

DURAÇÃO RAZOÁVEL DO PROCESSO E GESTÃO JUDICIÁRIA: PRÁTICAS ADOTADAS PARA A REDUÇÃO DO TEMPO DE DURAÇÃO DO PROCESSO CIVIL EM UMA VARA FEDERAL

Raquel Rolim Pereira Galvão de Melo¹

RESUMO

A problematização da questão da duração razoável do processo leva-nos a reconhecer, de início, duas nuances envolvidas: uma relativa a aspectos legais que permitem que o processo se alongue por um tempo maior que o desejado e outra relativa a aspectos administrativos, de gestão do judiciário, que reproduzem a velha prática burocratizante da administração pública, de um modo geral.

Como a produção de leis não depende do Judiciário, cabe-lhe, então, agir sobre a sua parcela de responsabilidade na prestação jurisdicional, especificamente sobre a administração judiciária. São sobre esses aspectos organizacionais que se detém o presente trabalho, notadamente sobre a duração do processo, buscando-se como referencial teórico modernos princípios de gestão administrativa e, como referencial prático, um modelo de gestão implantado em uma Vara Federal. O estudo permitiu identificar aspectos reveladores de inadequações estruturais e gerenciais dentro do próprio órgão judiciário, propondo, ao final, sem a pretensão de esgotar o tema, algumas soluções que resultem em maior eficiência e produtividade para a organização.

PALAVRAS-CHAVE: Judiciário, gestão, tempo.

INTRODUÇÃO

Ademora excessiva do processo judicial é um tema contemporâneo, embora sua origem remonte à época em que o Estado avocou para si a tarefa de solução dos litígios. Ao longo dos anos, identificaram-se diversas causas para o problema e apontaram-se diferentes soluções. Todavia, a morosidade ainda continua ocupando lugar na pauta de debate de operadores do Direito e juristas do mundo inteiro em razão de sua indefinição.

A grande questão diante do problema da morosidade está em identificarem-se as suas causas e quais soluções podem ser propostas e colocadas em prática. São sobre esses aspectos organizacionais que se detém o presente trabalho, notadamente sobre a duração do processo, utilizando como objeto de análise os processos de trabalho desenvolvidos em uma Vara Cível — a 16ª Vara Federal da Subseção Judiciária do Ceará.

Por esse objetivo, denota-se que os modelos teóricos em referência aplicaram-se inicialmente sobre o corpo organizacional das empresas, ou seja, na iniciativa privada. Como não poderia deixar de ser, estas, pelo objetivo de alcançarem resultados cada vez melhores nas atividades a que se propõem, buscam corresponder à exigência de competitividade, repensando seus métodos de trabalho e propondo mudanças que signifiquem, ao final, uma capacidade maior de ofertar produtos e serviços com maior qualidade e gerando mais lucro.

A novidade que se apresenta, atualmente, consiste em se ter reconhecida a necessidade de se tornar a gestão pública mais qualificada. Esta, de modo geral, não é exemplo de operacionalidade, racionalidade e produtividade. Por ser “público”, “do povo”, e não de um ou de poucos, especificamente, é comum não existir uma consciência imediata de que,

sendo de todos, a coisa pública também é de cada um e, por isso mesmo, pode ser tratada com o mesmo zelo que a coisa particular e corresponder às necessidades de todos com a mesma competência que as instituições privadas.

O presente trabalho é um exemplo dessa mudança de paradigma. Propõe-se a estudar o problema da morosidade da prestação jurisdicional, tomando-se como escopo o micro-organismo da competência cível de uma Vara Federal para destacar os processos de trabalho adotados, analisá-los sob nova visão teórica e propor soluções para o que se acredita ser possível estabelecer: uma duração razoável para os processos judiciais.

Com certeza, pela experiência cotidiana e pela expectativa depositada sobre a presente análise, pensa-se que a realidade em foco reproduz, tirante poucos aspectos, a regra da forma como se dá a prestação jurisdicional de modo geral, bem como as análises e propostas a serem apresentadas acerca das evidências observadas servirão de referência para a reflexão sobre os mesmos problemas encontrados em outras unidades do Judiciário, semelhantes à aqui estudada.

Nesse sentido, pretende-se, a partir do estudo dos processos de trabalho adotados na 16ª Vara Federal, poder analisar, à luz das modernas teorias de Administração, com especial ênfase nos princípios de gestão da qualidade, como eles se desenvolvem e como contribuem para o problema que se deseja superar. Por outro lado, visa-se propor soluções concretas no sentido de possibilitar que os processos judiciais se desenvolvam de forma mais ágil e tenham uma duração mínima, razoável e satisfatória, para a Administração e para os jurisdicionados.

Um outro aspecto desse objetivo consiste em comprovar-se como as modernas técnicas de gestão de qualidade, adequadas à tessitura do serviço jurisdicional prestado na aludida Vara Federal, podem influenciar no tempo de duração dos processos, desde a sua distribuição, passando

pelo tempo despendido no cumprimento das fases obrigatórias, no tempo transcorrido para as soluções dos incidentes circunstanciais e próprios a cada matéria posta à apreciação e, por fim, no tempo necessário para se chegar à decisão final no processo.

Demonstra-se, aqui, como, numa proposta de mudança como essa, envolve-se, necessariamente, todo o corpo de pessoal disponível na unidade administrativa; no caso, desde o juiz titular, passando pela diretora de secretaria, a assessoria, os servidores que ocupam funções especializadas, tais como os supervisores de cada seção de procedimentos afeitos à competência da vara e também aqueles que desempenham os serviços administrativos mais comuns.

À luz das formulações teóricas que serviram de guia, observaram-se diversos problemas relacionados à falta de gestão do órgão judiciário e que iam de encontro ao primado da duração razoável do processo. Podem-se citar, entre eles, a falta de padronização na tramitação processual, a inexistência de rotinas administrativas uniformizadas, a ausência de planejamento, estabelecimento de objetivos e metas e o desconhecimento acerca da possibilidade de melhoria dos processos de trabalho.

Para se chegar a uma menor duração do processo, apresentaram-se, ao final, propostas relativas à gestão da secretaria judicial da 16ª Vara, consubstanciadas na reestruturação de processos de trabalho, no tratamento sistêmico e na implantação de princípios de gestão da qualidade.

A experiência construída a partir desse novo modelo de administração confirmou os elementos outrora colhidos na fundamentação teórica, segundo os quais a adequada gestão do organismo judiciário consubstancia-se em aspecto determinante da duração razoável do processo.

1 A GESTÃO JUDICIÁRIA ENQUANTO ASPECTO DETERMINANTE DA DURAÇÃO RAZOÁVEL DO PROCESSO JUDICIAL

A discussão acerca da demora desarrazoada da prestação jurisdicional, embora não seja recente, se acalorou com mais fervor nos últimos anos. Mesmo inexistindo norma expressa acerca desse direito no ordenamento jurídico pátrio, os operadores do Direito defendiam sua subsistência como decorrência implícita de outras regras. Assim, o direito passou a ser deduzido a partir das garantias do devido processo legal e de acesso à Justiça.

A divergência ainda pendente chegou a termo com a edição da citada Emenda Constitucional nº 45, de 8 de dezembro de 2004, a qual acrescentou o inciso LXXVIII ao art. 5º da Constituição Federal, *in verbis*: “LXXXVIII – a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”.

O direito à duração razoável do processo foi declarado explicitamente pelo legislador de forma que afastasse quaisquer dúvidas acerca da sua existência. Além disso, foi alçado à categoria constitucional de direito fundamental. Desse modo, o direito que outrora era considerado em decorrência da cláusula do devido processo legal ou como aspecto material da garantia de acesso à Justiça hoje detém *status* de direito autônomo e independente, embora continue umbilicalmente ligado às demais normas asseguradoras da dignidade da pessoa humana.

Enquanto direito fundamental, a razoável duração do processo deixa de ser mero princípio orientador do processo civil, o princípio da celeridade, passando a se tornar direito subjetivo público do cidadão ante o Estado-juiz. Assim, o destinatário principal da norma de direito

fundamental é o Estado, enquanto detentor da tarefa de pacificar os conflitos sociais, ou seja, da função jurisdicional. O Estado, portanto, tem o dever de prestar a tutela jurisdicional em tempo razoável; e o indivíduo, o direito de exigir essa atuação.

É certo que não se discute mais o direito à duração razoável do processo. Está na lei (constitucional): há direito à Justiça em tempo hábil. Todavia, a garantia formal não solucionou a problemática já existente. As dificuldades enfrentadas pelo Poder Judiciário, que culminam com a demora do processo judicial, não deixaram de existir como um “passe de mágica” após a edição da emenda constitucional.

Na verdade, o legislador constituinte, ao consolidar o direito a um processo célere, deixou claro, implicitamente, que havia um grande problema a ser solucionado, tão grande que o rechaçou constitucionalmente, garantindo expressamente um direito contra ele. Ou seja, a demora do processo judicial se tornou tão ululante que o direito à duração razoável foi elevado ao *status* de cláusula pétrea.

Entretanto, o simples reconhecimento do direito não é suficiente. A noção de razoável duração de um processo judicial impõe a efetiva e rápida concretização material da pretensão do jurisdicionado², sob pena de se atribuir à norma constitucional do art. 5º, inciso LXXVIII, mero caráter programático.

Arruda³ anota que a efetiva atuação para superação do indesejado quadro pressupõe uma intervenção ampla em nível legislativo, administrativo e, evidentemente, judicial. Ao legislador, caberá a tarefa de conformar a legislação processual ao postulado da celeridade, adequando-a ao escopo de evitar delongas e procrastinações no processo. Cabe-lhe também o dever de não editar normas que atentem contra essa garantia.

Ao administrador, cumpre dotar o serviço judicial dos elementos materiais necessários ao eficiente desempenho de suas funções, seja

através do aumento de número de magistrados e servidores, seja através da implementação de políticas organizacionais de gestão do organismo judiciário, seja por meio da disponibilização de recursos materiais e tecnológicos que facilitem o trabalho, permitindo economia de tempo, entre outros.

O Judiciário, enquanto destinatário por excelência da garantia constitucional, também precisa se adaptar ao atendimento da norma em sua plenitude. Para isso, deve dotar-se de profissionais de alta competência, com aptidão técnica para condução dos processos de forma eficiente e eficaz. Envolve também, conforme asseverou Ramos⁴, uma mudança de mentalidade dos operadores do Direito, que deve ser comprometida com os ideais de prestação de um serviço público de excelência.

Durante muito tempo, acreditou-se que as organizações governamentais seriam naturalmente ineficientes, razão pela qual nunca se exigiu excelência na prestação dos serviços públicos. No trato da coisa pública, bem observa Arruda, não era tradicional a utilização de práticas administrativas da gestão privada, pois não se compreendia necessária uma prestação eficiente dos serviços públicos, mas tão somente a sujeição ao princípio da legalidade⁵.

Passou-se, na fase seguinte, a observar com criticidade o desempenho da Administração Pública. Constatou-se que, para a realização de suas atividades, a máquina administrativa demandava altos custos, superiores aos consumidos pelas empresas privadas. Somado a isso, os produtos e serviços oferecidos eram insuficientes para atender à demanda dos usuários, além de possuírem qualidade insatisfatória e exigirem tempo elevado para conclusão.

A partir de então, começou-se a introduzir, nos sistemas gerenciais públicos, alguns conceitos de origem empresarial, caracterizados por uma maior ênfase na eficiência governamental. Os novos caminhos do

modelo gerencial passaram a ser norteados por conceitos e práticas de há muito aplicadas nas empresas privadas: flexibilidade de gestão, foco na qualidade dos serviços e prioridade às demandas do consumidor⁶.

A Constituição Federal, consolidando essa nova tendência, consagrou, além dos tradicionais princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, o princípio da eficiência (art. 37, CF/88) como condutor obrigatório para a Administração Pública. Para os integrantes da máquina estatal, deixou de ser suficiente a obrigação de prestar o serviço na forma da lei. Deveriam, agora, desempenhá-lo com eficiência.

O Poder Judiciário, por sua vez, também não esteve de fora da adjetivação *ineficiente* que a Administração Pública acumulou durante todo esse tempo (e ainda continua a carregar até os dias de hoje). Com efeito, a morosidade o atalhou impiedosamente desde a sua criação, fazendo com que a ineficiência, e consequentes descrença e falta de credibilidade, passasse a ser marca registrada.

O Judiciário, talvez em função da inércia que lhe é peculiar, manteve-se por muito tempo distante, afastado, das discussões relativas a questões gerenciais, mormente se traziam conceitos privatístico-empresariais. Pressões de ordem externa e interna, todavia, obrigaram-no a iniciar uma mudança de paradigma, passando a assumir, paulatinamente, posturas mais ativas, notadamente no tocante ao planejamento de suas ações.

Enquanto esfera de poder do Estado, compõe a Administração Pública e sujeita-se aos mesmos princípios de regência, inclusive ao princípio da eficiência. Assim, é possível exigir do Judiciário o desempenho eficiente de sua função primordial, qual seja, a função jurisdicional. Para atingir esse ideal de eficiência, o Poder Judiciário, tanto quanto a Administração Pública em geral, precisa incorporar novos conceitos de gestão pública, da gestão orientada para resultados e de planejamento estratégico.

É preciso mudança no foco da administração judiciária para atender às expectativas de máxima eficiência e eficácia, caracterizadas pela melhoria significativa na performance da instituição, associada a mudanças organizacionais e de processo de gestão. Deve-se buscar, ainda, um planejamento consciente e orientado para resultados.

Arruda, comentando o princípio da eficiência e o direito fundamental ao processo em tempo razoável, arremata que:

“a concretização deste princípio, no campo da administração judicial, é o meio ideal, senão o único, para a definitiva resolução do problema da morosidade desses procedimentos. Ataca-se aqui o foco do problema na tentativa de pôr cobro à crise que assola o exercício da atividade jurisdicional. Realmente, as investigações empíricas demonstram que os défices de gestão correspondem à parcela mais significativa dos atrasos processuais.”

Desse modo, há estreita relação entre a concretização do direito à duração razoável do processo e a administração do órgão judiciário. Este, se bem administrado, será eficiente, ou seja, prestará a tutela em tempo hábil. Do contrário, continuará a carregar o título da morosidade sob suas costas.

Atualmente, a Administração Pública, inclusive o Poder Judiciário, passaram a visualizar a gestão de seus serviços como consectário indissociável da ideia de eficiência, notadamente no tocante aos gastos para atendimento das políticas públicas definidas em lei. Os tribunais, como órgãos-ápices do Judiciário, começaram a pensar de forma estratégica, planejando suas atividades de maneira coordenada, a fim de afastar o pesado dogma da ineficiência e alcançar a celeridade e efetividade desejadas. O que antes parecia impossível tornou-se não apenas possível, mas desejável e, por que não dizer?, inevitável.

Planejar nada mais é do que prever o futuro. Planejar

estrategicamente é antever o futuro e traçar ações coordenadas para melhor aproveitar os fatos do porvir. Dentro desse contexto, a concretização da tutela jurisdicional sem dilações indevidas passa, necessariamente, pelo planejamento organizacional e, de resto, pela adequada administração judiciária.

Mello Serra anota que o bom funcionamento de uma serventia, ao ser entregue a um juiz, ganha a natureza de dever deste, sendo imprescindível, para o desempenho de tamanha responsabilidade gerencial, a aplicação de técnicas de administração, tais como: gestão de pessoas (composição de equipe, treinamento, padronização de tarefas, poder de fiscalização e, eventualmente, punição), gerenciamento das atividades desempenhadas pelos servidores e até mesmo a manutenção do órgão⁷.

O resultado desse novel padrão de condução da secretaria, ou serventia, é o aumento significativo da celeridade processual. A boa gestão das varas traz como consequência um maior número de audiências realizadas, de processos julgados, de tutelas entregues. Acarreta, ainda, a diminuição do acervo de processos e do tempo de espera de julgamento. Enfim, influencia positivamente o tempo de duração do processo.

Concluiu-se, portanto, que a Administração da Justiça vem ao encontro dos anseios de duração razoável do processo, pois possibilita o ideal de acesso à Justiça em seu aspecto material, além de atender ao primado constitucional da justiça em tempo hábil, prescrito no art. 5º, inciso LXXVIII, da Carta Magna.

Para alcançar a eficiência dos serviços judiciais, é necessário que o sistema gerencial que o administra seja focado no requisito “qualidade”. É o que se chama Sistema de Gestão da Qualidade. Maranhão define Sistema de Gestão da Qualidade como um conjunto de recursos e regras mínimas, implementado de forma adequada, com o objetivo de orientar cada parte da empresa para que execute de maneira correta e no

tempo devido a sua tarefa, em harmonia com as outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa⁸.

Ainda segundo o citado mestre, os princípios, ou fundamentos, da gestão são: 1. foco no cliente; 2. liderança; 3. engajamento das pessoas; 4. abordagem por processos; 5. abordagem sistêmica para a gestão; 6. melhoria contínua; 7. abordagem factual para a tomada de decisão; 8. benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

2 O MODELO DE PRÁTICAS PARA REDUÇÃO DO TRÂMITE PROCESSUAL CIVIL ADOTADO NA 16ª VARA FEDERAL

2.1 A Reestruturação Interna da Secretaria com Vistas ao Aumento da Produtividade

A 16ª Vara Federal foi originariamente estruturada segundo o seguinte organograma:

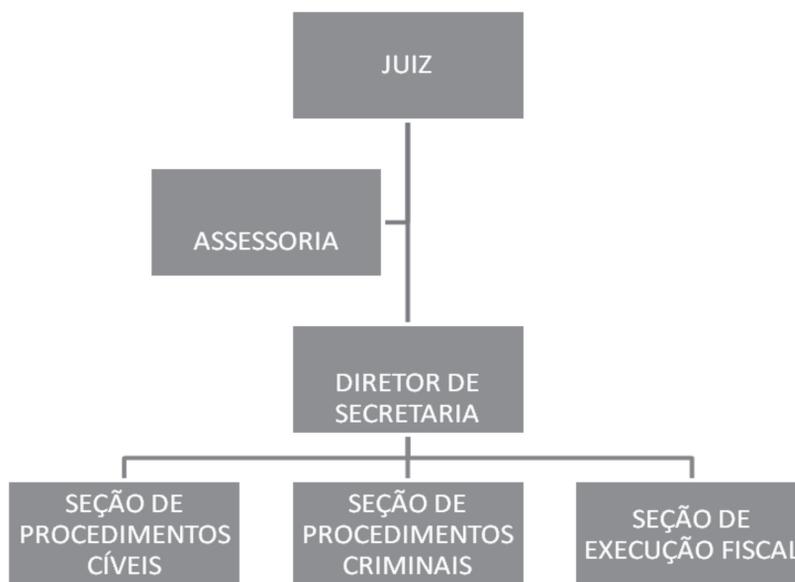


Figura 1 – Organograma originário da 16ª Vara Federal

De acordo com essa estrutura, juiz e gabinete integram a área responsável pelas sentenças, decisões e pelos despachos. O diretor coordena os trabalhos da secretaria, que é formada pelas três seções: Cível, Criminal e Execução Fiscal.

Cada uma dessas seções fica responsável por todo o processamento dos feitos que lhe são destinados, executando atos que vão desde a autuação, a numeração, o recebimento e a juntada de petições e documentos, conferência de prazos, realização de cargas, remessas e vistas nos autos, além da extração de expedientes diversos, tais como mandados, cartas, precatórias, etc.

Devido ao quantitativo reduzido de servidores, verificou-se que poucas pessoas concentravam muitas tarefas, sendo obrigadas a praticar uma variedade muito grande de atos para cada processo afeto à sua responsabilidade. Desse modo, o mesmo servidor que recebia o processo, autuava e numerava as folhas também tinha de confeccionar mandados, cartas, etc. Além disso, deveria, ainda, receber e juntar os expedientes cumpridos (mandados, ARs, precatórias). Era obrigado, também, a receber e juntar as petições, controlar os prazos, realizar publicações, certificar os atos praticados e fazer conclusão ao juiz.

Em decorrência desse acúmulo de atividades, os servidores das seções da secretaria estavam sempre assoberbados de tarefas e, ainda assim, não conseguiam atingir o nível de produtividade desejado. Também em razão dessa concentração, os servidores da seção não tinham tempo de analisar com tranquilidade os processos e, por isso, deixavam de elaborar minutas de despachos de pouca complexidade, encaminhando todos os casos ao gabinete.

O gabinete, por sua vez, não conseguia atender à demanda recebida da secretaria, pois ficava responsável pela elaboração de despachos, decisões e sentenças de todos os processos. Além disso, não

conseguia realizar sua principal atividade, que é o auxílio ao magistrado na elaboração de sentenças e decisões complexas.

Analisando a ambiência interna, verificou-se que a vara possuía quatro ilhas isoladas entre si: as três seções e o gabinete. Cada um trabalhava para o seu setor, sem nenhum espírito de equipe. Se algum departamento não estava funcionando a contento, nenhum dos outros se dispunha a ajudar, demonstrando uma espécie de competitividade nada saudável. Não havia visão de grupo nem se enxergavam os objetivos da instituição; apenas se buscava a concretização imediata das tarefas dentro do setor.

O pior fator detectado em função dessa estrutura era o baixo nível de produtividade. Não havia padronização alguma. Cada servidor tinha seu próprio *modus operandi*, e idênticas atividades eram desempenhadas de maneiras diversas. Por exemplo, cada mandado expedido assumia determinada formatação, a depender de quem o elaborou. Não havia diálogo nem compartilhamento de informações. A produção não tinha como ser medida, e o controle das tarefas era muito difícil.

Um dos principais processos de trabalho identificado foi o de “processar feitos”, de interesse de todas as três seções da secretaria e do gabinete. Desse macroprocesso “processar feitos”, extraíram-se outros grandes processos de trabalho: 1. recebimento de processos e documentos; 2. juntada de documentos diversos nos autos; 3. extração e encaminhamento de expedientes para cumprimento das determinações judiciais; 4. controle e acompanhamento dos prazos processuais; 5. análise do processo para elaboração de minutas.

A partir do resultado obtido, verificou-se ser extremamente mais produtivo que as seções ou setores fossem especializados em determinada atividade, desempenhando apenas um dos principais processos de trabalho, ao invés de realizar todos eles ao mesmo tempo.

Assim, criaram-se seções especializadas, cujas denominações foram indicadas em conformidade com seus principais processos de trabalho.



Figura 2 – Novo organograma da 16ª Vara Federal

Essa estruturação, além de possibilitar maior rapidez em função da especialização das atribuições, permitiu a solução de outros problemas. A Seção de Análise, composta dos servidores ocupantes do cargo de analista judiciário ou de servidores bacharéis em Direito, passou a funcionar intimamente ligada ao gabinete e ao próprio magistrado. Assim, a Seção de Análise ganhou o *status* de extensão do gabinete, desempenhando tarefas similares, embora de menor complexidade.

Os servidores da Seção de Análise recuperaram plenamente o espírito de equipe, pois tiveram suas responsabilidades pulverizadas para todos os tipos de ações. Observou-se que as questões surgidas em qualquer espécie de demanda eram compartilhadas e discutidas por

todos. Em consequência, desenvolveram um banco de dados com grande quantidade de modelos de decisões cíveis, criminais e de execução fiscal. Em função disso, na ausência de qualquer deles, o outro colega poderia substituí-lo com tranquilidade. Além disso, os servidores ganharam em acréscimo de (diversidade) conhecimento.

A Seção de Recebimento, Juntada e Verificação de Prazos, por desempenhar processos trabalhos próximos, foi agrupada com essas três atribuições. O servidor responsável recebe o documento e já o anexa aos autos. Na oportunidade, verifica se é o caso de aguardar prazo para qualquer das partes. Por exemplo, ao receber um mandado de citação, o servidor o junta e anota o prazo respectivo para contestação. O processo com prazo para as partes é alocado em escaninho próprio. Decorrido o prazo, com ou sem manifestação da parte, o servidor responsável certifica o ocorrido e encaminha o processo para a Seção de Análise.

A partir dessa estruturação, os documentos passaram a ser recebidos e juntados com maior rapidez. Os prazos também receberam controle mais rigoroso, e os processos são encaminhados tão logo decorra o lapso determinado em lei ou na decisão. Outra vantagem da seção foi a concentração de recebimento de processos e documentos em um único setor, donde é possível acompanhar a origem de seu processamento.

A Seção de Cumprimento recebe os processos com despacho, decisão ou sentença do juiz para cumpri-los. Os processos recebidos sofrem uma triagem e são alocados em escaninhos de acordo com o tipo de ato que será praticado e com o tipo de ação. As determinações urgentes, tais como tutela ou liminar, são alocadas no escaninho “expedientes urgentes”.

Diariamente, os servidores da Seção de Cumprimento executam meta estipulada para a realização de expedientes. O cumprimento desses expedientes varia conforme o dia da semana: segunda e quarta são realizados expedientes cíveis, terça e quinta são realizados expedientes criminais e, às sextas, expedientes de execução fiscal. Apesar dessa organização, alguns

atos são realizados todos os dias, como a remessa de feitos ao Tribunal, o cumprimento de determinações urgentes, entre outros.

A grande vantagem da Seção de Cumprimento foi a concentração e especialização das tarefas. Os servidores produzem expedientes em maior quantidade, trabalham com lotes de processos. Todos fazem o mesmo tipo de tarefa, de modo que os modelos de mandados, ofícios, cartas, cartas precatórias, etc. são padronizados. Verificou-se elevado incremento da produtividade após a estruturação da Seção de Cumprimento, dada a especialização das tarefas.

Após a reorganização da secretaria, as tarefas ou os processos de trabalho foram assim distribuídos:

Seção de Recebimento, Juntada e Verificação de Prazos

Receber petições e documentos encaminhados pela distribuição; receber mandados e demais expedientes cumpridos pelos oficiais de Justiça; receber documentos encaminhados pelo diretor de secretaria (correspondências relativas a processos); juntar aos autos as petições, os mandados e demais documentos recebidos; remeter ao Setor de Análise os processos com petições pendentes de análise; organizar em escaninho próprio os processos que estão com prazo para as partes; verificar e certificar o decurso de prazo dos processos com prazo vencido; certificar a publicação dos boletins; receber e dar encaminhamento aos processos devolvidos à secretaria (carga, MPF, União, INSS, etc.); autuar processos novos recebidos da distribuição; realizar atendimento ao público.

Seção de Expedientes

Extraír mandados, ofícios, cartas precatórias, cartas de citação e demais expedientes em cumprimento de determinação judicial; realizar

intimação pessoal dos advogados e das partes presentes na secretaria; preparar e remeter processos com intimação para órgãos públicos (Polícia Federal, etc.) e pessoas jurídicas de Direito Público (União, INSS, etc.); remeter processos a localidades diversas conforme determinação judicial (Justiça Estadual, comarcas, Vara Federal, seção judiciária, tribunais, etc.); remeter processos ao arquivo e à distribuição; extrair guias de remessa; preparar e certificar a publicação; preparar e remeter as correspondências necessárias ao encaminhamento dos expedientes; encaminhar mandados e expedientes afins para a Central de Mandados; expedir certidão de atos judiciais, certidão narrativa e certidão de homônimo; realizar atendimento ao público.

Seção de Análise

Elaborar atos ordinatórios; analisar e elaborar minutas utilizando assinatura digitalizada em processos conclusos para despacho; analisar e elaborar minutas em processos conclusos para decisão, submetendo-as à apreciação do juiz; analisar e elaborar minutas em processos conclusos para sentença de extinção, submetendo-as à apreciação do juiz; identificar processos aptos para sentença e remetê-los ao gabinete; identificar processos com pedido de tutela ou liminar e remetê-los ao gabinete; organizar escaninhos de acordo com a classe processual (execução fiscal, ação penal, ação ordinária, mandado de segurança, ação civil pública, etc.), com o objeto da ação (exemplo: MS/tributário, MS/administrativo, AO/previdenciário, etc.) e com a fase processual ou o pedido (exemplo: AP/recebimento denúncia, IP/arquivamento, AO/previdenciário/perícia).

Seção de Precatórias e Audiências

Designar audiências; extrair e encaminhar expedientes de

intimação para a audiência; preparar pauta; encaminhar pauta, via fac-símile, ao MPF e ao INSS; juntar aos autos os expedientes cumpridos relativos às audiências; encaminhar processos com audiência designada ao gabinete (após a juntada dos expedientes de intimação para o ato); receber e processar cartas precatórias; devolver cartas precatórias ao juízo deprecante; realizar atendimento ao público.

Gabinete

Organizar processos conclusos para sentença em escaninho próprio, de acordo com a classe processual, com o objeto da ação e com o período de conclusão; elaborar minutas de sentença, submetendo-as à apreciação do juiz; elaborar minutas de despacho em processo a ser baixado em diligência; manter banco de dados com as sentenças e decisões proferidas pelo magistrado; registrar as sentenças no Livro de Sentenças virtual; devolver processos com sentença, decisão ou despacho à secretaria; elaborar minutas de decisões em processos com pedido de tutela ou liminar, submetendo-as à apreciação do juiz; assessorar o juiz na realização de audiência; registrar decisões no Livro de Decisões virtual.

Em suma, a secretaria da 16ª Vara Federal precisou ser reestruturada para melhor atender ao princípio da duração razoável do processo, posto ter sido possível especialização de atividades com o consequente aumento da produtividade.

2.2 O Estudo dos Ciclos Processuais

2.2.1 Introdução à ideia de ciclo processual

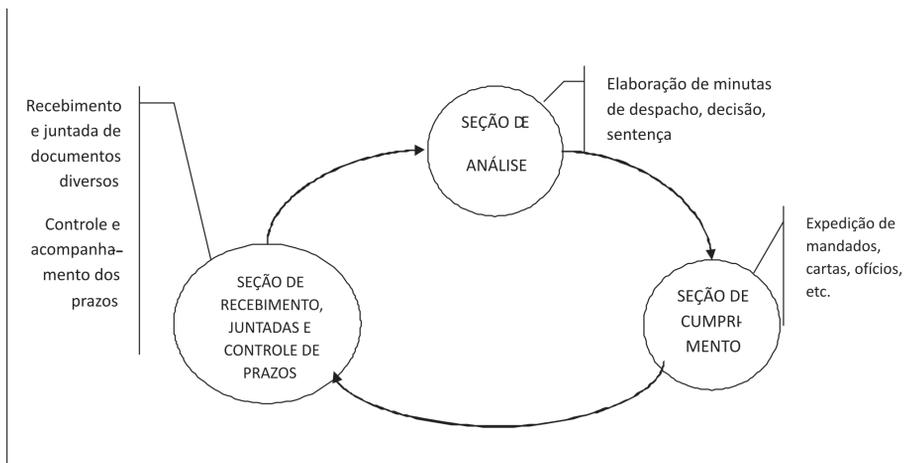
Cada vez que o magistrado é chamado a intervir no processo, ele profere um despacho, uma decisão ou sentença. Esse ato do juiz,

que, em regra, contém determinação de providência futura, precisa ser cumprido. Para tanto, o processo é encaminhado ao servidor responsável para confeccionar os expedientes necessários ao cumprimento da determinação judicial (citação, intimação, cientificação, etc.).

Após a realização dos expedientes, o processo aguardará o retorno dos documentos expedidos para que sejam juntados aos autos. Realizada a juntada, o processo permanecerá, em regra, aguardando movimentação pelas partes, por meio de petição, durante um certo prazo. Caso a parte protocole uma petição, esta será juntada aos autos, os quais, em seguida, serão novamente remetidos ao juiz para despacho, reiniciando-se novo ciclo de movimentação processual.

A partir das premissas acima apontadas, a ideia de “ciclo processual” que se quer introduzir diz respeito ao “caminho” percorrido pelo processo todas as vezes que o magistrado profere um despacho, uma decisão ou sentença. Cada “ciclo” encerra o percurso processual que vai desde o despacho lançado pelo magistrado até o retorno dos autos ao seu gabinete para novo exame.

A ilustração a seguir explicita o ciclo processual:



Após a juntada de uma nova petição, o processo é outra vez remetido à Seção de Análise para exame, reiniciando-se, assim, novo “ciclo processual”.

Tome-se o exemplo de uma ação comum ordinária cuja causa de pedir demande dilação probatória. Nesse caso, referida ação poderia passar por até seis, ou mais, ciclos processuais. Considerando que cada ciclo processual completo leva em torno de quatro meses, na hipótese já somaria dois anos. Ou seja, no exemplo citado, sem nenhum incidente extra, o processo já teria demorado, no mínimo, dois anos.

Vale salientar que no caso tratado nem sequer foi incluída a hipótese de audiência de conciliação ou quaisquer outros incidentes que podem ocorrer durante o trâmite processual. Uma ocorrência processual um pouco mais complexa, como falecimento da parte e habilitação de herdeiros, seria suficiente para elevar esse tempo para a casa dos quatro anos ou até por período superior a esse.

2.2.2 A redução do tempo processual a partir do controle dos ciclos processuais

A partir da realidade da 16ª Vara, verificou-se que o tempo de tramitação do processo, isto é, o lapso que o processo permanecia em juízo, poderia ser diminuído se os “ciclos processuais” fossem reduzidos ou encurtados. Com efeito, se uma ação ordinária realizava, em média, seis a sete ciclos processuais para chegar até a sentença, caso a quantidade de ciclos fosse reduzida para três ou dois, o tempo do processo seria reduzido pela metade.

Do mesmo modo, se o “ciclo processual” pudesse ser abreviado, isto é, se fosse possível encurtar o percurso processual, passando-se desde logo da primeira fase à terceira, ou da segunda à última e vice-versa, sem dúvida, haveria redução do período de aguardo pela solução do litígio.

A partir do raciocínio *supra*, estudou-se uma forma de reduzir ou encurtar os ciclos processuais a partir de sua origem, qual seja, o ato do juiz (despacho, decisão, sentença). Observou-se que o processo sempre reiniciava um novo ciclo em razão da necessidade de intervenção do magistrado para impulsionamento do feito. Assim, se o magistrado determinasse, em um único ato, todas as movimentações ulteriores, não haveria necessidade de retorno dos autos para análise.

Desse modo, ao despachar os autos, o juiz, além de ordenar a prática do ato seguinte, acrescentaria outros possíveis direcionamentos, desde logo antevendo quais atitudes as partes poderiam tomar. Seria como um jogo de xadrez, no qual o jogador deve prever as possíveis jogadas do adversário e antecipar-se a elas. É dizer: o magistrado, dentro do âmbito de previsibilidade da prática cotidiana, imaginaria quais comportamentos os litigantes poderiam adotar e, em função deles, determinaria quais providências deveriam ser seguidas.

Por exemplo, no despacho inicial de citação, determinar-se-iam atos seguintes, tais como réplica, indicação de provas a produzir, julgamento antecipado da lide, designação de audiência, etc. Antevendo-se à postura das partes, dir-se-ia: “se o réu fizer X, faça-se Y; se o réu não fizer X, faça-se Z; se o autor fizer A, faça-se B”, e assim por diante.

Tais determinações, obviamente, far-se-iam em conformidade com as regras processuais em vigor, a fim de se passar ao largo de qualquer arguição de nulidade, o que terminaria por subverter a ideia inicial de agilização. Além disso, a previsão dos atos seria concebida de acordo com a prática processual cotidiana, ou seja, em consonância com as atitudes mais comuns das partes. As situações incomuns não ficariam abrangidas, devendo necessariamente ser levadas a exame pelo juiz.

Outra forma de reduzir ou encurtar o número de ciclos seria a prática de vários atos processuais em uma só oportunidade, isto é,

as partes poderiam antecipar suas posições e seus comportamentos futuros. Por exemplo, no momento da citação, o réu poderia contestar e especificar, de forma detalhada, as provas que pretendia produzir. Na fase de réplica, o autor poderia proceder da mesma maneira, indicando suas provas e seus complementos necessários, tais como qualificação e endereço das testemunhas (no caso de prova testemunhal), indicação de assistente técnico e quesitos (no caso de prova pericial), etc.

Com o intuito de diminuição dos ciclos processuais, foram elaborados despachos que continham não apenas as determinações imediatas, mas também os diversos desdobramentos seguintes, fator que tornava desnecessário o retorno dos autos ao juiz a cada manifestação das partes. A partir de então, os ciclos processuais tornaram-se mais curtos, acelerando sobremaneira o trâmite processual.

Exemplo de ciclo processual encurtado no despacho inicial, considerando-se as diversas previsões de realizações de atos futuros:

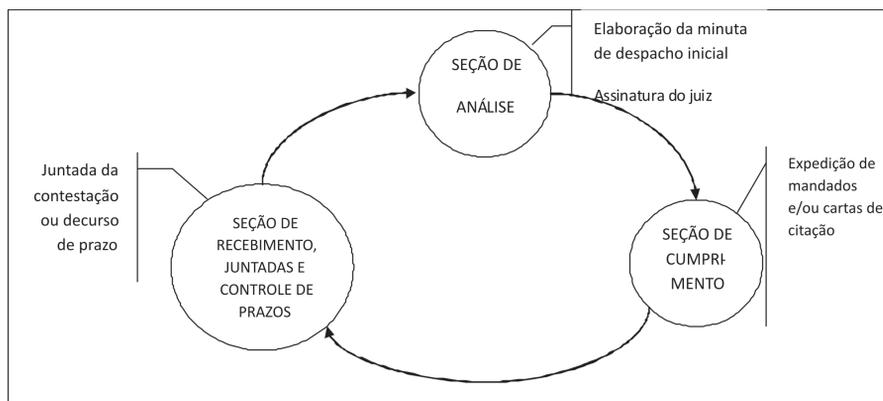


Figura 4 – Ilustração do ciclo processual “despachar inicial”

Observe-se que, após a juntada da contestação ou decurso do prazo para contestar, não haverá necessidade de nova remessa dos autos

para a Seção de Análise, visto que o despacho inicial já contém os passos seguintes. Portanto, o processo seguirá diretamente para a Seção de Cumprimento, “pulando” a análise.

Ainda dentro desse contexto, caso réu e autor especifiquem, respectivamente, na contestação e réplica, as provas que pretendem produzir, ter-se-á um ciclo a menos, ou seja, uma diminuição média de quatro meses no tempo total de tramitação do processo.

Imaginando-se o exemplo de uma ação cuja matéria arguida fosse unicamente de direito, hipótese que ensejaria o julgamento antecipado da lide, o processo completaria apenas um ciclo ou um ciclo e meio. Isso significa que o processo já estaria apto para sentença entre quatro e seis meses após o seu ajuizamento.

O tempo acima foi calculado considerando-se um tempo médio de quatro meses para o percurso de um ciclo processual completo. Entretanto, dependendo do volume de processos e estrutura da vara, o ciclo processual pode durar um mês ou até menos. Logo, em apenas trinta dias ou em menor tempo, poder-se-ia ter um processo instruído e julgado.

2.3 Práticas Variadas para a Redução do Tempo de Tramitação do Processo Civil

A realidade observável da 16ª Vara permitiu identificar a possibilidade de afastar ou racionalizar alguns itens dos ritos processuais inscritos na lei, desde que não se refiram a norma de ordem pública ou impliquem lesão aos princípios do contraditório e ampla defesa, com o fito de abreviar o tempo de duração do processo.

Propõe-se, ainda, a criação de rotinas administrativas que traduzam a uniformização e padronização de procedimentos, evitando-se que cada partícipe do processo faça suas atividades de forma diferente, dificultando o trabalho do próximo cliente interno da cadeia.

As situações coletadas empiricamente foram testadas e aperfeiçoadas, transmutando-se em práticas adotadas pela secretaria por contribuírem com a eficiência do desempenho da atividade e, conseqüentemente, com a celeridade processual. Algumas dessas práticas passam a ser descritas a seguir, com ênfase no momento em que são implementadas.

2.3.1 No recebimento dos autos, após a distribuição do processo

Após a distribuição, o processo é remetido à vara com uma guia de remessa para recebimento. O servidor, após conferir os números listados na guia, a recebe, assinando e datando no local apropriado. Em seguida, acessa o Sistema Tebas, no módulo Secretaria, item Protocolo, aba Recebimento de Protocolo, preenche os dados e efetua o recebimento da guia de remessa.

A numeração-padrão utilizada pela Justiça Federal para atribuir número aos feitos contém quinze dígitos. Cada vez que um processo novo era distribuído e remetido à vara, o servidor conferia todos os dígitos contidos na guia de remessa, situação que demandava um tempo considerável.

Verificou-se que seria suficiente a conferência dos últimos dígitos listados, pois raramente dois processos com os mesmos números finais estariam contidos na mesma guia. Igualmente, observou-se que a conferência seria muito mais rápida se realizada por dois servidores ao mesmo tempo: enquanto um lê os dígitos finais contidos na capa dos autos, o outro checa se corresponde ao contido na guia. Resultado: em apenas dez ou quinze minutos é possível receber uma guia com mais de cinquenta processos, isto é, com mais de setecentos e cinquenta dígitos para conferência, situação que antes demandava cerca de duas horas.

Após o recebimento da guia, com data e assinatura, o servidor arquivava a segunda via da referida guia em uma pasta colecionadora. Observou-se, todavia, que a segunda via da guia de remessa não tinha qualquer

utilidade prática. As pastas colecionadoras continham um sem-número de papéis que nunca eram requisitados. Analisou-se, então, que a comprovação de entrega (guia assinada e datada) deveria ficar em poder de quem a entregou, e não de quem a recebeu. Assim, aboliu-se a segunda via da guia de remessa e seu respectivo arquivamento. A ação permitiu economia de tempo e recursos materiais (papel, tinta de impressora, etc.).

Em seguida ao recebimento “físico” dos processos, o servidor deveria efetuar o recebimento “virtual”, no sistema de informática, a fim de permitir a atualização *on-line* de todos os atos praticados “fisicamente”. Para agilização desse procedimento, instalaram-se leitoras óticas que, através de código de barras colado na capa dos autos, reconhecem instantaneamente os dados do processo, dispensando a necessidade de digitá-los. Resultado: economia de tempo, além de maior conforto para o servidor.

Por último, ao receber os autos, o servidor numerava as folhas e punha uma rubrica abaixo da numeração. Percebeu-se que o ato de numerar as páginas demandaria menos da metade do tempo se a rubrica fosse dispensada. E assim se fez.

Além das técnicas indicadas anteriormente, após a numeração do processo, o servidor ordena os autos em escaninhos próprios, considerando-se fatores como a classe da ação (ordinária, mandado de segurança, etc.) e o nível de urgência desejado (ações com prioridade legal — idosos, deficientes, etc. —, ações com pedido de liminar ou tutela).

Seguindo esse *iter*, conseguiu-se reduzir o tempo de permanência do processo na Seção de Juntada para zero, ou seja, o processo é recebido, atualizado e remetido para ser despachado no mesmo dia. Anteriormente, verificava-se que o processo demorava até uma semana para ser recebido e encaminhado para despacho inicial. Além disso, os processos de urgência passaram a ser ordenados em escaninhos próprios, evitando-se demora na sua apreciação.

2.3.2 No processamento dos autos pela primeira vez

Para facilitar o trabalho dos servidores responsáveis pelas minutas, elaborou-se um fluxograma para a análise da petição inicial:

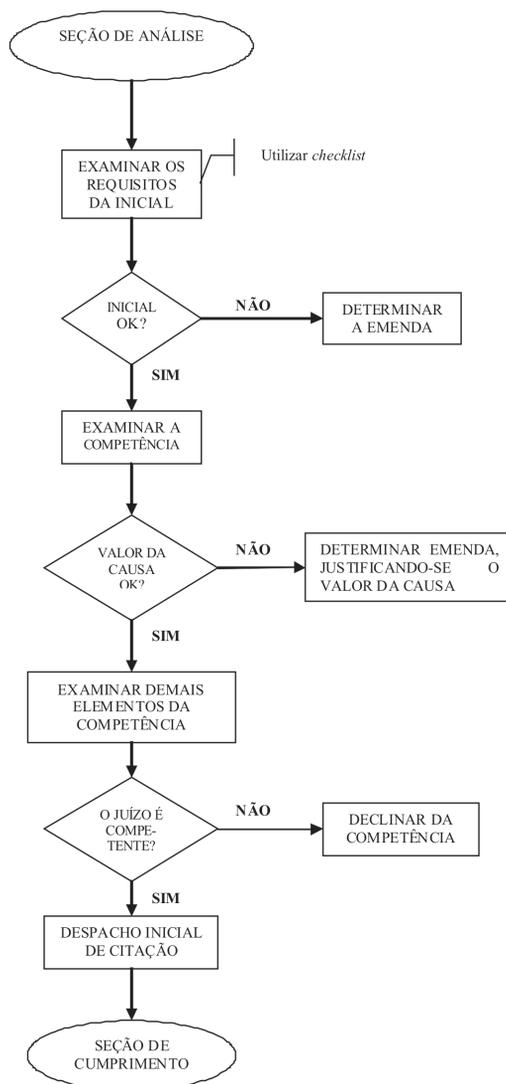


Figura 5 – Modelo de fluxograma “despachar inicial”

Os itens contidos no *checklist* correspondem aos requisitos da petição inicial. Assim, se todos estiverem presentes, a inicial poderá ser despachada positivamente, determinando-se a citação. Caso contrário, determinar-se-á a emenda, correção ou providência equivalente. De acordo com o Código de Processo Civil, a petição inicial deve conter (exemplo de *checklist*):

- Juiz a que é dirigida (art. 282, I)
- Nome, prenome, estado civil, profissão, domicílio e residência do autor e do réu (art. 282, II)
- Causa de pedir (fatos e fundamentos jurídicos – art. 282, III)
- Pedido (art. 282, IV)
- Valor da causa superior a sessenta salários mínimos (art. 282, V) Obs.: Observar o salário mínimo da época do ajuizamento da ação.
- Requerimento de provas (art. 282, VI)
- Endereço do advogado (art. 39, I)
- Procuração (art. 37)
- Cópia da petição inicial para instruir a citação (art. 225, parágrafo único)
- Documentos, inclusive cópia de identidade e CPF, no caso de pessoa física, ou ato de constituição da empresa e CNPJ, no caso de pessoa jurídica
- Requerimento administrativo prévio, se for o caso
- Comprovante de recolhimento das custas ou requerimento de Justiça gratuita ou isenção de custas
- Não há sentença de improcedência em caso similar, na hipótese de matéria unicamente de direito (art. 285-A)

Modelo de checklist para despachar inicial

No caso de mandado de segurança, acrescentam-se os seguintes itens:

- Impetrado é uma autoridade administrativa federal (pessoa física)
- Impetrado exerce suas funções em município da competência da 16ª Vara Federal
- O ato impugnado ocorreu há menos de 120 dias (prazo decadencial)
- No caso de concurso público e licitação já realizados, verificar-se-á litisconsortes passivos necessários e se foi requerida a citação

Após o cumprimento do *checklist*, o processo será submetido, ainda, a um rigoroso controle acerca da competência. O volume do acervo também é um dos fatores que contribuem para o emperramento da máquina judiciária. Milhares de processos para serem processados e julgados por um ou dois magistrados. Por essa razão, deve-se manter no acervo unicamente processos que são da competência daquele juízo.

A melhor forma de fazer esse controle é verificar, desde a instauração do processo, a questão da competência. Muitas vezes, dado o volume do acervo e a necessidade de sua movimentação, algumas circunstâncias não são corretamente analisadas logo no início. Essa situação gera vários inconvenientes, entre eles o aumento indevido do número de feitos, maior delonga para a solução do litígio ajuizado em órgão incompetente, etc. Desse modo, é mais proveitoso “demorar” no exame da inicial do que dilatar indevidamente o processamento do feito.

Didaticamente, o exame da competência foi dividido em dois

tópicos: presença da União, de qualquer de suas autarquias ou fundações, ou de empresa pública federal e domicílio do outro litigante, ou do representante, no caso de incapaz, ou o local onde está encravado o bem, no caso de imóvel.

Um esclarecimento precisa ser feito em relação à competência em função do domicílio do autor. Embora se trate de competência relativa, circunstância que impossibilita o conhecimento de ofício pelo juiz, a identificação da vara competente diz respeito à correta distribuição dos feitos entre as diversas subseções judiciárias. Desse modo, o processo será encaminhado para a vara que detenha competência sobre o município no qual está domiciliado o autor.

Além dos dois tópicos listados acima, um terceiro item deve ser checado para completar o exame da competência. Trata-se do cálculo do valor da causa. Embora a parte indique na petição inicial valor superior a sessenta salários mínimos, deve-se fazer uma espécie de “conferência” desse cálculo, a fim de aquilatar sua correspondência com as normas processuais de regência. Isso porque, se a causa for inferior a esse patamar, a competência será do Juizado Especial Federal, que é absoluta, não podendo ser processada pelo juízo comum.

2.3.3 Na juntada de documentos

O volume de documentos recebidos diariamente pela vara é intenso. Portanto, o encaminhamento e a juntada desses documentos demanda um tempo considerável. Muitas petições aguardam meses para serem anexadas aos autos. Pelo método tradicional, o servidor recebe o documento, procura o processo, anexa o documento aos autos e o encaminha para a fase seguinte. Assim procede com cada documento recebido.

A fim de otimizar o fluxo documental, algumas ações podem

ser implementadas para a melhoria do processo de trabalho respectivo. Um dos primeiros obstáculos que precisa ser superado é a demora na anexação de documentos aos autos, isto é, petições, ofícios, informações, mandados e demais peças processuais devem ser encartados dentro dos autos o mais rápido possível, a fim de permitir sua movimentação.

Não obstante, dado o volume documental em oposição à escassez de servidores, essa atividade, embora simples, demanda grande esforço e tempo. Para superar essa dificuldade, criou-se uma sistemática de “localização coletiva”.

Diariamente, no início do expediente forense, os documentos recebidos e que se destinam aos processos são divididos igualmente entre os servidores. Em seguida, estes passam a consultar o sistema informatizado a fim de descobrir onde os processos referentes aos documentos recebidos se encontram. Localizados os processos, os servidores passam a encartar o documento respectivo dentro da capa dos autos, sem, entretanto, juntá-los ainda.

Após a realização dessa atividade coletiva, a qual dura entre trinta minutos e uma hora, os processos são reunidos em único local. Em seguida, os servidores da Seção de Juntada passam a juntar os documentos.

Antes da distribuição dos documentos, todavia, estes passam por uma triagem, onde são separados em quatro classes: petições, ARs, ofícios, cartas precatórias e documentos diversos. Assim, a localização já é feita de forma estratégica, ou seja, de acordo com o tipo de movimentação que será dado ao processo após a juntada do documento.

Por exemplo, no caso de AR, após sua juntada, anota-se o prazo para a prática do ato processual. Desse modo, todos os processos nos quais houver AR para juntar serão agrupados e os prazos serão inscritos de uma só vez. Resultado: rapidez e economia de tempo.

Os documentos que não podem ser imediatamente anexados aos autos em razão de estes se encontrarem fora da secretaria recebem uma “folha de acompanhamento”, na qual periodicamente é realizada consulta acerca do retorno dos autos. Em caso positivo, o documento é reincluído na juntada coletiva do dia para ser anexado aos autos.

Os documentos que não podem ser juntados em razão de o processo já ter sido baixado, remetido a outra seção, comarca ou tribunal por declínio de competência, remetido ao tribunal em grau de recurso ou devolvido ao juízo deprecante, no caso de carta precatória, são devidamente cadastrados e encaminhados ao órgão onde se encontra o processo. Desse modo, evita-se o acúmulo de documentos sem utilidade, além de facilitar o trabalho do órgão que recebeu o processo.

Os ARs que representem “comprovante” de remessa de documentos ou processos são arquivados de forma ordenada. Para tanto, ao retornarem, recebem uma espécie de “folha de rosto”, onde o servidor procede às anotações necessárias à sua identificação. Em seguida, arquiva-o em pasta própria, dividida internamente por ano, mês e dia. Segundo essa organização, caso haja necessidade de localização do AR, o servidor levará em torno de um minuto para sua identificação.

Algumas outras práticas têm sido adotadas para otimizar os trabalhos da Seção de Juntada. São elas:

1. Ao receber precatórias cumpridas, somente são anexados aos autos os documentos referentes ao cumprimento, ou seja, são descartadas as cópias que foram utilizadas para instruir a depreciação e que se referem a documentos já existentes nos autos.
2. As cópias que acompanharam os mandados devolvidos com diligência negativa são anexadas à contracapa dos autos para

serem aproveitados em outra intimação.

3. No caso de petições acompanhadas de documentos que excedam o montante de cinquenta folhas, anexam-se tais documentos em apenso, com etiqueta contendo referência da origem, dispensada a numeração.

2.3.4 Nas citações e intimações efetuadas pela Seção de Cumprimento

Para citação inicial, algumas situações peculiares da vara precisam ser observadas. Em primeiro lugar, considerando que a maioria das ações que tramitam na secretaria têm como parte a União ou o INSS, elaborou-se método de citação que otimizasse o fluxo processual para estes dois entes. No caso da União, como não há representação jurídica na região, a citação deveria ser feita através de carta precatória para uma das Varas Federais localizadas em Fortaleza.

Verificou-se, todavia, que o trâmite da carta precatória era deveras demorada e atrasava sobremaneira o ritmo do processo. Por essa razão, firmou-se acordo com a representação jurídica da União, tanto a AGU como a PFN, para que a citação fosse efetivada com a simples remessa dos autos. Desse modo, o processo é enviado via correio com aviso de recebimento e guia de remessa, momento a partir do qual se considera citada a entidade pública. Os servidores apenas põem nos autos o carimbo de vista e remessa para fins de cumprir formalidades legais.

Na hipótese de o réu ser o INSS, expede-se o tradicional mandado de citação, visto que há órgão de representação jurídica em município contíguo a Juazeiro do Norte. Entretanto, no caso de outras autarquias federais, verifica-se previamente qual é a entidade que a representa. Se for a Procuradoria Federal em Fortaleza, também firmou-se o mesmo acordo de citação com remessa dos autos. Apenas na hipótese de não se

ter representação em um desses entes é que se expede a tradicional carta precatória.

A Caixa Econômica Federal, empresa pública federal, também detém inúmeras ações tramitando na Justiça Federal. Em Juazeiro do Norte, a CEF tem escritório de representação jurídica, de modo que, tanto a citação como as demais intimações, são enviadas para a agência da Caixa (única na cidade).

A razão de se expedir mandado de citação para a distância de até 40 km é a existência de norma reguladora das diligências de oficiais de Justiça que fixa esse perímetro máximo para cumprimento.

Para as demais intimações, os servidores fazem uso de práticas variadas para otimizar o fluxo processual, contribuindo sobremaneira para a satisfação do princípio da duração razoável do processo. Principalmente no caso da Vara Federal de Juazeiro do Norte, em cuja circunscrição não há representação judicial da maioria dos órgãos e/ou entidades públicas que detêm o maior número de feitos tramitando na secretaria.

Nesses casos, o procedimento-padrão seria: 1. extração de carta precatória — confeccionar o expediente, tirar cópias, remeter em anexo, coletar a assinatura do diretor de secretaria e do juiz; 2. preparação da correspondência — colocar o documento no envelope, colar, endereçar, preencher o aviso de recebimento e remeter pelos correios; 3. recebimento do AR de remessa da carta precatória — em média, após cinco dias, o aviso de recebimento de remessa da carta precatória retorna ao juízo, devendo o servidor recebê-lo e juntá-lo aos autos; 4. aguardar o processamento da carta precatória no juízo deprecado — o processo deverá ficar na secretaria por, no mínimo, dois meses, aguardando que o juízo deprecado receba, autue, distribua, cumpra e devolva a carta precatória; 5. recebimento e juntada da carta precatória cumprida — depois de cumprida, a carta precatória retorna pelos Correios, devendo o

servidor recebê-la e juntá-la aos autos.

Todo esse caminho a ser percorrido para a intimação de um órgão ou entidade pública levaria de seis a oito meses, em alguns casos até doze meses. Além do tempo, o custo para o processamento de uma carta precatória é alto, pois envolve diligências em ambos os juízos. Acresça-se, ainda, o fato de se aumentar o acervo do deprecado com mais processos, e vice-versa.

A solução encontrada para tal problemática foi simples. A maioria dos órgãos ou das entidades públicas assentiu em ser intimada pessoalmente com a remessa dos autos. Desse modo, a secretaria apenas envia o processo pelos Correios, com o carimbo de vista e a guia de remessa, ficando o órgão intimado a partir dessa data. A União, por meio de suas principais representações jurídicas, a AGU e a PFN, firmou convênio com os Correios para a remessa de autos, de modo que o envio dos processos se dá sem ônus para a Justiça.

Com isso, todo aquele procedimento-padrão é dispensado e uma intimação que poderia durar até doze meses é concretizada em dois ou três dias (tempo que os Correios levam para entregar os autos). A segurança do processo se dá em virtude da remessa com aviso de recebimento, no qual fica certificado quem recebeu o processo e em que data. Além disso, os autos de processos são encaminhados via sedex, permitindo seu monitoramento, inclusive via internet.

Afora os órgãos públicos, a secretaria também adota procedimentos otimizados para a intimação das partes e de seus advogados. No caso destes, detém a secretaria uma relação daqueles causídicos que mais comumente atuam no juízo e frequentam o atendimento da vara. Para estes, criaram-se escaninhos padronizados, de forma que, quando há intimações a eles destinadas, o servidor do atendimento pega os processos na estante e realiza a intimação pessoal. Essa metodologia evita a expedição de

documentos para intimação, com economia de tempo e recursos.

Ainda nos casos de advogados com escaninhos próprios, se estes não comparecerem espontaneamente no prazo de até sete dias, a secretaria, então, expede uma única comunicação. Tão logo o advogado se apresente para atender a essa comunicação, o servidor realiza todas as demais intimações existentes no balcão de atendimento.

Por economia, os expedientes de intimação são expedidos em uma única via. Dispensou-se o arquivamento de segunda via de documentos em pastas das quais nunca se viu utilidade alguma. Os documentos confeccionados ficam arquivados no próprio sistema de informática, de modo que, havendo necessidade de consulta, basta acessar o sistema para localizar o expediente. Além de conservar expedientes realizados, o Sistema Tebas permite que se arquivem modelos de mandados, ofícios, cartas, etc. Desse modo, ao confeccionar o expediente, o servidor indica o número do modelo e preenche apenas dados adicionais, pois o sistema automaticamente captura todas as informações do processo.

Em relação ao envio de correspondências, a secretaria firma acordos e parcerias com as partes a fim de que estas transportem por si próprias expedientes de seu interesse. Por exemplo, um ofício destinado ao INSS solicitando informações acerca da implantação de um benefício pode ser levado até o referido órgão pelo próprio advogado da parte, dispensado-se correio ou oficial de Justiça. Por segurança, o causídico apenas assina uma via do documento que é anexada aos autos.

Outra prática adotada pela secretaria para acelerar o trâmite processual é realizar a intimação da sentença previamente a quem tem interesse recursal. Isso possibilita que a outra parte seja intimada na mesma oportunidade acerca da sentença e acerca do recurso interposto pela primeira. Resultado: economia de ato processual e agilização do trâmite.

Os processos devolvidos do TRF com julgamento de

improcedência são imediatamente arquivados, caso não haja honorários e custas a executar. Aboliu-se o procedimento adotado em algumas varas, segundo o qual as partes são intimadas quando o processo retorna do tribunal, mesmo não havendo execução ou cumprimento de sentença.

2.3.5 No rigoroso controle dos prazos processuais

A secretaria da 16ª Vara adotou a prática rigorosa de controlar os prazos de atos processuais de variadas espécies. Acompanham-se tanto os prazos destinados aos advogados, como monitoram-se as respostas às comunicações expedidas.

No tocante aos advogados, a secretaria anota prazos a partir da juntada de mandados, ARs ou cartas precatórias, por exemplo. Também assinala-se prazo a partir da publicação. Diariamente, a secretaria retira o relatório de processos com prazo vencido, a partir de ferramenta disponibilizada pelo sistema de informática Tebas. O servidor responsável, então, certifica todos os decursos de prazos. Essa técnica evita que o processo permaneça indefinidamente aguardando em pilhas quando o advogado não apresenta manifestação.

Quando o advogado retira os autos em carga do cartório, a secretaria também providencia a inscrição do prazo de permanência. Excedido tal prazo sem a devolução dos autos, o advogado é intimado a devolvê-los em 48 (quarenta e oito) horas. Se, ainda assim, não efetuar a devolução, a secretaria expede mandado de busca e apreensão assinado pelo juiz. Isso tem evitado que os advogados permaneçam excessivamente com os processos fora do cartório. Observou-se que, em algumas varas, há processos em carga há quase três anos.

A secretaria também monitora o tempo de cumprimento das cartas precatórias expedidas por meio de prazos. Ao se enviar uma

deprecação, anota-se um prazo de 60 (sessenta) dias. Decorrido esse prazo sem nenhuma manifestação do deprecado, a secretaria automaticamente expede um ofício solicitando informação acerca do cumprimento da deprecação. Passados 30 (trinta) dias sem resposta a esses ofícios, expede-se nova solicitação de informação. Caso o deprecado não apresente nenhuma resposta, em última análise o juiz oficia a corregedoria do tribunal respectivo.

Ainda na hipótese das precatórias, se o deprecado enviar resposta informando data de audiência, por exemplo, a secretaria anota o prazo de 30 (trinta) dias após a data do ato audiencial, tempo razoável para a devolução da carta. Assim, se o deprecado informa que a audiência será em 30/03/2007, inscreve-se o prazo para 30/04/2007. Decorrido esse prazo sem remessa da deprecação, expede-se ofício solicitando informações.

A prática de controlar rigorosamente o tempo de cumprimento das precatórias deveu-se à constatação de que grande parte do tempo do processo se devia a esse ato. Como a 16ª Vara Federal é localizada no interior do Estado do Ceará, muitos de seus atos têm que ser efetuados por meio de deprecação, notadamente por não dispor de órgão de publicação local.

Os ofícios expedidos pela vara também são controlados por meio de prazos. Normalmente, anotam-se 30 (trinta) dias para a resposta solicitada. Nada sendo apresentado, reitera-se o ofício, desta feita registrando-se 15 (quinze) dias. Decorrido esse prazo sem manifestação, reitera-se o ofício para a autoridade superior, caso haja. Do contrário, tenta-se contato por outros meios, como telefone, *e-mail* e até pessoalmente.

Os mandados expedidos para cumprimento igualmente se submetem a controle temporal. Os oficiais de Justiça detêm o prazo de 10 (dez) dias para cumprimento dos mandados comuns e 48 (quarenta e oito) horas para os mandados de urgência. O sistema de informática exhibe relatório dos mandados distribuídos e do tempo de posse dos expedientes. Caso o oficial tenha excedido o prazo sem justificativa,

é-lhe feita cobrança para que devolva o expediente cumprido no prazo de 24 (vinte e quatro) horas.

A fim de satisfazer plenamente o princípio da duração razoável do processo, a secretaria controla também o tempo que o processo fica sem movimentação. Isso evita a corriqueira prática de existirem processos sem movimentação por anos e anos, sem nenhuma providência do juízo quanto a esse fato. Na verdade, após a instauração do processo, momento em que se aplica o princípio dispositivo, seu seguimento é regido pelo impulso oficial, ou seja, o próprio magistrado tem o dever de impulsionar o feito.

Para satisfazer esse primado, a secretaria extrai relatório do sistema informatizado Tebas indicando quais processos estão sem movimentação há um certo tempo, por exemplo, quatro meses. Tais processos são analisados a fim de verificar se a ausência de movimentação se deve à Justiça ou à parte. Na primeira hipótese, providencia-se a prolação imediata do despacho ou decisão pendente. No segundo caso, todavia, a secretaria expede um despacho-padrão determinando a intimação do advogado para dar andamento ao feito no prazo de 30 (trinta) dias. No mesmo despacho já consta a previsão de que, nada sendo requerido nesse lapso, seja a parte intimada pessoalmente para dizer se tem interesse no prosseguimento do feito, no prazo de 48 (quarenta e oito) horas, sob pena de extinção. Decorrido *in albis* esse prazo, o processo é remetido para sentença de extinção sem resolução do mérito.

Essa prática tem permitido enxugar o acervo da vara, permanecendo em tramitação apenas os processos em que as partes realmente estão interessadas em ver solucionado o litígio instaurado. Além do mais, dá-se exato cumprimento aos termos da legislação de regência, que determina o exame dos requisitos da petição já no despacho inicial de citação.

2.3.6 Na diversidade de processos analisados diariamente

A Seção de Análise da 16ª Vara Federal é composta de quatro servidores. Como o acervo da vara é muito alto, na casa dos oito mil processos, e possui uma diversidade de classes muito variadas, estabeleceu-se uma metodologia de trabalho para a Seção de Análise que contemplasse o fator quantitativo, mas também albergasse os diversos tipos de procedimentos existentes. Estabeleceu-se, então, a meta diária de 60 (sessenta) minutos de despachos diários, os quais devem contemplar diferentes tipos de ações. Além disso, os processos a serem despachados obedecem aos critérios de prioridade (urgências, mandado de segurança, idoso, deficiente físico, etc.), antiguidade na vara e antiguidade no setor.

De acordo com tais classes, a meta dos servidores ficou assim estipulada:

Classe processual	Quantidade de minutos diárias
Ação civil pública e/ou improbidade	02
Diversas I	02
Ação monitória	02
Ações ordinárias	20
Diversas II	02
Diversas III	02
Execução de título extrajudicial	02
Diversas IV	02
Mandado de segurança e MS coletivo	03
Diversas V	02
Diversas VI	02

Quadro 1 – Demonstrativo da meta diária dos servidores da Seção de Análise

A tabela acima não contemplou os casos de ações penais, inquéritos, procedimentos penais e execuções fiscais que, embora façam

parte da meta de produtividade dos servidores, não integram o objetivo do presente trabalho, o qual se restringe aos procedimentos cíveis.

A classe de Diversas I, II, III, IV, V e VI compreende diversos outros tipos de ações, tais como alienação fiduciária, ação consignatória, desapropriação, ação de depósito, ação popular, alvará, embargos à execução, cautelares em geral.

Para facilitar o trabalho da Seção de Análise, as pilhas existentes são organizadas em conformidade com os critérios de antiguidade, tipo de ação e fase em que se encontram. Assim, por exemplo, processos em que há petição de apelação juntada são alocados na pilha “ordinária apelação”. O servidor que for analisá-los desempenhará a tarefa muito mais rapidamente, fazendo-a em lote. As classes especiais também são separadas, como mandado de segurança, ação civil pública e improbidade, entre outras, permitindo que, visualmente, o servidor as identifique e as processe com mais agilidade.

Os servidores da Seção de Análise criaram um banco de dados onde são armazenados os modelos de despachos, decisões e sentenças mais simples. Ao identificar qualquer processo em situação cuja resposta esteja albergada por meio de algum dos modelos existentes, o servidor responsável elabora a minuta respectiva, após fazer as adaptações necessárias, submetendo-a à apreciação do juiz. O banco de dados existente é armazenado no próprio sistema de informática, de modo que situações similares recebem igual tratamento, por meio de despachos padronizados, sem distinções indevidas.

Os servidores que trabalham com a análise de feitos são conscientizados acerca da necessidade de impulsionar os processos de forma objetiva, sem dilações desnecessárias. Os despachos produzidos incluem o maior número possível de hipóteses futuras, a fim de evitar que o processo retorne à

Seção de Análise. O objetivo é que o processo receba o despacho inicial com todas as hipóteses e siga tramitando com esse mesmo despacho até a sentença. Ou seja, o processo receberia um despacho e a sentença.

Obviamente, nem sempre isso é possível. Incidentes de diversas ordens podem surgir durante o processamento do feito, obrigando que se faça nova análise do processo. Todavia, o intuito é que tais situações sejam tratadas como hipóteses excepcionais, e não como regra. A regra deve ser o menor número de despachos possível dentro do processo. A prática do “ao-aó”, ou seja, “ao autor”, “ao réu”, situação que costuma ser chamada na prática cartorária de “barrigada”, é totalmente rechaçada pela secretaria da 16ª Vara Federal.

O hábito de proferir despachos do tipo “fale o autor”, “diga o réu”, sem nenhuma explicitação adicional, atenta frontalmente contra o princípio da duração razoável do processo. Condutas dessa espécie dilatam indevidamente o tempo de tramitação do processo, postergando para o futuro uma situação processual que, na maioria das vezes, pode ser solucionada imediatamente. O juiz tem a obrigação de decidir, de resolver, de julgar. Tem o dever de se debruçar sobre o problema existente, mesmo que isso lhe custe muito tempo ou grande esforço.

Somente por meio do ideal de “lutar contra dilações indevidas”, sejam elas promovidas pelos litigantes, sejam elas cometidas pela Justiça, é que se pode atender ao primado constitucional da duração razoável do processo. Processo enxuto, decisões objetivas, tramitação célere, essa é ideia subjacente ao direito fundamental à Justiça em tempo hábil.

CONCLUSÃO

A morosidade do Poder Judiciário passou a ser reverenciada a partir de perspectivas outras, cujo enfoque saiu do aspecto externo, ou seja, da responsabilidade de terceiros, e foi trazida para dentro do próprio organismo judiciário. A partir dessa nova visão, o Judiciário se colocou no centro das críticas e reconheceu ser de sua alçada a iniciativa com vistas a solucionar o grave problema da demora do processo judicial.

Além da comum associação da problemática da jurisdição em tempo hábil a questões estruturais do Poder Judiciário, as quais culminaram em uma onda de reformas, cujo ápice foi a Emenda Constitucional nº 45, observou-se que outro fator, até então desconsiderado, tinha contribuição determinante para a celeridade da tramitação dos processos judiciais.

O Poder Judiciário carecia, pois, de cuidar de sua gestão administrativa, repensando-a sob os novos influxos da moderna teoria administrativa, cujos preceitos já vinham sendo adotados em outras esferas públicas, mantendo-se, até então, o Judiciário de fora dessa “onda”.

Lentamente, começou-se a introduzir alguns mecanismos de gestão, em princípio pela alta administração de alguns órgãos do Poder Judiciário, estendendo-se, a seguir, seus princípios às unidades de escalões inferiores. Hodiernamente, o discurso relativo à gestão de qualidade chega, cada vez mais, até a serventias e secretarias de varas.

Atentos a esse processo de mudança de paradigma, órgãos do judiciário do País inteiro começaram a dar seus primeiros passos em busca da eficiência de seus serviços, através do planejamento de suas ações e da incorporação de princípios de gestão da qualidade.

As investigações empíricas em torno da questão têm demonstrado que, mesmo em organismos de menor porte, como uma secretaria

de vara, a aplicação de princípios de gestão da qualidade contribui, significativamente, para a duração razoável do processo.

O organograma tradicional impossibilitava o fluxo rápido do processo, pois era organizado em núcleos fechados e individuais. A primeira tarefa implementada foi a alteração da estrutura da secretaria, adaptando-a ao formato do trâmite processual, ou seja, desfizeram-se as seções compartimentadas, expandindo-as para seções mais abertas, as quais passaram a desempenhar funções ligadas aos principais atos praticados no processo judicial.

A nova estrutura permitiu que cada seção desempenhasse uma menor quantidade de atividades, tornando-a, assim, mais especializada. Essa especialização possibilitou o incremento quantitativo dos trabalhos realizados pela secretaria, verificando-se sensível aumento da produtividade em cada setor.

Os métodos tradicionais de impulsionamento do feito não contemplavam a ideia de ciclo processual nem compreendiam a necessidade de redução desses ciclos para se chegar à duração razoável do processo. Passou-se, então, a estudar o trâmite do processo a partir de seus ciclos, averiguando-se a quantidade de vezes que o processo percorria o caminho que ia desde o despacho judicial, passando pelo seu cumprimento, expedição de intimação, aguardo do prazo, juntada de documento, até nova remessa para análise.

Implementaram-se, então, medidas para diminuição do número de ciclos processuais, bem como para sua abreviação. Para tanto, os despachos judiciais passaram a conter, dentro do possível, todas as movimentações ulteriores e futuras que podiam ser aplicadas ao feito. Além disso, os despachos também contemplaram a determinação de prática simultânea de alguns atos processuais, como, por exemplo, contestação e indicação das provas a produzir.

O planejamento das atividades desempenhadas pela secretaria da vara permitiu que se implementassem na realidade empírica algumas práticas jurisdicionais inovadoras, ou seja, alguns métodos alternativos de ação, cujo objetivo era a diminuição do tempo de duração do processo.

Desse modo, à luz dos princípios de gestão da qualidade, notadamente dos princípios da abordagem por processos e da abordagem sistêmica para a gestão, identificaram-se os processos de trabalho da vara, monitorou-se seu desenvolvimento durante um certo tempo e, em seguida, aperfeiçoou-se seu desempenho, sempre no intuito de acelerar o trâmite processual.

Essas práticas inovadoras demonstraram ser possível alcançar, gradativamente, níveis satisfatórios de redução do tempo de tramitação dos processos civis, representados, por exemplo, pelos seguintes resultados:

1. No recebimento dos autos, após a distribuição do processo, verificava-se que demorava até uma semana para ser recebido e encaminhado para despacho inicial. Agora, foi reduzido o tempo de permanência na Seção de Juntada para zero, ou seja, o processo é recebido e remetido para análise no mesmo dia.
2. A elaboração de *checklists* para o exame dos requisitos da petição inicial possibilitou duas coisas: primeiro, o total saneamento de erros existentes antes da citação inicial, evitando-se que atos processuais sejam refeitos ou anulados ou que a ação seja incorretamente processada; segundo, o enxugamento do acervo da vara porque mantém em tramitação somente os processos que estão em ordem.
3. A localização coletiva dos processos para juntada de documentos, feita no início do expediente, contando com a

participação de todo pessoal da vara, permitiu evitar-se que algumas petições que aguardavam meses para serem juntadas aos autos fossem anexadas diariamente, gastando-se em torno de trinta minutos a uma hora para essa atividade.

4. Acordos foram firmados com procuradorias de diversos órgãos e entidades públicas que não possuíam representação jurídica na sede da vara, para a realização de citações e intimações apenas com a simples remessa dos autos pelos Correios, sem a necessidade de expedição de cartas precatórias. Essa ação possibilitou que uma comunicação que antes levaria entre seis e oito meses e, em alguns casos, até doze meses, fosse realizada em dois ou três dias.
5. O destaque de escaninhos específicos nas estantes para os advogados mais atuantes no juízo permite intimações imediatas tão logo o causídico compareça à vara.
6. A intimação da sentença primeiro a quem tem interesse recursal permite que a outra parte seja intimada, no mesmo ato, acerca da sentença e do recurso interposto pela primeira, economizando-se o tempo de uma nova intimação, que levaria em torno de trinta dias, acrescido do prazo para recurso.
7. A expedição de documentos em uma única via possibilitou maior rapidez no desempenho da tarefa, evitando o desnecessário arquivamento da segunda via, que, ademais, não demonstrava maior utilidade.
8. A permissão para que a parte leve alguns expedientes em mão dispensa a remessa pelos Correios ou por oficial de Justiça, conferindo maior agilidade ao ato.
9. O rigoroso controle dos prazos processuais evita que o processo permaneça, indefinidamente, aguardando em pilhas,

quando o advogado não apresenta manifestação acerca do ato determinado na decisão.

10. O acompanhamento do prazo de carga dos autos permite que, excedido o prazo legal, o advogado seja intimado para efetuar sua devolução no prazo de quarenta e oito horas, sob pena de busca e apreensão.
11. O monitoramento do tempo de cumprimento das cartas precatórias, estipulado como de sessenta dias, leva a oficial-se ao juízo deprecado para responder, até por duas oportunidades, no intervalo de trinta e de quinze dias, ao fim dos quais o fato é comunicado à corregedoria do tribunal.
12. O controle do tempo de paralisação do processo possibilita que, nos feitos sem movimentação há mais de quatro meses, por culpa do advogado, este seja intimado para dar andamento no processo, no prazo de trinta dias, findo o qual a própria parte é intimada pessoalmente para dizer, no prazo de quarenta e oito horas, se tem interesse no seu prosseguimento. Decorrido esse prazo, o processo é remetido para extinção. Isso tem permitido enxugar o acervo da vara e obrigar os advogados a manterem os feitos em movimento.

Ademais, consigne-se que todas as práticas inovadoras aplicadas foram testadas e aperfeiçoadas e, pelo resultado positivo que apresentaram, passaram a constituir rotinas administrativas, que têm oportunizado a melhoria contínua das atividades.

O resultado desse novel padrão de gestão dos processos de trabalho da 16ª Vara é o aumento significativo da celeridade processual, dada, como demonstrada, a estreita relação entre a competente administração do órgão judiciário e a concretização do direito à duração razoável do processo.

Conseqüentemente, hoje, tem-se um maior número de audiências realizadas, um maior número de processos julgados e um maior número de tutelas entregues, além da diminuição do acervo de processos na vara e do tempo de espera daqueles por julgamento.

Em suma, a concretização do direito fundamental à duração razoável do processo está intimamente relacionada à adequada gestão do órgão judiciário. A implementação de técnicas de administração, com foco no aumento da eficiência dos serviços judiciais, é imprescindível para se alcançar a diminuição do tempo de duração do processo.

Cada esfera da máquina judiciária, por menor que seja o escalão, tem ampla possibilidade de identificar, monitorar e aperfeiçoar seus processos de trabalho, obtendo como resultado o incremento qualitativo no desempenho das tarefas. No caso de uma vara ou secretaria, esse incremento qualitativo corresponde, além de outros fatores, à redução do prazo para entrega da prestação jurisdicional.

As técnicas e práticas aqui apresentadas podem ser facilmente empregadas por outros organismos do Poder Judiciário, fazendo-se pequenas adaptações à realidade observável de cada um. Espera-se, com isso, demonstrar que, mesmo diante de todas as dificuldades vivenciadas, é possível obter-se melhoras significativas na eficiência dos serviços prestados mediante a simples implementação de técnicas de gestão.

A prestação jurisdicional em tempo hábil é o resultado da gestão judiciária eficiente, cujo reflexo tem dupla implicação: atende ao dever constitucional de eficiência do Poder Judiciário e satisfaz o direito fundamental à duração razoável do processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Ítalo de Souza. *Como Escrever Artigos Científicos – Sem arroteio e sem medo da ABNT*. 3. ed. João Pessoa: Universitária/UFPB,

2007.

ARRUDA, Samuel Miranda. *O Direito Fundamental à Razoável Duração do Processo*. Brasília: Brasília Jurídica, 2006.

CUNHA, Armando S. M. da e MOTTA, Paulo Roberto. *A Reforma do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.

DIDIER JR., Fredie. *Curso de Direito Processual Civil. Teoria Geral do Processo e Processo de Conhecimento*. 7. ed. Bahia: Jus Pdivm, 2007.

DINAMARCO, Cândido Rangel. *Instituições de Direito Processual Civil*. São Paulo: Malheiros, 2001. (3 vols.)

FLEURY, Newton Meyer. A Resposta da Gestão Estratégica às Exigências de Efetividade, Eficácia e Eficiência no Poder Judiciário. In: *A Reforma do Poder Judiciário do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.

MARANHÃO, Mauriti e MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. *O Processo Nosso de Cada Dia: Modelagem dos Processos de Trabalho*. 8 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARANHÃO, Mauriti. *ISO Série 9000: Versão 2000: Manual de Implementação: o Passo-a-passo para Solucionar o Quebra-cabeça da Gestão*. 8. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARINONI, Luiz Guilherme e ARENHART, Sérgio Cruz. *Manual do Processo de Conhecimento*. 3. ed. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. Formação de Liderança. In: *Programa de MBA em Poder Judiciário*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.

NICOLITT, André Luiz. *A Duração Razoável do Processo*. Rio de

Janeiro: Lumen Juris, 2006.

OLIVEIRA, Rogério Nunes de. *A Morosidade da Entrega da Jurisdição e o Direito à Razoável Duração do Processo Judicial*. Revista da Faculdade de Direito de Campos, Rio de Janeiro, ano IV, nº 4 e ano V, nº 5, 2003-2004, p. 614/615. Disponível em: <http://www.fdc.br/Arquivos/Mestrado/Revistas/Revista04e05/Discente/07.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2008.

RAMOS, Carlos Henrique. *Processo Civil e o Princípio da Duração Razoável do Processo*. Curitiba: Juruá, 2008.

SERRA, Luiz Umpierre de Mello. Gestão de Serventias Judiciais. In: *Programa de MBA em Poder Judiciário*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

SEVERINO, Joaquim Antônio. *Metodologia do Trabalho Científico*. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. *Como Fazer Monografia na Prática*. 12. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

NOTAS

¹ Analista judiciária – diretora de secretaria da 16ª Vara – Juazeiro do Norte/CE.

² OLIVEIRA, Rogério Nunes de. *A Morosidade da Entrega da Jurisdição e o Direito à Razoável Duração do Processo Judicial*. *Revista da Faculdade de Direito de Campos*, Rio de Janeiro, ano IV, n. 4 e ano V, n. 5, 2003–2004, p. 614/615 Disponível em: <http://www.fdc.br/Arquivos/Mestrado/Revistas/Revista04e05/Discente/07.pdf>>. Acesso em 17 mar. 2008.

³ Op. cit. p. 229.

⁴ RAMOS, Carlos Henrique. *Processo Civil e o Princípio da Duração Razoável do Processo*. Curitiba: Juruá, 2008. p. 55.

⁵ ARRUDA. Op. cit. p. 112.

⁶ FLEURY, Newton Meyer. A Resposta da Gestão Estratégica às Exigências de

Efetividade, Eficácia e Eficiência no Poder Judiciário. In: *A Reforma do Poder Judiciário do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. p. 29.

⁷ SERRA, Luiz Umpierre de Mello. Gestão de Serventias Judiciais. In: *Programa de MBA em Poder Judiciário*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas. p. 9.

⁸ MARANHÃO, Mauriti. *ISO Série 9000: Versão 2000: Manual de Implementação: o Passo-a-passo para Solucionar o Quebra-cabeça da Gestão*. 8. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. p. 27.