento e pagamento perante a Justiça Federal.

Nos termos da nova Emenda, além da alteração da data limite para envio e apresentação dos precatórios para o dia 2 de abril de cada ano [65], o constituinte derivado impôs inédito contingenciamento ao pagamento das requisições ao ente federal devedor até o exercício de 2026.

Segundo a sistemática desenhada, a partir da instituição da moratória, os presidentes de tribunais requisitarão os precatórios expedidos pelos juízos da execução, mas somente providenciarão o pagamento daqueles cujo somatório não ultrapasse o limite orçamentário estabelecido, correspondente ao valor da despesa realizada no exercício do ano de 2016 com pagamentos em virtude de sentença judiciária. É dizer, a cada exercício, apesar de os juízos da execução continuarem regularmente a expedir precatórios e requisições de pequeno valor ao tribunal, na forma como vinham fazendo, a Fazenda Federal deve pagar apenas as requisições cujo montante não ultrapasse o limite financeiro de alocação orçamentária traçado no novo texto [66].

Os precatórios cujo pagamento não for possível em razão do contingenciamento, passarão a integrar, ano após ano, um inédito espólio à parte [67], a ser administrado diretamente pelo Presidente do Tribunal federal nos exercícios posteriores, quando lhe caberá liquidar os créditos que dele constarem segundo a ordem cronológica da chegada no tribunal do instrumento de requisição enviado pelo juízo da execução [68], observando também o rol de prioridades [69] firmados nos § 8º do novo art. 107-A.

[65] Segundo a nova redação dada ao § 5º do art. 100 da Constituição Federal, verbis: “§ 5º É obrigatória a inclusão no orçamento das entidades de direito público de verba necessária ao pagamento de seus débitos oriundos de sentenças transitadas em julgado constantes de precatórios judiciais apresentados até 2 de abril, fazendo-se o pagamento até o final do exercício seguinte, quando terão seus valores atualizados monetariamente. (Vigência)” (BRASIL. Constituição [1988]. Emenda constitucional n. 114, de 16 de dezembro de 2021. Altera a Constituição Federal e o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias para estabelecer o novo regime de pagamentos de precatórios, modificar normas relativas ao Novo Regime Fiscal e autorizar o parcelamento de débitos previdenciários dos Municípios; e dá outras providências. Brasília-DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc114.htm>. Acesso em: 27 dez. 2021).

[66] O limite para a alocação orçamentária deve ser reduzido da projeção da despesa com o pagamento das requisições de pequeno valor para o mesmo exercício, as quais terão, conforme art. 107-A, § 1º, do ADCT, prioridade no pagamento.

[67] O espaço fiscal criado com o cumprimento da regra será destinado ao financiamento do programa de renda básica familiar instituído no parágrafo único do art. 6º da Constituição e à seguridade social.

[68] A ordem cronológica é instituída pela chegada do ofício no tribunal após o envio pelo juiz da execução a partir dos autos do cumprimento judicial de sentença, conforme interpretação do art. 100, caput, e § 5º, da Constituição Federal e art. 535, § 3º, do CPC.

[69] Nessa ordem, pagamento das obrigações de pequeno valor, precatórios de natureza alimentícia superpreferencial, como tal definida no § 2º do art. 100 da Constituição Federal, precatórios de natureza alimentícia não superpreferencial de valor até o triplo da obrigação de pequeno valor, o remanescente dos precatórios alimentícios não superpreferenciais e os demais precatórios.



O mesmo art. 107-A, em seu § 3º, faculta ao beneficiário do precatório não liquidado postular transação sob a forma de acordo direto perante órgão que, apesar de criado desde a EC n. 94/2016 [70], deve finalmente ser implantado na estrutura (da presidência) dos tribunais: o Juízo Auxiliar de Conciliação de Precatórios, agora denominado de Juízo Auxiliar de Conciliação de Pagamento das Condenações Judiciais contra a Fazenda Pública Federal.

Em resumo, sob esse panorama, caberá agora ao presidente do tribunal providenciar a requisição dos valores para pagamento dos precatórios por ele recebidos até o dia 2 de abril de cada exercício, analisar pedidos de registro de cessão de crédito e pedidos de credores para acordos diretos perante o órgão de conciliação sob sua responsabilidade e viabilizar, em parcela única e até final do exercício seguinte, o pagamento do valor remanescente, além, enfim, de processar os precatórios contingenciados.

Deixando de lado as demais modificações já indicadas, somente a ampliação e a possível conjugação das hipóteses de acordos e parcelamento previstas no texto constitucional (art. 100, § 20, da Constituição Federal [71] e art. 107-A do ADCT) aumentará expressivamente a complexidade das atribuições do presidente do tribunal em relação aos precatórios federais, situação que reclama a efetiva atuação do Juízo Auxiliar de Conciliação que, dessa forma, passará a atuar na Justiça Federal de forma semelhante ao que ocorre nas demais justiças em relação ao pagamento de precatórios de Estados, Municípios e Distrito Federal submetidos ao regime especial instituído no ADCT pela EC n. 94/2016.

Dadas as repercussões trazidas, as novas regras constitucionais do pagamento dos precatórios federais, ainda que de constitucionalidade duvidosa, reclamam prontas providências de todos os órgãos que, independentemente do volume, requisitam pagamento de precatórios da Fazenda Federal, caso dos Tribunais Regionais Federais, do CJF, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) e do CNJ, este último por força do disposto na Resolução n. 327, de 8 de julho de 2020 [72].

[70] BRASIL. Constituição Federal (1988). Emenda constitucional n.º 4, de 15 de dezembro de 2016. Altera o art. 100 da Constituição Federal, para dispor sobre o regime de pagamento de débitos públicos decorrentes de condenações judiciais; e acrescenta dispositivos ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir regime especial de pagamento para os casos em mora. Brasília-DF: 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc94.htm>. Acesso em 23 dez. 2021.

[71] O art. 100, § 20, da Constituição Federal autoriza que o ente devedor sujeito ao regime ordinário de pagamentos, havendo precatório com valor superior a 15% do montante apresentado nos termos do § 5º do art. 100, efetue o pagamento de apenas 15% do valor do precatório até o final do exercício seguinte, podendo liquidar o saldo remanescente mediante parcelamento nos cinco exercícios subsequentes, ou por meio de acordo direto perante o Juízo Auxiliar de Conciliação de Precatórios, caso em que se admitirá redução de até 40% do valor remanescente atualizado, desde que não haja sobre o crédito questionamento e que sejam observados os requisitos definidos na regulamentação editada pelo próprio ente federado. (BRASIL. Constituição Federal [1988]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília-DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 9 dez. 2021).

[72] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (BRASIL). Resolução n.º 27, de 8 de julho de 2020. Disciplina a requisição de precatórios em face da Fazenda Pública Federal pelos tribunais de justiça, bem como o envio de informações aos órgãos públicos federais responsáveis pelo processamento e pagamento. Brasília-DF: CNJ, 2020. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3375>>. Acesso em: 10 dez. 2021.



3 - PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO ADMINISTRATIVA PARA OS PRECATÓRIOS

A promulgação das Emendas Constitucionais n. 113/2021 e n. 114/2021, e especialmente a promulgação dessa última, reclama do Conselho Nacional de Justiça o pronto desengargo do dever previsto no § 4º do novo art. 107-A do ADCT já em vigor [73].

Somente com o efetivo disciplinamento das ações de responsabilidade dos Presidentes dos Tribunais atingidos pelo novo regime dos precatórios federais pelo CNJ, sem prejuízo da regulamentação suplementar vinda do CJF e do CSJT, é que com segurança serão executadas as novas regras que a um só tempo promovem o contingenciamento imposto ao pagamento das requisições citadas, instrumentalizam a gestão do espólio de precatórios a partir daí formado e, enfim, permitem a criação do espaço orçamentário sem o qual fica inviabilizada a execução do programa social instituído junto ao parágrafo único do art. 6º da Constituição da República.

No desengargo dessa tarefa, tratando-se de requisições a serem realizadas por vários órgãos em face do mesmo devedor e da mesma peça orçamentária, questão relevante a ser enfrentada é a necessidade de realização de rateio dos recursos a serem disponibilizados pelo ente devedor para a quitação das requisições não contingenciadas.

A divisão há necessariamente de ser equitativa, apresentando-se como critério mais adequado aquele baseado na proporcionalidade da dívida fazendária federal requisitada no exercício último findo por cada uma das justiças indicadas [74], facultando-se, mediante ajustes posteriores, periódica revisão dos percentuais de rateio.

O estabelecimento das bases normativas para a execução do contingenciamento orçamentário imposto aos precatórios propiciará a execução das outras responsabilidades igualmente trazidas pelas novas regras constitucionais aos tribunais federais, após os ajustes necessários em sua estrutura administrativa.

[73] Consoante a redação do § 4º do art. 107-A do ADCT, compete ao CNJ, amparado pelos arts. 37 e 103-B, § 4º, caput, e inciso II, da Carta Constitucional, regulamentar a atuação dos Presidentes dos Tribunais competentes para o cumprimento das regras instituídas para o novo regime de pagamento dos precatórios federais.

[74] Prevenindo judicializações, recomendável fique o rateio a cargo do próprio Judiciário, e não do ente devedor. A rotina seguiria o padrão executado desde 2009, conforme regulamentação do próprio CNJ, para o rateio dos recursos depositados por estados, municípios e Distrito Federal para a liquidação dos precatórios subordinados ao regime especial.



3.1 - A importância da presença do setor de precatórios na estrutura da presidência do tribunal

O funcionamento dos setores de precatórios gira em torno do cumprimento do rito previsto no art. 100 da Constituição Federal segundo a regulamentação conferida pela Resolução n. 303/2019 do CNJ e Resolução n. 458 do CJF, estando geralmente posicionados, na estrutura do tribunal ora em departamentos judiciários, ora em seções administrativas, próximas ou distantes, dentro ou fora da estrutura das presidências.

Considerando que a responsabilidade da gestão de precatórios é pessoal do presidente, resulta mais consentâneo e estratégico que o posicionamento do setor que cuida do recebimento, processamento e pagamento das requisições fique sob o direto e atento olhar das presidências dos tribunais, tal como fez o TRF3. A proximidade permite o melhor acompanhamento do funcionamento da unidade e o atendimento mais pronto das solicitações que o setor vier a dirigir à autoridade administrativa, não sendo necessário percorrer burocraticamente extensas cadeias de comando existentes nos casos em que instalado o setor, por exemplo, junto a uma secretaria judiciária vinculada a uma diretoria qualquer, mesmo a diretoria-geral.

A imediação gerada pela presença do departamento de precatórios no agrupamento de órgãos auxiliares diretos da presidência, além de viabilizar o mais fácil suprimento das deficiências e dificuldades eventualmente detectadas, proporcionaria atuação mais eficiente do órgão, que será ainda mais necessária diante dos novos e complexos desafios impostos pelas novas regras constitucionais.

A atuação do setor de precatórios mais próxima da presidência da corte também oportunizaria a coleta de efeitos positivos diretos no relacionamento setor-vara, já bastante frequente nos tribunais federais por força das delegações mencionadas com base nos normativos em vigor. Não são raros os exemplos constantes da prática forense em que a urgência do cumprimento das metas de produtividade pelas varas faz esquecer ou postergar o cumprimento de solicitações referentes aos precatórios geralmente vindas em expediente assinado pelo assessor-chefe responsável pela unidade que os processa.

Sob esse aspecto, como a comunicação direta presidente-juiz quase sempre consegue transmitir a importância e a necessidade da celeridade no atendimento da solicitação encaminhada, gerando respostas mais prontamente, reconhece-se aqui outro efeito positivo decorrente da proximidade estrutural sugerida.



3.2 - A atualização das normas de trabalho e o redesenho dos setores de precatório

O plexo de responsabilidades ao qual já estavam submetidos ordinariamente os presidentes de tribunal quanto aos precatórios [75] sofreu, como anotado anteriormente, considerável incremento em sua execução.

Os novos encargos, sobretudo aqueles referentes ao limite de contingenciamento anual para o pagamento das requisições e à criação e funcionamento do juízo auxiliar de conciliação, reclamam, à luz das normas administrativas regulamentares, não apenas a formulação de novas rotinas de trabalho, como também o redesenho estrutural do órgão encarregado dessa gestão.

A inserção do Juízo Auxiliar criado pelo § 3º do art. 107-A do ADCT junto da estrutura administrativa da presidência do tribunal parece ser medida incontornável, dado o grande número de precatórios que comporão o espólio de créditos insolvidos por força da obediência ao teto citado, e a necessidade da observância de todos os detalhes, limites e prioridades do processamento e do pagamento dessas requisições.

Como registrado, aludido órgão deverá ser encarregado, com o auxílio técnico e operacional do setor de precatórios, da análise e tratamento dos pedidos de transação mediante acordos diretos, podendo sua atuação ser também qualificada pela assunção dos demais deveres de responsabilidade do presidente do tribunal, mediante ato de delegação, consolidando a maior presença institucional do presidente do tribunal na condução dos trabalhos.

A instalação do juízo de conciliação auxiliar oportunizaria também a recomendável integração ao feixe de suas atribuições daquelas decorrentes do § 20 do art. 100 da Constituição da República.

3.3 - A integração de magistrado assessor da presidência do tribunal na gestão dos precatórios

A instituição do órgão auxiliar de conciliação na estrutura da presidência do tribunal demanda a designação, para sua direção, de um dos magistrados auxiliares lotados no Gabinete da Presidência. É natural que, dadas as inúmeras atribuições do presidente, não se espere dele disponibilidade para o direto e pessoal atendimento ao serviço administrativo desse juízo auxiliar.

[75] Dentre outros, segundo as regras atuais, constituem deveres do presidente do tribunal as ações de receber e aferir a regularidade formal das requisições expedidas, de requisitar à entidade devedora valores necessários à liquidação dos débitos, e de assegurar, no momento da disponibilização do numerário aos beneficiários, a obediência à ordem cronológica e de preferência firmada segundo os parâmetros constitucionais.



Logo, para que seja de perto acompanhado o desenvolvimento das atividades recomendável é a designação de um dos magistrados auxiliares para coordenar a atuação do órgão, observada a convocação, no particular, o regramento pertinente. [76].

A atuação ocorreria em regime de delegação, que poderia abarcar o cumprimento de todos os atos de responsabilidade do delegante afetos às transações com os precatórios, aos atos de controle da cronologia, das prioridades e da execução do parcelamento com base nas disposições constitucionais citadas, como necessário à luz da norma do art. 100, § 7º, da Constituição da República [77].

A implementação da proposta atenderia, inclusive, antiga recomendação do CNJ largamente observada por tribunais de justiça e tribunais do trabalho, dada no sentido da designação de um juiz auxiliar da presidência, convocado especialmente – fora do limite estabelecido em ato normativo específico, portanto – para auxiliar na condução dos processos administrativos relacionados às requisições de pagamento [78].

Ainda que o número dos juízes federais vinculados ao novo tribunal não permita convocação exclusiva para auxílio administrativo na área, sob pena de infligir-se prejuízo à prestação jurisdicional [79], poderia a designação em comento recair em um dos magistrados auxiliares já convocados, hipótese em que as atribuições próprias do Juízo Auxiliar seriam acumuladas com outras funções por aquele já desempenhadas, nos termos da formal designação.

No conjunto de atribuições ordinárias do Juízo Auxiliar poderia ser incluída também a própria coordenação do departamento de precatórios que deverá auxiliá-lo, e a prática de todos os atos que antes, em razão da ausência de designação para esse tipo específico de assessoramento, o presidente do tribunal delegava ao juiz da execução.

Nada obstante, é certo que a muito recente promulgação das regras constitucionais que impuseram de vez a instituição do Juízo Auxiliar dificultará a pronta regulamentação do seu funcionamento pelo CNJ e pelo CJF. Ainda que ambos os órgãos já estejam tratando da nova missão, sabe-se que a elaboração e a aprovação de normas dessa natureza reclamam debate interno, estudo especializado e, sobretudo, tempo.

[76] Como autoriza o art. 4º da Lei n. 9.788, de 19 de fevereiro de 1999 (BRASIL. Lei n. 9.788, de 19 de fevereiro de 1999. Dispõe sobre a reestruturação da Justiça Federal de Primeiro Grau nas cinco Regiões, com a criação de Varas Federais e dá outras providências. Brasília-DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19788.htm>. Acesso em: 5 dez. 2021) e a Resolução n.º 2, de 31 de março de 2009, alterada pela Resolução n.º 26, de 26 de junho de 2020, ambas do CNJ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA [BRASIL]. Resolução n.º 2, de 31 de março de 2009 [compilada]. Dispõe sobre a convocação de juízes de primeiro grau para substituição e auxílio no âmbito dos Tribunais estaduais e federais. Brasília-DF. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/77>>. Acesso em: 12 jan. 2021).

[77] “Art. 100. (...) § 7º O Presidente do Tribunal competente que, por ato comissivo ou omissivo, retardar ou tentar frustrar a liquidação regular de precatórios incorrerá em crime de responsabilidade e responderá, também, perante o Conselho Nacional de Justiça”. (BRASIL, Congresso Nacional. Constituição Federal de 1988. Brasília-DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 9 dez. 2021).

[78] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (BRASIL). Recomendação n. 9, de 8 de junho de 2012. Dispõe sobre o aperfeiçoamento da gestão dos precatórios no âmbito dos tribunais. Brasília-DF: Conselho Nacional de Justiça, 2012. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/843>>. Acesso em: 12 dez. 2021.

[79] A 6ª região da Justiça Federal contará com mais de 150 magistrados em seus quadros, como aponta relação de juízes que hoje integram a Seção Judiciária de Minas Gerais publicada no sítio eletrônico do TRF1 (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO [BRASIL]. Juízes federais. Brasília: 2021b. Disponível em: <<https://portal.trf1.jus.br/sjmg/institucional/juizes-federais/juizes-federais.htm>>. Acesso em: 28 dez. 2021).



Assim, para que não sejam prejudicados em particular os credores de precatórios que, apesar de haverem tido seus créditos requisitados em orçamento, já não serão pagos ordinariamente no exercício de 2022 em razão dos efeitos imediatos do contingenciamento verificado, apresenta-se como sugestão para tratamento dos pedidos de acordo, enquanto não consolidadas as bases normativas do funcionamento do Juízo Auxiliar de conciliação, o uso da cooperação judiciária.

Por meio da cooperação judiciária poderiam ser viabilizadas, de pronto [80], ao menos as audiências para obtenção do deságio e da formação da lista prioritária de pagamentos na forma prevista no § 3º do art. 107-A do ADCT.

Dessa forma, nas hipóteses em que manifestasse o credor desejo pelo acordo direto, caso não delegasse a realização da audiência ao juízo da execução do respectivo precatório, poderia o presidente do tribunal – de forma excepcional, até que devidamente estruturado o órgão, e em comum acordo com a presidência do Tribunal Regional do Trabalho – compartilhar a competência com a corte trabalhista para a realização das audiências de transação.

Justifica-se a opção pela atuação conveniada com os TRTs em razão da expertise na realização das audiências de conciliação em precatórios, bem como no fato de que, tratando-se de tribunais federais, estão igualmente familiarizados com a gerência descentralizada de recursos do orçamento federal.

Além da ausência de prejuízo aos envolvidos, a exequibilidade da proposta também se apoia no reconhecimento da inconveniência do desencargo dessa tarefa administrativa pelos juízos da execução, que podem assim se concentrar em sua atividade-fim, e na natureza administrativa da transação que não repele, de sua vez, o compartilhamento da competência entre os tribunais citados, sendo esse inclusive incentivado pelo CNJ (arts. 1º, I, e 2º, da Resolução n. 350/2020), com amparo legal no § 3º do art. 69 do CPC.

3.4 - A especialização de vara no processamento das execuções pecuniárias contra a Fazenda Federal

No intuito de aperfeiçoar a gestão das requisições judiciais perante a Justiça Federal, afigura-se cabível sugerir modelo diferenciado de alocação da competência cível sob a qual se dá o processamento das execuções que tenham como objeto as prestações pecuniárias de responsabilidade das fazendas.

[80] Acredita-se que já nos primeiros meses de 2022 a presidência do novo tribunal precisará deliberar sobre os pedidos de acordo apresentados junto aos precatórios com pagamentos contingenciados em 2022, tendo a EC n. 114/2021 previsto, junto ao § 7º do art. 107-A do ADCT, a possibilidade de abertura de créditos adicionais no exercício.



No exercício do poder constitucional de autogestão, possível ao TRF6 também organizar a competência de seus órgãos de primeiro grau de modo a permitir seja conferido tratamento concentrado das execuções de caráter pecuniário junto a unidade criada – ou transformada – para funcionar em regime de cooperação judiciária com os juízos da execução que produzirem os títulos executivos de conteúdo pecuniário, a quem, segundo o CPC, compete de fato o processamento do respectivo cumprimento.

O auxílio se desenvolveria sob a autorização dada pelo art. 69, IV, § 2º, VII, do CPC, sem a quebra do sincretismo processual e sem o malferimento da regra processual que firma, perante o juiz da condenação, o juízo natural para o processamento dos cumprimentos de sentença (art. 516, II, do CPC).

A essa vara ou órgão especializado de determinada subseção caberia, em auxílio aos juízos naturais dos feitos, o processamento aglutinado das execuções, a expedição de suas requisições e a resolução de quaisquer incidentes nessas surgidos, consoante a regulamentação administrativa em vigor, até o momento do pagamento que autorizaria a emissão da sentença de extinção do processo.

A concentração também possibilitaria o tratamento uniforme das execuções de igual natureza e rito mediante a padronização de rotinas e a aplicação mais coerente, segura e estável do direito material, processual e administrativo pertinente aos pagamentos de responsabilidade da Fazenda Pública.

A conveniência da medida avultaria mais ainda no momento atual, quando já se encontra a constitucionalidade das regras da EC n. 113/2021 submetida a controle concentrado pelo STF [81], em razão de a implementação da especialização permitir mais pronta e homoganeamente a observação do que viesse a ser decidido pela Corte Suprema acerca da atualização e da compensação dos créditos judiciais perante os feitos executivos.

A concentração sugerida tornaria igualmente mais célere e eficiente o envio regular das requisições de pagamento ao tribunal e o processo de sua correção e devolução, quando expedidas com erro, viabilizando ainda de forma mais ágil e segura a comunicação com a presidência do tribunal necessária ao cumprimento de solicitações e tomadas de decisão eventualmente delegadas. Nesses termos, a especialização de unidade judiciária proposta assumiria importância estratégica para o mais célere e eficiente tratamento dos processos de cumprimentos de sentença, promovendo de forma expedita a prática dos atos de responsabilidade do juiz de primeiro grau previstos na Resolução n. 303 do CNJ e devidamente replicadas na Resolução n. 458/2020 do CJF [82].

[81] A ADI n. 7.047/DF encontrava em conclusão desde o dia 13/12/2021 para análise do pedido de tutela de urgência, tendo sido em 15/12/2021 submetido seu processamento ao rito do art. 10 da Lei n. 9.868/99 pela eminente Relatora (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL [BRASIL]. Ação declaratória de inconstitucionalidade n. 7.047. Autor: Partido Democrático Trabalhista – PDT. Relatora: Min. Rosa Weber Brasília-DF, 17 de dezembro de 2021 [última movimentação]. Disponível em: <<http://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=6318731>>. Acesso em 15 dez. 2021).

[82] Dentre as responsabilidades citam-se expressamente, além da exigência de observância das regras que estabelecem as informações e cautelas que deve ostentar o ofício precatório para sua expedição, os deveres alusivos à revisão do valor da execução mesmo depois de encaminhado o precatório ao tribunal, quando questionado o critério judicial de cálculo utilizado e subordinado ao implemento dos requisitos processuais específicos estabelecidos nos normativos. As resoluções ainda conferiram ordinariamente aos juízos das execuções a tomada de decisão sobre pedidos de penhora, a determinação de registro de cessões e, por força da EC n. 113/2021, agora a decisão sobre o destino do valor disponibilizado pela presidência do tribunal após o cumprimento da requisição de pagamento pelo devedor, no caso de existência de débito inscrito em Dívida Ativa contra o credor do requisitório.



A medida, a propósito, não constituiria inovação no âmbito da justiça federal, se aplicada pelo novo tribunal. Além de ser incentivada pela doutrina especializada [83] em razão da gestão mais racional, padronizada, segura e eficiente que ela proporciona aos processos judiciais, a exequibilidade e o sucesso da medida já estariam assegurados pelo reconhecimento de iniciativas pretéritas afins promovidas pelo CJF no desencargo da organização do sistema de administração judiciária, coordenação central e padronização no âmbito da Justiça Federal [84]. Como revelam os normativos publicados [85], as especializações praticadas anteriormente na Justiça Federal tomaram como parâmetro as características e a complexidade dos feitos cujo processamento foram deixados a cargo das unidades específicas [86], tendo motivado a adoção da medida, na forma registrada na Resolução n. 445, de 7 de junho de 2017, por exemplo, a maior produtividade gerada, sem aumento de despesas [87].

Por fim, insta lembrar que, aproveitando-se da regulamentação conferida na Resolução n. 345/2020 do CNJ, poderá o Tribunal especializar a unidade sob o formato de unidade ou juízo 100% digital, contemplando apenas a seção da capital ou não, observando as regras presentes no art. 8º do normativo apontado, assim como a disciplina da Resolução n. 385/2021 do mesmo Conselho, que dispõe sobre a criação dos Núcleos de Justiça 4.0.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou o presente trabalho, ao tempo em que analisou os grandes desafios gerados pelas Emendas Constitucionais n. 113/2021 e 114/2021 para a gestão dos precatórios federais no âmbito dos TRFs, apresentar sugestões destinadas a colaborar com o processo de estruturação adequado do setor de precatórios do TRF6, tribunal recém-criado com o objetivo de racionalizar o funcionamento da Justiça Federal no território mineiro e de ampliar, para seu jurisdicionado, o acesso à justiça.

[83] HADDAD, Carlos H. B.; PEDROSA, Luís A. C. Manual de administração judicial: enfoque prático. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019, p. 19-29.

[84] Cf. art. 3º da Lei n. 11.798, de 29 de outubro de 2008. (BRASIL. Lei n.º 1.798, de 29 de outubro de 2008. Dispõe sobre a composição e a competência do Conselho da Justiça Federal, revoga a Lei no 8.472, de 14 de outubro de 1992, e dá outras providências. Brasília-DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11798.htm> Acesso em: 14 dez 2021).

[85] Como mostram a Resolução n. 14/2003, do Conselho da Justiça Federal, e a Resolução n. 273/2013, do Conselho da Justiça Federal, que também incluiu na competência da unidade especializada o processamento e julgamento de crimes praticados por organizações criminosas.

[86] MOREIRA, Rafael Martins Costa. A especialização da prestação jurisdicional. Revista de Doutrina da 4ª Região. Disponível em: <revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao060/Rafael_Moreira.html> Acesso em: 11 dez. 2021.

[87] O sucesso da estratégia foi mais recentemente comprovado com a aprovação da Resolução n.º 445, de 7 de junho de 2017, por meio da qual o CJF dispôs sobre a especialização, com competência concorrente, de varas federais em Direito da Concorrência e do Comércio Internacional. O ato trouxe como um de seus fundamentos, inclusive, o reconhecimento de que a experiência da justiça federal com a especialização de varas em diversos ramos tem ensejado maior celeridade nas decisões judiciais, sem aumento de despesas. Resolução n. 445, de 7 de junho de 2017. Dispõe sobre a especialização, com competência concorrente, de varas federais em Direito da Concorrência e do Comércio Internacional. Brasília-DF. Disponível em: <<https://www.cjf.jus.br/publico/biblioteca/Res%20445-2017.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2021).



A escolha do tema deu-se em razão dos embaraços que certamente encontrará o novo tribunal no cumprimento da tarefa ante a inexistência atual de modelos de órgãos afins estruturados em conformidade com o novo cenário constitucional do pagamento dos precatórios federais instalado a partir das normas referidas.

Considerando as dificuldades trazidas para o cumprimento da missão institucional do Judiciário Federal no tocante à expedição e gerenciamento das requisições de pagamento de responsabilidade da Fazenda Federal, o texto propôs o direto posicionamento do setor de precatórios do novo tribunal junto à estrutura administrativa da presidência. O intuito é o de conferir ao órgão maior desenvoltura administrativa mediante a diminuição dos níveis hierárquicos percorridos por suas demandas, outorgando maior respaldo e presteza a seu funcionamento e ao atendimento de suas necessidades por parte dos demais órgãos do tribunal e também pelos juízos da execução.

Formuladas proposições igualmente para a criação e funcionamento do Juízo Auxiliar de Conciliação com atividades a serem desempenhadas por juiz auxiliar da presidência designado formalmente para a função, com possibilidade de cumulação, devidamente assessorado pelo setor de precatórios do tribunal, com as demais tarefas de responsabilidade da presidência no tocante à gestão e pagamento das requisições.

Por fim, objetivando alcançar maior eficiência tanto no processamento das execuções pecuniárias contra a Fazenda Federal, como na comunicação e no exercício dos atos delegados referentes ao processamento e pagamento das requisições, o trabalho propôs, por meio da técnica da especialização de competências utilizada com sucesso em outras oportunidades na Justiça Federal, a concentração dos feitos executivos citados sob a responsabilidade de uma só ou algumas unidades dedicadas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei n. 9.788, de 19 de fevereiro de 1999. Dispõe sobre a reestruturação da Justiça Federal de Primeiro Grau nas cinco Regiões, com a criação de Varas Federais e dá outras providências. Brasília-DF. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9788.htm>. Acesso em: 5 dez. 2021.

BRASIL. Lei n. 11.798, de 29 de outubro de 2008. Dispõe sobre a composição e a competência do Conselho da Justiça Federal, revoga a Lei no 8.472, de 14 de outubro de 1992, e dá outras providências. Brasília-DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11798.htm> Acesso em: 14 dez. 2021.

BRASIL. Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015. Código de processo civil. Brasília: DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em 12 dez. 2021.

BRASIL. Lei n. 14.226, de 20 de outubro de 2021. Dispõe sobre a criação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região e altera a Lei n. 11.798, de 29 de outubro de 2008, para modificar a composição do Conselho da Justiça Federal. Brasília-DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11798.htm> Acesso em: 14 dez. 2021.

BRASIL. Constituição Federal (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília-DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 9 dez. 2021.



BRASIL. Constituição Federal (1988). Emenda constitucional n. 94, de 15 de dezembro de 2016. Altera o art. 100 da Constituição Federal, para dispor sobre o regime de pagamento de débitos públicos decorrentes de condenações judiciais; e acrescenta dispositivos ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir regime especial de pagamento para os casos em mora. Brasília-DF: 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc94.htm>. Acesso em 23 dez. 2021.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional n. 109, de 15 de março de 2021. Altera os arts. 29-A, 37, 49, 84, 163, 165, 167, 168 e 169 da Constituição Federal e os arts. 101 e 109 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias; acrescenta à Constituição Federal os arts. 164-A, 167-A, 167-B, 167-C, 167-D, 167-E, 167-F e 167-G; revoga dispositivos do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias e institui regras transitórias sobre redução de benefícios tributários; desvincula parcialmente o superávit financeiro de fundos públicos; e suspende condicionalidades para realização de despesas com concessão de auxílio emergencial residual para enfrentar as consequências sociais e econômicas da pandemia da Covid-19. Brasília-DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc109.htm>. Acesso em 12 jan. 2021.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda constitucional n. 114, de 16 de dezembro de 2021. Altera a Constituição Federal e o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias para estabelecer o novo regime de pagamentos de precatórios, modificar normas relativas ao Novo Regime Fiscal e autorizar o parcelamento de débitos previdenciários dos Municípios; e dá outras providências. Brasília-DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc114.htm>. Acesso em: 27 dez. 2021.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (BRASIL). Relatório-de-gestão-cjf-2021. Brasília-DF: Conselho da Justiça Federal, 2021a. Disponível em: <<https://www.cjf.jus.br/cjf/unidades/controle-interno/relatorio-de-gestao-cjf-2020.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2021.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (BRASIL). Resolução n. 458, de 4 de outubro de 2017. Dispõe sobre a regulamentação, no âmbito da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, dos procedimentos relativos à expedição de ofícios requisitórios, ao cumprimento da ordem cronológica dos pagamentos, às compensações, ao saque e ao levantamento dos depósitos. Brasília-DF: Conselho da Justiça Federal, 2021b. Disponível em: <<https://www.cjf.jus.br/publico/biblioteca/Res%20458-2017.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2021.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (BRASIL). Resolução n. 445, de 7 de junho de 2017. Dispõe sobre a especialização, com competência concorrente, de varas federais em Direito da Concorrência e do Comércio Internacional. Brasília-DF. Disponível em: <<https://www.cjf.jus.br/publico/biblioteca/Res%20445-2017.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2021.

Conselho Nacional de Justiça (BRASIL). Resolução n. 72, de 31 de março de 2009 (compilada). Dispõe sobre a convocação de juizes de primeiro grau para substituição e auxílio no âmbito dos Tribunais estaduais e federais. Brasília-DF: Conselho Nacional de Justiça, 2009. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/77>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

Conselho Nacional de Justiça (BRASIL). Recomendação n. 39, de 8 de junho de 2012. Dispõe sobre o aperfeiçoamento da gestão dos precatórios no âmbito dos tribunais. Brasília-DF: Conselho Nacional de Justiça, 2012. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/843>>. Acesso em: 12 dez. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (BRASIL). Resolução n. 303, de 18 de dezembro de 2019. Dispõe sobre a gestão dos precatórios e respectivos procedimentos operacionais no âmbito do Poder Judiciário. Brasília-DF: CNJ, 2019. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3130>>. Acesso em: 10 dez. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (BRASIL). Resolução n. 327, de 8 de julho de 2020. Disciplina a requisição de precatórios em face da Fazenda Pública Federal pelos tribunais de justiça, bem como o envio de informações aos órgãos públicos federais responsáveis pelo processamento e pagamento. Brasília-DF: CNJ, 2020. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3375>>. Acesso em: 10 dez. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (BRASIL). Resolução n. 345, de 9 de março de 2021. Dispõe sobre o “Juízo 100% Digital” e dá outras providências. Brasília-DF: CNJ, 2020. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512>>. Acesso em: 10 dez 2021.



CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (BRASIL). Resolução n. 350, de 27 de outubro de 2020. Estabelece diretrizes e procedimentos sobre a cooperação judiciária nacional entre os órgãos do Poder Judiciário e outras instituições e entidades, e dá outras providências. Brasília-DF: CNJ, 2020. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3556>>. Acesso em: 10 dez 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (BRASIL). Resolução n. 385, de 6 de abril de 2021. Dispõe sobre a criação dos “Núcleos de Justiça 4.0” e dá outras providências. Brasília-DF: CNJ, 2021. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3843>>. Acesso em: 10 dez 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (BRASIL). Justiça 4.0. Brasília-DF: CNJ 2021. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/>>. Acesso em: 15 dez. 2021.

HADDAD, Carlos H. B.; PEDROSA, Luís A. C. Manual de administração judicial: enfoque prático. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2019.

MOREIRA, Rafael Martins Costa. A especialização da prestação jurisdicional. Revista de Doutrina da 4ª Região, Porto Alegre, n. 60, jun. 2014. Disponível em: <https://revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao060/Rafael_Moreira.html> Acesso em: 11 dez. 2021.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (BRASIL). STJ Notícias. Brasília-DF: 2021. Senado aprova criação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região sem aumento de despesas. Brasília-DF: Superior Tribunal de Justiça. Disponível em: <<https://www.stj.jus.br/sites/portals/Paginas/Comunicacao/Noticias/22092021-Senado-aprova-criacao-do-Tribunal-Regional-Federal-da-6a-Regiao—sem-aumento-de-despesas.aspx>>. Acesso em 9 dez. 2021.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (BRASIL). Ações declaratórias de inconstitucionalidade n. 4.357-DF e 4.425-DF. Autores: Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (CFOAB), Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), Associação Nacional dos Membros do Ministério Público (CONAMP), Associação Nacional dos Servidores Públicos do Poder Judiciário (ANSJ), Confederação Nacional dos Servidores Público (CNSP) e Associação Nacional dos Procuradores do Trabalho (ANPT). Relator: Min. Ayres Britto. Redator do acórdão: Min. Luiz Fux. Relator do último incidente: Min. Dias Toffoli. Brasília-DF, 6 de agosto de 2018 (último incidente). Disponível em: <<http://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=3813700>>. Acesso em: 26 dez. 2021.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (BRASIL) Ação declaratória de inconstitucionalidade n. 7.047. Autor: Partido Democrático Trabalhista – PDT. Relatora: Min. Rosa Weber Brasília-DF, 17 de dezembro de 2021 – última movimentação. Disponível em: <<http://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=6318731>>. Acesso em 15 dez. 2021.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO – BRASIL. Juizes federais. Brasília-DF: Tribunal Regional da 1ª Região, 2021. Disponível em: <<https://portal.trf1.jus.br/sjmg/institucional/juizes-federais/juizes-federais.htm>>. Acesso em: 28 dez. 2021.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO (BRASIL). Organograma TRF2 Área administrativa. Brasília-DF: Tribunal Regional da 1ª Região, 2021. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/data/files/88/F3/DD/DA/35FD771079ABDD77F32809C2/Organograma%20sem%20se_es%20reestrutura_o%202020%20atualizado%20trf1%202.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2021.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 2ª REGIÃO (BRASIL). Organograma TRF2 Área Administrativa. Rio de Janeiro-RJ: Tribunal Regional Federal da 2ª Região, 2021. Disponível em: <<https://www10.trf2.jus.br/institucional/wp-content/uploads/sites/43/2017/04/organograma-administrativo-trf2-2021-09-01.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2021.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 3ª REGIÃO (BRASIL). Organograma completo. São Paulo-SP: Tribunal Regional Federal da 3ª Região, 2021. Disponível em: <https://www.trf3.jus.br/documentos/adeg/Organograma/Organograma_completo.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2021.



TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 4ª REGIÃO (BRASIL). Visio-PRES.vsd. Porto Alegre-RS: Tribunal Regional Federal da 4ª Região, 2021. Disponível em: <https://www2.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/kkf21_unidades.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO (BRASIL). OrganogramaAtoConsolidacao272-2021(002). Recife-PE: Tribunal Regional Federal da 5ª Região, 2021. Disponível em: <https://www5.trf5.jus.br/organogramas/documentos/PaginalInicial/OrganogramaAtoConsolidacao272-2021_06072021.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.



LITÍGIOS ESTRUTURAIS E GESTÃO PROCESSUAL: A EXPERIÊNCIA DO NÚCLEO DE APOIO À GESTÃO ESTRATÉGICA DE PERÍCIAS E PROCESSOS DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO (TRF5)

Fabrizio de Lima Borges

Discente do Mestrado Profissional em Direito da ENFAM. Bacharel em Direito pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Juiz Federal Substituto (Tribunal Regional Federal da 5ª Região - TRF5) (fabrizio.lima1@yahoo.com.br).

INTRODUÇÃO

A literatura especializada reporta que, nas últimas décadas, ocorreu uma expansão do Poder Judiciário, caracterizada, em resumo, não somente pela “globalização da jurisdição constitucional” – pois diversos regimes jurídicos romano-germânicos ou de common law adotam, em diferentes graus, mecanismos de controle de constitucionalidade –, mas também pela transferência de poder decisório às cortes judiciais sobre questões nucleares da política (BRANDÃO, 2017, p. 5-13). Como diz o professor português Boaventura de Sousa Santos: ao abandonar o low profile institucional, o Judiciário assumiu-se de vez como poder político, posicionando-se em confronto com as instâncias majoritárias, mormente o Executivo (SANTOS, 2011, p. 22) [88].

No Brasil, a Constituição de 1988, ao inaugurar um modelo de Estado Democrático de Direito que deu lugar à ordem jurídica instituída pela ditadura civil-militar de 1964, reconheceu diversos direitos sociais (saúde, educação e moradia, por exemplo) e redefiniu a estrutura do Judiciário e dos demais componentes do sistema de justiça (notadamente, Ministério Público e Defensoria Pública), o que concorreu não só para o aumento exponencial da litigiosidade [89] como também para a judicialização de temas que tradicionalmente eram tratados exclusivamente pelo Legislativo e pelo Executivo [90].

[88] O autor canadense Ran Hirschl, por sua vez, denomina de “juristocracia” esse fenômeno em que reformas constitucionais de vários países transferem uma quantidade inédita de poder das instâncias majoritárias para os tribunais judiciais (HIRSCHL, Ran. Rumo à Juristocracia – As origens e consequências do novo constitucionalismo. Tradução de Amauri Feres Saad. 1. ed. Londrina: Editora E.D.A – Educação, Direito e Alta Cultura, 2020, p. 29).

[89] De acordo com o Relatório Justiça em Números 2021, “O Poder Judiciário finalizou o ano de 2020 com 75,4 milhões de processos em tramitação [...] aguardando alguma solução definitiva. Desses, 13 milhões, ou seja, 17,2%, estavam suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório, aguardando alguma situação jurídica futura. Dessa forma, desconsiderados tais processos, tem-se que, em andamento, ao final do ano de 2020 existiam 62,4 milhões ações judiciais.” (BRASIL, Justiça em números 2021/Conselho Nacional de Justiça. Brasília, CNJ, 2021, p. 102. Acesso em: 26 nov. 2021).

[90] Trata-se do que a literatura especializada chama de “judicialização da política”, fenômeno que, no Brasil, tem contornos próprios (SEMER, Marcelo. Os paradoxos da justiça: judiciário e política no Brasil. 1. ed. São Paulo: Editora Contracorrente, 2021, p. 67-95).



Nesse passo, o controle jurisdicional de políticas públicas é um dos fenômenos que melhor representa essa atuação mais proeminente do Poder Judiciário no Brasil, como é possível perceber do considerável volume de demandas judiciais (individuais e coletivas) versando sobre os mais variados direitos sociais, como, por exemplo, o acesso à saúde [91].

E, quando a judicialização de políticas públicas ocorre pela via coletiva (em geral, por meio do ajuizamento de ações civis públicas pelo Ministério Público ou pela Defensoria Pública), tem-se, não raro, uma demanda com as características típicas de um litígio (ou processo) estrutural, que não se compatibiliza com a lógica tradicional e bipolarizada do processo civil comum.

Por outro lado, em termos de gestão processual, as características singulares dos litígios estruturais podem demandar da Administração Judiciária a reconfiguração de suas estruturas burocráticas (ou a criação de novas) com o objetivo de se conferir tratamento adequado a esse tipo de processo e, assim, otimizar a prestação jurisdicional.

Nessa ordem de ideias, o presente trabalho tem como objetivo estudar o caso do Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica de Perícias e Processos do Tribunal Regional Federal da 5ª Região (TRF5), órgão que tem entre as suas finalidades fornecer suporte técnico e administrativo aos magistrados federais responsáveis pela condução de litígios estruturais no âmbito daquela corte federal.

Além disso, busca-se neste artigo demonstrar como a experiência dessa estrutura burocrática, com as devidas adaptações, pode ser replicada em outros tribunais, em especial, no TRF6, criado recentemente pela Lei n. 14.226/2021 e que se encontra em vias de ser instalado [92].

Para tanto, serão tecidas algumas breves considerações sobre o histórico e a conceituação dos litígios estruturais, além das características desse tipo de demanda, segundo a literatura produzida acerca do tema.

Em seguida, discorrer-se-á sobre o gerenciamento processual dos litígios estruturais, buscando-se identificar que medidas podem ser adotadas pela Administração dos tribunais para otimizar o andamento desse tipo de processo em face das suas especificidades.

Por fim, e tendo por base as premissas teóricas dos tópicos anteriores, será feita uma análise do já referido Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica de Perícias e Processos do TRF5, a fim de se verificar como a atuação de uma estrutura burocrática como essa pode contribuir para otimizar a resolução de demandas estruturantes.

[91] Segundo levantamento efetuado pelo Insper, a pedido do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), “De 2009 a 2017, o número anual de processos na primeira instância da Justiça relativos a saúde no Brasil praticamente triplicou” (Judicialização da saúde dispara e já custa R\$ 1,3 bi à União. In: Insper. 24 mai. 2019. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/conhecimento/direito/judicializacao-da-saude-dispara-e-ja-custar-13-bi-a-uniao/>. Acesso em: 21 dez. 2021).

[92] O TRF6 foi criado pela Lei n. 14.226/2021 e tem jurisdição no Estado de Minas Gerais.



1 - LITÍGIOS ESTRUTURAIS: ASPECTOS HISTÓRICOS, CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

Brown v. Board of Education é considerado o *leading case* dos chamados litígios estruturais, pois, nesse caso paradigmático, a Suprema Corte dos Estados Unidos, em 1954, julgou ser inconstitucional a prática de segregação racial em escolas públicas, revertendo dessa forma a doutrina *separate but equal*, anteriormente reputada como legítima pelo mesmo tribunal no ano de 1896 (caso *Plessy v. Ferguson*) (JOBIM, 2013, p. 75-86) [93].

Contudo, ao julgar o caso *Brown v. Board of Education*, a Suprema Corte limitou-se, basicamente, a declarar a inconstitucionalidade da segregação racial e não especificou que medidas deveriam ser adotadas na prática para superar esse quadro de discriminação (VITORELLI, 2021, p. 336). Aliás, essa preocupação sobre que medidas deveriam ser adotadas no plano prático foi consignada na *opinion* da corte sobre o caso [94]. Em razão disso, a corte teve de analisar novamente o caso em 1955 (*Brown v. Board of Education II*), oportunidade em que se determinou aos juízos de origem a adoção de providências necessárias para superar a prática de segregação racial nas escolas. Dessa maneira, os juízos de primeiro grau passaram a adotar, por conta própria, medidas para implementar a decisão da Suprema Corte, valendo-se, para tanto, da utilização de *injunctions*, as quais consistiam em ordens judiciais cominatórias de obrigações de fazer ou de não fazer e que, embora existentes há muito tempo no Direito norte-americano, eram pouco empregadas até então (VITORELLI, 2021, p. 336).

Esse modelo decisório adotado em *Brown v. Board of Education* começou a ser replicado em outros casos, de modo que o Poder Judiciário estadunidense, “[...] por meio de suas decisões, passou a impor amplas reformas estruturais em determinadas instituições burocráticas, com o objetivo de ver atendidos determinados valores constitucionais.” (DIDIER JUNIOR; ZANETTI JUNIOR; OLIVEIRA, 2020).

Assim, a doutrina jurídica americana passou a classificar os processos em que foram proferidas *injunctions* no contexto de afirmação de direitos fundamentais (civil rights) como ações judiciais de interesse público (*public law litigation*) (VITORELLI, 2021, p. 337). Tais ordens judiciais – que visavam, essencialmente, reformar uma instituição estatal inteira com o fim de tutelar adequadamente um direito fundamental – ficaram conhecidas, por sua vez, como *structural injunctions* (VITORELLI, 2021, p. 337).

[93] Marcos Félix Jobim ressalta que a decisão proferida no caso *Brown v. Board of Education* é, na visão de muitos estudiosos, a “[...] mais importante e efetiva da Suprema Corte dos Estados Unidos em matéria de direitos civis, tendo, inclusive, o condão de modificar o próprio comportamento do cidadão estadunidense.” (JOBIM, Marcos Félix. *Medidas estruturantes: da Suprema Corte Estadunidense ao Supremo Tribunal Federal*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2013, p. 83).

[94] Marcos Félix Jobim lembra que os seguintes questionamentos foram levantados pelos Justices: (a) como dar condições de possibilidade de uma afro-descendente frequentar uma escola para brancos sem que seja discriminada?; e (b) será que apenas pelo julgamento do caso pela Suprema Corte dos Estados Unidos haveria de ser cumprida a decisão? (JOBIM, Marcos Félix. *Medidas estruturantes: da Suprema Corte Estadunidense ao Supremo Tribunal Federal*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2013, p. 81-82).



Feito esse breve relato histórico, convém aduzir a conceituação de litígio estrutural. Para o professor norte-americano Owen Fiss, litígio estrutural é aquele no qual “[...] um juiz, enfrentando uma burocracia estatal no que tange aos valores de âmbito constitucional, incumbe-se de reestruturar a organização para eliminar a ameaça imposta a tais valores pelos arranjos institucionais existentes.” (FISS, 2004, p. 27).

Edilson Vitorelli defende que o litígio estrutural possui três características essenciais: (a) o grau de elevada complexidade da matéria discutida, que envolve múltiplos interesses, os quais, não raro, se contrapõem; (b) a implementação, pela via jurisdicional, de valores públicos considerados juridicamente relevantes, mas que não vêm sendo respeitados; e (c) a necessidade de reforma de uma instituição pública ou privada com o fim de promover o valor público visado, isto é, reorganizar toda uma instituição com a alteração de seus processos internos, de sua estrutura burocrática e da mentalidade dos seus agentes (VITORELLI, 2021, p. 331-332). A respeito deste último aspecto, é de se destacar que a reforma (ou recomposição) de determinada instituição revela o viés prospectivo da intervenção estrutural, ou seja, diferentemente do que ocorre no processo civil comum, a atividade jurisdicional “[...] possuirá um enfoque em ampla dimensão direcionado ao futuro, procurando servir como mola propulsora para mudanças de comportamentos gerais e continuadas [...]” (ARENHART; JOBIM; OSNA, 2021, p. 86) [95].

Além disso, é certo dizer que os processos estruturais fazem parte da prática judicial brasileira (ARENHART; JOBIM; OSNA, 2021, p. 46), como se percebe a partir de alguns casos que já se tornaram emblemáticos e que são objeto de estudo da doutrina jurídica nacional [96], conquanto inexista um marco normativo específico sobre a atuação do Poder Judiciário nesse tipo de processo [97]. A propósito, o Superior Tribunal de Justiça (STJ), ao julgar o Recurso Especial n. 1.854.847-CE, destacou que a matéria discutida no feito (acolhimento institucional de menores em situação de vulnerabilidade social) tinha caráter de conflito estrutural, razão pela qual a demanda deveria ser conduzida a partir de uma perspectiva que levasse em conta o policentrismo do litígio e a necessidade de buscar a construção de soluções em ambiente colaborativo e democrático, envolvendo todos os atores processuais, diferentemente do que ocorre geralmente no processo civil tradicional (BRASIL, 2020).

Inclusive, é de se pontuar que esse caráter policêntrico do litígio estrutural e a necessidade de se buscar, preferencialmente, uma solução consensual para o problema subjacente à lide implicam uma postura mais ativa do magistrado na condução do processo estrutural, o que não significa, de modo algum, atuação parcial (DANTAS, 2020).

[95] Para Sergio Cruz Arenhart, Marcos Félix Jobim e Gustavo Osna, a prospectividade é um traço comum (embora não indispensável) na litigância estrutural.

[96] Sergio Cruz Arenhart, Marcos Félix Jobim e Gustavo Osna salientam que “[...] talvez o primeiro e mais emblemático caso inserido nessa seara [litígios estruturais] seja o tratamento conferido à tutela do meio ambiente a partir da intervenção de mineração de carvão realizada na área de Criciúma/SC [...]”, caso este que ficou conhecido como a “ACP do Carvão” (ARENHART, Sergio Cruz; JOBIM, Marcos Félix; OSNA, Gustavo. Curso de Processo Estrutural. São Paulo: Thompson Reuters Brasil, 2021, p. 46). Para uma análise mais aprofundada sobre esse caso paradigmático, ver: ARENHART, Sergio Cruz. Processos estruturais no Direito brasileiro: reflexões a partir do caso da ACP do carvão. In: Processos Estruturais. ARENHART, Sergio Cruz; JOBIM, Marcos Félix (org.). 3. ed. Salvador: Juspodivm, 2021. p. 1047-1069).

[97] Nesse sentido, é importante mencionar que tramita no Congresso Nacional projeto de lei com o objetivo de instituir um procedimento especial para controle e intervenção do Poder Judiciário na implementação ou na correção de políticas públicas (PL nº 8.058/2014, de autoria do Deputado Federal Paulo Teixeira. Projeto de lei disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=687758>. Acesso em: 22 dez. 2021.



2 - GESTÃO PROCESSUAL DE LITÍGIOS ESTRUTURAIS: A NECESSIDADE DE REMODELAR ESTRUTURAS JUDICIÁRIAS

O Poder Judiciário brasileiro atravessa um momento paradoxal: de um lado, existe a percepção por parte da população em geral de que o sistema de justiça não é confiável [98]; e, de outro, nunca se acionou tanto o Judiciário. De fato, como explica Marcelo Semer (2021, p. 20):

Não é fácil lembrar-se de um período em que a credibilidade do Judiciário estivesse tão arranhada quanto agora. A falta de confiança generalizada e uma avaliação negativa de forma assim persistente. Paradoxalmente, todavia, vivemos um dos momentos de maior demanda à Justiça, seja pelo extraordinário volume de ações que ingressam diariamente, seja pela competência cada vez mais ampliada dos pedidos, levando a judicialização ao patamar nunca antes na história – a começar pela própria incumbência de substituir nada menos do que o eleitor.

Some-se a esse quadro a circunstância de que o Judiciário brasileiro é muito custoso. As despesas orçamentárias desse poder correspondem a 1,3% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e, em 2020, o custo pelo serviço de Justiça foi de R\$475,51 por habitante (BRASIL, 2021, p. 77). Comparativamente, o orçamento destinado ao Judiciário brasileiro é, ao que tudo indica, o mais elevado dentre os países ocidentais, segundo levantamento efetuado por Luciano Da Ros (DA ROS, 2015).

Tudo isso induz à conclusão de que se faz necessário bem administrar o Judiciário brasileiro, de forma que seja possível reduzir gastos e fazer mais com menos (HADDAD; PEDROSA, 2017, p. 29). E um dos caminhos para otimizar o serviço jurisdicional é a gestão processual (gerenciamento processual) (HADDAD; PEDROSA, 2014, p. 21):

Um dos caminhos apresentados para superar o déficit na prestação do serviço jurisdicional é o gerenciamento de processos. Não apenas o imenso acervo processual contribui para a morosidade, como também a resistência em instituir medidas de gestão dos processos.

Sobre o tema gestão processual, Haddad e Pedrosa aduzem que são apresentadas três soluções para superar os entraves do sistema de justiça brasileiro: (a) soluções pré-processuais; (b) soluções legais; e (c) soluções gerenciais. Soluções pré-processuais são aplicáveis antes da judicialização dos litígios; as soluções, em regra, consistem na edição de normas voltadas ao trâmite do processo judicial; e as gerenciais têm como enfoque o gerenciamento de recursos humanos, materiais, estruturais e procedimentais juntamente com a gestão de fluxos de trabalho (HADDAD; PEDROSA, 2017, p. 75).

[98] Estudo sobre a imagem do Judiciário, realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em parceria com o Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (IPESPE), a pedido da AMB (Associação dos Magistrados Brasileiros), apurou que “Predominam na sociedade sentimentos negativos em relação ao Judiciário no Brasil: tristeza (13%), indignação (12%), vergonha (11%) e medo (6%) [...]”, bem como que “Quanto ao funcionamento da Justiça, 54% da população consideram que funciona mal ou muito mal, contra 37% que avaliam bem ou muito bem.” (ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS. Estudo da Imagem do Judiciário Brasileiro. Brasília, 2019, p. 19. Disponível em: https://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2020/04/ESTUDO_DA_IMAGEM_.pdf. Acesso em: 23 dez. 2021).



Conquanto as soluções legais sejam as adotadas com mais frequência, é certo que meras alterações normativas não são suficientes para assegurar o funcionamento mais eficiente do aparato judicial, de forma que investir em gestão processual “[...] é a fronteira que tem que ser desbravada para melhorar a qualidade da prestação jurisdicional [...]” (HADDAD; PEDROSA, 2017, p. 75-77).

No que diz respeito ao objeto deste artigo, é certo afirmar que a Administração do Judiciário, sob o aspecto gestor, precisa adotar medidas para o tratamento adequado dos litígios estruturais, considerando as particularidades desse tipo de demanda cuja lógica difere daquela aplicável ao processo civil comum.

Em primeiro lugar, não se pode perder de vista que, não raro, os litígios estruturais tendem a se prolongar no tempo, notadamente na fase de execução, momento em que são implantadas as medidas ajustadas no curso do processo e monitorados os resultados alcançados (VIOLIN, 2021, p. 681). Caso emblemático que bem ilustra esse aspecto das demandas estruturantes é o da chamada “ACP do Carvão”, cuja fase de execução (incluindo o cumprimento provisório da sentença) iniciou-se no ano 2000 e perdura até hoje (ARENHART, 2021, p. 1054-1059) [99].

O diferimento temporal enquanto traço característico dos litígios estruturais contraria a lógica predominante hoje no Judiciário brasileiro de privilegiar a celeridade processual (MARÇAL, 2019), como se infere facilmente da leitura das metas fixadas anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) [100].

O cumprimento dessas metas é fiscalizado pelo CNJ e pelos órgãos correicionais dos tribunais, conta para fins de promoção na carreira de magistrado [101] e tem como objetivo, em resumo, proferir o maior número possível de sentenças e “baixar” processos, o que evidentemente sinaliza uma priorização da quantidade de julgamentos em detrimento da qualidade.

Dessa forma, esse rigoroso regime de metas e de controle de produtividade dos juízes, em relação aos litígios estruturais, pode resultar na seguinte situação hipotética levantada por Jordão Violin (2019, p. 216): “Entre proferir uma complexa decisão interlocutória numa demanda estrutural e sentenciar dezenas de casos simples, o magistrado tem incentivos mais do que suficientes para escolher a segunda opção.”

[99] Segundo Sérgio Cruz Arenhart, a chamada “ACP do Carvão” foi ajuizada pelo Ministério Público Federal (MPF) em 1993 perante a Justiça Federal em Criciúma/SC (autos nº 93.8000533-4). A pretensão do MPF consistia em condenar os réus (empresas mineradoras e a União) à implementação de um projeto de recuperação ambiental da região degradada pela atividade mineradora. A sentença foi proferida no ano 2000 e, paralelamente aos recursos interpostos pelas partes, o MPF deu início ao cumprimento provisório da sentença (nos moldes da tutela antecipada deferida). O trânsito em julgado operou-se, finalmente, em setembro de 2014 e a fase executiva da ACP tramita há duas décadas.

[100] O site oficial do CNJ informa que: “As Metas Nacionais do Poder Judiciário representam o compromisso dos tribunais brasileiros com o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, buscando proporcionar à sociedade serviço mais célere, com maior eficiência e qualidade” e que “Diversos foram os desafios que as metas do Judiciário se propuseram a enfrentar. A celeridade processual foi, sem dúvida, tema predominante nesses últimos anos”. (Sobre as Metas. In: Conselho Nacional de Justiça – CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/met/sobre-as-metas/>. Acesso em: 24 dez. 2021).

[101] O art. 93, inciso II, alínea “c)”, da Constituição Federal estabelece que, para fins de promoção de magistrado (por antiguidade ou por merecimento) serão observados, entre outros requisitos, “[...] aferição do merecimento conforme o desempenho e pelos critérios objetivos de produtividade e presteza no exercício da jurisdição [...]”.



Outro aspecto relacionado à organização judiciária que constitui entrave ao processamento mais eficiente das demandas estruturantes é a rotatividade dos juízes em razão de progressão na carreira ou de remoções. A mudança da pessoa do julgador responsável por determinado litígio estrutural, indiscutivelmente, contribui para um andamento menos célere do feito (VIOLIN, 2019, p. 216): “No Brasil, a constante rotação de juízes, especialmente em comarcas do interior, causa um problema de difícil solução: o magistrado simplesmente não tem tempo para compreender a causa em sua magnitude e conduzi-la com propriedade.”

Acrescente-se que os juízes – assim como os demais profissionais da área jurídica, em geral – são treinados para resolver conflitos de tipo tradicional (ações “Tício versus Caio”) e, assim, têm pouca aptidão para operar no plano macro, em que se situam os litígios de largo espectro (como as demandas estruturais), cada vez mais comuns na sociedade de massa (MANCUSO, 2018, p. 94).

Para contornar os entraves descritos acima, é recomendável a adoção das seguintes medidas de gestão com o fito de otimizar o processamento de demandas estruturantes (VIOLIN, 2019, p. 217): (a) a criação de unidades judiciais (varas) especializadas em litígios complexos sem o controle de produtividade ao qual estão sujeitos os magistrados responsáveis pela condução de processos comuns; e (b) a instituição de órgãos colegiados em primeira instância para julgar litígios estruturais, como, aliás, já é previsto para os casos de crimes praticados por organizações criminosas (Lei n. 12.694/2012). Além disso, poder-se-ia pensar ainda na hipótese de, as partes, por meio de negociação processual (art. 190 do Código de Processo Civil – CPC), vincularem a pessoa de determinado magistrado a uma demanda estruturante por razões de conveniência e de eficiência processual [102].

Outra medida que pode contribuir para otimizar o processamento de litígios estruturais consiste na criação de órgãos administrativos para a execução ou coordenação de medidas estruturantes (MARÇAL, 2019):

Independentemente dessa proposta devem ser criados órgãos administrativos para a execução ou para a coordenação das medidas estruturantes, bem como para o monitoramento de demandas individuais que versem sobre questões estruturantes. Em ambos os casos, os tribunais devem pensar na coordenação de seus próprios juízes, bem como na otimização de tarefas entre cortes diversas.

Algumas considerações devem ser feitas quanto a esta última medida.

Como pontuado anteriormente, o caráter policêntrico do litígio estrutural e a necessidade de se buscar, preferencialmente, uma solução consensual para o problema subjacente à lide implicam uma postura mais ativa do magistrado na condução desse tipo de processo.

[102] Antonio do Passo Cabral, a partir de uma abordagem inovadora de releitura do princípio do juiz natural e do sistema de competências, pondera o seguinte: “Malgrado essas considerações, e ainda que, como regra geral, não se possa escolher a pessoa do juiz, talvez seja possível imaginar de lege ferenda alguns casos em que a seleção do magistrado possa falar em nome da melhor e mais adequada prestação jurisdicional.” (CABRAL, 2021, p. 576). Um caso ilustrativo do que está sendo aventado aqui é o caso Holter v. Sarver, demanda estrutural que tinha como objeto a reforma do sistema prisional do estado norte-americano de Arkansas. Nesse caso, que tramitou perante a Justiça Federal dos Estados Unidos, o magistrado responsável pela condução do processo (juiz Henley) continuou vinculado ao feito na primeira instância, mesmo depois de ter sido promovido à Corte de Apelos do 8º Circuito (tribunal federal de segundo grau), e as partes consideraram benéfica a sua permanência à frente do processo, em razão de seu profundo conhecimento sobre a lide (VIOLIN, 2021, p. 683).



No plano prático, essa postura mais proativa do julgador significa, por exemplo, implementar medidas como: (a) organizar sucessivas audiências (inclusive públicas) para viabilizar soluções consensuais com a participação de diversos atores, bem como para coordenar com todos os envolvidos a elaboração planos de ação com metas e a apresentação de relatórios [103]; (b) articular um diálogo institucional com os órgãos do Poder Executivo, cuja expertise pode auxiliar na identificação das causas do problema submetido ao crivo do Judiciário e no encaminhamento de soluções [104]; e (c) a partir de uma leitura inovadora dos arts. 54 e seguintes do CPC/2015, articular com outros juízos o declínio de competência de demandas individuais para o juízo do processo estrutural, ou, a depender da situação, realizar atos processuais concertados com o juízo do litígio individual, na forma do artigo 69 do CPC/2015 e do disposto na Resolução n. 350/2020, do CNJ [105].

Como se vê, muitas das medidas acima destoam das atribuições ordinariamente desempenhadas por juízes na condução de processos comuns, de forma que o auxílio de estruturas burocráticas especializadas da Administração dos tribunais – a exemplo do Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica de Perícias e Processos do TRF5, que será analisado no próximo tópico – pode contribuir para tornar mais eficiente o processamento de demandas estruturantes.

3 - O NÚCLEO DE APOIO À GESTÃO ESTRATÉGICA DE PERÍCIAS E PROCESSOS DO TRF5

O Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica de Perícias e Processos do TRF5, órgão vinculado à Corregedoria do tribunal, foi instituído, entre outros motivos, em face da necessidade de dar cumprimento à Meta n. 9 do CNJ [106] e de se fornecer suporte técnico e administrativo a juízos federais em casos de litigância estrutural. O Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica de Perícias e Processos do TRF5, órgão vinculado à Corregedoria do tribunal, tem como função estabelecer procedimentos e consolidar as boas práticas de perícias, bem como prestar apoio técnico e administrativo na gestão estratégica processual para enfrentamento da litigiosidade complexa e estrutural no âmbito da Justiça Federal da 5ª Região [107](art. 1º do Ato Conjunto n. 01, de 14 de setembro de 2021).

[103] Como explicam Fredie Didier, Hermes Zanetti Junior e Rafael Alexandria de Oliveira, várias medidas podem ser adotadas com o fito de avaliar/fiscalizar a execução de medidas estruturantes, tais como a apresentação periódica de relatórios, a realização de audiências sucessivas e a realização de inspeções judiciais (JUNIOR, Fredie Didier; JUNIOR, Hermes Zanetti; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de. Elementos para uma teoria do processo estrutural aplicada ao processo civil brasileiro. Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, n. 75, jan/mar. 2020, p. 101-136).

[104] Sobre a importância do diálogo institucional na condução de demandas estruturantes, pertinente a ponderação de Paulo Guilherme Mazini e de Lucas Cavalcanti da Silva: “O adequado manuseio do processo estrutural e seu direcionamento para a solução de casos complexos – que geralmente envolvem funcionamento inadequado da burocracia estatal na gestão de direitos e promoção de valores constitucionais – pressupõem um necessário diálogo institucional, chamando para a participação na construção da decisão não só as partes diretamente envolvidas, mas também os órgãos administrativos competentes para o tratamento da questão.” (MAZINI, Paulo Guilherme; SILVA, Lucas Cavalcanti da. Intervenção estruturante nas ações possessórias coletivas. In: Processos Estruturais. ARENHART, Sergio Cruz; JOBIM, Marcos Félix (org.). 3. ed. Salvador: Juspodivm, 2021. p. 715).

[105] Estabelece diretrizes e procedimentos sobre a cooperação judiciária nacional entre os órgãos do Poder Judiciário e outras instituições e entidades.

[106] A Meta nº do CNJ, aprovada para os anos de 2020 e de 2021, objetiva integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário: “Realizar ações de prevenção ou desjudicialização de litígios voltadas aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), da Agenda 2030.” De acordo com o CNJ, “O Poder Judiciário Brasileiro é precursor, no mundo, da institucionalização da Agenda 2030 em seu Planejamento Estratégico, tendo celebrado Pacto pela implementação dos ODS da Agenda 2030 no Poder Judiciário com a Organização das Nações Unidas em agosto de 2019.” (Meta 9 do Poder Judiciário. In: CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/agenda-2030/meta-9-do-poder-judiciario/>. Acesso em: 25 dez. 2021).



Compõem o referido órgão: (a) o Desembargador Federal Corregedor Regional (a quem cabe a coordená-lo); (b) o Juiz Federal auxiliar da Corregedoria Regional; (c) um Juiz Federal indicado pela Presidência; (d) um Juiz Federal de cada seção judiciária do TRF5, indicados em ato próprio pela Corregedoria Regional (art. 2º do Ato Conjunto n. 01, de 14 de setembro de 2021 [108]).

Compete ao Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica de Perícias e Processos do TRF5, dentre outras atribuições, “[...] Oferecer suporte técnico e administrativo aos magistrados vinculados ao Tribunal Regional Federal da 5ª Região nas demandas complexas e estruturais, conforme ato normativo próprio a ser editado [...]” (art. 3º, inciso V, do Ato Conjunto n. 01, de 14 de setembro de 2021).

Em novembro de 2021, foi editado o Ato Conjunto n. 02, de 17 de novembro de 2021 [109], com o objetivo de estabelecer “[...] parâmetros referenciais para seleção e atuação da Presidência e da Corregedoria-Regional do Tribunal Regional Federal da 5ª Região no suporte técnico e administrativo de processos complexos e estruturais [...]” (ementa do normativo). Segundo o art. 1º do aludido normativo:

Art. 1º. Os magistrados e as magistradas vinculados ao Tribunal Regional Federal da 5ª Região poderão solicitar ao Corregedor-Regional, diretamente ou através do Diretor do Foro da Seção Judiciária a que estiverem vinculados, suporte técnico e administrativo em processos complexos e estruturais relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que compõem a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas.

Para tanto, o normativo adotou algumas definições importantes (art. 1º):

§ 1º Considera-se processo estrutural, para fins deste ato, aquele em que se formula pedido no qual o juiz, em vez de impor determinações de cumprimento imediato, nos prazos fixados pela norma processual, planeja e dimensiona, com a cooperação das partes e de instituições públicas ou privadas, um cronograma prolongado para a implementação das obrigações constantes da decisão ou sentença, atento aos impactos e repercussões extraprocessuais.

§ 3º Por suporte técnico e administrativo, entende-se o auxílio institucional prestado nas fases de conciliação ou mediação, organização, saneamento, instrução e cumprimento em processos complexos e estruturais.

107] A Justiça Federal brasileira é composta por seis Tribunais Regionais Federais (TRFs), sediados em Brasília/DF (TRF da 1ª Região), Rio de Janeiro/RJ (TRF da 2ª Região), São Paulo (TRF da 3ª Região), Porto Alegre/RS (TRF da 4ª Região), Recife/PE (TRF da 5ª Região) e Belo Horizonte/MG (TRF da 6ª Região). Cada Estado e o Distrito Federal constituem uma seção judiciária, cuja sede é a respectiva capital (art. 110 da Constituição Federal). As seções judiciárias dividem-se em subseções judiciárias. Por sua vez, as seções e subseções judiciárias são organizadas em varas federais. O TRF5 (com sede em Recife/PE) tem seis seções judiciárias: Pernambuco, Ceará, Alagoas, Sergipe, Paraíba e Rio Grande do Norte.

[108] A instituição do Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica de Perícias e Processos do TRF5 se deu por meio do Ato Conjunto n. 01, de 14 de setembro de 2021, assinado conjuntamente pelo Presidente do tribunal (Desembargador Federal Edilson Pereira Nobre Junior) e pelo Corregedor Regional (Desembargador Federal Élio Wanderley de Siqueira Filho), conforme consulta aos autos do Processo Administrativo n.º 0007564-68.2021.4.05.7000, em trâmite no SEI (Sistema Eletrônico de Informações) do TRF5.

[109] O referido ato normativo foi subscrito conjuntamente pelo Presidente do tribunal (Desembargador Federal Edilson Pereira Nobre Junior) e pelo Corregedor Regional (Desembargador Federal Élio Wanderley de Siqueira Filho), conforme consulta aos autos do Processo Administrativo n.º 0008345-90.2021.4.05.7000, em trâmite no SEI (Sistema Eletrônico de Informações) do TRF5.



Como se vê, a conceituação de litígio estrutural adotada pelo dispositivo normativo acima assemelha-se bastante àquela perfilhada pela maioria dos estudiosos sobre o tema, como demonstrado no tópico 1 deste trabalho, e a definição de “suporte técnico e administrativo” realça a dimensão institucional do apoio que se pretende fornecer. A propósito, o despacho de 5 de outubro de 2021, exarado no Processo Administrativo n.º 0008345-90.2021.4.05.7000, esclarece o seguinte sobre tal forma de auxílio institucional:

Em síntese, o Núcleo Estratégico de Perícias e Processos detém, entre outras, a atribuição de “oferecer suporte técnico e administrativo aos magistrados vinculados ao Tribunal Regional Federal da 5ª Região nas demandas complexas e estruturais”. A finalidade é prestar auxílio a juízas e juizes federais na instrução de demandas complexas e estruturais, nos casos em que: (i) o conflito debatido nos autos exige o estabelecimento de um case management mais complexo, inovador, sofisticado ou oneroso; (ii) haja a necessidade de contratação técnica para que a instrução seja planejada e materializada com maior qualificação; (iii) a repercussão social e econômica da causa justifique seja privilegiada despesa específica em relação ao processo judicial.

Com efeito, por meio do Núcleo, a Corregedoria poderá, entre outras providências, (i) recomendar a realização de capacitações voltadas exclusivamente à qualificação da atuação da unidade jurisdicional (ou mesmo da Seção Judiciária) em relação à instrução de determinada demanda complexa ou estrutural, (ii) apoiar a realização de workshops, inclusive com apoio dos laboratórios de inovação da Região, voltados especificamente ao processo; (iii) autorizar a contratação de consultoria técnica especializada para auxiliar o juiz no processo, considerando a matéria envolvida, assim como, eventualmente, de equipamentos ou serviços que possam qualificar a prestação jurisdicional.

Do ponto de vista procedimental, o Ato Conjunto n. 02, de 17 de novembro de 2021, estabelece que o requerimento de suporte técnico e administrativo será distribuído para um dos juízes federais integrantes do Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica de Perícias e Processos do TRF5, a quem caberá elaborar nota técnica a fim de verificar se a situação se refere a litígio estrutural e se é necessária a atuação da Corregedoria no oferecimento de auxílio institucional dentro do espectro das atribuições do órgão correccional.

A nota técnica então será submetida à votação e, caso aprovada, a matéria será decidida pelo Corregedor Regional. Havendo por parte do Corregedor Regional o reconhecimento da necessidade de apoio técnico e administrativo, será editado ato específico contemplando as medidas a serem adotadas conjuntamente pelo corregedor e pelo magistrado requerente no plano de ação (art. 5º). O Ato Conjunto n. 02, de 17 de novembro de 2021, prevê ainda a possibilidade de: (a) se convocar o auxílio de outros órgãos do TRF5 (laboratórios de inovação e centros de inteligência) na definição de estratégias nos processos judiciais em relação aos quais for reconhecida a necessidade de suporte institucional (art. 5º, parágrafo 1º); e (b) celebração de convênio com outros órgãos e entidades (art. 5º, parágrafo 2º), o que pode ser fundamental, por exemplo, na articulação interinstitucional com órgãos e entidades do Poder Executivo com o fito de se buscar soluções consensuais contando com a expertise desse poder, como visto no tópico anterior.



Nos termos do art. 6º do Ato Conjunto n. 02, de 17 de novembro de 2021 [110], a Corregedoria Regional selecionou dois casos para funcionarem como pilotos do projeto, no ano de 2021, “[...] focando em processos que possam estabelecer diálogos prolongados interinstitucionais e prevenir a judicialização no tema ou a desjudicialização. [...]”, consoante decisão do Corregedor Regional, de 22 de novembro de 2021, proferida no Processo Administrativo n. 0008345-90.2021.4.05.7000. Foram selecionados os seguintes casos: (a) Processo n.º 0811930-91.2016.4.05.8100, em tramitação na 6ª Vara Federal da Seção Judiciária do Ceará (Fortaleza), demanda estrutural cujo objeto diz respeito à regularização dos critérios de transparência das filas de espera para procedimentos cirúrgicos eletivos no SUS, no âmbito do Estado do Ceará; e (b) Processo n. 0809228-43.2019.4.05.8400, em curso na 4ª Vara Federal da Seção Judiciária do Rio Grande do Norte (Natal/RN), cujo objeto concerne à reordenação dos quiosques da Praia da Redinha, na região metropolitana de Natal/RN.

Considerando os parâmetros fixados no Ato Conjunto n. 02, de 17 de novembro de 2021, e os objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) constantes da Agenda 2030 (Meta n. 9 do CNJ), o Corregedor Regional fundamentou a escolha dos dois mencionados processos nos seguintes termos:

Nesse contexto, a Corregedoria-Regional passa a indicar 2 (dois) projetos relacionados aos objetivos do Desenvolvimento Sustentável constantes da Agenda 2030 e com potencial de prevenção de litígios ou desjudicialização:

1) Processo n.º 0811930-91.2016.4.05.8100, em tramitação na 6ª Vara Federal da Seção Judiciária do Ceará, cujo objeto consiste na regulação e na transparência das filas para realização de procedimentos cirúrgicos eletivos no SUS, no Ceará.

O referido processo está inserido no Objetivo 3 (Saúde e Bem-Estar), uma das áreas mais demandadas no Tribunal. Ademais, possui potencial de evitar novas ações sobre o tema e criar um diálogo interinstitucional com atores de entidades públicas na concretização do direito à saúde, com o estabelecimento de um cronograma prolongado para a implementação das obrigações constantes da decisão judicial. Registre-se, ainda, que os procedimentos cirúrgicos eletivos foram bastante afetados durante a pandemia do Covid-19, sendo adequado um suporte técnico e administrativo da Corregedoria-Regional ao Juízo da 6ª Vara Federal da Seção Judiciária do Ceará, para a efetivação desse direito.

2) Processo n.º 0809228-43.2019.4.05.8400, em tramitação na 4ª Vara Federal da Seção Judiciária do Rio Grande do Norte, cujo objeto é a reordenação dos quiosques da Praia da Redinha, na região metropolitana de Natal.

O referido processo está inserido no Objetivo 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis), uma das áreas cuja demanda vem crescendo no tribunal. Outrossim, possui potencial de evitar novas ações sobre o tema (outras reordenações para permissionários) e criar um diálogo interinstitucional com atores de entidades públicas na concretização desse direito, com o estabelecimento de um cronograma prolongado para a implementação das obrigações constantes da decisão judicial. Registre-se, ainda, que essa demanda relacionada à reordenação dos quiosques dialoga com outros objetivos da Agenda 2030, pois permite interação na tentativa de promover vida digna a alguns trabalhadores, sem comprometer a qualidade de vida das próximas gerações (Proteção Ambiental).

[110] Diz o dispositivo normativo em referência: “Art. 6º. Fica autorizada a Corregedoria-Regional, no ano de 2021, a escolher até dois processos constantes do P.A. SEI n.º 0008345-90.2021.4.05.7000 para funcionarem como pilotos, observando-se as medidas constantes do art. 5º do presente ato normativo.”



Os magistrados condutores dos referidos processos judiciais apresentaram os respectivos planos de ação, contemplando as atividades a serem executadas e as medidas de apoio técnico e administrativo que poderiam ser realizadas pela Corregedoria Regional e por outros órgãos públicos, além dos cronogramas correspondentes.

Exemplificativamente, o plano de ação aduzido pelo Juiz Federal Leonardo Resende Martins, responsável pelo Processo n. 0811930-91.2016.4.05.8100, prevê a implementação das seguintes medidas voltadas à resolução do problema estrutural objeto da referida demanda, ao longo do ano de 2022:

Desafios

a) Mapeamento dos fluxos de inclusão, suspensão e exclusão de pacientes da fila, com:

a.1. Definição das competências das centrais de regulação estadual e municipal e dos instrumentos de cooperação e compartilhamento de informações entre elas;

a.2. Construção de estratégias e definição de microfluxo para tornar mais eficaz a localização de pacientes aguardando convocação para realização das consultas/exames/cirurgias;

b) Melhoria na acessibilidade das informações sobre as filas por meio do portal na Internet e aplicativo para celular, com:

b.1. publicização da posição dos pacientes na fila e das razões de eventuais alterações na ordem (perda de posição);

b.2. definição das regras definidoras dos perfis de acesso aos dados os pacientes em fila, para fins de atendimento às normas de publicidade/transparência (LAI - Lei 12.527/2011) e de privacidade (LGPD - Lei 13.709/2018);

c) Consolidação normativa do modelo de gestão e publicização das filas.

Entrega/produto

a) fluxos procedimentais de inclusão, suspensão e exclusão de pacientes das filas;

b) portal na Internet e aplicativo para celulares para a publicização das filas;

c) minuta de ato normativo com a consolidação das regras gestão e publicização das filas.

[...]

Cronograma

1º ETAPA

Início: 1º/8/2021

Término: 31/1/2022

Ações:

- Mapeamento da jornada do usuário

- Elaboração de proposta de novo design dos fluxos de gestão das filas de cirurgias eletivas no SUS

- Elaboração de proposta de aperfeiçoamento de plataforma eletrônica de transparência das filas

- Elaboração de minuta de ato normativo, com utilização de elementos de linguagem simples e direito visual, para a consolidação dos novos fluxos

Responsabilidade: ÍRIS

2º ETAPA

Início: 1º/2/2022

Término: 30/6/2022

Ações:

- Monitoramento da implementação, pelos entes responsáveis, das soluções propostas na 1ª etapa, mediante metodologia de gestão de projetos

- Elaboração e execução de um plano de comunicação das soluções aplicadas

Responsabilidade: Apoio técnico fornecido pelo TRF5.



Em seguida, tais planos foram aprovados Rede de Inteligência da Justiça Federal da 5ª Região, que apresentou parecer quanto aos planos de ação apresentados e ao auxílio na definição de estratégias para a implementação do suporte técnico e administrativo a ser prestado.

Por fim, o Corregedor Regional aprovou os planos de ação aduzidos quanto aos dois casos pilotos [111], sendo tal aprovação o último ato praticado, até o presente momento [112], no âmbito do processo administrativo que trata do assunto em análise.

Diante do exposto, e levando em consideração as premissas teóricas dos tópicos anteriores, é possível afirmar que o Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica de Perícias e Processos do TRF5 constitui uma importante estrutura burocrática capaz de auxiliar juízes federais desse tribunal na condução de demandas estruturantes, otimizando assim a resolução desse tipo de litígio, cuja dinâmica, conforme salientado, não se compatibiliza com o processo civil comum.

Ademais, observa-se que a experiência, mesmo que recente, do Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica de Perícias e Processos do TRF5, pode, com as devidas adaptações, ser replicada em outros tribunais brasileiros, mormente no TRF6, criado recentemente e em vias de ser instalado [113].

Uma estrutura burocrática como a do Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica de Perícias e Processos do TRF5 pode ser implementada no TRF6 para auxiliar os magistrados de primeira instância na condução de processos estruturantes em curso na Justiça Federal de Minas Gerais, a exemplo das ações cíveis relacionadas aos desastres ambientais ocorridos em Mariana/MG [114] e Brumadinho/MG [115], em novembro de 2015 e janeiro de 2019, respectivamente.

[111] Consoante decisão de 16 de dezembro de 2021, proferida no Processo Administrativo n.º 0008345-90.2021.4.05.7000.

[112] Este artigo foi finalizado no início de janeiro de 2022.

[113] Como dito, o TRF6 foi criado pela Lei n.º 14.226/2021 e tem jurisdição no Estado de Minas Gerais. O Conselho da Justiça Federal (CJF), em 13 de dezembro de 2021, aprovou minuta de resolução que dispõe sobre a organização inicial do referido TRF, a reestruturação das unidades da Seção Judiciária de Minas Gerais (SJM/G) localizadas em Belo Horizonte, além da implementação de medidas administrativas para cumprimento da Lei n.º 14.226/2021 (INSTITUCIONAL: CJF aprova proposta da organização inicial do TRF6 e da reestruturação das unidades da SJMG.. In: TRF1. 14 dez. 2021. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/sjmg/institucional/competencia/competencia.htm>. Acesso em: 5 jan. 2022).

[114] No dia 5 de novembro de 2015, a Barragem do Fundão, localizada em Mariana /MG, rompeu e gerou o vazamento de 55 milhões de metros cúbicos de lama, que, logo em seguida, soterrou a localidade de Bento Rodrigues. A lama seguiu o curso do Rio Doce e atingiu áreas dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Para Vladimir Passos de Freitas, trata-se do mais importante caso de natureza ambiental existente no Brasil (Vítimas do desastre de Mariana entre a Justiça brasileira e a inglesa. In: Consultor Jurídico. 1 ago. 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-ago-01/segunda-leitura-vitimas-desastre-mariana-entre-justica-brasileira-inglesa>. Acesso em: 5 jan. 2022).

[115] Em 25 de janeiro de 2019, houve o rompimento da barragem B1 da mineradora Vale na mina Córrego do Feijão, situada no município de Brumadinho/MG. A lama de rejeitos de minério matou 270 pessoas e ainda não se mensurou toda a extensão do dano ambiental causado pelo desastre (Dois anos após a tragédia de Brumadinho, danos ainda são desconhecidos. In: Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. 26 jan. 2021. Disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/dois-anos-apos-a-tragedia-de-brumadinho-danos-ainda-sao-desconhecidos>. Acesso em 5 jan. 2022).



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se demonstrar ao longo do presente trabalho que a reconfiguração de estruturas burocráticas do Judiciário (ou a criação de novas) pode contribuir para um tratamento adequado dos litígios estruturais. Para tal, analisou-se a recente experiência do Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica de Perícias e Processos do TRF5, estrutura burocrática criada com a finalidade de dar cumprimento à Meta n. 9 do CNJ e de prestar auxílio institucional a juízes que conduzem demandas estruturantes.

Em um primeiro momento, abordaram-se, em linhas gerais, o histórico, a conceituação e as características dos chamados litígios estruturais.

Em seguida, examinou-se a importância da gestão (ou gerenciamento) processual no processamento de litígios estruturais, destacando-se a pertinência de remodelar a estrutura da Administração Judiciária a fim de instituir órgãos aptos a conferir um tratamento mais adequado para esse tipo de processo.

Nessa ordem de ideias, analisou-se, por fim, o caso do Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica de Perícias e Processos do TRF5, órgão vinculado à corregedoria dessa corte, que têm, entre outras funções, fornecer suporte técnico e administrativo a magistrados responsáveis pela condução de litígios estruturantes. Verificou-se que tal estrutura burocrática do TRF5, em termos de gestão processual, pode efetivamente auxiliar os juízes que conduzem demandas estruturantes, notadamente na adoção de providências que destoam das atividades ordinariamente desempenhadas por juízes à frente de processos comuns, como, por exemplo, articular um diálogo intersistitucional com órgãos do Poder Executivo a fim de viabilizar resoluções consensuais para problemas estruturais. Verificou-se também que uma estrutura burocrática como o Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica de Perícias e Processos do TRF5 pode ser replicada, com as devidas adaptações, em outros tribunais, em especial, no recém-criado TRF6.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS. Estudo da Imagem do Judiciário Brasileiro. Brasília, 2019, p. 19. Disponível em: https://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2020/04/ESTUDO_DA_IMAGEM_.pdf. Acesso em: 23 dez. 2021.
- ARENHART, Sergio Cruz. Processos estruturais no Direito brasileiro: reflexões a partir do caso da ACP do carvão. In: Processos Estruturais. ARENHART, Sergio Cruz; JOBIM, Marcos Félix (org.). 3. ed. Salvador: Juspodivm, 2021. p. 1047-1069.
- ARENHART, Sergio Cruz; JOBIM, Marcos Félix; OSNA, Gustavo. Curso de Processo Estrutural. São Paulo: Thompson Reuters Brasil, 2021.
- BRANDÃO, Rodrigo. Supremacia Judicial Versus Diálogos Constitucionais: A quem cabe a última palavra sobre o sentido da constituição?. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017.
- BRASIL, Justiça em números 2021/Conselho Nacional de Justiça. Brasília, CNJ, 2021, 340 p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2021.
- BRASIL. Código de Processo Civil. Brasília, Presidência da República, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em 24 dez. de 2021.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 24 de dez. 2021.



- BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (3ª Turma). Recurso Especial nº 1.854.847-CE. Recorrente: Ministério Público do Estado do Ceará. Recorrido: Município de Fortaleza. Relator: Ministra Nancy Andrighi, 2 de junho de 2020. Disponível em: https://scon.stj.jus.br/SCON/jurisprudencia/doc.jsp?livre=LITIGIO+ESTRUTURAL&b=ACOR&p=false&l=10&i=1&operador=mesmo&tipo_visualizacao=RESUMO. Acesso em: 22 dez. 2021.
- BRASIL. Tribunal Regional Federal da 5ª Região. Processo Administrativo nº 0811930-91.2016.4.05.8100. Disponível em: <https://sei.trf5.jus.br/sei/>. Acesso em 26 dez. 2021.
- BRASIL. Tribunal Regional Federal da 5ª Região. Processo Administrativo nº 0008345-90.2021.4.05.7000. Disponível em: <https://sei.trf5.jus.br/sei/>. Acesso em 26 dez. 2021.
- CABRAL, Antonio do Passo. Juiz natural e eficiência processual: flexibilização, delegação e coordenação de competência no processo civil. Coleção O Novo Processo Civil (Coord. Luiz Guilherme Marinoni; Sergio Cruz Arenhart e Daniel Mitidiero). São Paulo: Thompson Reuters Brasil, 2021.
- DANTAS, Eduardo Sousa. Intervenções estruturais em demandas de saúde: premissas teóricas e consequências práticas. Revista de Direito e Medicina, vol. 7/2020/Set - Dez/2020.
- DA ROS, Luciano. O custo da Justiça no Brasil: uma análise comparativa exploratória. Observatório de Elites Políticas e Sociais do Brasil, v. 2, n. 9, jul. 2015.
- FISS, Owen. As formas de justiça. In: Um novo Processo Civil: estudos norte-americanos sobre Jurisdição, Constituição e sociedade. FISS, Owen. Tradução de Daniel Porto Godinho da Silva e Melina de Medeiros Rós. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004, p. 25-104.
- HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. Administração Judicial Aplicada. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 2014. Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual. v. 1. Florianópolis: Editora Tribo da Ilha, 2017.
- HIRSCHL, Ran. Rumo à Juristocracia – As origens e consequências do novo constitucionalismo. Tradução de Amauri Feres Saad. 1. ed. Londrina: Editora E.D.A – Educação, Direito e Alta Cultura, 2020.
- JOBIM, Marcos Félix. Medidas estruturantes: da Suprema Corte Estadunidense ao Supremo Tribunal Federal. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2013.
- DIDIER JUNIOR, Fredie; ZANETTI JUNIOR, Hermes; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de. Elementos para uma teoria do processo estrutural aplicada ao processo civil brasileiro. Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, n. 75, jan/mar. 2020, p. 101-136.
- MANCUSO, Rodolfo de Camargo. Acesso à Justiça: condicionantes legítimas e ilegítimas. 3. ed. Salvador: Juspodivm, 2018.
- MARÇAL, Felipe Barreto. Processos estruturantes (multipolares, policêntricos ou multifocais); gerenciamento processual e modificação da estrutura judiciária. Revista de Processo, vol. 289/2019. Mar. 2019, p. 423-448.
- MAZINI, Paulo Guilherme; SILVA, Lucas Cavalcanti da. Intervenção estruturante nas ações possessórias coletivas. In: Processos Estruturais. ARENHART, Sergio Cruz; JOBIM, Marcos Félix (org.). 3. ed. Salvador: Juspodivm, 2021. p. 703-728.
- SANTOS, Boaventura de Sousa Santos. Para uma revolução democrática da justiça. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- SEMER, Marcelo. Os paradoxos da justiça: Judiciário e política no Brasil. 1. ed. São Paulo: Editora Contracorrente, 2021.
- VIOLIN, Jordão. Processos estruturais em perspectiva comparada: a experiência norte-americana na resolução de litígios policêntricos. Orientador: Sérgio Cruz Arenhart. 2019. 244 f. Tese (Doutorado em Direito das Relações Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Setor de Ciências Jurídicas. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Holter v. Sarver e a reforma do sistema prisional no Arkansas. In: Processos Estruturais. ARENHART, Sergio Cruz; JOBIM, Marcos Félix (org.). 3. ed. Salvador: Juspodivm, 2021. p. 638-686.
- VITORELLI, Edilson. Litígios Estruturais: Decisão e Implementação de mudanças socialmente relevantes pela via processual. In: Processos Estruturais. ARENHART, Sergio Cruz; JOBIM, Marcos Félix (org.). 3. ed. Salvador: Juspodivm, 2021. p. 329-383.



LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO INOVADORA E SUSTENTÁVEL DO PODER JUDICIÁRIO

Kelly Gaspar Duarte Neves

Juíza de Direito do Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul. Pós-graduada Lato Sensu em Gestão Judiciária, pela UFMS. Mestranda do Mestrado Profissional em Direito e Poder Judiciário da ENFAM. Integrante do grupo de pesquisa Gestão, Redes e Design Organizacional ENFAM; Membro do Labjus do TJMS e vice-diretora do conselho de inovação do AmamsuLab (kellyneves@msn.com).

INTRODUÇÃO

Há décadas o Judiciário brasileiro está em crise. Ele é considerado lento, ineficaz e caro. Inúmeras reformas foram realizadas para tentar dar celeridade, mas, até agora, os resultados não foram satisfatórios. Procedimentos foram simplificados, juizados especiais criados, defensorias públicas montadas, competências constitucionais alteradas e o acesso aos serviços públicos adjudicatórios continua sendo restrito e a morosidade judicial, um problema nacional. A demora dos tribunais não é privilégio brasileiro. Vários países, em maior ou menor grau, enfrentam esse problema (GICO JR, 2014, p. 163).

No caminho por maior eficiência, o modo de atuação e administração do Poder Judiciário vem se alterando, com boas práticas de gestão. Isso porque, para se atingir a efetividade da justiça ao cidadão, torna-se imprescindível governança na gestão que traga a justiça em tempo adequado, o que é possível com a utilização de novas tecnologias e processos inovadores, que estão sendo permanentemente buscados nos tribunais pátrios (NEVES, TURINE, 2021).

A Constituição Federal de 1988 elenca como princípio da administração pública brasileira a eficiência e, dentre as obrigações dos agentes públicos, está a utilização de inovação em busca de governança pública de qualidade. Com a globalização na sociedade do conhecimento e os cenários dinâmicos, que exigem agilidade por parte das organizações públicas e privadas, houve profundas transformações quanto a administração e gestão, reforçando a necessidade de manter-se em sintonia com a nova realidade social, reformulando a forma como deve ser realizada a prestação de serviços e a gestão pública (NEVES, TURINE, 2021).

O Poder Judiciário, na sua atividade pública, precisa reforçar à sociedade seu papel de guardião das liberdades no Estado Democrático de Direito, sob pena de perda da legitimidade e da autoridade. Para tanto, deve-se valer de sua autonomia, independência e imparcialidade, da efetiva utilização dos métodos, técnicas de gestão e tecnologias inovadoras, com disrupção tecnológica e integração na sociedade de informação em rede e do conhecimento (Poder Judiciário 4.0 e 5.0) (NEVES, TURINE, 2021).

A qualidade na prestação do serviço pelo Poder Judiciário impacta, diretamente, a efetivação dos direitos fundamentais, atendendo ao tripé da sustentabilidade ambiental, social e econômica.



Recentemente o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou a Resolução n. 395/2021 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021), em que instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Em seu art. 2º definiu inovação como a implementação de ideias que criam uma forma de atuação e geram valor para o Poder Judiciário, seja por meio de novos produtos, serviços, processos de trabalho, ou uma maneira diferente e eficaz de solucionar problemas complexos encontrados no desenvolvimento das atividades que lhe são afetas.

Assim, a inovação precisa ser elemento propulsor de mudança de cultura organizacional, por meio da agregação de uma espécie de valor judicial, com foco direcionado ao jurisdicionado, em busca de jurisdição mais humana, democrática, transparente, sustentável e solidária. Necessária a mudança de paradigma na forma como a jurisdição é estruturada, para se transformar em serviço em benefício do cidadão, organizado segundo as suas necessidades e de forma a proporcionar-lhe a melhor experiência (CLEMENTINO, 2021, p. 48).

O movimento da inovação através de espaços de inovação e inteligência no Poder Judiciário Brasileiro surgiu na Justiça Federal, tendo seu ápice no 1º FONAGE – Fórum Nacional de Administração e Gestão Estratégica da Justiça Federal, com apoio da AJUFE – Associação dos Juízes Federais (presidido por Antônio César Bochenek e apoio de Luciana Ortiz Zanoni), em Curitiba, que abordou o tema dos laboratórios de inovação no Poder Judiciário. No segundo FONAGE, em São Paulo, foi apresentado o primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário – o iJuspLab, pelos Juízes Federais Paulo César Neves Junior e Luciana Ortiz Zanoni, na época, respectivamente, diretor e vice-diretora do foro da Justiça Federal – Seção Judiciária de São Paulo (JF/SP) (BOCHENEK, ZANONI, 2021, p. 24-5).

Isidro (2018) define laboratórios de inovação como espaços físicos, cognitivos e sociais que abrigam os processos de conscientização, cocriação e concretização de ideias inovadoras por meio de ferramentas de colaboração e engajamento nos projetos de inovação.

Os laboratórios buscam dar mais atenção às várias formas de cocriação de inovação, envolvendo direta ou indiretamente usuários e outras partes interessadas em formas experimentais de inovação (ISIDRO, 2021).

Assim, os laboratórios induzem o envolvimento mais profundo de gestores/as, servidores/as e usuários em iniciativas de inovação, resultando na maior disposição para investir recursos, bem como na capacidade de desenvolver e difundir inovações (FUGLSANG, HANSEN, MERGEL & ROHNEBAEK, 2021).

O presente estudo mostra-se relevante, pois analisará o movimento da inovação no Poder Judiciário, tendo como foco o conceito de inovação e a utilização do laboratório como nova forma de gestão e administração dos tribunais, alterando o status quo do Judiciário, reconhecido como o Poder mais conservador entre os poderes estatais (BOCHENEK, ZANONI, 2021, p. 24).

Considerando-se a quebra dos paradigmas de atuação, é imperioso trazer ao debate que a forma clássica de condução do processo, o número de processos, a carga de trabalho dos juizes, o aumento constante da judicialização, não permite o atendimento das funções do Poder Judiciário, sendo o momento de implementar novos caminhos de atuação, alinhados à tecnologia já implementada dos processos digitais, para se alterar a forma de gestão dos fluxos, o que remete aos conceitos de Poder Judiciário 4.0 ou 5.0 para o debate da prestação do serviço jurisdicional (NEVES, TURINE, 2021).



Objetiva-se com este artigo analisar a importância da implantação do laboratório de inovação no Poder Judiciário, através da Rede de Inovação, referendada pelo CNJ, como instrumento de gestão inovadora e sustentável, em espaço qualificado, democrático e participativo, para melhorar a comunicação pessoal e institucional, com a realização de práticas criativas e alternativas, a fim de oferecer subsídios aos novos gestores do Tribunal Regional Federal (TRF) da 6ª Região, para avaliar e implantar soluções inovadoras e transformadoras.

A rede de laboratórios de inovação já integra a história do Poder Judiciário e não há espaço para retrocessos, mas sim para o contínuo repensar das atividades, funções e culturas institucionais do Judiciário, ou seja, são programas e ferramentas inovadores que objetivam transformar o sistema de justiça em atividade essencial para assegurar, com eficiência, os direitos e as garantias fundamentais (BOCHENEK, ZANONI, 2021, p. 30).

Para elaboração do presente trabalho foi realizada pesquisa bibliográfica e documental, com temática transversal, principalmente relacionada a direito, inovação e gestão de pessoas e processos, com a finalidade de busca da eficiência na atuação do Poder Judiciário, a partir de material coletado essencialmente em livros, artigos científicos, dissertações, teses de doutorado, revistas científicas e legislações.

O presente artigo é estruturado da seguinte forma: no capítulo 1 é descrito o cenário atual do Poder Judiciário, com base no Relatório Justiça em Números de 2021, trazendo-se dados que demonstram a necessidade de se aprimorar a atuação e incorporar novas ferramentas/tecnologias ao Poder Judiciário. No capítulo 2 é trabalhada a gestão e inovação, como urgentes para melhorar a eficiência na prestação do serviço, de forma sustentável e que gere valor ao cidadão.

Analisa-se os princípios da inovação no Poder Judiciário para melhorar a qualidade da prestação judicial. O capítulo 3 traz os conceitos de laboratórios de inovação, seu histórico no setor público e no Poder Judiciário Brasileiro, que culminaram na instituição da Política de Gestão da Inovação pelo CNJ, que reforça a importância da criação da cultura organizacional/institucional voltada à inovação sustentável e responsável. Por fim são descritas boas práticas de alguns laboratórios já instituídos no Poder Judiciário, como forma de auxiliar os(as) futuros(as) gestores(as) do TRF da 6ª Região na gestão administrativa e judicial.

1 - O PODER JUDICIÁRIO EM NÚMEROS

O Poder Judiciário Brasileiro enfrenta crise perante a sociedade (AMB, FGV e IPESPE, 2019), entretanto, as juízas e juizes brasileiros/as possuem alta produtividade e imensa carga de trabalho (Relatório Justiça em Números 2021 – 17.988 magistrados/as, 75,4 milhões de processos em tramitação - produção de 25 milhões de sentença e decisões terminativas – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021).

Segundos dados fornecidos em 2021 pelo relatório Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021), ano-base 2020, o Poder Judiciário contava com o total de 433.575 pessoas em sua força de trabalho, sendo 17.988 magistrados (4,1%), 267.613 servidores (61,7%), 71.295 terceirizados (16,4%), 57.579 estagiários (13,3%) e 19.100 conciliadores, juizes leigos e voluntários (4,41%).



A média de cargos de magistrados/as providos a cada cem mil habitantes era de 8,5 em 2020. O Poder Judiciário finalizou o ano de 2020 com 75,4 milhões de processos em tramitação, que aguardavam alguma solução definitiva, e mais da metade desses processos (52,3%) se referia à fase de execução. Constatou-se freio no acervo, com aproximadamente dois milhões de processos a menos em tramitação no Poder Judiciário.

Durante o ano de 2020, em todo o Poder Judiciário, ingressaram 25,8 milhões de processos e foram baixados 27,9 milhões. Houve decréscimo dos casos novos em 14,5%, com redução dos casos solucionados em 20,8%, números impactados pela pandemia do covid-19 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021, p. 103).

Durante o ano de 2020, 25 milhões de sentenças e decisões terminativas foram proferidas, com diminuição de 6.569 mil casos (-20,8%) em relação a 2019, sendo provável que referidos números reflitam o impacto da pandemia no primeiro grau de jurisdição (-23,3%), que exigem instrução probatória mais detalhada (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021, p. 104).

Tais diferenças significam que, mesmo que não houvesse ingresso de novas demandas e fosse mantida a produtividade dos/as magistrados/as e dos/as servidores/as, seriam necessários aproximadamente 2 anos e 8 meses de trabalho para zerar o estoque. Esse indicador pode ser denominado como “tempo de giro do acervo”, que na Justiça Estadual é de 3 anos, na Justiça Federal é de 2 anos e 9 meses e na Justiça do Trabalho é de 1 ano e 6 meses.

Os índices de produtividade dos magistrados (IPM) e dos servidores (IPS-Jud) variaram negativamente no último ano, em -22% e -21,7%, respectivamente. As cargas de trabalho também diminuíram. O volume de processos médio sob a gestão dos magistrados foi de 6.321 em 2020 (-22%). Houve diminuição na ordem de 9,4% para os servidores.

Esse indicador tem crescido desde 2014, atingindo o maior valor da série histórica em 2019 (2.106 casos baixados por magistrados) e em 2020 retornou ao patamar de 2011-2012, também afetado pela pandemia, alcançando a média de 1.643 processos baixados por magistrado, ou seja, média de 6,5 casos solucionados por dia útil do ano, sem descontar períodos de férias e recessos (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021, p. 117).

Houve aumento na taxa de congestionamento do Poder Judiciário no ano de 2020, com taxa de 73%, voltando ao patamar de 2015. Quanto ao índice de atendimento à demanda (IAD), o indicador global no Poder Judiciário alcançou 108,2% no ano de 2020, culminando em redução do estoque em 2.096 mil processos.

No que diz respeito ao nível de informatização dos tribunais (calculado considerando o total de casos novos ingressados eletronicamente em relação ao total de casos novos físicos e eletrônicos, desconsideradas as execuções judiciais iniciadas), verifica-se que, durante o ano de 2020, apenas 3,1% do total de processos novos ingressou fisicamente. Em apenas um ano, entraram 21,8 milhões de casos novos eletrônicos.

Levantamento realizado pelo CNJ em maio de 2020 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020) para avaliar o impacto da pandemia COVID-19 nos tribunais revelou que 27% do acervo ainda é físico, mas que parcela significativa dos tribunais já está atuando com 100% dos processos em andamento na forma eletrônica. Os dados detalhados por sistema revelaram que 20% do acervo tramita no PJe, 19% no SAJ, 9% no Projud, 7% no E-Proc, 2% no Themis, 17% em outros sistemas eletrônicos e 27% em autos físicos.



A série histórica de gastos com informática apresentou tendência de crescimento entre os anos de 2009 e 2014 e se manteve estável, com sutis oscilações, nos últimos seis anos, entretanto de 2019 para 2020, apresentou queda de 8,3%.

Porém, considerando o volume de processos em tramitação e o volume de distribuição, torna-se cada vez mais necessário se aprimorar a forma de atuação e as novas tecnologias, de forma que a inovação possa resultar em efetividade cada vez maior do Poder Judiciário, em prol do atendimento das demandas dos cidadãos (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021, p. 81).

Da análise dos números citados evidencia-se que o serviço público prestado pelo Poder Judiciário é extremamente moroso, talvez em razão do número de processos ajuizados, da cultura de litigiosidade, da ausência de previsibilidade ou das demandas em massa, situação em vias de agravamento pela crise econômica e humanitária decorrente da pandemia pelo novo coronavírus.

Diante deste desafio e dos novos que virão, o Poder Judiciário deve buscar soluções/ferramentas inovadoras e sustentáveis para garantia da razoável duração do processo, nos termos da previsão Constitucional, do Plano Estratégico e das Metas anuais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e dos Tribunais, principalmente o recém-criado TRF da 6ª Região, através da Lei n. 14.226/21, publicada no dia 21/10/21, com jurisdição no Estado de Minas Gerais, que deixará de compor o TRF da 1ª Região.

2 - GESTÃO E INOVAÇÃO

Com a Constituição Federal/88 o Poder Judiciário foi alçado ao papel de guardião das liberdades no Estado Democrático de Direito, o que lhe exige a prestação do serviço público eficiente e tempestivo à sociedade do conhecimento e em rede, para isso deve adotar os métodos, as ferramentas de gestão, de forma inovadora e sustentável.

Haddad e Pedrosa (2017, p. 112) afirmam que:

O futuro hoje parece cada vez mais movediço. Quase todas as organizações têm de se ajustar às mudanças no ambiente político, econômico e cultural, às mudanças tecnológicas e demográficas, como a imigração, terceirização da força de trabalho, a facilidade de mobilidade e de comunicação. A tecnologia também está mudando o trabalho e as organizações continuamente. Não é difícil imaginar a ideia de que um local fixo de trabalho será considerado algo antiquado em futuro próximo. O Judiciário não pode permanecer alijado da mudança, sob pena de tornar-se socialmente anacrônico e até mesmo desnecessário.

Ao cumprir seu papel institucional, o Judiciário dá efetividade aos direitos humanos, que vêm sendo construídos e reconstruídos, com maior evidência, desde as Declarações Francesa e de Virgínia, tendo seu grande ápice com a Declaração Universal dos Direitos do Homem, de 1948. Nesse caminho, foi tópico da agenda mundial estabelecer os Objetivos do Milênio e, em 2015, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os ODS (NEVES, TURINE, 2021).



A Agenda 2030 da ONU estabeleceu 17 ODS e 169 metas, tendo como objetivo a realização de plano de ação global, capaz de promover o desenvolvimento sustentável e o alcance de metas que contribuam para a prosperidade humana com a proteção do planeta e construindo sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Esse importante documento global que foi internalizado pelo CNJ através da Portaria n. 85, de 19/08/19, traz o ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), que deve ser observado em toda a atividade do Poder Judiciário, buscando-se seu atendimento em caráter prioritário. Para se chegar ao melhor resultado de efetividade na concessão da justiça a todo cidadão, a qualidade da gestão judiciária se mostra imprescindível. Uma boa governança na gestão, com uso de novas ferramentas e tecnologias inovadoras tem aptidão para garantir que a prestação jurisdicional se realize de forma mais célere e efetiva (NEVES, TURINE, 2021).

A gestão do serviço judiciário de forma inovadora, com a implementação efetiva pelos magistrados/as e servidores/as de medidas que aprimorem a atividade jurisdicional por meio de alterações em serviços, produtos, processos, organizações, métodos de comunicação e políticas públicas, criando algo novo ou significativamente melhorado (NEVES JUNIOR, 2020, p. 141).

Tem aptidão para incrementar o reconhecimento pela sociedade do Poder Judiciário (4.0 ou 5.0) como instrumento efetivo da justiça, equidade e paz social, reafirmando a credibilidade do Poder Judiciário, prestador de serviço público necessário e essencial.

O Poder Judiciário 4.0 incorpora as mais modernas tecnologias para o funcionamento e aprimoramento e o Poder Judiciário 5.0, tanto nas atividades-meio, quanto nas atividades-fim, tem como pilares a inovação e a governança, colocando o ser humano, o planeta, a sustentabilidade, a comunicação, a inteligência coletiva, a criatividade, a tecnologia e a segurança jurídica no centro de suas atenções (NEVES JUNIOR, 2020, p. 141).

A qualidade na prestação do serviço pelo Poder Judiciário impacta, diretamente, a efetivação dos direitos fundamentais, atendendo ao tripé da sustentabilidade ambiental, social e econômica.

O Poder Judiciário desde 2005, ao adotar os novos conceitos, iniciou a adaptação de sua gestão judiciária para o 4.0 com a digitalização dos processos. Frise-se que na Justiça Estadual, o Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul foi o pioneiro na digitalização dos processos, com início em meados de 2005, na 10ª Vara do Juizado Especial da Comarca de Campo Grande [116].

A digitalização dos processos alterou sensivelmente a rotina dos membros do Poder Judiciário, dos advogados e principalmente dos jurisdicionados. Toda essa transformação digital, valendo-se de tecnologias de automação, inteligência artificial (IA) e robótica, e beneficiando-se das melhorias tecnológicas para armazenamento, segurança e processamento de dados, possibilita que os atores envolvidos nas atividades da justiça possam colaborar em importantes projetos para a efetividade da prestação da justiça em tempo razoável (NEVES, TURINE, 2021).

[116] Disponível em - <https://tj-ms.jusbrasil.com.br/noticias/100190358/processo-eletronico-chega-a-98-das-comarcas-de-ms> Acesso em 15/8/21.



A reestruturação da sociedade em rede é realidade na sociedade do conhecimento, que está em consonância com o ODS 16, sobretudo porque pressupõe criatividade, interação, participação, sinergia de forças em prol de objetivo maior, a sustentabilidade (NEVES, TURINE, 2021).

Na busca pela implementação de mecanismos que concretizassem o princípio constitucional de amplo acesso à Justiça (art. 5º, XXXV, da Constituição Federal), com base nas diretrizes da Lei n. 11.419/06, a chamada lei do processo eletrônico e tendo como premissas que a tramitação de processos em meio eletrônico promove o aumento da celeridade e da eficiência da prestação jurisdicional e que se faz necessária a racionalização da utilização de recursos orçamentários pelos órgãos do Poder Judiciário, o CNJ tem editado inúmeras resoluções e recomendações [117].

Como resultado das pesquisas realizadas, verifica-se que o Poder Judiciário tem buscado se adaptar à sociedade 4.0 e 5.0., conduta fundamentada nos ODSs, na Constituição Federal nos artigos 37, que enuncia, como um dos alicerces da administração pública, o princípio da eficiência, e 218, que prevê que o Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação; na Lei n. 13.243/16, considerado o marco legal da inovação, que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação; na Lei n. 14.129/21, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. E esse é caminho sem volta e em constante construção, reconstrução e aperfeiçoamento.

A digitalização dos processos alterou sensivelmente a rotina dos membros do Poder Judiciário, dos advogados e principalmente dos jurisdicionados. Toda essa transformação digital, valendo-se de tecnologias de automação, inteligência artificial (IA) e robótica, e beneficiando-se das melhorias tecnológicas para armazenamento, segurança e processamento de dados, possibilita que os atores envolvidos nas atividades da justiça possam colaborar em importantes projetos para a efetividade da prestação da justiça em tempo razoável (NEVES, TURINE, 2021).

A reestruturação da sociedade em rede é realidade na sociedade do conhecimento, que está em consonância com o ODS 16, sobretudo porque pressupõe criatividade, interação, participação, sinergia de forças em prol de objetivo maior, a sustentabilidade (NEVES, TURINE, 2021).

[117] Disponível em https://www.cnj.jus.br/atos_normativos/. Acesso em 15/8/21.

- Resolução CNJ n. 227/2016, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências, criando a Equipe de Trabalho Remoto;
- Resolução CNJ n. 332/2020, que dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de Inteligência Artificial no Poder Judiciário;
- Resolução n. 335/2020, que institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico, integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br e mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça;
- Resolução n. 337/2020, que dispõe sobre a utilização de sistemas de videoconferência no Poder Judiciário;
- Resolução n. 345/2020, que dispõe sobre o “Juízo 100% Digital”;



Na busca pela implementação de mecanismos que concretizassem o princípio constitucional de amplo acesso à Justiça (art. 5º, XXXV, da Constituição Federal), com base nas diretrizes da Lei n. 11.419/06, a chamada lei do processo eletrônico e tendo como premissas que a tramitação de processos em meio eletrônico promove o aumento da celeridade e da eficiência da prestação jurisdicional e que se faz necessária a racionalização da utilização de recursos orçamentários pelos órgãos do Poder Judiciário, o CNJ tem editado inúmeras resoluções e recomendações [117].

Como resultado das pesquisas realizadas, verifica-se que o Poder Judiciário tem buscado se adaptar à sociedade 4.0 e 5.0., conduta fundamentada nos ODSs, na Constituição Federal nos artigos 37, que enuncia, como um dos alicerces da administração pública, o princípio da eficiência, e 218, que prevê que o Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação; na Lei n. 13.243/16, considerado o marco legal da inovação, que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação; na Lei n. 14.129/21, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. E esse é caminho sem volta e em constante construção, reconstrução e aperfeiçoamento.

Reforçando a necessidade da inovação, a Declaração sobre Inovação no Setor Público, adotada pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2019) em 22/5/19, depois de alguns anos de análise sobre o tema em várias partes do mundo e após consulta pública que recebeu 97 respostas de 38 países e da qual o Brasil é um dos 40 países signatários, estabeleceu cinco compromissos/princípios/ações comuns: adotar e reforçar a inovação no setor público; incentivar e capacitar todos os funcionários públicos para inovar; cultivar novas parcerias e envolver vozes diferentes; apoiar a exploração, iteração e testes; difundir lições e compartilhar práticas.

[117] Disponível em https://www.cnj.jus.br/atos_normativos/. Acesso em 15/8/21.

- Resolução CNJ n. 227/2016, que regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências, criando a Equipe de Trabalho Remoto;
- Resolução CNJ n. 332/2020, que dispõe sobre a ética, a transparência e a governança na produção e no uso de Inteligência Artificial no Poder Judiciário;
- Resolução n. 335/2020, que institui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico, integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br e mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça;
- Resolução n. 337/2020, que dispõe sobre a utilização de sistemas de videoconferência no Poder Judiciário;
- Resolução n. 345/2020, que dispõe sobre o “Juízo 100% Digital”;
- Resolução n. 354/2020, que dispõe sobre o cumprimento digital de ato processual e de ordem judicial e dá outras providências;
- Resolução n. 370/2021, a qual estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD);
- Resolução n. 372/2021, que regulamenta a criação de plataforma de videoconferência denominada “Balcão Virtual”;
- Resolução n. 385/2021, que dispõe sobre a criação dos “Núcleos de Justiça 4.0”;
- Resolução n. 398/2021, que dispõe sobre a atuação dos “Núcleos de Justiça 4.0”, disciplinados pela Resolução CNJ n. 385/2021, em apoio às unidades jurisdicionais.
- Resolução n. 396/2021, a qual institui a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética do Poder Judiciário (ENSEC-PJ);
- Resolução n. 395/2021, que institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário;
- Recomendação n. 101/2021, a qual recomenda aos tribunais brasileiros a adoção de medidas específicas para o fim de garantir o acesso à Justiça aos excluídos digitais.



Segundo a 3ª versão do Manual de Oslo [118] inovação pode ser definida (2005, p. 53):

1 - Inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes.

2- Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição.

3- Inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.

4 - Inovações de marketing envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

Ferraz e Münch (2021, p. 18 e 21) afirmam que inovar é transformar um serviço ou um ambiente/contexto a partir de ideia que, executada, produza resultados sociais, políticos, econômicos ou jurídicos relevantes, positivos e sustentáveis, sob a perspectiva dos interessados e da sociedade, na efetivação da missão e dos desafios do Poder Judiciário.

Como exemplo de inovação na política judiciária de gestão de processos, que demandará mindset digital em sua implementação, é a Plataforma Digital do Poder Judiciário, lançada pelo CNJ no dia 10/8/21 [119] e que foi apresentada como projeto que moderniza o trâmite processual no país e revoluciona a prestação jurisdicional.

A plataforma colaborativa é uma das ações do Programa Justiça 4.0, parceria entre o CNJ, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Conselho da Justiça Federal (CJF), que desenvolve soluções tecnológicas e melhorias processuais que vão dar celeridade e agilidade à prestação jurisdicional, assim como ampliar o acesso da população à Justiça. Busca-se fortalecer os pilares da inovação: empatia, colaboração e experimentação.

Ferraz e Münch (2021, p. 21-3) novamente afirmam que o crescente interesse em inovação no âmbito do Poder Judiciário brasileiro é, sem dúvida, altamente positivo, especialmente quando abre caminho a mudança na cultura das relações de trabalho, proporcionando espaços de maior horizontalidade, possibilitando a ideação e o desenvolvimento de serviços com foco nas necessidades dos cidadãos. Entretanto, entendem que a euforia inovatória pode gerar soluções que nem sempre atendam aos usuários e aos próprios integrantes do Judiciário da melhor forma.

[118] O Manual de Oslo, desenvolvido conjuntamente pelo Eurostat e a OCDE, constitui parte de uma família de manuais dedicada à mensuração e interpretação de dados relacionados a ciência, tecnologia e inovação. Esse material compreende manuais, diretrizes e guias sobre P&D (Manual Frascati), indicadores de globalização, patentes, a sociedade da informação, recursos humanos em C&T (Manual Canberra) e estatísticas de biotecnologia.

[119] Disponível em : <https://www.cnj.jus.br/fux-plataforma-digital-do-judiciario-representa-um-salto-de-inovacao-sem-precedentes/> Acesso em 20/8/21.



Entendem que a velocidade com que as ações são tomadas, geram pouco tempo para maior reflexão sobre as consequências sistêmicas do que vem sendo lançado, além de correr o risco de se adotarem soluções focadas no aumento da produtividade numérica, e não necessariamente na geração de transformação social. Portanto, ressaltam a importância da reflexão sobre a real necessidade da inovação, suas consequências sistêmicas, e a melhor forma de integrar todos os potenciais envolvidos pelo problema ou as potenciais soluções, trabalhando de forma mais integrada com o objetivo de obter soluções e serviços melhores e mais legitimados dentro e fora da instituição.

Como sustentam, inovação não é sempre necessário, tampouco sempre bom. Inovar é implementar algo novo para ter impacto, quando e se necessário, atentando para as consequências sistêmicas das ações correspondentes, e integrando os potencialmente envolvidos. Desta forma, reafirmam que aquele que inova não pode deixar de considerar os diversos impactos de sua inovação, porque, em última análise, tem responsabilidade quanto a ela.

Sustentam que é fundamental que todo o processo de inovação seja orientado pelo propósito do Poder Judiciário, ainda que outros propósitos possam também ser levados em conta na medida em que compatíveis com aquele, o que confirmaria a importância do Renovajud, como rede de inovação e integração de todo o Poder Judiciário, como ecossistema.

Clementino (2021, p. 45) afirma que o modelo histórico do Poder Judiciário tem como ponto de partida o resguardo da necessária autoridade da jurisdição e seu exercício por meio de desejado marco ético, mas descuida da importância de conferir o necessário prestígio ao destinatário da distribuição da justiça. Entende que esse conjunto de fatores é decisivo para que o Poder Judiciário se revele ambiente institucional historicamente hostil à inovação. Salieta que por um lado, os inúmeros exemplos de protagonismo na concretização de transformações sociais relevantes e de evoluções civilizatórias por meio do exercício da jurisdição são recebidos de forma bastante controversa no debate público, enfrentando severa crítica de parte da sociedade, sob o argumento de representar ativismo judicial indevido.

Entretanto, ressalta que o conservadorismo estético da tradição judiciária, associado à cultura burocrática da gestão pública, reforçada por imperativos éticos de independência, imparcialidade e integridade característicos da jurisdição, constituíram os ingredientes para a concepção de serviço judicial no qual o ser humano constituía, até pouco tempo atrás, elemento meramente acidental e, portanto, também infenso à ideia de inovação. Aduz que seria prematuro afirmar que esse tempo ficou para trás, pois o conservadorismo ainda predomina no Poder Judiciário, característica que não raras vezes é até celebrada. Porém, os tradicionais e cinzentos fóruns brasileiros silenciosamente passaram a ganhar espaços coloridos para estímulo da inovação, fenômeno cujo marco mais significativo foi a instalação, em 2017, do Laboratório de Inovação da Justiça Federal de São Paulo, o iJusplab.

Para Clementino (2021, p. 48) inovar indica simplesmente a postura de inconformismo com o determinismo e a consequente iniciativa, por vezes corajosa, de propor a respectiva superação por meio da reconstrução semântica que seja absorvida como reconfiguração evolutiva. Essa reflexão deve ser encarada em perspectiva rigorosamente abstrata, porque a inovação não pode jamais se afastar do necessário referencial: o ser humano. Isso explicaria por que o conceito de inovação implica essencialmente colocá-lo no centro da estruturação de novo modelo social qualquer e, assim, agregar-lhe valor. É por isso que inovação não se confunde com tecnologia, sendo a relação entre ambas, de fim e meio.



Afirma que a inovação precisa ser elemento propulsor de mudança de cultura organizacional, por meio da agregação de uma espécie de valor judicial, com foco direcionado ao jurisdicionado, em busca de jurisdição mais humana, democrática, transparente, sustentável e solidária. Sustenta que esse redirecionamento de foco ao jurisdicionado induz profunda mudança de paradigma na forma como a jurisdição é estruturada. Essencialmente, ela deixa de ser pensada como um prédio, um locus em que a justiça é distribuída, com o auxílio de rituais que legitimam o exercício do poder. Como afirma, é recente a percepção da jurisdição como serviço, tal qual o reconhecimento da importância da gestão judicial como objeto de pesquisa.

Clementino (2021, p. 49) apresenta proposta de pressupostos fundamentais da inovação judicial:

- i) a concepção da jurisdição (também) como um serviço judicial;*
- ii) a agregação de valor judicial a esse serviço por meio da ressignificação de práticas tradicionais;*
- iii) a remodelagem centrada no jurisdicionado, ocorrendo de fora para dentro e preferentemente implodindo a camada burocrática que desumaniza a prestação jurisdicional;*
- iv) a finalidade de proporcionar a melhor experiência possível ao jurisdicionado, ainda que isso não implique o acolhimento da pretensão deduzida na lide.*

Com base nessas reflexões e na pesquisa bibliográfica realizada, evidencia-se que a inovação no Poder Judiciário, como ferramenta de gestão, orientada pelo propósito, tendo como foco o jurisdicionado e com responsabilidade, se mostra cada vez mais urgente para melhorar a qualidade na prestação do serviço, que como visto, impacta, diretamente, a efetivação dos direitos fundamentais. Se assim o é, deve-se buscar incremento da qualidade do serviço prestado, com todos os instrumentos postos à disposição, para que a realização da justiça chegue, a cada um, no momento oportuno, com racionalização de custos, dentro de processo de reconstrução de dinâmicas de trabalho (NEVES, TURINE, 2021).

Para a concretização desse processo inovativo de mudança de paradigma no Poder Judiciário, de nova forma de gestão judicial/de processo, têm se mostrado como importante instrumento os laboratórios de inovação (i-labs).

3 - LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO

Schuurman e Tönurist (2017) consideram que i-labs referem-se a ecossistemas de inovação abertos e centrados no usuário, com base em abordagem sistemática de cocriação que integra processos de pesquisa e inovação em comunidades e ambientes da vida real.

Para Gascó (2017) i-labs são plataformas colaborativas de pesquisa, desenvolvimento e experimentação em contextos reais, com base em metodologias e ferramentas específicas, e implementadas através de projetos específicos de inovação e atividades de construção em comunidade.

Isidro (2018) define i-labs como espaços físicos, cognitivos e sociais que abrigam os processos de conscientização, cocriação e concretização de ideias inovadoras por meio de ferramentas de colaboração e engajamento nos projetos de inovação. Os laboratórios buscam dar mais atenção às várias formas de cocriação de inovação, envolvendo direta ou indiretamente usuários e outras partes interessadas em formas experimentais de inovação (ISIDRO, 2021).



No laboratório os problemas complexos são analisados através do pensamento sistêmico e não linear, com utilização de variadas metodologias, dentre elas o design thinking, pois os problemas significativos que enfrentamos não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento em que estávamos quando os criamos [120].

A estratégia de criação de laboratórios de inovação é para possibilitar que as habilidades (solução de problemas complexos; pensamento crítico; criatividade; inteligência emocional; orientada a serviços e flexibilidade cognitiva) possam ser aprendidas e praticadas. Um laboratório não é ponto de uma linha de montagem, mas espaço híbrido onde governo, universidades e empresas podem encontrar, em conjunto, soluções e oportunidades de inovação, onde funcionários/servidores, empresários/gestores e pesquisadores aprendem mutuamente, onde, mesmo internamente, a multidisciplinaridade seja utilizada para o entendimento completo dos problemas complexos (GREGORIO, 2019, p. 62).

No Brasil, iniciativas de laboratórios evidenciam esforços de inovação nos diferentes Poderes da República nos últimos anos. Especialmente no Judiciário, percebe-se que a inovação encontra maiores óbices e desafios do que nos demais poderes, visto que o design organizacional de varas tradicionais, forte formalidade da liturgia de julgamentos e estruturas hierarquizadas geram barreiras e desconfianças quanto à inovação (ZANONI, 2019).

Os primeiros laboratórios de inovação do setor público foram o iGovLab (2015) do Governo do Estado de São Paulo [121]; GNova (2016) do Governo Federal [122]. No Poder Judiciário, podemos citar, dentre outros, o iJuspLab (2017) da Justiça Federal de São Paulo [123]; i9JFRN (2017) da Justiça Federal do Rio Grande do Norte, InovarEs (2017) da Justiça Federal da Seção Judiciária do Espírito Santo; InovaPJe (2016) do CNJ [124]; oLiods (2019) também do CNJ [125]; LabInov (2019) da Seção Judiciária do Rio de Janeiro; iNOVATCHE (2019) da Seção Judiciária do Rio Grande do Sul; LINC (2019) da Justiça Federal do Paraná; LabJus (2019) da Justiça Federal de Santa Catarina; IntegraLab da Corregedoria do TRF da 4ª Região (2020); IDEAS do TJPE (2019); Laboratório Online de Soluções Criativas (2020) da Corregedoria do Tribunal Regional Federal da 4ª Região; Inova STF (2020); Toad Lab (2020) do Tribunal de Justiça do Maranhão; Labee9 (2020) do TJRS; Inovajud do TJPR (2019); Aurora do TJDF (2020); Inovajurr do TJRR (2020); IluMinas (2021) Justiça Federal de Minas Gerais; LabJus (2021) do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul, dentre outros. Nas associações de juizes e juizas também foram criados os laboratórios, AmbLab (2020) da AMB – Associação dos Magistrados e Magistradas Brasileiros [126]; Amamsulab (2021) da Amamsul – Associação dos Juizes de Mato Grosso do Sul [127] e Liods Amam (2021) – Associação Mato-Grossense de Magistrados.

[120] Disponível em: <https://citacoes.in/citacoes/577001-albert-einstein-os-problemas-significativos-que-enfrentamos-nao-po/>

[121] <http://www.governo.sp.gov.br/UliGovLab.html>

[122] <http://gnova.enap.gov.br/#>

[123] <http://www.jfsp.jus.br/inovajusp/ijusplab/>

[124] <https://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/88493-laboratorio-de-inovacao--concentra-solucoes-tecnicas-voltadas-ao-pje>

[125] <https://nacoesunidas.org/judiciario-brasileiro-cria-laboratorio-de-inovacao-para-promover-metas-da-onu>

[126] https://www.amb.com.br/pub_especial/laboratorio-de-inovacao-e-inteligencia-amb-lab/

[127] <http://www.amamsulab.com.br/>



Recentemente o CNJ editou a Resolução n. 395/2021 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2021) em que instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário, reconhecendo a necessidade de adoção, pelo Judiciário, de metodologias ágeis e de recursos tecnológicos para, mediante a otimização dos processos de trabalho, aprimorar a prestação jurisdicional e posicionar o usuário como peça central na execução do serviço público; a necessidade de racionalização da utilização de recursos orçamentários e financeiros pelos órgãos do Poder Judiciário, para melhoria dos índices de eficiência, eficácia e efetividade do serviço público prestado.

No parágrafo único do art. 2º definiu prototipagem, como a realização de experimentos e testes para avaliação prévia do impacto da implantação de determinado produto, serviço ou processo de trabalho.

No art. 3º definiu os dez princípios da gestão de inovação no Poder Judiciário: 1) cultura da inovação, pensada com a adoção de valores que a promovam adotando estímulo à inovação instrumental ou disruptiva em busca da excelência do serviço; 2) foco no usuário como eixo central da gestão; 3) participação em busca da visão multidisciplinar, com ampla participação de diversos atores, como magistrados, servidores e externos ao Poder Judiciário; 4) colaboração para que o trabalho ocorra em rede de inovação com compartilhamento de boas práticas, soma de esforços, criatividade, espaço para experimentação e criação compartilhadas; 5) foco no desenvolvimento humano e aquisição de novas competências para magistrados e servidores, com espaço para pensamento crítico, flexibilidade cognitiva e criatividade para busca de soluções para problemas complexos; 6) acessibilidade; 7) sustentabilidade socioambiental; 8) desenvolvimento sustentável; 9) desburocratização com otimização de recursos e simplificação de tarefas para se promover agilidade e ganhar eficiência na prestação do serviço e; 10) transparência no acesso à informação e dados, respeitadas as restrições legais.

Entretanto, Clementino (2021, p. 33-57) ressalta que esses princípios poderiam figurar como guarda-chuva genérico de políticas de inovação ou de gestão da inovação de qualquer área, não dialogando, portanto, com algumas premissas estéticas e éticas da jurisdição.

Desse modo, ele propõe o seguinte conjunto de princípios específicos da inovação judicial: i) o princípio da horizontalidade (princípio do tamborete); ii) o princípio da gestão judicial democrática; iii) o princípio da cocriação judicial; iv) o princípio da colaboração judicial; v) o princípio da independência judicial compartilhada; vi) o princípio da racionalidade experimental; vii) o princípio da flexibilidade e da adaptabilidade; viii) o princípio da desburocratização; ix) o princípio da cultura de simplicidade; x) o princípio da cultura digital judicial; xi) o princípio da comunicação judicial empática e inclusiva; xii) o princípio da diversidade e da polifonia de ideias; xiii) o princípio da sustentabilidade; xiv) o princípio da centralidade no jurisdicionado.

Castro e Guimarães (2019, p. 178-179) propõem modelo teórico-metodológico que aponte dimensões que influenciam o processo de inovação em organizações da Justiça, com base na premissa de que atores, fatos e variáveis de natureza política, social e econômica, vinculados a distintos níveis de análise – institucional, interorganizacional, organizacional e individual – a influenciam:



Nos estudos que envolvem a teoria da inovação, especialmente a abordagem sistêmica, a inovação é vista como um fenômeno ligado à cultura local e às relações estabelecidas com outros atores e instituições. Portanto, pesquisas no campo da inovação podem ser exploradas, confluindo tanto conceitos do institucionalismo organizacional quanto da abordagem sistêmica, uma vez que essas lentes teóricas não são excludentes. Os contextos institucional e organizacional são arranjos socioculturais dinâmicos, onde os atores, individual ou coletivamente, podem reforçar e perpetuar padrões e interesses dominantes ou suscitar mudanças que favoreçam o desenvolvimento e a adoção de inovações.

O sentimento de identidade e os objetivos comuns podem estimular ou restringir a interação e a cooperação entre atores que estão inseridos em uma cultura de normas e valores específicos do sistema de justiça. O modelo foi construído com base na teoria da inovação e no institucionalismo organizacional, identificando-se 5 dimensões que podem afetar a inovação em organizações da Justiça: ambiente institucional; recursos organizacionais; relações de cooperação; liderança; e comportamento inovador.

Para Ferraz e Münch (2021, p. 178-84) a cultura impacta desde a viabilização da inovação, na medida em que é preciso que a primeira estimule e possibilite a última, como também durante todo o processo e na implementação da inovação.

Os laboratórios possuem o ecossistema ideal para gerar essa inovação, com alto impacto social e como instrumento para construção ou alteração da cultura como forma de canal de comunicação, pois terá entre seus integrantes representantes de todos os setores (stakeholder), com visão sistêmica e sustentável, realizando trabalho criativo, complexo, coletivo e multidisciplinar, o que traria ou reforçaria o sentimento de pertencimento à instituição.

Nesse cenário atual da inovação no Poder Judiciário, o IluMinas (2021), laboratório de inovação da Justiça Federal de Minas Gerais, será um norte para o TRF da 6ª Região desde a sua criação e implantação. Também há exemplos de boas práticas produzidas nos laboratórios, com alto impacto no ecossistema jurídico, que atua em rede e de forma sustentável, sobre a coordenação do Comitê Gestor Nacional da Inovação no Poder Judiciário.

3.1 - Boas práticas dos laboratórios de inovação

Segundo recente estudo divulgado pelo Comitê Gestor Nacional da Inovação do Poder Judiciário (CNJ, Agência de Notícias) há 59 tribunais brasileiros com pelo menos um laboratório de inovação na sua estrutura administrativa, que são centrais para disseminar a cultura da inovação do Judiciário e aprimorar os serviços realizados pela Justiça com proposta baseada em modernização, colaboração e sustentabilidade. O levantamento foi apresentado na reunião do dia 9/12/21, elaborado com base em informações fornecidas por 75 tribunais. De acordo com o levantamento do Comitê, 31 laboratórios estão ligados à presidência do tribunal que integram, ao passo que 12 deles estão vinculados ao setor de planejamento do órgão. Como muitos laboratórios foram criados durante a pandemia, apenas 30 deles têm instalações físicas até o momento.

Na referida reunião, foram ressaltados projetos realizados por alguns laboratórios. O Laboratório de Inovação e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (LIODS) do CNJ, que foi responsável pela elaboração de projetos como a Rede de Inovação do Poder Judiciário (Renovajud), o Sirenejud (mapa das ações judiciais relacionadas a direito ambiental) e a resolução que instituiu a política nacional de atenção a pessoas em situação de rua e suas interseccionalidades, no Poder Judiciário, bem como atividades sobre a participação institucional feminina na Justiça (CNJ, Agência de Notícias).



Outro laboratório é do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), que tem, desde dezembro de 2019, o Instituto de Desenvolvimento de Inovações Aplicadas (Ideias TJPE). Um dos projetos do laboratório é a ferramenta Elis, que reduziu em 70% o acervo de processos de execução fiscal com ajuda da inteligência artificial na triagem das ações judiciais que ingressam eletronicamente. Ele foi premiado em 2020 com o Prêmio Inovação Judiciário Exponencial, no qual obteve o terceiro lugar na categoria Institucional (CNJ, Agência de Notícias).

A Justiça Eleitoral do Espírito Santo através do seu laboratório, que possui viés tecnológico, já desenvolveu soluções com colaboração de diversas áreas, dentre eles, o aplicativo E-Título, que recebeu justificativas de eleitores que não votaram (CNJ, Agência de Notícias).

O Ijusplab (Justiça Federal de São Paulo) [128], o primeiro laboratório no Poder Judiciário do Brasil, desenvolveu o projeto e-vara, implantado na Subseção de Santos, um novo modelo organizacional de vara, pensado a partir do usuário do serviço e para a melhor eficiência da prestação jurisdicional. Além dos diversos estudos e projetos para a melhoria da gestão dos trabalhos dos peritos contadores; para repensar o atendimento ao jurisdicionado carente nos juizados especiais federais e a revisão dos procedimentos de contratações administrativas da Seção Judiciária de São Paulo.

O TJDFT possui o Aurora [129], com inúmeros projetos, dentre eles, o SAREF – Sistema de Apresentação Remota e Reconhecimento Facial, para apresentação de apenados à Vara de Execuções das Penas em Regime Aberto; TJDFT+Simples, programa que visa disseminar a adoção da Linguagem Simples e do Direito Visual; Programa Cartório 4.0., que objetiva evoluir para a Justiça 100% digital, além de projetos voltados para os excluídos digitais e mapeamentos constantes da prestação jurisdicional na visão dos jurisdicionados.

Verifica-se que os laboratórios de inovação de todo Brasil adotam os valores da inovação, entre eles a empatia, criatividade, experimentação e sustentabilidade. Os postulados estão fortemente ancorados nas ferramentas do design thinking, sobretudo o seu modelo clássico, na maior parte de seus primeiros projetos, mas não limita a utilização de outras ferramentas. Para tanto, as atividades práticas consistem na reunião no laboratório de equipes multidisciplinares e representativas que se organizam para entender os problemas a partir de visão holística, por meio de etapas importantes da metodologia, tais como imersão, ideação e prototipagem. Outras metodologias ou experiências sempre são valorizadas e aplicadas nas etapas e atividades do laboratório de inovação (GREGÓRIO; NEVES JUNIOR; ZANONI, 2019, p. 28).

Evidencia-se que as boas práticas dos laboratórios de inovação no Poder Judiciário, integradas na rede de inovação, terão potencial de auxiliar na gestão dos tribunais e unidades judiciárias, gerando políticas, metas e indicadores, que nascem desse processo de formulação com participação de cidadãos diretamente ligados ao problema a ser enfrentado, o que facilita a concretização dos atos. Os diversos órgãos do Poder Judiciário, e com maior relevância os órgãos de primeira instância, fornecem para a rede, por meio de processos de empatia com o usuário, as expectativas com o serviço judicial. Assim, quando o projeto é escalável em nível nacional, contempla as diferenças regionais e locais e suas similaridades, portanto, está mais próxima do cidadão (BOCHENEK, ZANONI, 2021, p. 29).

[128] Disponível em <https://www.jfsp.jus.br/servicos-administrativos/ijusplab> Acessado em 26/12/21.

[129] Disponível em <https://www.auroralab.tjdft.jus.br/> Acessado em 26/12/21.



CONCLUSÃO

A partir da análise dos diversos artigos, pesquisas e documentos que sustentaram este estudo, é possível afirmar que o laboratório de inovação do Poder Judiciário encontra-se inserido no ecossistema de inovação do setor público, como um espaço participativo, horizontal, aberto à novas ideias, em que os problemas complexos, relativos a administração/gestão e judicial, são analisados por todos com utilização da inteligência coletiva das pessoas envolvidas, com impacto na comunicação e com o ser humano no centro das decisões.

Assim, o grande desafio atual para a inovação no Poder Judiciário é aliar as oportunidades trazidas pelas novas tecnologias ao contexto da gestão de pessoas e de processos, com estímulo ao envolvimento de todos e da sociedade, como suporte à tomada de decisão da alta administração dos Tribunais e de cada unidade jurisdicional, que poderão implantar boas práticas transformadoras e com impacto positivo na efetividade da tutela jurisdicional.

Para isso, os valores e princípios do laboratório precisam ser vistos além do espaço físico ou virtual, como forma de estímulo a criatividade, mudança do mindset da organização (cultura da inovação), com permissão para o erro, com constantes diálogos e o repensar do serviço prestado, com trocas de conhecimentos e vivências, baseados nos pilares da inovação (empatia, colaboração e experimentação).

Desta forma, o estudo demonstrou que o laboratório de inovação no Judiciário é modelo de gestão judicial, com capacidade de adaptar este Poder as mudanças clamadas pela sociedade, em constante transformação, por utilizar a cooperação institucional e sistêmica, na constante busca pela efetividade na prestação dos serviços judiciais, tendo o ser humano e a geração de valor judicial como foco de todas as decisões e não somente dados quantitativos.

Como visto os laboratórios de inovação já integram a história do Poder Judiciário e foram alçados à Política de gestão pelo CNJ, portanto, é inaceitável eventual retrocesso, devendo ser buscado sua evolução com o constante repensar das atividades, da cultura organizacional, com novos programas e atividades inovadores e sustentáveis, mantendo a legitimidade da jurisdição e garantindo os direitos fundamentais.

Assim, o TRF da 6ª Região, recém-criado, poderá iniciar sua gestão de forma inovadora e sustentável, utilizando todas as boas práticas existentes no ecossistema da justiça no Brasil, já mapeadas pela rede de inovação do CNJ, com geração de valor judicial e reconhecimento pela sociedade da legitimidade do Poder Judiciário, focada na gestão judicial/de processos na busca constante da efetividade e da diminuição da morosidade.

REFERÊNCIAS

AMB, FGV e IPESPE – Estudo da Imagem do Judiciário Brasileiro. (Brasil) Dez./2019. Disponível: https://www.amb.com.br/wp-content/uploads/2020/04/ESTUDO_DA_IMAGEM_DO_JUDICIARIO_BRASILEIRO_COMPLETO.pdf
BOCHENEK, Antônio César e ZANONI, Luciana Ortiz Tavares Costa. Rede de Inovação do Poder Judiciário Brasileiro: Histórico dos Laboratórios de Inovação na Justiça Federal e a Relação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Revista Humanidades e Inovação, v.8, n. 47. Palmas-TO, Jun./2021.



- CASTRO, Marilú Pereira e GUIMARÃES, Tomas Aquino. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. Cad. EBAPE.BR, v. 17, nº 1, Pag. 178-184, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2019.
- CLEMENTINO, Marco Bruno Miranda. Princípios da Inovação Judicial. In: A Inovação judicial [recurso eletrônico]: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto / Lunardi, Fabrício Castagna e Clementino, Marco Bruno Miranda (coord.). — Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados — Enfam, 2021. Dados eletrônicos (1 arquivo: PDF 150 páginas). Vários autores. Disponível em: www.enfam.jus.br eISBN 978-65-88022-05-4
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA(Brasil). Resolução nº 395/2021. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973>
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA(Brasil). Justiça em números 2021: ano-base 2020. Brasília, DF: Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA(Brasil). Avaliação dos Impactos da Pandemia causada pela Covid-19 nos Processos de Trabalho dos Tribunais. 2020. Brasília, DF: Disponível em https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/Impactos-Covid_V3_19082020.pdf
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA(Brasil). Agência de notícias. Disponível em - <https://www.cnj.jus.br/laboratorios-de-inovacao-estao-presentes-em-59-tribunais-revela-estudo/> - acessado em 15/12/2021
- FERRAZ, Taís Schilling e MÜNCH, Luciane Amaral Corrêa. Inovação a serviço de um Judiciário transformador: uma perspectiva sistêmica. Rev. Jud. Bras. - ReJuB, Brasília, Ano 1, n. 1, p. 11-36, jul./dez. 2021.
- FUGLSANG, L., HANSEN, A. V., MERGEL, I. & ROHNEBAEK, M. T. Living Labs for Public Sector Innovation: An Integrative Literature Review. Administrative Sciences, 2021.
- GICO Jr, Ivo Teixeira. A tragédia do Judiciário. RDA –Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 267, p. 163-198, set./dez. 2014.
- GREGÓRIO, Alvaro. Um Laboratório de Inovação no Judiciário: Porque e o Que. In: Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário / Álvaro Gregório...[et al] -- 236 p. São Paulo : Blucher, 2019. (e-book)
- HADDAD, Carlos Henrique Borlido e PEDROSA, Luís Antônio Capanema. Manual de administração judicial: enfoque conceitual. volume 1 – Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.
- ISIDRO, Antonio. Gestão pública inovadora: um guia para a inovação no setor público. Curitiba: CRV. 2018
- ISIDRO, Antonio. Inovação em Tribunais de Justiça: Relato de Experiência de Implementação de um Laboratório de Inovação. Enajus – Administration of Justice Meeting, Out./2021.
- NEVES JUNIOR, Paulo Cezar. Judiciário 5.0: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. São Paulo: Blucher, 2020.
- Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 edição. Paris: OCDE, 2005. Disponível em <https://www.oecd.org/sti/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
- NEVES, Kelly Gaspar Duarte e TURINE, Joseliza Alessandra Vanzela. Poder Judiciário: inovação e mindset digital. 2021. em publicação
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Declaração sobre Inovação no setor público; [S./], 2019. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/OECD-Declaration-on-Public-Sector-Innovation-Brazilian-Portuguese-.pdf> acessado em 26/12/2021
- SCHUURMAN, D. & TÕNURIST, P. Innovation in the public sector: Exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs. Technology Innovation Management Review, 7-14. 2017.
- ZANONI, L. O. T. C. A mudança cultural da gestão judicial: inovação como base da busca da excelência do serviço público. In: A. Gregório, L. O. T. C. Zanoni & P. C. Neves Júnior (Coords). Inovação no judiciário: conceito, criação e práticas do primeiro laboratório de inovação do poder judiciário (pp. 41-58). São Paulo: Blucher. 2019.



SALAS PASSIVAS: IMPLANTAÇÃO E USO

Robert Kirchoff Berguerand de Melo

Mestrando pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM (2020.2). Especialista em Direito Público pela Universidade Gama Filho (2009). Graduado pela Universidade Federal de Rondônia - UNIR (2007). Juiz de Direito Substituto do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.

INTRODUÇÃO

A aprovação da Lei n. 14.226/2021, que dispõe sobre a criação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, abriu uma janela de oportunidades de modernização para o Poder Judiciário, que por meio da implantação do novo tribunal poderá efetivar o uso de tecnologias e soluções modelo para os demais tribunais.

A previsão expressa no art. 11 da lei de criação de que "as despesas iniciais de organização, de instalação e de funcionamento do Tribunal Regional Federal da 6ª Região correrão à conta dos recursos orçamentários já consignados à Justiça Federal" indica o norte a ser seguido de uso racional e eficiente dos recursos públicos na implantação do novo tribunal.

Nesse trilhar, o "Programa Justiça 4.0 - Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos" traz consigo ações e projetos que vão ao encontro da necessidade de otimização do uso de espaços físicos, recursos financeiros e mão de obra pelo Poder Judiciário, sendo a criação de um novo tribunal, como é o caso do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, campo fértil para a aplicação das soluções e ferramentas tecnológicas desenvolvidas no âmbito do referido programa.

Entre os projetos que compõe o "Programa Justiça 4.0", merece atenção a implementação do "Juízo 100% Digital", que prevê "possibilidade de o cidadão valer-se da tecnologia para ter acesso à Justiça sem precisar comparecer fisicamente nos Fóruns, uma vez que (...) todos os atos processuais serão praticados exclusivamente por meio eletrônico e remoto, pela Internet" (CNJ, 2021), incluindo as audiências e sessões de julgamento.

A fim de viabilizar a realização de audiências e sessões de julgamento, a Resolução n. 345/2020 do Conselho Nacional de Justiça, em seu art. 5º, parágrafo único, estabelece que "as partes poderão requerer ao juízo a participação na audiência por videoconferência em sala disponibilizada pelo Poder Judiciário" (CNJ, 2020). Tais ambientes são denominados "salas passivas" e consistem em "espaços físicos para que os jurisdicionados hipossuficientes ou que, por qualquer motivo, possuam dificuldades de acesso à tecnologia, possam participar de atos processuais" (TJDFT, 2021).

Neste trabalho tem-se a pretensão de demonstrar que as denominadas "salas passivas" podem ter seu uso para além do atendimento aos excluídos digitais, mostrando-se ferramenta útil, entre outros, para a oitiva de pessoas fora da sede da jurisdição e sem a necessidade de criação de novos espaços, apenas com a conversão de salas de audiências já disponíveis.



1 - CRIAÇÃO DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 6ª REGIÃO E SUA ESTRUTURA

Fruto de proposta de lei de iniciativa do Superior Tribunal de Justiça, realizada ainda no ano de 2019 pelo então presidente daquele tribunal, o ministro João Otávio de Noronha, em 2021 foi sancionada a Lei n. 14.226/2021, que dispõe sobre a criação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região.

A referida lei cria o Tribunal Regional Federal da 6ª Região com sede em Belo Horizonte, jurisdição no Estado de Minas Gerais [130] e composição de 18 membros [131]. Também estabelece que:

Os quadros efetivos de magistrados e de servidores, providos ou não, atualmente integrantes da Seção Judiciária do Estado de Minas Gerais e das Subseções Judiciárias a ela vinculadas passam a pertencer aos quadros efetivos de magistrados e de servidores da primeira e da segunda instâncias da 6ª Região da Justiça Federal, em conformidade com o Anexo II desta Lei [132].

Como mencionado, a criação do TRF6 se deu com uma visão de não realização de novas despesas, mas sim de utilização de estruturas e cargos já existentes no TRF1 no âmbito da Seção Judiciária de Minas Gerais, de modo a não serem necessárias novas dotações orçamentárias em favor da Justiça Federal, com respeito aos limites constitucionais de tetos de gastos.

De acordo com Lei n. 14.226/2021, a estrutura da seção judiciária e eventuais subseções ficará a cargo do Conselho da Justiça Federal, sendo facultado ao TRF6, nos 2 (dois) primeiros anos após a sua instalação propor mudanças em sua organização inicial e, após esse período, terá plena autonomia para dispor sobre a Seção Judiciária do Estado de Minas Gerais e a própria organização do tribunal [133].

[130] Art. 1º É criado o Tribunal Regional Federal da 6ª Região, com sede em Belo Horizonte e jurisdição no Estado de Minas Gerais.

[131] Art. 2º O Tribunal Regional Federal da 6ª Região é composto de 18 (dezoito) membros.

[132] Art. 9º, §1º.

[133] Art. 11. Compete ao Conselho da Justiça Federal adotar as medidas administrativas para a instalação e o funcionamento do Tribunal Regional Federal da 6ª Região.

(...)

§ 2º Resolução do Conselho da Justiça Federal disporá sobre a realocação dos cargos da Seção Judiciária do Estado de Minas Gerais necessários à instalação do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, observadas as seguintes disposições:(...)

§ 3º A resolução referida no § 2º deste artigo deverá dispor, ainda, sobre a organização inicial do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, observadas as seguintes disposições:

I - o exercício da Corregedoria Regional será atribuído ao Vice-Presidente do Tribunal;

II - os gabinetes e os órgãos colegiados serão auxiliados por secretaria única;

III - o Tribunal Regional Federal da 6ª Região poderá, nos 2 (dois) primeiros anos após sua instalação, propor ao Conselho da Justiça Federal modificação na resolução referida neste parágrafo;

IV - o Tribunal Regional Federal da 6ª Região terá, após o prazo previsto no inciso III deste parágrafo, autonomia para dispor sobre sua organização e da Seção Judiciária do Estado de Minas Gerais, nos termos da lei.



A despeito da regulamentação acima mencionada, fato é que atualmente a Seção Judiciária do Estado de Minas Gerais conta com 26 Subseções Judiciárias, totalizando 83 Varas Federais, a maior parte em Belo Horizonte, que possui 34 delas (TRF1a, 2021).

Diante de tais números e do universo de 294 Varas Federais de todo o TRF 1 (TRF1b, 2021), é possível dizer que somente a Seção Judiciária do Estado de Minas Gerais corresponde a aproximadamente 28,23% das Varas Federais do referido tribunal. Em outras palavras, das 14 Seções Judiciárias que compõe o TRF1, a SJMG, sozinha, abarca mais de 1/4 (um quarto) das Varas Federais.

A grandiosidade de tais números sugere fortemente ao novo TRF6 a adoção de práticas e soluções tecnológicas para a melhor gestão de pessoas e acervos processuais, bem como para a rápida prestação jurisdicional, com a otimização de utilização dos recursos financeiros disponíveis.

2 - O “PROGRAMA JUSTIÇA 4.0 - INOVAÇÃO E EFETIVIDADE NA REALIZAÇÃO DA JUSTIÇA PARA TODOS”

Como apresentado pelo Conselho Nacional de Justiça, o “Programa Justiça 4.0 – Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos” tem por objetivo fomentar o acesso à justiça valendo-se de ações e projetos que utilizam novas tecnologias e inteligência artificial. As ações e iniciativas já em curso [134] permitem desde já observar a transformação vivida pelo Poder Judiciário Brasileiro, que está se amoldando à ideia da Justiça como serviço (Justice as a service), a qual, de um lado, se mostra atenta à nova realidade tecnológica vivida pela população e, de outro, permite a ampliação dos serviços judiciais.

Conforme apresentação no Relatório Justiça em Números 2021 (CNJ, 2021, p. 342), as inovações tecnológicas

têm como propósito dar celeridade à prestação jurisdicional e promover a redução de despesas orçamentárias decorrentes desse serviço público. Essa iniciativa promoveu um rol de serviços judiciais de fomento à transformação digital, medidas que foram adotadas pelo Poder Judiciário em um ritmo acelerado durante a pandemia do novo coronavírus. A Justiça Digital propicia o diálogo entre o real e o digital para o incremento da governança, da transparência e da eficiência do Poder Judiciário, com efetiva aproximação com o cidadão e redução de despesas.

[134] Implantação do Juízo 100% Digital; Implantação do Balcão Virtual; Projeto da Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ), com possibilidade de ampliar o grau de automação do processo judicial eletrônico e o uso de Inteligência Artificial (IA); Auxílio aos Tribunais no processo de aprimoramento dos registros processuais primários, consolidação, implantação, tutoria, treinamento, higienização e publicização da Base de Dados Processuais do Poder Judiciário (DataJud), visando contribuir com o cumprimento da Resolução CNJ n. 331/2020; Colaboração para a implantação do sistema Codex, que tem duas funções principais: alimentar o DataJud de forma automatizada e transformar em texto puro as decisões e petições, a fim de ser utilizado como insumo de modelo de inteligência artificial.



Nesse norte, chama atenção por sua natureza disruptiva e democratização do acesso aos serviços judiciais a implantação do projeto “Juízo 100% digital”, que permite o acompanhamento processual pelas partes, diretamente, sem a necessidade de deslocamento aos Fóruns, bem como a atuação dos operadores do direito de forma remota, conforme melhor abordado no tópico a seguir.

3 - “JUÍZO 100% DIGITAL” E SALA PASSIVA DE AUDIÊNCIA

O “Juízo 100% digital”, instituído por meio da Resolução n. 345, de 9 de outubro de 2020, traz a possibilidade das partes e dos operadores do direito terem acesso à Justiça de forma virtual e remota, tornando desnecessário o comparecimento aos Fóruns, pela realização de todos os atos processuais por meio eletrônico e remoto com o uso de rede mundial de computadores [135]. Tal dinâmica não impede, caso não seja possível a realização de determinado ato em forma virtual, como a produção de dada prova ou a necessidade de utilização de serviços prestados por outros órgãos do Tribunal, à exemplo dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania – CEJUSC, a tramitação do processo pelo meio digital [136].

Essa nova forma de tramitação processual instituída pelo “Juízo 100% digital” também se aplica às audiências, as quais serão realizadas por meio de videoconferência. Atenta à realidade da população brasileira e das dificuldades financeiras de dadas camadas da nossa sociedade, que impede o acesso à tecnologia, os denominados excluídos digitais, a Resolução n. 345/2020 do CNJ estabeleceu a obrigatoriedade dos tribunais de manterem salas de audiências disponíveis para a realização de audiências [137].

Essas salas destinadas a realização de audiências por meio de videoconferência têm recebido o nome de “salas passivas”. São na verdade espaços físicos preparados e custeados pelos tribunais para que os jurisdicionados sem condições de acesso à tecnologia, seja em razão da falta de recursos financeiros, seja por outro motivo, ainda que transitório, possam participar dos atos processuais. A disponibilização de tais espaços já é realidade em diversos tribunais em nosso país, como se observa no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, que, por meio da Portaria Conjunta n. 45/2021, desenvolveu e regulamentou as salas passivas de videoconferência.

A referida portaria conjunta estabelece os conceitos de salas passivas e de jurisdicionado excluído digitalmente em seu art. 2º. De acordo com a referida norma, salas passivas são

os espaços reservados para a realização de atos processuais por meio de videoconferência, especialmente depoimentos, e para viabilizar, ao jurisdicionado excluído digitalmente, acesso aos serviços remotos oferecidos pela Instituição, como o Balcão Virtual.

[137] Art. 5º As audiências e sessões no “Juízo 100% Digital” ocorrerão exclusivamente por videoconferência. Parágrafo único. As partes poderão requerer ao juízo a participação na audiência por videoconferência em sala disponibilizada pelo Poder Judiciário



O jurisdicionado excluído digitalmente, por sua vez, é considerado

aquele que não dispõe de infraestrutura de tecnologia adequada para viabilizar o acesso aos serviços remotos, tais como conexão à internet e dispositivos digitais, bem como aquele que não detém conhecimento suficiente para acessar tais serviços sem auxílio.

Como se observa, com muita razão, o cerne da existência destas salas é a exclusão digital do jurisdicionado que, em razão da sua má fortuna, não pode ser privado do acesso à Justiça de forma ampla, com a efetiva atuação direta no processo nas oportunidades em que lhe for facultado, como é a hipótese das audiências.

Ocorre que é possível antever outras aplicações das salas passivas para além do atendimento aos excluídos digitais, sendo essas possibilidades objeto de discussão no tópico que se segue.

4 - DAS POSSIBILIDADES DO TRF6 EM RELAÇÃO ÀS SALAS PASSIVAS

A criação de novo tribunal, como já apontado, abre campo de oportunidades para a implantação de novos projetos e ações, sobretudo com o uso da tecnologia, com aptidão de serem referência para os demais tribunais. Entre as possibilidades à disposição do TRF6, vislumbra-se ao menos duas relacionadas às salas de audiência. A primeira diz respeito à conversão das salas de audiência convencionais em salas passivas quando não estiverem em uso pelo juízo; a segunda refere-se à disponibilização dessas salas em plataforma/sistema para uso compartilhado por outros juízos em substituição às cartas precatórias de oitivas. Ambas serão melhor detalhadas a seguir.

4.1 - Conversão de salas de audiência ativas em passivas

Desde a Lei n. 11.419/2006, que dispõe sobre a informatização do processo judicial, o Poder Judiciário vem experimentando inovações tecnológicas que implicam o uso da tecnologia e equipamentos de informática para a prestação do serviço jurisdicional. Nesse trilhar, o Código de Processo Penal, com as alterações promovidas pelas Leis n. 11.690/08 e 11.900/09, passou a adotar videoconferência para a realização de inquirições como principal alternativa à retirada do réu da sala de audiências, quando sua presença puder abalar emocionalmente a vítima e testemunhas [138].

[138] Art. 217. Se o juiz verificar que a presença do réu poderá causar humilhação, temor, ou sério constrangimento à testemunha ou ao ofendido, de modo que prejudique a verdade do depoimento, fará a inquirição por videoconferência e, somente na impossibilidade dessa forma, determinará a retirada do réu, prosseguindo na inquirição, com a presença do seu defensor.

Art. 222. A testemunha que morar fora da jurisdição do juiz será inquirida pelo juiz do lugar de sua residência, expedindo-se, para esse fim, carta precatória, com prazo razoável, intimadas as partes.

§ 3º Na hipótese prevista no caput deste artigo, a oitiva de testemunha poderá ser realizada por meio de videoconferência ou outro recurso tecnológico de transmissão de sons e imagens em tempo real, permitida a presença do defensor e podendo ser realizada, inclusive, durante a realização da audiência de instrução e julgamento.



O Conselho Nacional de Justiça, por sua vez, no ano de 2010, editou a Resolução n. 105/2010, com a qual se comprometeu a desenvolver sistemas eletrônicos de gravação de oitivas por videoconferência e sua disponibilização para os tribunais. Por fim, o Código de Processo Civil, passou a estabelecer de forma expressa a prática de atos por meio de videoconferência [140].

A evolução normativa acima proporcionou que nos dias atuais, mesmo antes da concepção do conceito de salas passivas, as salas de audiência convencionais já estivessem dotadas de aparato tecnológico para o funcionamento daquelas (computador, acesso à internet e webcam). Deste modo, em um primeiro olhar, não parece razoável criar novos ambientes para o funcionamento de salas passivas, quando o uso dos espaços já existentes permite alcançar a finalidade desta última sem a necessidade de incrementar custos.

Neste ponto, como já ressaltado, a Seção Judiciária do Estado de Minas Gerais possui atualmente 83 Varas Federais divididas em 26 Subseções Judiciárias. A disponibilização das salas de audiências convencionais para utilização como salas passivas, implica dizer que, de largada, o novo TRF 6 já contará com 83 salas passivas, cuja capacidade de utilização deverá ser mensurada de acordo com a taxa de uso presencial pelos juízos.

4.2 - Compartilhamento de salas passivas

A conversão das salas de audiência convencionais em salas passivas permite atender aos excluídos digitais da sede do juízo, bem como, quando elas não estiverem em uso pelo respectivo juízo, abre a oportunidade de serem disponibilizadas para uso por outros juízos nas hipóteses em que for necessária a realização de oitivas fora da sede. Em outras palavras, a conversão das salas convencionais visa atender o próprio juízo responsável pela realização da audiência de processo com tramitação pelo "Juízo 100% digital", quando a parte ou testemunha se enquadrar na condição de excluído digital; ao passo que a disponibilização das salas nos dias/períodos não ocupados permitirá o uso por juízos de outras Subseções Judiciárias nas mesmas condições.

Para que esse uso seja viável, cada juízo deverá cadastrar sua sala de audiência em sistema/plataforma a ser criada pelo tribunal, na qual selecionará os dias de uso da sala convencional de forma ordinária, deixando o uso do espaço disponível aos demais juízos nos dias que não forem utilizados, proporcionando que o magistrado, tendo que ouvir pessoas com domicílio na sede do juízo e fora dele, possa, dentre as datas disponíveis, escolher uma em que seja possível realizar o ato de forma una.

Melhor esclarecendo essa última abordagem, a adoção dessa medida permitirá, p. ex., que o juízo de dada vara na Seção Judiciária de Contagem/MG, ao designar audiência para oitiva de testemunha domiciliada na cidade Montes Claros/MG, possa consultar o sistema/plataforma e designar sua audiência na data em que houver disponibilidade de sala de audiência na Subseção Judiciária desta última localidade. Esse modelo aparenta ser de grande vantagem tanto para o juízo responsável pelo ato, como para o juízo deprecado que, nos moldes atuais, deverá realizar o ato.

[140] Art. 236. Os atos processuais serão cumpridos por ordem judicial.

(...)

§ 3º Admite-se a prática de atos processuais por meio de videoconferência ou outro recurso tecnológico de transmissão de sons e imagens em tempo real.



Em relação ao juízo responsável pelo ato, o uso da sala de audiência passiva em Subseção Judiciária diferente permitirá a realização de audiência síncrona, com a oitiva das testemunhas/partes presenciais na mesma oportunidade das que forem ouvidas de forma remota.

Já em relação ao juízo deprecado, será retirado deste o trabalho de ter que ouvir uma testemunha/parte em feito que não está sob sua jurisdição, de modo que poderá melhor aproveitar seu tempo, dedicando-o às atividades inerentes ao seu juízo. Isso porque, conforme ensina NEVES (2019, p. 960) ao analisar a previsão do §3º do art. 236 do Código de Processo Civil, embora ainda seja necessária a realização da expedição de carta precatória para a realização de atos fora da sede do juízo, o juízo deprecado se limitará a preparar o ato, a audiência. Não haverá motivo para praticá-lo, visto que a audiência poderá ser realizada por meio de videoconferência pelo juízo deprecante em sala passiva disponibilizada pelo juízo deprecado.

CONCLUSÃO

A necessidade de acompanhar o tempo atual tem levado o Poder Judiciário à implantação de ações e projetos tendentes a solucionar demandas em larga escala e otimizar o uso de recursos públicos, de modo a proporcionar prestação de serviço mais eficiente, rápida e eficaz. Nesse labor, a reorganização da estrutura do Judiciário, como é o caso da criação do novo Tribunal Regional Federal da 6ª Região, e o emprego da tecnologia por meio do "Programa Justiça 4.0", são vetores que apontam para o caminho a ser seguido no âmbito deste poder para alcançar os anseios dos jurisdicionados de uma Justiça que consiga combinar prontidão de resposta e qualidade de decisões.

A implementação do "Juízo 100% Digital", dentro do "Programa Justiça 4.0", apontou para nova forma de prestação jurisdicional, em que os entraves físicos à tramitação célere do processo foram extirpados ou ao menos mitigados, podendo ser citados entre eles as juntadas, cargas processuais, deslocamento dos autos físicos entre os ambientes do juízo (gabinete, secretaria, salas de audiência, contadoria, etc) e extravio de autos. Contudo, atento a realidade daqueles que "não dispõe de infraestrutura de tecnologia adequada para viabilizar o acesso aos serviços remoto"(8), a disponibilização de espaços físicos com aparato tecnológico apto a interação do jurisdicionado no ambiente virtual foi necessária, sendo este um cuidado do Conselho Nacional de Justiça com a inclusão do art. 5º na Resolução n. 345/2020, como já apontado.

Para atendimento desta demanda, a criação de salas passivas, num sentido de implantação do zero, com a separação de espaço físico exclusivo e montagem de mobiliário e equipamentos de informática, é caminho que pode ser seguido. No entanto, de forma mais racional, a conversão de salas de audiência convencionais, no período de não utilização, em salas passivas revela-se mais produdente, pois estas se valerão da estrutura física e tecnológica já existente naquelas. Para além do uso racional dos recursos públicos, a adoção dessa medida também apontou para a melhor utilização de tais espaços, visto que, além de atender aos excluídos digitais, também proporcionará a realização de audiências síncronas com partes e testemunhas fora da sede do juízo.



REFERÊNCIAS

- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/justica-4-0/projeto-juizo-100-digital/>. Acesso em 13 dez. 2021.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números 2021. Brasília, v. 1, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2021.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 105, de 05 de abril de 2010. Diário Judicial Eletrônico, 08 de abril de 2010, ano 2010.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 345, de 08 de outubro de 2020. Diário Judicial Eletrônico, 09 de outubro de 2020, ano 2020.
- NEVES, Daniel Amorim Assumpção. Novo Código de Processo Civil: comentado artigo por artigo. 4 ed. Salvador: Ed. JusPodivm, 2019, 1920 p.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS. Disponível em <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2021/julho/tjdft-amplia-servicos-e-promove-inclusao-digital>. Acesso em 13 dez. 2021.
- TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS. Portaria Conjunta n. 45, de 27 de maio de 2021. Diário Judicial Eletrônico, 02 de junho de 2021, ano 2021, p. 54-55. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-conjuntas-gpr-e-cg/2021/portaria-conjunta-45-de-28-05-2021>. Acesso em: 13 dez. 2021.
- TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO. Disponível em: https://portal.trf1.jus.br/data/files/61/E2/D4/5B/A8C7A710B553B7A7F32809C2/Organograma_06072021.pdf. Acesso em: 13 dez. 2021.
- TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 1ª REGIÃO. Disponível em: <https://portal.trf1.jus.br/data/files/4D/25/96/0B/C9C5C7107490A5C7833809C2/competencia%20das%20varas%20federalis%2015012021%20-%20novo.pdf>. Acesso em 13 dez. 21.



COMPARTILHAMENTO DE RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS E DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS ENTRE ÓRGÃOS DO PODER JUDICIÁRIO: MEDIDA EFICIENTE PARA REDUÇÃO DE DESPESA CORRENTE

Vitor Berger Coelho

*Aluno especial da disciplina AJA do PPGDP/ENFAM. Juiz Federal Substituto do TRF2
(vitor.berger@gmail.com).*

INTRODUÇÃO

A primeira instância da Justiça Federal foi restabelecida pela Lei n. 5.010 (BRASIL, 1966), que criou 88 cargos de juiz federal e de juiz federal substituto para todo o território nacional, que, somados aos 13 cargos de juiz do Tribunal Federal de Recursos já existentes, totalizava 101 magistrados.

Após a Constituição Federal de 1988, a expansão da Justiça Federal foi mais significativa, especialmente por ter havido processo de interiorização com a criação de varas federais e cargos de servidores e magistrados pelas Leis n. 8.146, 8.235, 8.416, 8.418, 8.424, 8.495, 8.535, 9.642, 9.664, 9.788, 10.772 e 12.011.

Com o processo de interiorização da Justiça Federal, o número de varas federais sofreu considerável aumento, passando de 44 em 1967 para 948 em 2020, e as seções judiciárias foram divididas em subseções, chegando às atuais 276 (CJF, 2019).

O orçamento geral da Justiça Federal foi ampliado à medida que houve o processo de expansão. Em 2003 a despesa total foi de R\$2.713.046.342,00 (CNJ, 2003, p. 2) – que, corrigido pelo IPCA até janeiro de 2020, corresponde a R\$7.091.263.401,66 –, ao passo que, em 2020, alcançou R\$12.141.297.276,00 (CNJ, 2021, p. 62), um aumento real de 71%.

Com a crise econômica vivida no país nos últimos anos, o orçamento da Justiça Federal passou a sofrer profundos cortes nas despesas correntes e de capital, pois foram aprovadas medidas para controle dos gastos públicos da União. Entre as medidas de controle de gastos mais importantes, destaca-se a criação do denominado “teto de gastos” pela Emenda Constitucional n. 95, que, ao incluir os arts. 106 e 107 ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT), limitou o aumento das despesas primárias da União para o exercício financeiro de 2017 em 7,2% e, para os 19 exercícios seguintes, ao valor do limite referente ao exercício imediatamente anterior corrigido pela variação do IPCA.

Como consequência da criação do “teto de gastos”, a Justiça Federal foi forçada a cortar despesas correntes e de capital de maneira abrupta para limitar o crescimento do orçamento em cada exercício financeiro ao IPCA acumulado no ano anterior, tendo adotado, como principais estratégias, a imposição de restrições para provimento de cargos vagos (CJF, 2020) e, principalmente, a redução das despesas correntes não relacionadas a pagamento de pessoal, que passou de R\$900.000.000,00 em 2017 (CNJ, 2018, p. 41) para R\$454.900.000,00 em 2020 (CNJ, 2021, p. 62).



As medidas adotadas vêm surtindo os efeitos esperados. Em 2017, a despesa total da Justiça Federal, em valores atualizados pelo IPCA até janeiro de 2020, foi de R\$12.571.824.495,00 (CNJ, 2018, p. 41), em 2018 caiu para R\$12.177.244.806 (CNJ, 2019, p. 46), em 2019 subiu para R\$12.685.482.223,00 (CNJ, 2020, p. 58) e em 2020 caiu para R\$12.141.297.276,00 (CNJ, 2021, p. 62). Comparando a despesa de 2017 com a de 2019, chega-se a aumento real de apenas 0,9%, em que pese ter havido crescimento de 34% na distribuição de processos (CNJ, 2018, p. 43; 2020, p. 60).

O crescimento da Justiça Federal em primeira instância não foi acompanhado da ampliação do número de membros na segunda instância, que passou a ficar sobrecarregada. Como consequência, iniciou-se intensa pressão pela ampliação do número de magistrados em atuação nos tribunais regionais federais. Em 2021, a demanda pela reestruturação da segunda instância da Justiça Federal foi atendida com a publicação das Leis n. 14.226 e 14.253, que, respectivamente, criou o TRF da 6ª Região, com jurisdição no Estado de Minas Gerais, composto por dezoito membros, e aumentou o número de desembargadores nos demais tribunais regionais federais de 139 para 196.

A fim de evitar descumprimento do “teto de gastos” criado pela EC n. 95, ambas as leis extinguíram cargos de juiz federal substituto vagos; a Lei n. 14.253 determinou expressamente que sua implementação não implicaria aumento de despesas e a Lei n. 14.226 extinguiu cargos vagos de servidor do TRF-1, autorizou a extinção de varas federais situadas em Belo Horizonte e estabeleceu que o orçamento do TRF-6 seria fixado a partir da média de porcentagem do orçamento da SJMG nos últimos cinco anos. Apesar das medidas legais previstas para evitar aumento das despesas da Justiça Federal com a reestruturação da segunda instância, outras precisam ser implementadas para controlar o aumento das despesas de custeio.

Em primeiro lugar, porque serão necessárias modificações nas estruturas físicas de todos os TRFs para acomodar os novos gabinetes. Em segundo lugar, pois, com os novos gabinetes, aumentará a demanda por servidores, surgindo, assim, a necessidade de reduzir as restrições existentes para provimento de cargos efetivos vagos.

Com relação às regras restritivas criadas pelo CJF para provimento de cargos vagos, embora eficientes no controle dos gastos públicos [141], podem causar impactos negativos na prestação jurisdicional a médio e longo prazos, por provocar redução da força de trabalho disponível na atividade-fim, especialmente porque a situação vem se agravando nos últimos anos, considerando que o percentual de cargos de servidor vagos aumentou de 2% em 2016 (CNJ, 2017, p. 44) para 7,8% em 2020 (CNJ, 2021, p. 62). Assim, a única solução possível para controle do aumento de gastos sem prejuízo da atividade-fim é reduzir as despesas de custeio não relacionadas a pagamento de pessoal.

Entretanto, tal espécie de despesa já vem sendo drasticamente reduzida nos últimos anos. Enquanto em 2015 somavam R\$1.075.905.275 (10,8% do orçamento da Justiça Federal) (CNJ, 2016, p. 248), em 2016 foi reduzida para R\$923.177.449 (8,8% do orçamento da Justiça Federal) (CNJ, 2017, p. 44), em 2017 caiu para aproximadamente R\$900.000.000,00 (8,8% do orçamento da Justiça Federal) (CNJ, 2018, p. 41), em 2018 e 2019 foi de aproximadamente R\$700.000.000 (6% do orçamento da Justiça Federal) (CNJ, 2019, p. 46, 2020, p. 58) e em 2020 foi para R\$454.900.000,00 (3,7% do orçamento da Justiça Federal) (CNJ, 2021, p. 62).

[141] Entre 2019 e 2020, a despesa da Justiça Federal com recursos humanos teve crescimento inferior ao IPCA acumulado no período (CNJ, 2020, p. 58; CNJ, 2021, p. 62).



Excluído o ano de 2020, por ter havido redução atípica das despesas de custeio pela adoção do regime de trabalho remoto por magistrados e servidores por consequência da pandemia da covid-19, e atualizada a despesa em 2015 pelo IPCA acumulado até 2019, chega-se a redução aproximada de 49% no período.

O cenário acima descrito comprova a necessidade de os gestores da Justiça Federal adotarem outras providências para continuar a redução das despesas de custeio não relacionadas a recursos humanos sem causar prejuízo da prestação jurisdicional, a exemplo do compartilhamento de estruturas físicas, equipamentos, recursos humanos e serviços terceirizados com outros órgãos públicos.

1 - COMPARTILHAMENTO DE RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS E SERVIÇOS TERCEIRIZADOS ENTRE ÓRGÃOS PÚBLICOS

A Lei n. 13.240 alterou a redação do art. 37 da Lei n. 9.636 para instituir o Programa de Administração Patrimonial Imobiliária da União – PROAP, que instituiu alguns critérios para adequação dos imóveis de uso especial, entre os quais a redução de gastos com manutenção e a eficiência das edificações.

O Poder Executivo federal editou a Portaria Conjunta ME n. 38, de 31 de julho de 2020 (BRASIL, 2020) fixando algumas regras para ocupação otimizada de imóveis públicos de uso especial, entre as quais merecem destaque as seguintes, que tratam de uso compartilhado por órgãos públicos, incluindo os Poderes Legislativo e Judiciário, o Ministério Público da União e empresas estatais:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Esta Portaria Conjunta estabelece prazos para a atualização cadastral das informações referentes à ocupação dos imóveis de uso especial utilizados pela União, pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, próprios ou de terceiros, no Sistema de Gerenciamento do Patrimônio Imobiliário de uso especial da União - SPIUNet.

Art. 2º A Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União, em articulação com a Secretaria de Gestão, por meio de estratégias de ocupação dos imóveis, estabelecerá iniciativas, ações e projetos que proporcionem uma ocupação otimizada e compartilhada dos imóveis de uso especial utilizados pela União, pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, próprios ou de terceiros, levando-se em consideração a oferta e a demanda de espaços.

§ 1º Os órgãos do Poder Legislativo, do Poder Judiciário, do Ministério Público da União e as empresas estatais, poderão participar das estratégias de ocupação otimizada e compartilhada dos imóveis por eles ocupados, próprios da União ou de terceiros referidos no caput.

§ 2º As proposições de compartilhamento serão submetidas aos dirigentes máximos das organizações envolvidas.

§ 3º A participação nas estratégias de ocupação dos imóveis de que trata o caput será realizada por meio de termo de adesão, conforme condições e procedimentos que serão estabelecidos pela Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União.

[...]

CAPÍTULO II

ATUALIZAÇÃO CADASTRAL

[...]



Art. 5º O cadastramento deverá ser feito para cada imóvel independentemente se o órgão ocupe mais de um imóvel em diferentes endereços.

§ 1º Todos os órgãos e entidades que utilizam imóveis da União, no todo ou em partes, só podem ocupá-los por autorização da SPU, que o fará por Entrega aos órgãos da administração direta e Cessão para entidades da administração indireta.

§ 2º Aqueles que estiverem em desacordo ao previsto no § 1º do caput, deverão buscar a unidade da SPU do estado onde se localiza o imóvel para providenciar a regularização.

§ 3º Caso o imóvel seja compartilhado, a atualização cadastral deverá ser realizada pelo órgão responsável pela área abrangida no respectivo termo de entrega ou cessão, com vistas a implementação da política de rateio.

§ 4º Caso opte pelo compartilhamento do imóvel da União, a parcela do imóvel disponibilizada deverá ser revertida para SPU, que fará a destinação para o outro órgão ou entidade da administração pública, com vistas a implementação da política de rateio, excluídos os casos previstos no art. 12 do Decreto nº 3.725, de 10 de janeiro de 2001.

§ 5º Nos imóveis locados de terceiros, o recadastramento será feito pelo órgão gestor responsável pelo contrato de locação e quando optar por compartilhar parte da edificação, se fará observando os conceitos e índices desta portaria.

[...]

CAPÍTULO III

ESTRUTURAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DAS ÁREAS DOS IMÓVEIS

[...]

Art. 8º Quanto ao modo de utilização, as áreas de imóveis, quando compartilhados, são classificadas em:

I - Privativas: áreas de uso exclusivo por parte de um único órgão ocupante do imóvel;

II - Comuns: áreas de uso comum pelos diferentes órgãos que ocupam o imóvel.

Parágrafo único. Com vistas à eficaz racionalização de recursos, o rateio de despesas referentes a imóveis compartilhados entre órgãos e entidades distintos se sujeitará, no que couber, a esta Portaria.

Posteriormente, o Secretário de Gestão da Secretaria de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia editou a Portaria ME n. 1.708, de 12 de fevereiro de 2021 (BRASIL, 2021c), para disciplinar o compartilhamento de áreas e o rateio de despesas comuns de imóveis de uso especial utilizados por órgãos e entidades da Administração Pública federal. Reconheceu-se expressamente a possibilidade de rateio de “despesas comuns”, conceituadas como “serviços públicos de água e esgoto, energia elétrica, manutenção predial, inclusive central de ar condicionado e elevadores, locação de imóveis, condomínio ou taxas condominiais, limpeza e conservação, vigilância, brigadista, segurança eletrônica, terceirização de mão de obra para o imóvel e outras despesas ordinárias necessárias para a conservação e a segurança da edificação”.

Além disso, determinou-se que o rateio das despesas comuns deve observar alguns critérios, como a “área de trabalho ocupada por cada órgão, em relação à área total de trabalho da edificação”, bem como a soma ponderada dos “postos de trabalho”; todavia, foi autorizada a adoção, em comum acordo e justificadamente, de outro critério de rateio de despesas “com o objetivo específico de garantir a proporcionalidade e a razoabilidade dos valores atribuídos a cada órgão e entidade”. Para melhor compreensão, seguem alguns dispositivos:



Art. 1º Esta Portaria estabelece procedimentos para o compartilhamento de áreas e rateio de despesas comuns em imóveis de uso especial utilizados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

[...]

Art. 3º Para o rateio de despesas comuns em imóveis de uso especial utilizados pelos órgãos clientes deverá ser formalizado o Termo de Compartilhamento com o órgão gestor, conforme modelo constante no Anexo I desta Portaria. Parágrafo único. Quando o imóvel compartilhado não é de propriedade da União, deverão ser anexados os seguintes documentos ao Termo de Compartilhamento de que trata o caput:

I- a autorização específica do proprietário para o compartilhamento do imóvel proposto, se for o caso; e

II- a autorização específica do proprietário para realização de adaptações nas instalações físicas, se for o caso. Rateio de despesa

Art. 4º Devem ser utilizados os seguintes critérios de rateio de despesa:

I - área de trabalho: rateio proporcional à área de trabalho ocupada por cada órgão, em relação à área total de trabalho da edificação; ou

II - população principal: rateio per capita tendo como base a soma ponderada dos postos de trabalho. Parágrafo único. Poderá ser adotado, de forma fundamentada e em comum acordo, outro critério de rateio de despesas com o objetivo específico de garantir a proporcionalidade e a razoabilidade dos valores atribuídos a cada órgão e entidade. Previsão de valores e expectativa de desembolso

Art. 5º A previsão dos valores referentes às despesas comuns, acompanhada da expectativa de desembolso mensal e dos reajustes das estimativas de gastos, será elaborada pelo órgão gestor de cada edifício e encaminhada para os respectivos órgãos clientes até o dia 15 de abril de cada exercício. Ressarcimento de despesas

Art. 6º O ressarcimento de despesas comuns decorrentes do compartilhamento deverá ocorrer por meio de descentralização de créditos orçamentários diretamente do órgão cliente para o órgão gestor, dispensando-se a formalização de Termo de Execução Descentralizada, em conformidade com o inciso II, do §3º, do art. 3º, do Decreto nº 10.426, de 16 de julho de 2020.

Art. 7º O órgão cliente promoverá, mensalmente, o ressarcimento ao órgão gestor das despesas de compartilhamento efetivamente ocorridas, nos termos do art. 4º do Decreto nº 10.426, de 16 de julho de 2020.

§1º Para o ressarcimento previsto neste artigo, o órgão gestor apresentará a prestação de contas mensal ao órgão cliente até o décimo dia do mês subsequente ao da ocorrência das despesas, devendo o órgão cliente emitir as respectivas notas de movimentação de crédito e de programação financeira até o vigésimo dia do mesmo mês.

§2º A realização de despesas exclusivas, na hipótese do caput deste artigo, dependerá de comprovação prévia de disponibilidade orçamentária pelo órgão cliente ao órgão gestor, por meio de Certificado de Disponibilidade Orçamentária (CDO).

Art. 8º Multas e prejuízos gerados em virtude de atraso no ressarcimento de despesas comuns pactuadas no Termo de Compartilhamento serão de responsabilidade do órgão cliente.

No âmbito do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça, em 16 de dezembro de 2009, aprovou a Recomendação n. 28 (CNJ, 2009) para incentivar o compartilhamento de estruturas, recursos humanos e materiais, equipamentos e ferramentas tecnológicas pelos órgãos do Poder Judiciário, a fim de, em auxílio mútuo, otimizarem as despesas e melhorarem a prestação dos serviços judiciais, verbis:



O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, no uso de suas atribuições constitucionais e regimentais, e CONSIDERANDO que compete ao Conselho Nacional de Justiça o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, bem como zelar pela observância do Art. 37 da Carta Constitucional; CONSIDERANDO que o Poder Judiciário é uno e único, sem prejuízo das competências atribuídas aos diversos segmentos da Justiça; CONSIDERANDO que eficiência operacional, acesso ao sistema de justiça, responsabilidade social, alinhamento e integração são temas estratégicos a serem perseguidos pelo Poder Judiciário, a teor da Resolução nº 70 do Conselho Nacional de Justiça; CONSIDERANDO que o uso comum de estruturas, de recursos humanos e materiais, assim como de equipamentos e ferramentas tecnológicas, contribui à racionalização e otimização dos serviços e das despesas dos tribunais; CONSIDERANDO o deliberado pelo Plenário do Conselho Nacional de Justiça na sua 96ª Sessão, realizada em 16 de dezembro de 2009; RESOLVE: RECOMENDAR a implantação do Projeto Justiça Integrada, fundado na necessidade dos tribunais promoverem, entre si, ações com vistas à integração e ao compartilhamento de estruturas, recursos humanos e materiais, equipamentos e ferramentas tecnológicas para, em auxílio mútuo, otimizar as despesas e melhorar a prestação dos serviços judiciais, tais como:

- I - uso comum de espaços públicos, inclusive para realização de audiências, cursos, seminários e implantação de Casas de Justiça e Cidadania;*
- II - implantação de protocolos integrados comuns, a permitir o ajuizamento de ações e o recebimento de petições destinadas a unidades judiciárias de outros tribunais (acessibilidade);*
- III - atendimento ao público em geral, inclusive para prestação de informações e emissão de certidões sobre processos em tramitação em outro tribunal;*
- IV - cumprimento de mandados e diligências;*
- V - atermção de ações dirigidas à unidade judiciária de outro tribunal, mormente nos locais não abrangidos pelos serviços deste;*
- VI - utilização de espaços em fóruns para implantação de varas, juizados ou postos avançados de outro segmento da Justiça.*

A cooperação entre os tribunais será firmada em instrumento próprio, facultada a previsão de repasse orçamentário para ressarcimento de eventuais despesas decorrentes.

Considerou-se a importância do uso compartilhado de prédios públicos e atividades administrativas para otimização de despesas e melhoria da prestação dos serviços judiciais. Trata-se de medida eficiente para redução de despesas de custeio, porque órgãos do Poder Judiciário de diferentes segmentos poderiam, por exemplo, ratear custos com aluguel do mesmo edifício para instalação de suas unidades, compartilhar salas de audiência como forma de evitar subutilização e unificar atividades administrativas relacionadas a atendimento ao público, cumprimento de mandados e diligências e protocolização de petições.

A otimização de recursos públicos está em consonância com os macrodesafios do Poder Judiciário para o período de 2021-2026 relacionados ao aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária e ao aperfeiçoamento da gestão orçamentária e financeira (CNJ, 2020b).

Apesar de a Recomendação n. 28 do CNJ ter aplicação restrita a órgãos do Poder Judiciário, não há impedimento legal para que o compartilhamento de imóveis, servidores, atividades administrativas, serviços terceirizados e equipamentos públicos envolva outros órgãos públicos dos Poderes Executivo e Legislativo ou do Ministério Público da União e da Defensoria Pública da União.



Em primeiro lugar, pois o já mencionado art. 37, I, “f”, da Lei n. 9.636/1998, ao instituir o Programa de Administração Patrimonial Imobiliária da União, determina a adequação dos imóveis de uso especial a alguns critérios, como da eficiência das edificações, que será atendido com o melhor aproveitamento dos espaços públicos por órgãos e entidades da Administração Pública.

Em segundo lugar, porque, como a Administração Pública está submetida aos princípios da eficiência e da economicidade, devem ser buscados meios de aumentar a produtividade e reduzir desperdícios de dinheiro público.

Apesar de o princípio da eficiência muitas vezes ser lembrado na prestação de serviços públicos diretamente à coletividade, também incide “em relação aos serviços administrativos internos das pessoas federativas e das pessoas a elas vinculadas”, motivo pelo qual a Administração Pública deve “recorrer à moderna tecnologia e aos métodos hoje adotados para obter a qualidade total da execução das atividades a seu cargo” (CARVALHO FILHO, 2011, p. 27).

Portanto, o compartilhamento de espaços públicos, setores administrativos, atividades administrativas, equipamentos e serviços terceirizados por órgãos públicos federais, previsto na Portaria ME n. 1.708, de 12 de fevereiro de 2021 e na Recomendação n. 28 do CNJ, atende aos princípios da eficiência e da economicidade, por implicar redução de despesas de custeio sem prejuízo da qualidade do serviço público.

2 - CASO CONCRETO: COMPARTILHAMENTO DE RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS NO MUNICÍPIO DE COLATINA/ES

O compartilhamento de instalações físicas e serviços terceirizados entre órgãos públicos foi implementado no início de 2020 no município de Colatina/ES, onde a Seção Judiciária da Justiça Federal, a Procuradoria da República e a Procuradoria Regional do Trabalho, com o intuito de reduzir despesas de custeio para adequação dos respectivos orçamentos aos limites impostos pela EC n. 95, assinaram o Termo de Acordo de Cooperação n. 1/2019-MPF-MPT-JF-ES (BRASIL, 2019) [142] para disciplinar o uso comum de um prédio alugado e de serviços terceirizados para funcionamento da vara federal, da procuradoria da república e da procuradoria do trabalho existentes naquela localidade.

A cláusula primeira do termo de acordo de cooperação ressalta o objetivo comum dos órgãos partícipes em reduzir “despesas no custeio da manutenção básica de unidades, haja vista a necessidade de ajuste orçamentário pelo contingenciamento imposto ao Ministério Público da União e à Justiça Federal”, bem como a busca pela “otimização na utilização compartilhada dos serviços e bens comuns”.

O imóvel de uso compartilhado foi alugado pelo Ministério Público Federal e possui área total de 1.500 metros quadrados, dividida pelos partícipes em áreas comuns e áreas privativas da seguinte forma (BRASIL, 2019):

Seção II - Divisão dos espaços

3.2 A divisão dos espaços fica estabelecida da seguinte forma:

a) SUBSOLO, com espaço coberto e aberto para garagem, cujas vagas serão distribuídas da seguinte forma:

[141] Processo administrativo JFES-ADM-2019/0005.



- a.1) MPF, três vagas cobertas e uma vaga aberta;
- a.2) MPT, três vagas cobertas e uma vaga aberta;
- a.3) JF, cinco vagas cobertas e três vagas abertas.
- b) **TÉRREO**, que contará com espaço comum destinado à recepção central, sala e vestiário para os funcionários terceirizados, banheiros sociais e auditório, bem como espaços exclusivos com uma sala independente para o MPF, MPT, JF, Defensoria Pública da União (DPU) e Ordem dos Advogados do Brasil (OAB);
- c) 1º PAVIMENTO, espaço comum de recepção e banheiros, bem como os demais espaços exclusivos para a JF;
- d) 2º PAVIMENTO, espaço comum de recepção e banheiros, bem como os demais espaços exclusivos para a JF;
- e) 3º PAVIMENTO, espaço comum de recepção e banheiros, bem como 150m² exclusivos para o MPT e os demais espaços exclusivos para o MPF;
- f) 4º PAVIMENTO, espaço comum de recepção e banheiros, bem como os demais espaços exclusivos para MPF.

Foi acordado, ainda, o compartilhamento de bens e serviços comuns entre os órgãos públicos signatários (BRASIL, 2019):

4.2 São bens e serviços comuns compartilhados com todos os Partícipes:

- a) o sistema de controle de acesso à edificação;
- b) o sistema de circuito fechado de televisão (CFTV);
- c) a copa do térreo, os banheiros sociais de todos os pavimentos;
- d) os equipamentos de prevenção e combate a incêndio;
- e) os serviços terceirizados de vigilância patrimonial, recepção central, manutenção predial e limpeza e conservação;
- f) o auditório;
- g) o estacionamento

§ 1º O controle de acesso à edificação, para entrada e saída de pessoas, terá por sistema informatizado o do MPF e as regras gerais constarão da cláusula específica deste acordo, denominada DO REGULAMENTO GERAL DA SEGURANÇA ORGÂNICA.

§ 2º O gerenciamento do CFTV terá suas regras gerais estabelecidas na cláusula DO REGULAMENTO GERAL DA SEGURANÇA ORGÂNICA deste acordo.

§ 3º As instalações de cabeamento estruturado utilizarão as tubulações conforme projeto arquitetônico que deverá ser aprovado pelos Partícipes.

§ 4º Os equipamentos eletroeletrônicos e os móveis da copa do térreo, bem como dos banheiros sociais de todos os pavimentos e térreo, serão disponibilizados em comum acordo entre as unidades dos Partícipes, bem como terão a fiscalização de conservação e de limpeza vinculadas ao fiscal do Partícipe que assumir a contratação no rateio das despesas.

§ 5º Os equipamentos de prevenção e combate a incêndio, quando não fornecidos pelo proprietário do imóvel, serão aproveitados dos existentes atualmente nas unidades dos Partícipes, bem como sua manutenção e controle ficarão vinculados ao fiscal do Partícipe que assumir a contratação no rateio das despesas.

§ 6º Os serviços terceirizados de vigilância patrimonial, recepção central, manutenção predial e limpeza e conservação ficarão vinculados ao fiscal do Partícipe que assumir a contratação no rateio das despesas.

§ 7º O gerenciamento do auditório terá suas regras gerais estabelecidas em cláusula específica constante no presente acordo, denominada DO REGULAMENTO GERAL DA UTILIZAÇÃO DO AUDITÓRIO.

§ 8º As regras sobre a atuação dos fiscais dos contratos de serviços compartilhados e a forma como deverão os demais Partícipes apresentarem sugestões e queixas sobre a execução dos serviços terão suas normas gerais estabelecidas em cláusula específica no presente acordo, denominada DA EXECUÇÃO DO ACORDO DE COOPERAÇÃO.



Houve ressalva de que não haveria compartilhamento dos serviços de telefonia fixa, rede de internet e outros serviços terceirizados não previstos no termo de acordo de cooperação e o MPF e o MPT concordaram em compartilhar exclusivamente entre eles a sala destinada a equipamentos de informática, um veículo oficial e o serviço prestado por servidor ocupante do cargo de técnico de segurança institucional e transporte.

O acordo de cooperação fixou as regras de divisão das despesas entre os partícipes conforme tabela abaixo:

NÚMERO	DESPESAS	OBSERVAÇÃO	VALOR	JF	MPF	MPT
1	Segurança Armada	Todo o prédio - 2 postos 44h	145.000,00	145.000,00		
2	Limpeza	Todo o prédio - 2 postos	90.000,00	90.000,00		
3	Manutenção Predial	Todo o prédio - 1 posto	63.245,88	63.245,88		
4	Desinsetização	Todo o prédio	1.000,00	1.000,00		
5	Aluguel	Todo o prédio	192.000,00		192.000,00	
6	TCRS e IPTU	Todo o prédio	4.940,92		4.940,92	
7	Segurança	Todo o prédio alarme com monitoramento	10.000,00		10.000,00	
8	Segurança Orgânica	Extintores e sistemas de incêndio	1.400,00		1.400,00	
9	Alvará Corpo de Bombeiros	Todo o prédio	300,00		300,00	
10	Manutenção Elevador	Todo o prédio	7.200,00			7.200,00
11	Manutenção Ar Condicionado	Apenas áreas de uso comum	5.000,00			5.000,00
12	Energia Elétrica	Apenas áreas de uso comum	19.000,00			19.000,00
13	Recepcionista	Todo o prédio - 1 posto	43.200,00			43.200,00
14	Água	Todo o prédio	12.000,00			12.000,00
TOTAL			594.286,80	299.245,88	208.640,92	86.400,00
ESTIMATIVA DE ÁREA OCUPADA				50%	37%	13%
ESTIMATIVA DE VALOR DA COTA				297.143,40	219.886,12	77.257,28
VALOR DA COTA CONFORME PROPOSTA DE DIVISÃO DE DESPESAS				299.245,88	208.640,92	86.400,00
PERCENTUAL DA DIVISÃO CONFORME PROPOSTA DE DIVISÃO				50,35	35,11	14,54

Fonte: Termo de Acordo de Cooperação n. 1/2019-MPF-MPT-JF-ES (BRASIL, 2019)



O compartilhamento de recursos materiais e humanos pela SJES, MPF e MPT resultou em economia substancial de recursos públicos pelos três órgãos partícipes.

A Justiça Federal estimou a despesa para 2019 em R\$833.208,74 caso não houvesse o acordo de cooperação, incluindo no cálculo custos não compartilhados, como energia elétrica e internet de uso individualizado, além do aluguel anual do imóvel onde funcionava a Vara Federal de Colatina, no valor de R\$153.124,92 [143], e serviços terceirizados de manutenção, vigilância armada e limpeza. Com o acordo, o gasto com os bens e serviços compartilhados foi estimado em R\$299.245,88 e, considerando outras despesas individuais, foi apurado que haveria economia de 50%, o que corresponde a aproximadamente R\$400.000,00 anuais.

A economia é justificada especialmente pelo fato de o compartilhamento acordado proporcionar maior otimização dos serviços terceirizados, tendo em vista que, caso os órgãos partícipes tivessem permanecido em edifícios separados, teriam que contratar mais postos de trabalho para execução de serviços de vigilância armada, limpeza, manutenção e recepção, bem como teriam que arcar individualmente com o serviço de segurança eletrônica.

Ademais, o compartilhamento permitiu melhor aproveitamento de espaço, pois algumas áreas do novo imóvel alugado para funcionar como sede conjunta são de uso comum, como recepção, estacionamento e auditório.

Considerando o percentual de economia estimado pela SJES (50%) e os valores despendidos em 2018 pelo MPF e pelo MPT com suas sedes no município de Colatina (R\$ 333.220,24 e 216.072,00, respectivamente [144]), é possível estimar economia global de cerca de R\$700.000,00 anuais apenas com o uso compartilhado de bens materiais e serviços terceirizados em um único município de pequeno porte.

O compartilhamento de recursos materiais e humanos e de serviços terceirizados vem aumentando no país, especialmente por força da necessidade de controle do aumento das despesas para adequação aos tetos de gastos estabelecidos na EC n. 95.

Exemplo de outra experiência ocorre em Pernambuco, onde, em 2021, o TRF-5, o TRT-6, o TJPE, o TRE-PE e a PRT celebraram protocolo de cooperação com o objetivo de implementar o projeto “Justiça Integrada” do CNJ (Recomendação n. 28 de 2009), promovendo a integração e o compartilhamento de estruturas, recursos e projetos entre os órgãos (TRF-5, 2021). Ademais, em 2020, o TRT e o TRE de Mato Grosso firmaram parceria para uso compartilhado de instalações físicas pertencentes ao primeiro nos municípios de Campo Verde, Sapezal e Juara (OLIVEIRA, 2020).

A experiência realizada em Colatina/ES comprova que a expansão do compartilhamento de recursos humanos e materiais e de serviços terceirizados no âmbito do Poder Judiciário federal poderá resultar em substancial redução de despesas de custeio e, por consequência, liberação de recursos públicos para serem empregados na melhoria da atividade-fim.

[143] Processo administrativo JFES-ADM-2019/0005.

[144] Processo administrativo JFES-ADM-2019/0005.



CONCLUSÃO

O Poder Judiciário brasileiro foi se expandindo nas últimas décadas na tentativa de atender a demanda crescente, tornando-se um dos maiores e mais caros do mundo (HADDAD; PEDROSA, 2017, p. 35). Na Justiça Federal não foi diferente, pois o número de servidores, magistrados e unidades judiciárias cresceu desde a década de 1980 e a despesa total aumentou 71% entre 2003 a 2020. Todavia, no atual cenário de crise econômica, baixa arrecadação e limitações orçamentárias, a solução até então adotada de permanente aumento de gastos é inviável.

A única forma de evitar prejuízos à atividade-fim da Justiça Federal é investir em boa gestão administrativa e judiciária, com o objetivo de otimizar a produtividade da força de trabalho e utilizar racionalmente os recursos públicos (HADDAD, PEDROSA, 2017, p. 35).

Uma das medidas que vêm sendo adotadas no Poder Judiciário é o compartilhamento de estruturas físicas, serviços terceirizados, servidores e equipamentos com outros órgãos públicos. Apesar de não se tratar de tema novo, tanto que já foi objeto de recomendação do CNJ há mais de uma década, apenas recentemente está virando realidade em alguns tribunais do país.

A experiência realizada no município de Colatina/ES, onde, desde o início de 2020, a Justiça Federal, o MPF e o MPT compartilham um edifício e alguns serviços terceirizados, comprova que a medida pode resultar na economia de recursos públicos expressivos sem qualquer prejuízo à atividade-fim; pelo contrário, pois o compartilhamento da força de trabalho e a possibilidade de provimento de cargos públicos vagos com a redução das despesas de custeio não relacionadas a recursos humanos podem, em tese, colaborar no aumento da produtividade.

No âmbito do recém-criado Tribunal Regional Federal da 6ª Região, o compartilhamento de recursos materiais e humanos com outros órgãos públicos federais poderá ser adotado em grande escala, considerando que a Seção Judiciária de Minas Gerais possui, além da sede, outras 26 subseções, das quais 20 têm apenas uma ou duas varas federais, situação semelhante à existente em Colatina/ES. Esta medida seria importante para execução da difícil tarefa de instalar e manter o novo tribunal de segunda instância sem aumento da despesa corrente neste período de severas limitações orçamentárias.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Seção Judiciária da Justiça Federal do Espírito Santo; Procuradoria da República do Espírito Santo; Procuradoria Regional do Trabalho da 17ª Região. Termo de Acordo de Cooperação nº 1/2019-MPF-MPT-JF-ES, Vitória, 2019. Disponível nos autos do Processo Administrativo JFES-ADM-2019/0005.

BRASIL, Ministério da Economia, Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital e Secretaria de Gestão. Portaria Conjunta ME nº 38, de 31 de julho de 2020. Estabelece prazos para a atualização cadastral das informações referentes a ocupação dos imóveis de uso especial utilizados pela União, pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, próprios ou de terceiros, no Sistema de Gerenciamento do Patrimônio Imobiliário de uso especial da União - SPIUNet. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-n-38-de-31-de-julho-de-2020-269968297>.



BRASIL, Ministério da Economia: Secretaria de Gestão da Secretaria de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Portaria ME nº 1.708, de 12 de fevereiro de 2021. Dispõe sobre procedimentos para o compartilhamento de áreas e rateio de despesas comuns em imóveis de uso especial utilizados pelos órgãos e entidades da administração pública federal. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-me-n-1.708-de-12-de-fevereiro-de-2021-303739066>.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (Brasil). Quadro de Varas Federais e Juizados Especiais Federais: Posição em 31/12/2019. Brasília, CJF, 2019. Disponível em: https://daleth.cjf.jus.br/atlas/Internet/QUADRODEVARASFEDERAIS_2019.htm

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (Brasil). Instrução Normativa nº 7, de 29 de setembro de 2020. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-7-cjf-de-29-de-setembro-de-2020-280526365>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Justiça em números 2003: Variáveis e Indicadores do Poder Judiciário. Brasília, CNJ, 2003. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/justica_numeros_2003.pdf.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Recomendação nº 28, de 16 de dezembro de 2009. Recomenda a implantação do Projeto Justiça Integrada nos Órgãos do Poder Judiciário. Brasília, CNJ, 2009. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=874>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Justiça em números 2016. Brasília, CNJ, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/b8f46be3dbbfff344931a933579915488.pdf>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Justiça em números 2017. Brasília, CNJ, 2017. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/08/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Justiça em números 2018. Brasília, CNJ, 2018. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/8d9faee7812d35a58cee3d92d2df2f25.pdf>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Justiça em números 2019. Brasília, CNJ, 2019. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília, CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Justiça em números 2020. Brasília, CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/rel-justica-em-numeros2020.pdf>.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Justiça em números 2021. Brasília, CNJ, 2021, p. 62. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/11/relatorio-justica-em-numeros2021-221121.pdf>.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo, 24ª ed., Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. Manual de Administração Judicial, vol. 1, Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017.

OLIVEIRA, Andréa Martins. Justiça Eleitoral e a do Trabalho irão compartilhar edifícios situados em Campo Verde, Juara e Sapezal. Tribunal Regional Eleitoral-MT. Disponível em: <https://www.tre-mt.jus.br/imprensa/noticias-tre-mt/2020/Dezembro/justica-eleitoral-e-a-do-trabalho-irao-compartilhar-edificios-situados-em-campo-verde-juara-e-sapezal>.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO (Brasil). TRF5, TRT6, TJPE, TRE-PE E PRT6 firmam acordo de cooperação para implantação do Projeto Justiça Integrada. Recife, 2021. Disponível em: <https://www.trf5.jus.br/index.php/noticias/leitura-de-noticias?/id=323562>.

EPÍLOGO





UM OLHAR SOBRE O PAPEL DO JUIZ NA MISSÃO DE JULGAR

João Paulo Morais

Mestrando em Direito e Poder Judiciário pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), Director Adjunto para Estágio da Magistratura Judicial no Instituto Nacional de Estudos Judiciários de Angola (INEJ), Juiz de Direito da Sala dos Crimes, 11ª Secção do Tribunal da Comarca de Belas. Foi Secretário Executivo do Conselho Superior da Magistratura Judicial.

Liliana Patrícia Amaral de Carvalho

Mestranda em Direito e Poder Judiciário pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM), pós-graduada em Regime Jurídico de Prevenção e da Luta contra Corrupção, o Branqueamento de Capitais e o crime organizado pela faculdade de Direito da Universidade José Eduardo dos Santos e Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa. Especialista em Direito da Família pelo Centro de Estudos de Direito da Universidade de Coimbra, Formadora em fase de estágio na jurisdição de Família pelo Instituto Nacional de Estudos Judiciários de Angola, Juíza de Direito e Presidente da Sala de Família, Menores e Sucessões do Tribunal da Comarca do Lobito. Dedicou-se a docência universitária no Instituto Superior Politécnico Kalandula de Angola nas Cadeiras de Justiça Social, Ética e Deontologia Profissional, Direito Penal, Direito Processual Penal e Direito Bancário.

INTRODUÇÃO

Coube-nos a nós com este trabalho endereçar uma mensagem aos Juízes e Desembargadores que comporão o Tribunal Regional Federal da Sexta Região, uma tarefa difícil e desafiante pela qualidade dos destinatários porém gratificante. Esta mensagem embora estruturada em forma de trabalho, tem como escopo levar aos Juízes um novo olhar sobre a sua nobre missão, a administração da justiça, porém não encerraremos este tema do ponto de vista semântico nem histórico, nos concentraremos em tecer considerações sobre a necessidade de uma administração da justiça humanística, que esteja direcionada não só a qualidade da justiça, como a uma administração da justiça que tenha a pessoa humana como centro e vértice.

A principal razão deste estudo ou de direcionar a mensagem para esta vertente prendeu-se com o facto de que com a criação pela Lei n. 14.226 de 20 de Outubro de 2021, do Tribunal Regional Federal da 6ª Região, em função da proposta do Ministro João Otávio de Noronha, muitas foram as expectativas criadas em relação ao novo Tribunal Federal. Por um lado em função de contribuir em grande escala para o acesso à justiça dos cidadãos desta Região, por outro lado o Tribunal Regional Federal, pela forma concebida, montado e direcionado com tecnologias modernas que vão desde a automação e automatização dos processos, acaba sendo referência não só para os demais Tribunais Regionais Federais brasileiros existentes e os a constituir, mas de outros países. Caberá portanto aos julgadores que lá operarão assegurar que as expectativas criadas em relação a criação deste Tribunal sejam cumpridas, bem como manter a excelência que se perspectivou com a sua criação mediante a eficiência e eficácia na atividade jurisdicional.

Durante muito tempo a sociedade apresentou o juiz como alguém que deve ser equidistante das partes, como alguém que se deve manter à parte da sociedade em que está inserido, esta mundividência levou a que os administradores da justiça estivessem pouco focados com o destinatário das suas decisões ou com as pessoas com as quais interagem para a realização da justiça. O que se pretende com este estudo é que os julgadores do Tribunal Regional Federal da 6ª Região possam na sua atuação ter presente a necessidade de uma justiça mais ética, célere, mais coesa e mais próxima do destinatário das suas decisões.



Para concretização deste trabalho na primeira parte cumprirá analisar a necessidade de interação que todo homem tem com o seu semelhante, analisar quem é a pessoa do juiz e qual a sua função; na segunda parte veremos porque razão a administração da justiça deve ter como base a dignidade da pessoa humana.

No que a metodologia diz respeito, o presente trabalho se centrará numa perspectiva dos jurisdicionados e do destinatário das decisões com a reflexão analítica sobre a necessidade do respeito ao outro partindo da premissa que isto é condição necessária para realização de uma justiça próxima. Para o efeito utilizaremos o método qualitativo por meio de material bibliográfico que comporte livros e outros trabalhos científicos que tratem do tema bem como de legislação que tratem de matérias conexas ao tema.

1 - SOCIABILIDADE DO HOMEM: JUSTIÇA E JUIZ

O ser humano é um ser social, e faz parte deste viver em sociedade, esta integração e necessidade de interagir com os demais é condição da sua própria natureza, quer seja para sua própria conservação, manter a espécie humana, quer seja por razões de segurança, e mesmo a nível de gestão ou se preferirmos da administração da justiça tal interação torna-se fundamental para melhores resultados.

O homem que nos apresenta a Bíblia, como criatura que é imagem e semelhança de Deus, é também um ser livre. Essa liberdade é garantida em função da sua natureza. E nisto parece concordar os vários diplomas legais internacionais, lemos no artigo 1.º da Declaração Universal dos Direitos do Homem: “Todos os homens nascem livres e iguais em direito e em dignidade. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade”.

O homem livre e dotado de vontade própria, na sua relação com o seu semelhante fere ou expõe em perigo de lesão o direito de outrem, e porque a este homem cujo direito foi lesado não pode reaver o seu direito lesado por mãos próprias (justiça privada) deve levar a apreciação do seu tema àqueles que administram a justiça em seu nome. A administração da justiça, no dizer de Soares Martinez (2003, p. 702), é a mais nobre missão sobre todas e compete, portanto, aos julgadores.

Apesar de não se pretender fazer estudo exaustivo do conceito de justiça vale sempre recordar que na mitologia grega ela é representada por uma Deusa chamada Themis, filha de Urano (o Céu) e de Gaia (a Terra). Themis exhibe uma espada na mão direita, uma balança na mão esquerda e uma venda nos olhos. A espada que exhibe simboliza a força, a bravura, a ordem, a regra e a força de suas deliberações, ao passo que a balança, com que equilibra a razão com o julgamento, traduz o equilíbrio, a ponderação, a igualdade das decisões pela lei. A Deusa se apresenta com os seus olhos vendados para significar a imparcialidade e objetividade nas decisões, não vendo diferenças entre as partes que compõem o litígio, qual seja a sua condição social e econômica, o que pressupõe que para si todos são iguais perante a lei.

O nosso objetivo é um olhar sobre o papel do juiz na sua missão de julgar, mas então, importa antes relembrar quem é o juiz, qual a sua função, qual o fundamento da sua função.



Ferreira A. Gomes (p. 1969) apresenta-nos o juiz como sendo aquele que diz o que é justo e o que é certo. Ana Prata (2006, p. 668-9) define-o como aquele que exerce por lei ou designação das partes (como o caso de juiz arbitral) as funções jurisdicionais, ou seja, a resolução de litígios entre particulares ou ainda entre particulares e o estado e até entre estados (é o caso do Tribunal Internacional de Haia).

Para nós e ao abrigo do artigo 92.º da Constituição da República Federativa do Brasil bem como artigo 174.º da Constituição da República de Angola, o juiz é o titular de um órgão de soberania a quem cabe resolver os litígios que lhe são submetidos pelas partes bem como assegurar a defesa dos direitos e interesses legalmente protegidos.

2 - UM OLHAR SOBRE O PAPEL DO JUIZ NA MISSÃO DE JULGAR

No direito Romano, a função de administrar a justiça cabia ao pretor, que exercia essa missão através de uma atividade tripartida, a de interpretar, a de integrar e a de corrigir. Vemos que toda essa atividade além de orientada pelos princípios de não abusar dos seus poderes (*honeste vivere*), de não prejudicar ninguém (*alterum non laedere*) e o de atribuir a cada um o que é devido (*sum cuique tribuere*) era motivada pela razão suprema da utilidade pública (CRUZ, 1984, p. 339).

São funções dos tribunais e, portanto, dos seus titulares, assegurar a defesa dos direitos e interesses legalmente consagrados nas constituições dos estados e demais diplomas legais e a resolução de conflitos quer sejam entre particulares quer sejam entre entidades públicas ou que opõe um e o outro.

A função Jurisdicional no Estado Democrático e de Direito além de ser tarefa de órgãos independentes, no caso os tribunais, é responsabilidade dos magistrados que o devem exercer de forma independente (SOUSA, 1992, p. 10).

Um dos aspetos que teve na base da criação do Tribunal Regional Federal da Sexta região é assegurar o acesso à justiça, ou seja, com a sua criação pretendeu-se levar aos cidadãos uma justiça útil, célere e oportuna, o que pressupõe um desafogar do Tribunal Regional Federal da Primeira Região, concretizável pela celeridade processual para redução do congestionamento processual. Tal tarefa não se avizinha fácil, contudo, exigirá maior desempenho para os julgadores como portadores de tal responsabilidade.

O acesso à justiça é uma tutela jurisdicional por via da qual o cidadão busca a proteção dos seus direitos eventualmente violados ou ameaçados. Sobre o acesso à justiça lemos na Convenção Interamericana de Direitos Humanos que “Toda pessoa tem direito de ser ouvida, com as devidas garantias e dentro de um prazo razoável, por um juiz ou tribunal competente, independente e imparcial, estabelecido anteriormente por lei, na apuração de qualquer acusação penal contra ela, ou para que se determinem seus direitos ou obrigações de natureza civil, trabalhista, fiscal ou de qualquer natureza” [145].

[145] Artigo 8.º, 1 da Convenção Interamericana sobre Direitos Humanos – São José da Costa Rica.



A administração da justiça é missão nobre e por isso está intrinsicamente ligada às qualidades que se lhe exigem e no mesmo sentido as responsabilidades que o exercício dela acarreta, é por esta razão que o juiz deve ser intocável no seu perfil de seriedade, rigor, competência, assim como deve possuir clara noção de Estado e profundo espírito de missão, deve ter capacidade criativa na análise e resolução das questões que lhe são colocadas e deve cumprir com as tarefas com prontidão, racionalidade e eficácia e com intervenção activa na sociedade.

As decisões judiciais aplicam-se dentro do meio social sendo por isso inevitável a compreensão por parte deste, do meio em que está inserido e das pessoas a que as suas decisões de destinam. Quer-se com isso dizer que além da função jurisdicional há por parte do magistrado a função social que se traduzirá no exercício participativo na vida da sociedade emprestando para ela e para os seus membros, seu empenho e dedicação nos mais vários níveis motivados por um critério de justiça e solidariedade, proporcionando a satisfação da sociedade num todo.

O exercício da judicatura não é tarefa que se avizinha fácil porquanto existem muitos escolhos, ligados a própria ordem jurídica com normas injustas, a incoerência resultante da lei, mas nesta altura ousem por defender a justiça. Além disso várias são as situações que enfermam a própria administração da justiça, a começar com a sociedade que cultua os juízes como burocratas, equidistante das partes e da comunidade social.

A sua atuação é estritamente legal, o que significa que o juiz na missão de julgar não pode fazer valer as suas opiniões sobre a lei, nem colocar em causa o que é legislado e também não será aquele que cumpre ordens por isso ele não pode ceder a pressões e a sua perfeição está ligada a virtudes pessoais que servirão de impedimentos para decidir de acordo com convicções pessoais ao invés da lei, o juiz deve ser independente e imparcial.

O juiz é pessoa humana com direitos e deveres, qualidades e defeitos, porém o poder investido envolve que este tenha sempre em mente as suas obrigações decorrentes da sua condição de juiz, não queremos com isso dizer que não é falho ou que não lute com suas imperfeições, medos, angústia, vícios e tentações, até porque estas, para um comum mortal são perdoáveis já o juiz, reserva moral, quão luz da sociedade, é acompanhado, não passando despercebido nem mesmo quando o assunto é pessoal. Nisto parece concordar o artigo 16.º do Código de Ética da Magistratura Nacional que dispõe que “O magistrado deve comportar-se na vida privada de modo a dignificar a função, cõnsco de que o exercício da atividade jurisdicional impõe restrições e exigências pessoais distintas das cometidas aos cidadãos em geral”.

Vale, pois, recordar o n. 8 dos Princípios Básicos Relativos à Independência da Magistratura, 1985, que declara:

Em conformidade com a Declaração Universal dos Direitos do Homem, os magistrados gozam, como os outros cidadãos das liberdades de expressão, convicção, associação e reunião, contudo, no exercício destes direitos, os juízes deverão sempre comportar-se de forma a preservar a dignidade do seu cargo e a imparcialidade e independência da magistratura.

O administrador da justiça deve ser justo na sua atuação e não deve com o seu agir denegrir a justiça seja pela sua falta de preparação técnica, seja pela falta de ética, pelos vícios, pela corrupção, pela desonestidade.



3 - O PODER COMO UM LAÇO

É a natureza livre do ser humano que o leva a questionar se deve agir de acordo com as regras impostas pela sociedade, pelo seu meio cultural e é essa natureza que legitimou o uso do poder na ordem social.

Não nos referimos exclusivamente ao poder que se traduz no uso da força e violência, estamos a falar de poderes legítimos, que surgem exatamente como limites ao uso abusivo do poder como os que lemos na Teoria dos Poderes apresentado por Montesquieu [146], poderes que devem ser independentes, porém interdependentes.

Definimos acima o juiz como titular de um órgão de soberania, porém, vale recordar que este não deve usar o seu poder de forma arbitrária. O poder pode ser um laço se mal usado por quem o detém, a justiça deve ser satisfeita aos cidadãos dentre do que a lei estabelece, não podem as ideias pessoais sobreporem-se ao que a lei diz, ou seja, o juiz deve lembrar que ele não está acima da lei e, portanto, deve exercer com brio e responsabilidade as funções para o qual foi investido. Também se recorda que esse deve conduzir-se sem quaisquer interferências.

Soares Martinez afirma que quando se conserva uma aparência de poder, mas este está dissociado da justiça, é incapaz de assegurar condições de certeza na própria justiça dando por isso lugar a anarquia (2003, p. 105), ou seja, quando a justiça não é exercida com justiça há uma revolta e as pessoas tendem a usar a justiça privada e há total descrédito na justiça.

4 - ADMINISTRAR A JUSTIÇA

A humanização da justiça pressupõe que os que administram a justiça direcionem a sua atenção para o fim último do Direito, a justiça, sendo recomendável que neste exercício olhem com atenção para o destinatário das suas ações.

No que a justiça humanizada diz respeito, importa salientar que levamos em consideração a concepção que apresenta o ser humano como centro da vida. Não vamos entrar nos seus vários sentidos, de humanismo pagão, cristão, marxista ou positivista, nem tampouco queremos analisar as posições a elas inerentes, individualismo, personalismo e trans personalismo (MARTINEZ, 2003, p. 21).

Queremos tão somente recordar que o homem enquanto ator da justiça e destinatário das decisões deve ser tido como princípio e fim, como centro e vértice. E certamente que Desembargadores Federais que vão compor o Tribunal Regional Federal da Sexta Região no âmbito das funções jurisdicionais farão este exercício de olhar para o destinatário das decisões como seu próximo e avaliar-se ou encarar-se como aquele destinatário na mesma situação. Esta mundividência permitirá que se reconheça a necessidade de uma administração da justiça mais humana e próxima já que é isso que o juiz despido do seu *ius imperium* desejaria se recorresse à justiça para dirimir conflito com o seu semelhante.

[146] MARTINEZ, Soares, op. cit., p. 202, explica que a separação dos poderes é a anterior a Montesquieu porquanto Aristóteles a ela se referiu ainda que não em termos precisos, lemos em A Política de Aristóteles, Livro II, Capítulos XI, XII, XIII, Aristóteles apresenta uma divisão da cidade em três áreas, que diriam respeito a paz e a guerra, aos acordos e tratados bem como definição de leis, a aplicação de penas de morte, desterro, confisco e à fiscalização dos magistrados, uma segunda que se traduziria a divisão e tarefas administrativa e outras as funções judiciais.



Tome-se nota que a atenção da pessoa humana como centro de tudo que existe não pode ser a escapatória para justificar violações a lei, a dignidade que clama a própria condição humana, não pode ser entendida como indissociável da dignidade moral que deve ser respeitada por todos os homens e em qualquer circunstância que afaste o ser humano do seu aperfeiçoamento promovendo a permissividade, a observância deste princípio envolve o auto respeito e a busca pela sua própria perfeição.

Adiantamos acima que o ser humano enquanto ser reconhecido como livre e igual como decorre da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Carta Africana dos Direitos do Homem e dos povos, da Constituição da República Federativa do Brasil, da Constituição da República de Angola tem a necessidade de que o seu direito seja respeitado e salvaguardado [147].

Uma administração da justiça humanizada é uma administração que promova cultura judiciária de paz, respeito ao próximo, de imparcialidade, honestidade e de solidariedade (MORAES, 2008).

A razão de pregarmos a necessidade de uma administração da justiça humanizada prende-se com o facto de a justiça ser associada a resoluções burocráticas associadas ao excessivo formalismo processual, as condições físicas dos tribunais, a capacitação dos servidores, a inadequação ou não adesão do sistema judicial com as novas tecnologias.

Por outro lado o acesso à justiça não é privilégio de muitos, afinal muitas são as pessoas que não têm conhecimento dos seus direitos e não sabem onde recorrer em busca de ajuda (SADEK, 2014, p. 55), verificando-se violação destes e por isso não cêlere por um lado. Além disso, há os vícios do próprio sistema judiciário, como caso de os julgadores serem arrastados para corrupção e ainda a pressão dos julgamentos das mídias, então perante esse mal cumpre-vos com enorme senso de responsabilidade, bravura para superação destes gargalos e para assegurar a concretização do acesso à justiça e no mesmo sentido espírito criativo examinar a sociedade enferma de valores e eticidade e propor mudanças que se repercutirão no bem estar comum, atento que essa questão diz respeito a todos (IMBAMBA, 2003, p. 107).

[147] DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS DO HOMEM, Artigo 1.º “Todos os homens nascem livres e iguais em direito e em dignidade. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade”.

CARTA AFRICANA DOS DIREITOS DO HOMEM E DOS POVOS, Nairobi, 1981, Artigo 6.º “Todo o indivíduo tem direito à liberdade e à segurança da sua pessoa. Ninguém pode ser privado da sua liberdade salvo por motivos e nas condições previamente determinados pela lei; em particular ninguém pode ser preso ou detido arbitrariamente”.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL Artigo 5.º “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade.”

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA DE ANGOLA, artigo 22.º: “1.Todos gozam dos direitos, das liberdades e das garantias constitucionalmente consagrados e estão sujeitos aos deveres estabelecidos na Constituição e na lei.

2. Os cidadãos angolanos que residam ou se encontrem no estrangeiro gozam dos direitos, liberdades e garantias e da protecção do Estado e estão sujeitos aos deveres consagrados na Constituição e na lei.

3. Todos têm deveres para com a família, a sociedade e o Estado e outras instituições legalmente reconhecidas e, em especial, o dever de: a) Respeitar os direitos, as liberdades e a propriedade de outrem, a moral, os bons costumes e o bem comum; b) Respeitar e considerar os seus semelhantes sem discriminação de espécie alguma e manter com eles relações que permitam promover, salvaguardar e reforçar o respeito e a tolerância recíprocos”.



Numa altura em que as pessoas se encontram mais fragilizadas em função da Pandemia do Covid-19 torna-se necessário encontrar soluções para garantia do acesso à justiça. Neste sentido, um olhar que também se espera do Tribunal Regional Federal da Sexta Região. E não menos importante citar o resultado apresentado no Relatório Justiça em Números:

Em pesquisa realizada pela International Association for Court Administration, o Brasil apresentou alto índice de adequação ao contexto da pandemia, considerando o comparativo de 38 países, figurando no primeiro quartil amostral, em 9º posição. Foi destacado que diversos países, diferentemente do que ocorreu no Brasil, não promoveram atendimento às partes durante a pandemia, tais como a Albânia, Armênia, Austrália, Bangladesh, Espanha, Finlândia, Gana, Holanda, Noruega, nova Zelândia e Sérvia. Nas cortes do Reino Unido, as restrições legais de controle à pandemia, que impediam audiências presenciais, só foram suspensas em julho de 2021 e, no País de Gales e Escócia, em agosto de 2021. As restrições determinadas impediram as audiências presenciais, tribunais do júri, impedindo ainda o início de novas ações judiciais [148].

4.1. A justiça mais humanizada

O que fazer para uma justiça mais humanizada?

Uma solução para uma justiça mais humanizada passaria além de no exercício da judicatura se ter em atenção a pessoa humana como centro ou princípio de tudo, em se ter novo olhar sobre o trabalho, isto é, é necessário rejeitar ou deixar de encarar o trabalho como condição necessária à sobrevivência do homem, o trabalho deve ser visto como valor não somente como meio para ter e garantir o necessário para subsistência.

Comumente, o servidor desempenha função idealizada por outra pessoa e muitas vezes não sabe o fim da tarefa que realiza, quando isso acontece dificilmente o servidor assumirá o trabalho como sua responsabilidade, como algo que lhe acresce valor.

A administração da justiça além de pressupor nova visão do trabalho envolve também que se tracem novas estratégias para o exercício digno da função e nisto parece concordar HADDAD e PEDROSA (2014, p. 47), que recordam que a administração da justiça passaria fundamentalmente pela realização de um serviço de qualidade que pode envolver a alteração de estruturas, processos e mentalidades para redução de custos e obtenção de melhor resultado.

A gestão da justiça pressupõe modelo que teria na base os princípios organizacionais de liderança, motivação dos funcionários, desenvolvimento de cultura organizacional, comunicação e introdução de novas tecnologias. E se traduziria numa pronta resposta para as demandas da sociedade por um serviço de melhor qualidade em todos os órgãos do aparelho do estado [149].

[148] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Justiça em números 2021. Brasília, 2021 Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso aos 28 de Dez. 2021

[149] O grifo é nosso.



De crucial importância nas relações interpessoais é a comunicação e por isso também na relação entre o juiz com o servidor ou qualquer membro da sociedade, quando há comunicação os fins estabelecidos são mais facilmente alcançados. Quando os servidores recebem informação em tempo útil e bem orientada proporciona melhores resultados e gera confiança e responsabilidade para a equipa bem como permite a cada um controlar e avaliar melhor o seu trabalho.

Para uma nova função, o trabalho em equipa potencia grandes resultados, o trabalho em equipa substitui o interesse próprio, a dependência e o controlo e passa-se a verificar uma associação, responsabilidade e compromisso.

O juiz, enquanto pessoa humana, que necessita do outro para sua realização plena e enquanto técnico, necessita intervir na sociedade a que está inserido prestando o seu auxílio a todos os níveis, quer seja de forma profissional (por meio do seu conhecimento), quer seja por via social (por meio da sua humanidade) [150]

O novo horizonte exigirá também que na sua função social e participativa estabeleçam relações com as demais instituições que cooperam para a boa realização da justiça (quais sejam estas religiosas, educacionais, de saúde e outras), que se inserem naquela comunidade para identificar problemas e soluções apelando para uma consciência jurídica [151], a uma coordenação entre as instituições e colaboração com o Judiciário [152].

Esta actuação servirá igualmente para restabelecer a confiança e assegurar a proximidade dos cidadãos à justiça, portanto não será mal considerarem a participação activa emprestando à sociedade o vosso saber por meio da realização de palestras em Instituições de Ensino, a conscientização jurídica, a realização de serviços sociais, como oferecer refeições aos hospitais e centros de infância, e outras doações pelos juízes, posto que a sociedade é organismo existencial ao serviço dos indivíduos para permitir que cada um se realize plenamente, por isso todos os membros dessa sociedade independentemente das funções que exercem são chamados a isso.

Estamos cientes de que no exercício do seu múnus cada um adoptará o modelo que melhor se ajusta a sua jurisdição tendo em conta as necessidades específicas dos jurisdicionados e a satisfação dos utentes, contudo, a nossa recomendação será sempre o exercício da judicatura humanizado, ou seja, tenha em conta a pessoa humana.

[150] O respeito da pessoa humana tem de ser apreciado e preenchido no seu conteúdo em função da estrutura das sociedades, das crenças dos seus membros e da sua vocação, esse respeito conforma-se com os fins próprios do direito. Este deve ser o princípio fundamental de toda ordem jurídica, um respeito recíproco da dignidade dos homens enquanto entre eles estabelecem relações e o mesmo respeito da comunidade em relação a todos os seus membros, estendido aos estranhos, aos peregrinos, de igual condição humana (Vide MARTÍNEZ, Soares, op. cit. p. 437).

[151] Faculdade de julgar o proibido e o não proibido juridicamente, neste sentido veja Manual dos Magistrados Judiciais Municipal, elaborado pelo Ministério da Justiça e Instituto Nacional de Estudos Judiciários de Angola. 1ª Edição. Luanda: Edijuris, 2006, p. 54.

[152] Ana Maria Guerra Martins. Direito Internacional dos Direitos Humanos. Almedina, Fevereiro, 2013, p. 155. Neste sentido veja igualmente Artigo 19 da Declaração Universal dos Direitos do Homem e artigo 19º n. 2 do Pacto Internacional dos Direitos Cívicos e Políticos. Ainda sobre isso Nélia Dias. A responsabilidade Civil do Juiz. Lisboa: Editora Dislivro, 2003, p. 80.



5 - ÉTICA E DEONTOLOGIA NO EXERCÍCIO DA MISSÃO DE JULGAR

O novo olhar sob o papel do juiz na sua missão exige que ele tenha a ética e que chame para si princípios deontológicos inerentes a sua função porque enquanto seres sociais inseridos na sociedade podem refletir os vícios e debilidades desta, daí que se a sociedade é corrupta alguns julgadores serão arrastados para esfera da corrupção. O mesmo acontecerá com as situações de imoralidade ou de amoralismo.

A razão do juiz no exercício da missão de julgar não poder se divorciar da ética e dos princípios deontológicos [153], é obrigatoriedade do seu código de ética, visto que se o exercício da sua atividade envolve julgamentos a pessoa do outro, resultando até mesmo em privação do bem liberdade e nalguns casos bens patrimoniais ou valores como o bom nome e honra para poder fazê-lo sem suscetibilidades de consciência, deve conduzir-se limpo e transparente e observando claramente as normas éticas [154].

Outra razão prende-se com o facto de que a decisão judicial tomada pelo juiz acarreta consequências sociais de extrema importância, atuando, inclusive, na modificação de costumes, praxes sociais, e até da própria legislação, logo no seu agir deve buscar uma reflexão quanto aos valores da sociedade em que se insere tendo em atenção que o direito só se efetiva na busca de um ideal de justiça baseado no outro.

Gaspar (2019, p. 66) [155] que no que a ética do juiz diz respeito lembra-nos em síntese que incumbiria ao juiz saber manter uma conduta irrepreensível na vida pública com realce, zelar pelo prestígio da justiça assim como a dignidade da função. Ao juiz ético se exige praticar os actos de ofício, cumprir e fazer cumprir as disposições legais com independência, serenidade e exatidão, comparecer pessoalmente a hora da actividade laboral, qual seja audiência, inspeção ou outra actividade, não se ausentar sem justificação da jurisdição, não ultrapassar sem razões aparentes os prazos legais para o despachos, sentenças ou outras providências, não manifestar opinião por qualquer meio de comunicação sobre processos em curso, seu ou de outro juiz ou ainda emitir juízo depreciativo sobre despachos ou decisões de algum órgão judicial, salvo situações relativas a obras técnicas ou no exercício do magistério, exercer permanentemente fiscalização sobre os servidores subordinados especialmente no que se refere a cobrança de custas e emolumentos judiciais, mesmo sem reclamação dos interessados, tratar com urbanidade as partes, os membros do ministério público, os advogados, testemunhas, declarantes, os oficiais de justiça e atender aos que procurarem a qualquer momento quando se trate de problemas que reclamem e possibilite solução de urgência, residir na sede de sua jurisdição.

A compreensão ética exigirá igualmente o conhecimento interdisciplinar na relação do direito e outras áreas do saber. Os conhecimentos interdisciplinares contribuem para que o juiz tenha compreensão adequada da realidade social em que se insere a atividade judicial e para que possa atuar com domínio nas regras de regulação bem como compreender o alcance das atividades estatais a longo prazo.

[153] Cf. LANGARO, Luís Lima. Curso de Deontologia Jurídica. 6ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2008, p.3, a deontologia jurídica trata dos deveres e dos direitos dos agentes que lidam com o direito e de seus fundamentos éticos e legais. Veja também NALINI, José Renato. Ética geral e profissional. 3ª Edição rev. amp., São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2001. p. 36-37.

[154] José Renato NALINI, ET ALII. Ética e Deontologia Judiciária, Centro de Estudos de Judiciários, TOMO II, p. 57

[155] QUINTINO, Gaspar Nongava. O juiz burocrato. 1ª Edição. Luanda : Coleção Jurisprudencia, 2019, p. 66.



CONCLUSÃO

O exercício da missão de julgar que incumbe ao juiz é a mais nobre tarefa que existe porquanto compete a este apreciar os conflitos submetidos a sua apreciação devolvendo a esperança a quem viu o seu direito lesado, bem como assegurar a garantia dos direitos e interesses legalmente consagrados na Constituição e demais leis ordinárias. Esta tarefa não se avizinha fácil, porque vários são os escolhos que enfermam a administração da justiça e dificultam por tanto o acesso à justiça e a sua realização em tempo útil.

Ainda assim, o juiz enquanto ser social inserido numa sociedade, é chamado para exercer a sua função com humanidade tendo sempre em atenção a dignidade da pessoa humana e por isso se lhe propõe exercer a sua atividade com zelo, dedicação, brio, de forma independente e imparcial, não sobrepondo os seus ideais à lei. Ainda neste sentido, caberá abraçar uma nova cultura, a eticidade, reconhecendo que somos o outro e que o outro nos representa e que, portanto, as nossas habilidades e funções não nos afastam do fim último do ser humano, estar ao serviço do outro para sua realização integral.

Não obstante o acima, importa realçar que o exercício da magistratura por si só pressupõe limitações pelo facto do juiz estar directamente ligado a um Poder Soberano, sendo impossível desassociar a figura deste com a de um cidadão, a sua actuação ainda que pessoal, afectará sempre a sua imagem enquanto julgador e consequentemente do Poder que representa.

Enquanto pessoa é um ser livre e assiste-lhe, portanto, o direito de evoluir à medida que a sociedade evolui, usando os meios modernos e adequados a sua função de ser social, que inclui inovação, porém é necessário que adopte uma conduta irrepreensível e selectiva. É preciso que se tenha máxima atenção a sua atuação visto que o seu agir tem forte impacto na sua vida de magistrado, familiar e até mesmo social, é por esta razão que a sua ação deve ter a pessoa humana como princípio e fim de tudo.

REFERÊNCIAS

- ABRAVANEL, Filipe. Ética e Deontologia judiciária – Colectânea de Textos. Centro de Estudos Judiciários, 2014.
- BLANCHARD Ken. Alan RANDOLPH. Peter GRAZIER. Trabalho em equipa, três passos para se conseguir grandes resultados. 1ª Edição. Editora Planeta de Agostini, 2007.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Justiça em números 2021. Brasília, 2021 Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso aos 28 de Dez. 2021.
- CRUZ, Sebastião. Direito Romano (IUS ROMANUM). 4ª Edição. Coimbra: 1984.
- DIAS, Nélia. A responsabilidade civil do Juiz. Lisboa: Editora Dislivro, 2003.
- HADDAD, Carlos. Luís PEDROSA. Administração Judicial Aplicada. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Editor, 2014.
- IMBAMBA, Manuel. Uma cultura para homens e mulheres novos, um projecto filosófico para Angola do 3.º Milénio à luz da filosofia de Baptista Modin. Luanda: Edições Paulinas, 2003.
- JUSTOS, A. Santos. Direito Romano, Parte Geral, Introdução: Relação Jurídica. Defesa do Direito. 3ª edição. Coimbra Editora, 2006.
- FERREIRA A. Gomes. Dicionário de Latim-Português. Porto: Porto editora, 1969.
- LANGARO, Luís Lima. Curso de Deontologia Jurídica. 6ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2008.
- Lei Orgânica da Magistratura Nacional, Lei Complementar n. 35, de 14 de março de 1979.
- PRATA, Ana. Dicionário Jurídico - Direito Civil, Direito Processual Civil, Organização Judiciária. 4ª Edição Actualizada e Aumentada. Almedina Editora, 2006.
- MARTÍNEZ, Soares. Filosofia do Direito. 3ª Edição. Almedina, 2003.



MORAES, Mónica Campos Rodrigues. Humanização da justiça: Abordagem conceitual. Disponível em: https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=576, acesso em 22 Dez. 2021.

Manual dos Magistrados Judiciais Municipal, por Ministério da Justiça e Instituto Nacional de Estudos Judiciários de Angola, Edijuris, 1ª Edição, 2006.

NALINI, José Renato. Ética geral e profissional. 3ª Edição. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

SADEK, Maria Tereza Aina. Acesso à justiça: Um direito e seus obstáculos. REVISTA USP, São Paulo, n. 101 p. 55-66, Março/Abril/Maio, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revusp/article/download/87814/90736>. Acesso aos 31 Dez. 2021.

VENTURA, António José. Regulação do Regime de Incompatibilidades dos juizes em Angola. Associação Justiça, Paz e Democracia, 2011.

QUINTINO, Gaspar Nongava. O juiz burocrata. Luanda: Coleção Jurisprudencia, 2019.

TRF6

IDEIAS PARA UM NOVO TRIBUNAL

Chegou-se a tempo em que a administração de tribunais e a condução de processos judiciais não mais pode ser feita de forma amadora, baseada em intuições e sem constante medição por indicadores. A gestão dos assuntos judiciais, seja em macro ou microdimensão, não prescinde de conhecimento técnico específico e de amparo na ciência para que finalmente o Judiciário brasileiro conduza-se para a obtenção de resultados. Nessa perspectiva é indispensável o desenvolvimento de pesquisas aplicadas sobre o Poder Judiciário, que tenham como objetivo a eficiência e efetividade do sistema de justiça.

O livro foi elaborado por magistrado(a)s estaduais e federais participantes da disciplina do mestrado, Administração Judicial Aplicada, o(a)s quais, ao longo do semestre, discutiram questões atinentes ao aprimoramento do Poder Judiciário brasileiro por meio da gestão, e como isso poderia ser direcionado ao êxito do funcionamento do Tribunal Regional Federal da 6ª Região. Ledo engano daqueles que acreditam que juíze(a)s estaduais não conseguiriam captar as nuances da Justiça Federal e elaborar artigos voltados à implantação do novo tribunal federal. Onde há processos e pessoas, há espaço para a administração judicial, independentemente do ramo da Justiça em que será implementada. Basta que o(a)s magistrado(a)s sejam competentes, preocupado(a)s com a causa da justiça e cioso(a)s por assimilar conhecimento técnico em gestão, como são o(a)s autore(a)s de cada um dos artigos, para se conseguir formular ideias e propostas altamente pertinentes à realidade do novo tribunal.

