

A ADMINISTRAÇÃO DE UM JUIZADO ESPECIAL FEDERAL E O PRINCÍPIO DA CELERIDADE¹

Sérgio Fiuza Tahim de Sousa Brasil²

RESUMO

Este trabalho trata da administração de um Juizado Especial Federal, destacando os meios, no campo da gestão, de garantir uma prestação jurisdicional mais célere, acessível e eficiente. Analisam-se a criação, os princípios norteadores dos Juizados Federais, os problemas enfrentados e a busca por uma nova gestão pública de qualidade. Após a análise de técnicas de administração aplicáveis aos juizados, são apresentadas ideias para acabar com os movimentos processuais inúteis e os desperdícios de energia dos servidores, racionalizar os expedientes, abreviar o tempo de tramitação das lides, aprimorar as rotinas e desburocratizar o gerenciamento dos processos e das pessoas e a organização das fases processuais, com o melhor aproveitamento dos recursos materiais, humanos e tecnológicos existentes. Busca-se oferecer um modelo de gestão para uma Justiça ágil, próxima do cidadão e com menos custos à população brasileira.

PALAVRAS-CHAVE: Juizado Especial Federal, administração, organização, celeridade, eficiência, acesso à Justiça.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como escopo analisar a administração e a organização de um Juizado Especial Federal, buscando apresentar

alternativas para a agilização dos processos de sua competência e ampliar o acesso do jurisdicionado.

Observamos que o Juizado Especial Federal, iluminado por seus princípios, que buscam simplificar e acelerar o rito processual — em especial, o princípio da celeridade — tem se revestido na principal esperança dos cidadãos de realização de uma Justiça realmente *rápida e eficaz*, não só pelo seu procedimento simplificado, mas, sobretudo, pelo fácil acesso dos jurisdicionados (desnecessidade de advogado, isenção de custas, ausência de ônus sucumbenciais em primeiro grau, *v.g.*).

No entanto, no decorrer dos anos, após o ajuizamento de milhares de processos, os Juizados Especiais como um todo, sejam da Justiça Estadual ou da Federal, passaram a enfrentar o mesmo problema das chamadas varas comuns, qual seja a demora excessiva na prestação jurisdicional³. E é nesse momento que uma gestão de qualidade poderá atuar como garantidora do cumprimento do princípio da celeridade, fazendo do juizado um corpo funcional não apenas eficaz, mas, sobretudo, *eficiente*, considerando suas peculiaridades orçamentárias, instalações físicas, quadro de pessoal, enfim, a estrutura que lhe é disponível.

O Juizado Especial Federal, assim como o Juizado Estadual, norteia-se por cinco princípios básicos: oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade. O cumprimento do princípio da celeridade passa pela imperiosa necessidade de imprimir uma gestão de qualidade, com a aplicação de planejamento estratégico nos juizados, com uma nova dinâmica de administração, alterando os velhos paradigmas, as mentalidades burocráticas, as práticas centralizadoras, em epítome, investindo em uma nova gestão pública.

Com a Emenda Constitucional nº 45/2004, por meio da qual se pretende implementar a denominada Reforma do Judiciário Brasileiro, introduziu-se, no elenco dos direitos e garantias fundamentais, o denominado *princípio da razoável duração do processo*. Considerando

que o advento da reforma deixa ausente de dúvidas a vigência e a força normativa do comando, a questão nuclear que se apresenta é a de verificar quais são os instrumentos aptos a dar concreção ao princípio.

Em verdade, temos que preparar o juizado para as mudanças sociais e tecnológicas, propiciar instrumentos constantes de atualização gerencial dos agentes e racionalizar a utilização dos meios administrativos à disposição dos magistrados.

Eis o desafio: trabalhar com o volume assustador de processos⁴, sem deixar de atender ao princípio da celeridade. Como fazer, diante da mesma estrutura física e do mesmo corpo funcional? É possível simplificarmos ainda mais os procedimentos internos/rotinas para a agilização dos processos, sem descuidarmos dos princípios da ampla defesa e do contraditório?

Justamente respondendo a essas perguntas e sugerindo vias de solução à comunidade jurídica e administrativa, especialmente no campo da gerência, é que buscamos desenvolver este trabalho, ciente de que “a Justiça que não cumpre suas funções dentro de um ‘prazo razoável’ é, para muitas pessoas, uma Justiça inacessível”⁵.

1 JUIZADO ESPECIAL FEDERAL

O principal mal apontado pelos institutos de pesquisa e estudiosos do Direito que aflige o Poder Judiciário é, sem qualquer dúvida, a demora na prestação jurisdicional. A população sente falta de uma Justiça ágil e eficiente. Todos têm exemplos a contar de processos cuja duração ultrapassou o razoável⁶.

A lentidão na solução dos conflitos afasta o cidadão do Poder Judiciário, pela descrença e desconfiança, propagando a ideia de que a Justiça só existe para os ricos. Quando podem, por exemplo, brasileiros

envolvidos em acidentes aéreos recorrem ao Judiciário americano (prática comum a partir do acidente em 1996 com o Fokker-100 da empresa TAM) não só pelas indenizações milionárias dos EUA, mas pela agilidade da Justiça alienígena. E não é só⁷. A demora dá lugar à vingança privada e, nos feitos criminais, à impunidade. São correntes as notícias de linchamento⁸ divulgadas na imprensa, de pessoas, na maioria pobres, supostamente autoras de pequenos furtos nos centros urbanos, atitude bárbara do povo cansado pela sensação de ineficiência da polícia e impunidade da Justiça brasileira.

Mas não são poucas as causas da lentidão no Judiciário⁹, muitas delas, aliás, de responsabilidade dos outros Poderes da República, seja na elaboração das leis, na aplicação e distribuição dos recursos públicos (humanos, materiais e tecnológicos), na conduta dos seus agentes, no (des)cumprimento da legislação vigente¹⁰, mas, acima de tudo, é certo que cabe ao próprio Poder Judiciário pautar sua atuação visando mudar essa imagem e atrair o cidadão às suas portas.

Não se nega, também, que a Justiça brasileira fica muito distante do cidadão mais carente, por fatores sociais, culturais, mas, principalmente, econômicos, ante a ausência de recursos para pagar os honorários do advogado, as custas processuais, a confecção da documentação para instruir o processo, o deslocamento de testemunhas, enfim, todo o aparato que envolve a demanda judicial¹¹.

Na intenção de enfrentar esses dois desafios, tornar o processo mais célere e aproximar a Justiça do povo, é que surge o Juizado Especial.

1.1 A Criação dos Juizados Especiais

Antes do Brasil, vários países já possuíam legislação específica sobre o julgamento de causas de reduzido valor econômico, objetivando

uma Justiça rápida e barata, fundada na redução da ritualidade e do formalismo, tais como os Estados Unidos, a Itália, a Alemanha, o Japão, o México, dentre outros.

No ano de 1984, com a Lei nº 7.244, surge, no Brasil, o Juizado de Pequenas Causas, definindo como de pequeno valor as causas de até vinte salários mínimos, tendo por objeto condenação em dinheiro e a entrega de coisa certa móvel ou o cumprimento de obrigação de fazer a cargo de fabricante ou fornecedor de bens e serviços para consumo.

Com a nova lei, já eram expressivas as inovações para acelerar o processo e ampliar o acesso à Justiça, incentivando a conciliação entre as partes, reduzindo os prazos, dispensando a presença obrigatória de advogado, exigindo o pagamento de custas apenas em caso de recurso, este último apreciado por turmas formadas por juízes de primeiro grau.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, o seu art. 24 atribuiu competência concorrente à União, aos Estados e ao Distrito Federal para legislar sobre criação, funcionamento e processo do Juizado de Pequenas Causas, ao tempo em que previu no art. 98 que a União — no Distrito Federal e nos Territórios — e os Estados criariam Juizados Especiais competentes para a conciliação, o julgamento e a execução de causas cíveis de menor complexidade e infrações penais de menor potencial ofensivo.

Seguindo o comando constitucional, é editada a Lei nº 9.099, de 1995, tratando das causas cíveis e criminais, estabelecendo um conjunto de inovações, incentivando a solução consensual dos conflitos e democratizando a Justiça brasileira. Em resumo, inaugurando uma especial modalidade de se fazer justiça.

Os bons frutos colhidos com a instalação dos Juizados Especiais Estaduais despertaram os interesses para a criação de juizados também no âmbito da Justiça Federal, considerada por muitos como uma Justiça

elitizada¹². No entanto, não obstante as previsões constitucionais existentes, mesmo após a vigência da Lei nº 9.099/95, questionou-se a possibilidade de criação dos Juizados Especiais para julgar as causas de competência da Justiça Federal, o que resultou na necessidade de inserir na Carta Magna menção a essa Justiça especializada.

Dessarte, afastando as dúvidas, a Emenda Constitucional nº 22, de 1999, introduziu o parágrafo único no art. 98, estabelecendo que a lei federal disporia sobre a criação de Juizados Especiais no âmbito da Justiça Federal.

Surge, então, a Lei nº 10.259, de 2001, dispondo sobre a criação de Juizados Especiais na Justiça Federal, determinando a aplicação subsidiária da Lei nº 9.099/95 e eliminando uma série de prerrogativas processuais da Administração Pública Federal em Juízo, como, por exemplo, prazo em dobro para contestar, em quádruplo para recorrer e o reexame necessário, buscando atender ao legítimo desejo de uma Justiça ágil, eficiente e próxima do cidadão nas causas federais.

1.2 Princípios Norteadores

Assim como qualquer área de estudo, os Juizados Especiais também possuem seus princípios, estabelecidos em lei, instituídos para orientar o funcionamento e o processamento dos feitos.

“Mandamento nuclear de um sistema”¹³ ou “verdade fundante de um sistema de conhecimento”¹⁴, não convém, neste trabalho, discorrer sobre a definição do termo *princípio*, diferenciando-o da *regra* e da *norma*¹⁵, bastando o entendimento de que os princípios estabelecem fundamentos para orientar a interpretação e a aplicação do Direito.

Pois bem, os Juizados Especiais Estaduais e Federais possuem seus princípios descritos no art. 2º da Lei nº 9.099/95, ao rezar que

o processo orientar-se-á pelos critérios da *oralidade*, *simplicidade*, *informalidade*, *economia processual* e *celeridade*, buscando, sempre que possível, a conciliação ou a transação. É certo que existem vários outros princípios que guiam os Juizados Especiais, sendo estes apenas os mais importantes, pelo destaque dado no art. 2º da Lei nº 9.099/95.

O princípio da oralidade estabelece a superioridade da palavra oral sobre a escrita, devendo os atos processuais se revestirem forma oral, pelo menos preponderantemente, acelerando o lapso dos feitos e permitindo que seja abolida a necessidade de papel em todos os momentos. Apenas os atos essenciais serão registrados por escrito (cf. arts. 30, 36 e 38 da Lei nº 9.099/95).

Seguindo ainda a dicção deste princípio, os depoimentos das partes e das testemunhas não precisam ser reduzidos a termo durante as audiências, podendo e devendo o magistrado priorizar a gravação em arquivo digital. A oralidade permite a redução do tempo necessário para o registro dos depoimentos e evita questionamentos sobre o conteúdo das transcrições. Torna dinâmica a audiência e reproduz toda a fidelidade da prova colhida, possibilitando a marcação de um maior número de audiências em cada turno de trabalho.

O princípio da informalidade traz o desapego às formas tradicionais rígidas que tanto burocratizam o processo judicial. Não se reveste de apreço a forma como o ato foi praticado, importa, sim, o atingimento de sua finalidade.

Reforça-se a noção de que o processo não é um fim em si mesmo, as práticas cartorárias devem evitar ao máximo o formalismo e as minúcias que em nada influenciam a validade ou alteram o conteúdo do ato praticado.

A simplicidade muito se aproxima da informalidade. O procedimento e o funcionamento dos juizados devem ser simples. Busca-se aproximar o cidadão do Poder Judiciário, podendo ele, pessoalmente, dirigir-se à

Justiça sem intervenção de um advogado, bastando, com sua linguagem simples e suas vestimentas acanhadas, sem uso de terno, gravata ou expressões latinas próprias dos causídicos, expor os fatos de maneira franca e espontânea.

Do mesmo modo, o juiz deve usar uma linguagem simples e acessível àquele que não está acompanhado de um advogado, para que se faça entender pelo cidadão que será atingido pela decisão.

A simplicidade também afasta os rigores cerimoniais das audiências, sendo importante o resguardo apenas do bom senso no tratamento educado e respeitoso entre as partes e os agentes públicos.

Ainda em sintonia com a simplicidade, tem-se dispensado a juntada aos autos de folhas de papel com práticas inúteis que só serviam para avolumar o processo¹⁶.

O princípio da economia processual representa a redução de fases e atos processuais, o que agiliza o feito e diminui o custo. Evita-se, destarte, o desperdício de tempo e incentiva o uso racional dos instrumentos e formas processuais. Diante de duas formas de praticar o mesmo ato, preconiza-se a escolha daquela menos onerosa à parte, causando um menor encargo.

Antecipação de julgamento quando não houver necessidade de produção de prova em audiência é um claro exemplo de economia processual a ser perseguido pelo juiz¹⁷. Nas palavras de Moacyr Amaral Santos, recomenda-se o “máximo resultado com o mínimo emprego possível de atividades processuais”¹⁸.

Por fim, o princípio da celeridade, busca de todos os ordenamentos jurídicos, o grande encarregado pelo atendimento dos anseios da população. Os juizados foram criados principalmente com este propósito: agilizar a prestação jurisdicional, sem se descuidar dos princípios do contraditório e da ampla defesa.

Nesse sentido, foram reduzidos os prazos processuais, simplificado o sistema recursal, extintos os prazos diferenciados para a prática de ato processual pelas pessoas jurídicas de Direito Público. Afastou-se dos juizados o chamado *reexame necessário*, foi dispensada a confecção de precatório para o pagamento de pequenos valores, bastando a expedição de requisições, que serão liquidadas em sessenta dias, e os atos processuais poderão realizar-se em horário noturno e em qualquer dia da semana, conforme dispuserem as normas de organização judiciária.

O rito processual tornou-se muito mais simples, com a concentração de atos em audiência (apresentação de defesa, manifestação sobre documentos apresentados, resolução de incidentes, conciliação e prolação de sentença), ressaltando-se a forma oral.

Ainda atendendo ao princípio da celeridade, a legislação dos juizados incentiva a busca constante da conciliação entre as partes, não só porque proporciona a extinção da lide com rapidez, mas por representar a melhor forma de solução dos conflitos, na qual não resultam perdedores ou ganhadores e se fortalece a missão do juiz como pacificador social.

A partir do conteúdo de cada um dos princípios que orientam a criação e o funcionamento dos Juizados Especiais, vimos que há na legislação um evidente incentivo e amparo legal à adoção de técnicas de gestão no Poder Judiciário que proporcionem uma prestação jurisdicional mais rápida, simples e desburocratizada.

1.2.1 A celeridade e a razoável duração do processo

O princípio da celeridade, consoante dantes mencionado, como vetor indicativo do trabalho nos Juizados Especiais, aponta no sentido da busca por uma maior brevidade no desfecho das lides.

Aliás, desperta-se, atualmente, para a celeridade dentro e fora do microsistema dos juizados, já que a morosidade, dentre outros inconvenientes, favorece a utilização do processo como arma, invertendo a lógica do Direito. Com efeito, a delonga excessiva no destamar das lides rende ensejo à especulação e à insolvência, provocando, inclusive, danos econômicos. Ademais, inverte de modo especial a lógica jurídica, na medida em que transforma o processo em instrumento dos fortes — que podem esperar e mesmo beneficiar-se com a demora — contra os fracos; quando, em verdade, fora concebido para servir exatamente de amparo à situação oposta.

No que pertine ao termo *razoabilidade*, é empregado, no Direito, nas mais diversas áreas e com diferentes significações.

São muito remotas as origens do direito fundamental à razoável duração do processo. Com efeito, não sendo impróprio afirmar que o problema da morosidade acompanha a Justiça desde o seu nascedouro¹⁹, é natural que se tenha pensado em garantir um tempo razoável de duração aos feitos desde muito cedo.

A exigência de um processo com tempo razoável foi explicitada no art. 6º, 1º, da *Convenção Europeia para a Salvaguarda dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais* (1950), quando define o direito ao processo justo.

Promulgada a partir do advento da União Europeia e da necessidade de estabelecimento de um direito comunitário a ela aplicável, a *Convenção da União Europeia sobre Direitos Humanos*, de 1º de dezembro de 2000, também assenta em seu art. 47, inserto no trecho em que o documento trata do valor Justiça (arts. 47-50), a importância que assume a razoável duração imposta à solução das pelejas judiciais.

Entre nós, vale a *Convenção Americana sobre Direitos Humanos* — Pacto de São José de Costa Rica — lavrada em 1969, vigendo no Brasil

desde 1992, quando encerrado o cumprimento do rol das formalidades necessárias à sua incorporação ao ordenamento interno. O conteúdo do seu art. 8º, 1, interessa-nos aqui de modo mais particular, pois garante o prazo razoável a ser observado no julgamento dos feitos²¹. Esta norma, contudo, nunca encontrou a aplicação recorrente que tem a Convenção Europeia para a salvaguarda dos direitos fundamentais, na tutela do direito ao processo tempestivamente solucionado.

Processo concluído em tempo razoável não significa necessariamente tramitação rápida, porém adequada e eficaz. Em verdade, a razoável duração do processo é conceito mais abrangente do que a celeridade. Duração razoável não se identifica com rápido desfecho, podendo mesmo requerer uma delonga maior na resolução de certos incidentes processuais para atender ao requisito da razoabilidade. O que se busca, ao tratar de razoabilidade, é primordialmente encontrar o tempo justo. Este não pode ser menor do que o necessário para que se encontre a solução mais próxima possível do ideal de justiça para a lide, nem maior do que aquele que a parte é capaz de esperar sem prejuízo para a efetiva realização do direito perseguido.

O professor Marcelo Guerra, na sua eloquência de estilo, afirma que “É razoável toda a duração do processo que seja decorrente do indispensável respeito aos direitos fundamentais em jogo, sobretudo os processuais”²².

Vê-se, pois, que casos há em que a duração razoável — assim entendida a adequada — do feito implica realmente demora considerável. Em situações tais, o princípio da razoável duração, por seu caráter de direito fundamental e sua íntima ligação com o princípio do devido processo legal, pode (e muitas vezes até deve) prevalecer sobre o princípio da celeridade.

Note-se, contudo, que, no contexto dos Juizados Especiais Federais,

razoável duração realmente significa, na grande maioria dos casos, processo célere. Isso se dá porque esta sorte de unidades jurisdicionais foi concebida para atender a demandas de menor complexidade e menor expressão econômica, justamente para possibilitar o acesso ao Judiciário a cidadãos que vinham sendo usualmente dele excluídos.

1.3 Desafios a ser Enfrentados

Não são poucos os desafios a ser enfrentados pelos operadores do Direito para se chegar à almejada Justiça mais célere, efetiva, moderna, simples e, sobretudo, mais próxima da população carente. Destacaremos apenas as dificuldades proeminentes, muitas delas contornáveis, como veremos no decorrer deste trabalho, com criatividade, espírito inovador, humildade e auxílio de técnicas de gerenciamento.

O *aumento excessivo do número de feitos* é uma das principais causas do congestionamento das unidades judiciárias do País, já atingindo os Juizados Especiais²³. Existem juizados no País com mais de 30 mil processos para apenas dois juízes e poucos servidores. E um dos maiores responsáveis pelo crescente aumento da demanda é o próprio Poder Público, contumaz em cometer arbítrios e desrespeitar mandamentos constitucionais, sendo inúmeros os exemplos de medidas econômicas e políticas que não se coadunam com a legislação vigente. Não se pode conceber a existência, nos tempos atuais, da cultura de desrespeito à lei.

A insuficiência de recursos humanos, servidores e magistrados, estes últimos não só pelo reduzido número de cargos existentes, mas também pela deficiente formação acadêmica dos bacharéis de Direito²⁴, que não conseguem aprovação nos concursos públicos, contribuem para uma desigual proporção entre o número de processos e a quantidade de magistrados num país de dimensão continental.

Outro desafio é mudar a imagem negativa que é atribuída à Justiça brasileira — cara, burocrática, lenta, distante das pessoas —, tanto pela sociedade como pela imprensa.

A legislação, rica em formalismo e irracional na previsão de vários recursos, carece de aperfeiçoamento, aí incluída a Lei de criação dos Juizados Especiais (nº 9.099/95), que ainda prevê o chamado recurso extraordinário para o Supremo Tribunal Federal, a mais alta corte do País, mesmo em se tratando de uma causa de pequeno valor econômico, embora, felizmente, na prática, poucos casos tenham chegado ao Supremo.

São imprescindíveis instalações físicas adequadas, equipamentos, tecnologia, enfim, um aparelhamento digno ao aspirado bom funcionamento do Judiciário.

Por fim, o maior desafio é no campo da gestão, alcançar a eficiência, desburocratizar os procedimentos de movimentação dos processos, otimizar as rotinas, eliminar o desperdício, racionalizar os expedientes, aumentar a produtividade, em epítome, utilizar técnicas de gerenciamento em todos os níveis do Poder Judiciário.

1.3.1 A crescente demanda dos Juizados Federais e a busca de uma nova gestão pública

Como foi dito, nos Juizados Especiais foram depositadas todas as esperanças de se oferecer uma Justiça rápida, acessível e com menos custos à população brasileira.

Num primeiro momento, antes da difusão da existência desse órgão jurídico, os juizados apresentaram um ótimo desempenho, tanto no que toca ao incentivo às conciliações entre as partes como na agilização dos feitos.

No entanto, a quantidade de processos novos cresceu em progressão geométrica²⁵, mantendo-se, não obstante, o mesmo número de unidades judiciárias, as mesmas instalações físicas, o reduzido corpo funcional, pouco investimento em tecnologia e treinamento. Os juizados passaram a enfrentar o mesmo problema das chamadas Varas Comuns, conhecidas pela lentidão e o assoberbamento que reina na tramitação dos processos.

É espantoso saber que em apenas uma Vara Federal²⁶, recém-criada no interior do Estado do Ceará, sob a forma de Juizado Especial, em apenas três anos, ingressaram mais de 36 mil processos, quase todos urgentes, como benefícios previdenciários por invalidez e idade, para o trabalho de apenas dezessete funcionários e dois juízes.

Essa é a realidade e com ela temos que lidar. Não adianta esperar por uma solução a ser dada por quem não vivencia o problema, a iniciativa deve partir de cada magistrado.

Cabe ao próprio Poder Judiciário acordar para a situação de crescente demanda, não perdendo essa oportunidade criada pela Lei dos Juizados Especiais de mudar sua imagem de lentidão e oferecer a Justiça esperada por todos que a ele recorrem.

O enfrentamento desses desafios não passará sem a adoção de uma gestão pública de qualidade dentro do Poder Judiciário²⁷, treinando os servidores e magistrados, estes na qualidade de administradores que são, ou deveriam ser, e não apenas julgadores, quando, em verdade, são responsáveis pela gerência de pessoas e processos²⁸.

O juiz não pode ficar resumido a sentenciar e despachar processos, é preciso utilizar as técnicas de gerenciamento, aprimorando as rotinas existentes, sendo capaz de testar novos métodos para aumentar a eficiência, atingindo a mesma qualidade com menos tempo e energia, sem temor de errar²⁹.

As técnicas modernas de administração são adotadas e estudadas sistematicamente pelas empresas privadas, que, num mundo globalizado, não podem se descuidar diante do dinamismo das relações comerciais. Buscam-se continuamente uma melhor qualidade, maior produtividade e menores custos, tudo para alcançar um objetivo: a competitividade. Não deveria ser diferente no Poder Judiciário, observando-se, é claro, as suas especificidades de órgão público que não visa o lucro, e sim o bem comum.

Essa perseguida gestão pública de qualidade passa por um planejamento; uma produção com eficiência e produtividade, ou seja, a busca de uma conciliação perfeita entre quantidade e qualidade; o desenvolvimento da capacidade de inovação permanente; a adaptação das organizações aos desafios da atualidade; a descentralização sempre que couber, mediante a delegação de autoridade de decisão aos funcionários; a maior preocupação com o impacto da ação junto aos beneficiários; o reconhecimento de que o processo de mudanças impõe um período mais extenso para sua consolidação, diferentemente de movimentos de curto prazo, com alcances e efeitos mais limitados; maior qualidade com os gastos, pois, do contrário, pouco valerá o corte de despesas; a busca incessante do bem comum (resultados socialmente desejáveis); e a expansão do grau de responsabilidade e identificação institucional dos servidores públicos.

Devem-se transportar técnicas de gerenciamento para o Judiciário, com planejamento, criatividade³⁰ e organização, abolindo os atos burocráticos e otimizando os necessários³¹.

No implemento de uma *nova gestão pública*, intimamente ligada à ideia de “alto desempenho” de um órgão governamental, priorizam-se dois pontos: o *planejamento estratégico* e o *orçamento*.

Entendemos que, para uma gestão de qualidade, faz-se necessário que o horizonte temporal das políticas públicas seja alargado. Não se

concebe que o planejamento de um órgão/entidade tenha duração limitada apenas ao lapso do mandato de determinado gestor (por exemplo, o biênio de um Presidente de Tribunal), criando uma grave interrupção no período de transição dos titulares das administrações.

Deve-se fomentar a administração participativa, o envolvimento de todos os envolvidos, incluindo os advogados e jurisdicionados, nas decisões tomadas. Seja numa empresa, seja numa repartição pública, a participação das pessoas envolvidas (empregados e servidores, respectivamente) aumenta não só a legitimidade das escolhas, como desperta um maior comprometimento dos indivíduos que dividiram a responsabilidade de decidir as prioridades.

2 A ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE UM JUIZADO ESPECIAL FEDERAL

Não se ignora a necessidade de um incremento qualitativo da administração no Poder Judiciário, com utilização de técnicas e instrumentos de gestão. Nos Juizados Especiais Federais, não é diferente. Tais órgãos do Poder Judiciário Federal estão recebendo centenas de ações todos os meses, em ritmo crescente, gozando da mesma estrutura física e de idêntico corpo funcional³².

O primeiro passo é o *planejamento*, coordenando todos os setores da organização e as etapas de trabalho, as políticas, as metas, os objetivos, as ações e as diretrizes a serem utilizadas para a melhoria da gestão.

Devemos, em cada unidade de Juizado, consideradas as peculiaridades locais, *identificar os pontos críticos* (fase diagnóstica³³), quais os fatores que proporcionam uma diminuição da capacidade produtiva.

Os problemas enfrentados pelos juizados, embora, em sua maioria, sejam os mesmos, podem variar de acordo com a região onde esteja instalado.

Conhecendo o problema a ser enfrentado, como, por exemplo, a necessidade de realizar centenas de audiências de conciliação e instrução, *planos de ação* devem ser estudados considerando a relação entre a produtividade, o custo e o tempo.

Nesse diagnóstico estratégico, o planejamento de ações deve estimular as sugestões e as informações dos agentes envolvidos (*administração participativa*), funcionários e advogados, adotando-as quando pertinentes.

2.1 Planejamento Estratégico. Objetivos X Missão X Valores

Na década de 1960, no meio empresarial, popularizou-se o conceito de estratégia associada ao planejamento, quando as organizações notaram a necessidade de aperfeiçoar seu processo de planejamento e gerência.

Esclarece o professor Paulo Roberto Motta³⁴ que

o planejamento estratégico parte da premissa de um ambiente de trabalho em constante mutação e turbulência, que exige um processo contínuo de formulação e avaliação de objetivos, baseado em fluxo de informações sistemáticas sobre as transações entre ambiente e organização, que determinam possíveis variações no senso de missão socioeconômica da empresa.

Enfatizam-se as ideias de planejamento e avaliação como dimensões contínuas e sistemáticas de ações e reações às provocações ambientais, e não como algo ocasional e com periodicidade regular (anual, bienal, etc.).

Do mesmo modo, o planejamento³⁵ nos juizados deve pautar-se pela necessidade de adaptação da unidade judiciária, em todas as suas dimensões, às mudanças, ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente, que não são poucas, muitas delas do dia para a noite e em decorrência de medidas políticas adotadas pelo Governo Federal.

Buscam-se estratégias e resultados compatíveis com a missão, os valores e os objetivos³⁶ organizacionais.

Trabalhando há quatro anos nos Juizados Especiais Federais, destacamos neste órgão dois objetivos principais: i) promover a celeridade e efetividade na prestação jurisdicional; e ii) reduzir o número de processos em andamento. No entanto, outros objetivos não podem ser esquecidos: a) redução dos desperdícios nas atividades-meio e do custo do processo; b) aumento da satisfação do usuário com a prestação do serviço judiciário; c) ampliar o acesso do cidadão mais carente; d) incentivar os agentes na busca da excelência da qualidade dos serviços; e e) melhorar as condições de trabalho dos magistrados e servidores.

Como o objeto de estudo trata de um Juizado Especial Federal, formulamos a *missão* de “processar e julgar as causas de menor complexidade de interesse federal, promovendo o bem comum, mediante uma atuação célere, eficaz e acessível aos cidadãos, principalmente, aos mais carentes”.

A preocupação atual também reside na descrição dos *valores*, partindo de algumas premissas que devem nortear o desempenho do Juizado Especial: a) o comportamento ético; b) a imparcialidade; c) a produção com eficiência e produtividade; d) o desenvolvimento da capacidade de inovação permanente; e) o tratamento com urbanidade; f) a delegação de autoridade de decisão aos funcionários; g) despertar o compromisso de cada funcionário com o sucesso da organização como um todo; e h) a busca incessante do bem comum.

Precisamos de investimentos adicionais, pela sua imediata utilidade prática na nossa atividade diária, em dois campos: i) avaliação e mensuração institucional de desempenho (objetivos X metas X indicadores de desempenho) e ii) racionalização do uso dos meios administrativos.

O primeiro porque, na maioria das vezes³⁷, já se tem uma quantidade razoável de funcionários públicos nos diversos órgãos judiciários, o que falta é uma precisa avaliação de desempenho e um maior incentivo através do reconhecimento do trabalho das pessoas envolvidas. E um dos caminhos para tal desiderato seria o desenvolvimento de objetivos X metas X indicadores de desempenho.

Racionalizar a utilização dos meios administrativos postos à disposição é uma necessidade constante na Administração Pública, diante não só da escassez de recursos vivenciada a cada ano por órgãos/ entidades, o que inviabiliza maiores investimentos, mas também como medida de superar etapas desnecessárias e instâncias inadequadas (estrutura muito burocratizada) no desenvolvimento dos trabalhos da organização, propiciando uma atualização gerencial constante dos agentes.

2.2 Benchmarking³⁸

No campo empresarial³⁹, há muito tempo se acredita que, para alcançar bons resultados, o administrador deve atentar para o funcionamento de outros órgãos, setores ou empresas que desenvolvam tarefas similares, não só como parâmetro de comparação dos resultados obtidos, gerando, assim, uma competição saudável, mas também para servir como fonte de ideias que foram coroadas de sucesso, sendo digna a humildade no reconhecimento de que o outro gestor, ao adotar esta ou

aquela decisão, foi mais feliz na sua escolha.

Nas letras de Antônio César Amaru Maximiano, “A essência do *benchmarking* é a busca das melhores práticas da administração, como forma de ganhar vantagens competitivas”⁴⁰.

Também nos Juizados Especiais Federais é importante a orientação de que a *comparação* deve ser eleita como uma das principais ferramentas para a gestão pela qualidade total, identificando as chamadas *melhores práticas* que, geralmente com alguma adaptação à cultura e às peculiaridades da organização, podem servir de referência para uma mudança que leve a resultados mais produtivos. Buscam-se as práticas que conduzem uma organização à maximização da *performance*.

Não se pode temer experimentar na sua estrutura organizacional as boas ideias criadas e aplicadas por colegas que vivenciaram situações semelhantes, muitas delas fruto de várias tentativas que não precisam ser repetidas, eliminando o desperdício de recursos humanos, financeiros e tecnológicos. Não se concebe perder tempo reinventando aquilo que os outros já fazem melhor.

Há de se afastar a vaidade em prol do interesse público, reconhecendo e incentivando o sucesso do colega e atribuindo-lhe, sempre que pertinente, o mérito pela criação/adoção de determinada técnica.

A utilização da técnica de *benchmarking* compreende cinco etapas⁴¹: a) o planejamento, definindo as melhores práticas a serem copiadas; b) a análise, com coleta e interpretação dos dados; c) a integração, com as adaptações à organização; d) a implementação; e e) a maturidade, com o contínuo aprimoramento.

Devem-se testar os novos métodos, aperfeiçoando os caminhos já trilhados por outros juízes, adaptando-os à realidade de cada juizado. São inúmeros os exemplos de práticas bem-sucedidas que são copiadas por outros magistrados em prol do jurisdicionado, abreviando uma série

de tentativas improdutivas que demandariam custo, tempo e energia.

Do mesmo modo, também devem ser objeto de estudo as medidas que não foram exitosas em outras unidades administrativas, a fim de eliminarmos o retrabalho dos servidores, a nulidade dos atos processuais, enfim, aumentando as chances de eficiência na condução do órgão judiciário.

2.3 Desburocratização

Tendo como norte não só os princípios da simplicidade e informalidade, mas toda a concepção de Justiça moderna, ágil e econômica, que orienta a criação dos Juizados Especiais, o magistrado deve pautar-se pela desburocratização na gestão dos processos e das pessoas e na organização das fases processuais.

A racionalização dos expedientes deve ser a tônica. A prática dos atos com o menor custo e a maior eficiência. A redução do tempo gasto para executar um serviço, com a manutenção dos níveis de qualidade.

A desburocratização não deve orientar apenas a tramitação dos processos, e sim a própria estrutura organizacional dos juizados por fases/setores.

O juiz deve procurar na sua prática diária, sempre que os autos chegam às suas mãos, em qualquer fase (despacho, audiência, julgamento e execução), analisar todo o percurso desenvolvido pelo processo e os atos praticados pelos funcionários, a fim de identificar aqueles que poderiam ter sido suprimidos ou simplificados sem qualquer prejuízo para o deslinde da lide, o que acarretará surpreendente ganho de tempo nos próximos casos.

Cria-se o hábito de analisar o modo pelo qual um trabalho é feito e descobrir aspectos onde podem ser aplicadas melhorias.

Nesse sentido, quando recebemos processos redistribuídos

de outras Varas Federais⁴², percebemos, em muitas oportunidades, a existência de folhas dos autos com certidões, observações e informações fornecidas por funcionários que em nada contribuíam para o julgamento, apesar do tempo despendido para sua confecção.

Etapas também podem ser suprimidas, quando se evidenciarem supérfluas. Observe-se, por exemplo, que cabe evitarmos a marcação de audiência de conciliação e instrução quando não há prova oral a ser colhida; e já sabemos de antemão que, em casos idênticos, a mesma parte ré não aceita a celebração de um acordo judicial.

Não se tem dúvida de que o magistrado é o ator principal na busca constante pela desburocratização, cabe-lhe orientar os funcionários, transmitindo segurança e incentivando-os a detectar os atos e as diligências que apenas atrasam o andamento processual.

No servidor, deve ser estimulada a criatividade⁴³ e a liberdade para decidir dentro do seu campo de atuação, mantendo-se o juiz sempre acessível, nos casos complexos, para qualquer eventual orientação, a fim de evitar declaração de nulidade por ofensa aos princípios do contraditório e da ampla defesa.

Na chefia participativa, o administrador confia, investe e estimula sua equipe. Está sempre junto dela e sabe escutar suas sugestões, facilitando para que as boas iniciativas sejam aplicadas.

3 GERENCIANDO O PROCESSO

Com o crescente volume processual que aporta diariamente nas varas de juizados⁴⁴, os magistrados se veem obrigados a dispensar significativa parte do seu tempo na administração dos recursos humanos e materiais, assim como na gestão do próprio trâmite processual.

Incorre num engano aquele que tem a pretensão de apenas sentenciar e despachar processos, trancado no gabinete, deixando todo o

serviço de administração da Vara Judicial a cargo do chefe de secretaria.

O juiz deve ser o maestro na busca pela excelência do serviço prestado e pela satisfação do jurisdicionado porque é o detentor do cargo máximo na estrutura organizacional de uma vara ou um Juizado Federal, cabendo-lhe a responsabilidade pela administração da unidade.

No exercício dessa atividade de gerenciamento, é imprescindível ao juiz conhecer todas as etapas do processo na sua secretaria, o caminho percorrido até o arquivamento, as funções desempenhadas por cada servidor, o ambiente de trabalho e os recursos materiais e tecnológicos disponíveis, a fim de aprimorar as rotinas e racionalizar os expedientes.

Não só o magistrado, mas também os funcionários devem ser orientados a refletir de modo crítico sobre cada ato praticado no decorrer do trâmite processual, perguntando-se se o mesmo não deveria ser suprimido ou substituído por outro mais simples, se o modo como ele é feito não poderia ser mais prático e ágil atingindo-se o mesmo resultado e se as outras serventias trabalham de forma semelhante. São indagações com o objetivo de simplificar os expedientes e as fases processuais.

Neste capítulo do trabalho, procura-se apresentar ideias e práticas, a maioria delas já adotadas por nós na 17ª Vara Federal do Ceará, que podem contribuir para a melhoria da qualidade e da celeridade dos serviços oferecidos nos Juizados Especiais Federais.

Faço o registro de que, no Juizado Especial onde trabalho, todos os processos ajuizados atualmente são inteiramente sob a forma virtual, ou seja, não existe mais papel, capa, grampos, etc. A partir do *site* da Justiça Federal, a petição inicial é apresentada em arquivo de texto (Word e editores similares), os documentos são escaneados e utiliza-se um programa de informática chamado Creta, desenvolvido por uma empresa contratada pelo Tribunal Regional Federal da 5ª Região. É o chamado *Juizado Especial Virtual* (cf. arts. 8º, § 2º, e 24 da Lei nº 9.099/95 e Resolução nº 2, de 20 de fevereiro de 2002, do Tribunal Regional Federal da 5ª Região).

3.1 Atendimento ao Público. Atermação dos Pedidos e Orientação ao Jurisdicionado

Os Juizados Especiais Federais são uma das unidades judiciárias onde o contato com o público é mais intenso, não só pela quantidade de processos e audiências, mas porque processam causas de menor complexidade e não se necessita, obrigatoriamente, da presença de um advogado para postular em juízo.

É comum nas Varas Judiciais existir, por parte dos servidores, uma forte resistência pela função de atendimento ao público. Alegam que muitas vezes as partes não tratam com urbanidade os atendentes, agem com deselegância e atribuem aos mesmos a responsabilidade pela demora e pelo desfecho, quando não se veem agradas pelas decisões tomadas nos autos. Além disso, alguns acreditam que atender ao público atrasa o seu serviço, que neste íterim fica parado. Essa mentalidade tem que ser afastada⁴⁵.

É preciso conscientizar o funcionário de que tratar a todos com respeito, paciência e atenção, utilizando uma linguagem simples e clara para se fazer entender pelo mais humilde que recorre ao Judiciário, é uma obrigação legal⁴⁶.

Quando o cidadão não possui um advogado, ele pode se dirigir ao juizado ou a um posto avançado, onde relatará seu problema, que será reduzido a escrito pelo funcionário da Justiça, é o que se chama de *atermação*⁴⁷. Nesse momento, o contato com o público é importantíssimo para que o processo siga sem percalços.

Como na atermação o funcionário do juizado redigirá a própria petição inicial, descrevendo os fatos relatados pelo jurisdicionado (causa de pedir e pedido), devem ser escolhidos para atuar nessa área,

prioritariamente, os servidores com formação jurídica, bacharéis em Direito, e que tenham alguma experiência em tarefas similares, como, por exemplo, aqueles que já trabalharam na Defensoria Pública ou no Procon/Decon.

Na atermação, devem estar disponíveis para o funcionário vários modelos das petições iniciais mais comuns, para simples adaptação, o que acarretará uma expressiva agilidade no atendimento.

O funcionário deve estar bem treinado quanto aos documentos imprescindíveis à propositura da ação (Cadastro de Pessoa Física, comprovante de endereço, v.g.), assim como àqueles que são específicos à causa.

Do mesmo modo, a fim de evitar um processo inútil, cabe ao funcionário da atermação, sempre sob a orientação técnica do juiz, o conhecimento sobre a competência jurisdicional de cada juizado, evitando-se, por exemplo, que uma causa da competência da Justiça Estadual ou do Trabalho ingresse na Justiça Federal.

Esses cuidados no início do processo produziram relevantes reflexos em todos os setores da secretaria, seja diminuindo o número de feitos extintos sem resolução do mérito, seja evitando os atos processuais e as diligências que visavam apenas sanear o processo, que deveria, desde o seu início, estar devidamente instruído.

3.2 Organização da Secretaria por Setor/Fase Processual

Para a maior fluidez dos processos e uma separação das tarefas entre os funcionários, dividimos a estrutura organizacional dos juizados em setores específicos, onde cada qual receberá e processará os autos de acordo com sua fase, é o que se chama comumente de *departamentalização*⁴⁸.

Sugere-se, com esteio na moderna administração, que a divisão

estrutural dos juizados em setores específicos seja a mais enxuta possível, para evitar que o processo tenha que percorrer vários escaninhos até a execução do julgado.

O Juizado possui em sua estrutura uma secretaria de vara e uma assessoria do juiz. Esta última trabalha diretamente auxiliando o magistrado na elaboração de minutas de despachos, decisões e sentenças.

Quanto à secretaria da vara, dividiram-se os servidores em apenas três setores, onde se condensam mais de uma função/fase específica. A quantidade de funcionários de cada setor varia conforme a demanda. São os seguintes setores:

- a) *Setor de atermação, triagem e análise inicial:* é o setor responsável pela atermação dos pedidos quando a parte não está acompanhada de um advogado; por fazer a análise inicial do processo, verificando a competência e a presença dos documentos indispensáveis à propositura da ação (emenda à inicial se for o caso); pela citação da parte ré; e pelo encaminhamento dos autos ao setor de perícias e audiências, quando necessitar desse tipo de expediente, ao setor de cálculos ou diretamente à assessoria para julgamento, quando a matéria for unicamente de direito e não necessitar de cálculos ou audiência.
- b) *Setor de perícias e audiências:* é o responsável pela marcação, organização e controle das audiências e perícias, mantendo contato permanente com peritos e partes, sendo necessário um superficial conhecimento médico para que a pessoa periciada seja encaminhada à especialidade médica adequada à sua doença/sequela. É de suma importância para a agilidade dos feitos em razão do número expressivo de

audiências e perícias que hoje são designadas nos juizados, devendo primar pela extrema organização para se evitar o cancelamento de audiências e perícias pelos mais diversos motivos (v.g., falta de intimação).

- c) *Setor de cálculos e execução*: é o setor com o maior volume de trabalho, cabendo fazer os cálculos judiciais para que as sentenças sejam líquidas e promover os atos para a execução do julgado, expedindo precatórios ou requisições de pequeno valor, conferindo o cumprimento das obrigações de fazer e não fazer e, por fim, arquivando os autos. De preferência, composta de servidores com formação em Contabilidade ou Matemática.

Cada setor deve promover as intimações, pessoalmente ou enviando as ordens de cumprimento aos oficiais de Justiça, e confeccionar os expedientes relacionados com as tarefas específicas de sua área de atuação.

Lembro que os oficiais de Justiça, atualmente, não trabalham dentro das varas, existindo um setor próprio, fora dos juizados, chamado Central de Mandados. Ali, as ordens de cumprimento chegam e são imediatamente distribuídas entre eles de acordo com critérios definidos pelos próprios oficiais de Justiça, v.g., escala de plantão e área geográfica de atuação.

Nas varas em que já trabalhamos, sentimos que é salutar um revezamento, de tempos em tempos, entre os funcionários dos setores de uma secretaria, não só para afastar a monotonia que a repetição de uma mesma tarefa proporciona, mas para que cada um conheça o serviço desenvolvido por outro setor, podendo, até mesmo, substituir um colega em caso de necessidade.

3.3 Conciliação

A legislação pátria qualifica como um dos deveres do juiz tentar, a qualquer tempo, conciliar as partes (art. 125, IV, do CPC)⁴⁹. E não poderia ser diferente, porque o magistrado é um agente de pacificação social, e a conciliação, além de constituir uma rápida forma de extinção do processo, proporciona um grau elevado de satisfação das partes, que não se sentem ganhadoras ou perdedoras, haja vista que se pressupõe a aceitação mútua da solução adotada para a questão conflituosa⁵⁰.

Do mesmo modo, a legislação dos Juizados Especiais determina a busca incessante da conciliação entre os litigantes. A par dessa tarefa, o magistrado pode se valer de alguns aportes técnicos úteis para o sucesso de sua prática conciliatória diária.

Recorde-se que, segundo a nossa legislação pátria, o juiz deve promover a conciliação entre as partes no começo da audiência, antecedendo a tomada dos depoimentos, e no fim desse ato processual, antes, porém, do julgamento.

Conduz-se a conciliação com o objetivo de despertar a disponibilidade dos indivíduos de *rever as suas posições antagônicas*, conscientizando-os da *redução dos custos financeiros, emocionais e de tempo*, à vista do célere término do processo pela composição. As vantagens são inúmeras: a inexistência de interesse de recorrer da solução dada ao processo, o recebimento do objeto da lide — dinheiro, bem, serviço — em tempo rápido, o fim do desgaste emocional, a redução dos custos, dentre outras.

Os juízes, na sua prática conciliatória diária, devem nortear-se pelos *princípios éticos e do Direito*. Não se pode afastar da imparcialidade, da honestidade, da competência, da urbanidade, boa-fé e lealdade.

Na conciliação, cumpre *identificar os interesses e os conflitos* em jogo, para, *desconstituindo os diferentes impasses* existentes e, em conjunto com as próprias partes, estas pautadas na autonomia da vontade, construir o acordo a ser homologado. É certo que, na mediação, o teor do acordo deve partir das próprias partes; no entanto, na conciliação, temos visto que a figura do juiz é essencial para que o texto do acordo chegue a um consenso.

Ressalte-se o respeito que deve ser conferido ao princípio da autonomia da vontade e ao *caráter voluntário*, não podendo o magistrado, ora investido da figura de conciliador, pressionar para que as partes aceitem a todo custo o “acordo”.

Cabe ao magistrado/conciliador, na realidade, *estimular e viabilizar a comunicação entre as partes*, utilizando uma *linguagem clara, concisa e simples*, de modo que auxilie a consecução do consenso.

A *identificação dos interesses comuns, complementares e divergentes* se apresenta fundamental para o êxito da conciliação, buscando a *satisfação mútua dos interesses* de todos os envolvidos, se possível, preservando o relacionamento entre eles.

Possibilitar voz aos envolvidos, ouvindo os relatos de cada parte sobre o conflito em questão, é muito salutar para sentir os pontos comuns e divergentes, atento para as *diferenças culturais*, que fornecem visões do mundo diversas, pois a consciência das diferenças culturais, na condução dos trabalhos, pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso do acordo. O relato oral das partes sobre as questões em guerra legítima fortemente o processo conciliatório.

A *atenção dada à parte e à sua descrição dos fatos*, fazendo perguntas, amplia a visão trazida inicialmente ao conciliador. É comum o magistrado perceber que muitas vezes os indivíduos querem apenas ser ouvidos, não só pelo juiz, mas pela parte contrária, para que seja dada a

real importância ao objeto do litígio, o bem jurídico *sub judice*.

Recomenda-se que as partes sejam tratadas com *isonomia*, possibilitando o equilíbrio de poder. Elas devem receber o mesmo tratamento, sendo indesejadas quaisquer discriminações carentes de bom senso e arbitrárias.

Parece acertado incentivar as partes à *reflexão, transformando sugestões em perguntas*. O conciliador/juiz deve despertar nos contendores o raciocínio sobre os custos, os benefícios e as repercussões para todos os envolvidos das vias de solução propostas, articulando a *criação, pelas próprias partes, de mais de uma opção de acordo*.

Cumpre ao magistrado/conciliador garantir às partes o correto entendimento sobre o teor e as implicações do acordo a ser celebrado, para bem poder avaliá-lo e decidi-lo, evitando conflitos futuros sobre as suas consequências. Recomenda-se às partes uma *revisão do acordo antes de assiná-lo*, para que possam conferir se o texto redigido corresponde ao desejo manifestado na composição.

3.3.1 Seleção dos processos para conciliação

Dentre todos os processos que necessariamente devem ser submetidos à audiência, sabemos de antemão, em razão da prática diária em analisar a documentação que acompanha a petição inicial, que alguns não serão objeto de conciliação; já em outros, a parte ré, o INSS na maioria das vezes, oferecerá uma proposta de acordo que, de regra, é aceita pela parte contrária.

Um caminho para aumentar o número de acordos e, principalmente, diminuir a pauta das audiências de instrução e julgamento, em que a presença do magistrado é obrigatória, consiste em estabelecer que um dos funcionários do setor de audiências, previamente, faça uma triagem dos processos, analisando os documentos acostados e selecionando

aqueles em que a probabilidade de acordo é iminente.

O funcionário deve ser instruído sobre quais os documentos que, nos casos similares, proporcionaram a obtenção de um acordo entre as partes.

A par dessa relação de processos, faz-se uma pauta de audiências de conciliação, sendo suficiente a presença do conciliador e das partes. Pode-se, assim, marcar um número maior de audiências por turno, não só porque a probabilidade de conciliação é grande, mas também em razão da audiência com celebração de acordo exigir um menor tempo de duração. Ficará a cargo do juiz, apenas, a homologação dos termos da conciliação.

Recordo que, no processo em que foi celebrado um acordo entre as partes, não persiste interesse recursal, as obrigações normalmente são adimplidas sem maiores dificuldades, o que abrevia substancialmente o trâmite final até o arquivamento do feito.

3.4 Audiências

Atualmente, na maioria dos Juizados Especiais Federais do País, o maior problema enfrentado pelos juízes na tramitação dos feitos é a quantidade de audiências de instrução e julgamento⁵¹ pendentes de realização.

Como pode se apresentar como célere o juizado em que a audiência é marcada para um ano à frente? Como fazer para o juiz presidir dezenas e dezenas de audiências por semana, sabendo-se que lhe cabem diversas outras tarefas?

Penso que podem ser adotadas algumas soluções para que os processos não fiquem esperando tantos meses na pauta a realização da audiência.

Aumenta-se o rendimento dos processos que necessitam de

audiência de três formas principais, detalhadas nos próximos tópicos: a) análise do objeto/pedido do processo e a documentação anexa para que se evite a própria marcação de audiência; b) técnicas para melhorar o rendimento das audiências, possibilitando um maior número de audiências marcadas por turno; e c) a realização de mutirões.

3.4.1 Seleção dos processos para audiência

Ora, se sabemos que a pauta de audiências está completamente preenchida, o primeiro caminho a percorrer é saber se todos esses processos realmente necessitam de audiência de instrução. Será que é necessária a colheita de prova oral em todos os autos que normalmente são colocados na pauta de audiência? Esse é um ponto a se pensar.

Nesse sentido, temos estabelecido que o setor de audiências do juizado analise detidamente o processo para que observe se a audiência de instrução pode ser dispensada em razão das outras provas acostadas à petição inicial⁵². Para que não ocorra erro na interpretação dos documentos, será imprescindível a constante orientação do juiz aos funcionários a respeito da sua posição jurídica nos mais diferentes assuntos.

Do mesmo modo, incentivam-se os advogados a instruírem o processo com provas que, em casos similares, dispensaram a realização de audiência.

Em regra, os advogados procuram juntar a documentação para evitar a audiência e agilizar o julgamento. Lembro que a medida também representa uma grande economia financeira para a parte que não tem que se deslocar, acompanhada das testemunhas, para prestar depoimento na sede do Juizado Especial Federal.

Quanto a essa medida de se evitar a marcação de audiência

quando o fato já está provado por outros meios, é salutar a sensibilidade dos juízes membros das Turmas Recursais, pois algumas vezes a parte ré, seja por petição, seja por recurso, tem insistido na marcação da audiência, o que de regra é negado por este magistrado, com o único propósito de procrastinar o feito, ciente de que a audiência só será realizada meses depois, o que retardará o julgamento do processo e a consequente condenação.

3.4.2 Marcação das audiências por advogado e assunto

Os Juizados Especiais Federais costumam designar de dez a vinte audiências por turno, e uma medida simples que tem tornado mais rápida a duração da audiência, o que pode proporcionar não só o aumento do número de audiências, como um ganho de tempo do julgador para suas outras tarefas, é priorizar a marcação na pauta de acordo com o advogado e o assunto *sub judice*.

Numa determinada tarde, estipulamos, destarte, quinze audiências de salário-maternidade (assunto), de preferência do mesmo advogado ou com pouca alteração dos patronos (v.g., juntando as causas de três advogados). Evita-se o entra e sai dos advogados, ganhando-se preciosos minutos.

Do mesmo modo, o termo de audiência confeccionado pelo funcionário da vara sofre pouca alteração, agilizando a sua feitura.

Quanto ao assunto, quando se trata de várias audiências com idêntico tema, ganha-se tempo porque no julgamento, proferido em audiência, o mesmo raciocínio técnico será observado, não necessitando de novas pesquisas legislativas e jurisprudenciais a cada momento. Ademais, o modelo de sentença e acordo já estará à mão do juiz e servidor, respectivamente, para adoção e adaptação.

3.4.3 Técnicas para melhorar o rendimento das audiências: formulários, modelos e gravação

Ainda com o intuito de diminuir o tempo de duração das audiências, o magistrado pode se valer da gravação dos depoimentos das partes e a prolação de sentença oral. A contestação, caso queira a parte ré, também pode ser apresentada e anexada em arquivo sonoro.

A digitação de todos os depoimentos não só consumia a maior parte da audiência, como gerava discussões infundáveis sobre o teor do que foi transcrito e o que a parte efetivamente relatou.

A gravação do depoimento acaba com a dúvida e preserva a fidelidade da prova.

Ademais, num eventual recurso, o membro da turma recursal poderá ouvir o depoimento em sua integralidade e melhor avaliar, pelo tom da voz e segurança das respostas, o conteúdo/veracidade da prova colhida.

Costuma-se ganhar muito tempo com a confecção de arquivos com diversos modelos de atos processuais para serem usados especificamente nas audiências. Modelos simples, rápidos e práticos de sentenças, acordos e termos de audiência, de acordo com o assunto, que podem ser utilizados pelo juiz e servidor com pequenas adaptações.

Também para agilizar a prova oral a ser colhida e a prolação da sentença, um funcionário do juizado, antes da audiência, pode preencher um formulário-padrão que é apresentado ao magistrado, contendo os dados mais importantes do processo.

A partir dos dados coletados pelo servidor no formulário, o juiz pode se ater aos pontos controvertidos e julgar a causa sem necessitar pesquisar todas as folhas dos autos, conferindo, apenas, o que for mais relevante.

3.4.4 Mutirões de audiências

De todas as medidas pensadas para sanear a pauta de audiências de um Juizado Especial Federal, sem dúvida, a de maior efeito prático será o chamado *mutirão de audiências*.

O mutirão consiste em organizar, extraordinariamente, uma grande sequência de audiências, em pequenos intervalos de tempo, com vários servidores e juízes atuando simultaneamente em diversas salas. Trata-se de um esforço concentrado em que vários agentes são convidados a se engajarem na causa dos Juizados Especiais Federais.

Mas, para a realização de um mutirão com tantas audiências e pessoas envolvidas, são necessárias várias medidas de planejamento e preparação para que, nos dias do evento, tudo ocorra sem percalços, como detalharemos nos próximos tópicos.

3.4.4.1 Planejamento e parcerias

O primeiro ponto a ser observado para a realização de um mutirão de audiências nos Juizados Especiais Federais é a autorização do egrégio Tribunal Regional Federal, pois a medida importará num deslocamento de vários juízes de suas varas de origem, com prejuízo momentâneo de sua jurisdição normal, para presidirem esses atos.

Além disso, precisa-se analisar a disponibilidade orçamentária da Justiça Federal, pois o referido deslocamento implicará despesa financeira, haja vista a necessidade de pagamento de passagens e diárias para os magistrados que laboram em outras cidades.

Superados esses dois pontos, inicia-se um grande trabalho de planejamento e logística. Observe-se que, num mutirão de 600 audiências,

sendo uma parte autora e, em média, duas testemunhas, os advogados e acompanhantes, acarreta-se um movimento de aproximadamente 2.400 indivíduos nas dependências do Juizado Especial.

Para melhor recepcionar essas pessoas, procuramos na sociedade local parceiros que, informados da repercussão do evento para a região, principalmente no que toca à quantidade de dinheiro que circulará no comércio após a concessão de centenas de benefícios previdenciários, poderiam, dentro do seu campo de atuação, apoiar a iniciativa. Conseguimos, assim, firmar parceria com empresas privadas e entidades públicas.

3.4.4.2 Treinamento dos servidores e orientação dos demais participantes

Como muitos funcionários nunca haviam feito uma audiência antes, organizou-se um treinamento de três dias com todos eles, explicando o desenvolvimento completo das audiências, simulando os problemas mais comuns e testando o manuseio dos equipamentos. Colocou-se à disposição dos servidores modelos de termo de audiência e de acordo, ambos bem simplificados e de fácil adaptação.

Todos os advogados foram previamente orientados sobre a organização do mutirão, onde seriam as suas salas e quais as providências a seu cargo que contribuiriam para que a rapidez dos trabalhos, *v.g.*, a chegada das partes e testemunhas no horário, mantivesse as testemunhas perto da sua respectiva sala de audiência, etc.

3.4.4.3 Aproveitamento para o desenvolvimento de trabalhos sociais

A parte social não poderia ser esquecida numa concentração tão significativa de pessoas. O Sesc organizou a apresentação de artistas

locais aos que aguardavam as audiências, inclusive com literatura de cordel.

Aproveitamos para, juntamente com a Secretaria Municipal de Saúde, aplicar diversas vacinas, principalmente, aos idosos.

Por meio das faculdades de Medicina e de Enfermagem, acadêmicos consultavam as pessoas, medindo a pressão e orientando sobre qualidade de vida e atividades preventivas de doenças.

Tendo em vista o número de doentes com dengue na região, uma peça de teatro foi apresentada sobre os cuidados com a prevenção e foram distribuídas cartilhas explicativas sobre a doença e o contágio.

Em resumo, conseguiu-se realizar um expressivo número de audiências, com centenas de julgamentos, não se preocupando apenas com os processos, mas, sim, com o cidadão sofrido que estava ali ansioso aguardando a solução do seu litígio.

3.5 Racionalização dos Expedientes Forenses

Paulo Hoffman aponta três sugestões para o equacionamento do problema da morosidade dos feitos no Brasil, que são: a) a destinação de recursos para a adequação da estrutura do Poder Judiciário; b) o reconhecimento do efeito meramente devolutivo ao recurso de apelação, como regra geral; e c) a definição de prazo máximo de julgamento⁵³.

Araken de Assis, a sua vez, centraliza nas reformas das leis processuais a via de resgate da eficiência do Judiciário⁵⁴.

Ocorre que tanto as soluções apontadas por Paulo Hoffman como as reformas preconizadas por Araken, embora, sem dúvida, louváveis e mesmo necessárias, somente se poderiam adotar em face de legislação expressa a respeito. Porém, o que buscamos demonstrar é a existência de mecanismos passíveis de aplicação imediata pelo juiz, independentemente de qualquer intervenção do legislador.

A propósito de tais possibilidades, é válida a utilização da técnica da interpretação conforme, de molde a adequar a norma infraconstitucional aos ditames de razoabilidade da demora na solução das lides.

A sua vez, não é possível falar em *tutela jurisdicional efetiva* sem levar em consideração as emanções de uma garantia de tal porte, valendo aqui a lição de Luiz Guilherme Marinoni⁵⁵, que, ao refletir sobre o tema, elege três corolários do direito à tutela jurisdicional efetiva, a saber, “técnica processual adequada (norma processual), instituição de procedimento capaz de viabilizar a participação (por exemplo, ações coletivas) e, por fim, a própria resposta jurisdicional”. É digno considerar que não deve restar ao jurisdicionado a sujeição a um procedimento francamente incapaz de atender aos reclamos de efetividade da tutela jurisdicional, pois o direito de acesso ao Poder Judiciário não pode ser entendido como uma garantia meramente formal.

Cabe ao juiz, no uso do seu poder diretivo sobre os feitos, conduzi-los de forma a alcançar celeridade e efetividade. Nesse escopo, a racionalização dos expedientes forenses é medida que se impõe e que pode ser alcançada principalmente pelo esforço criativo do juiz e de seu corpo auxiliar, na busca de soluções aptas a garantir a aceleração dos processos, sem transbordar dos limites legais e constitucionais existentes para evitar o risco de invalidação de tais soluções.

Esse campo é fértil e não deixou de frutificar no ordenamento brasileiro. Além da produção doutrinária a respeito, podem-se colher, na jurisprudência, vários exemplos de sua utilização. É o caso do indeferimento do pedido de substituição de testemunhas, com escopo evidentemente procrastinatório⁵⁶.

Transportada a ilustração para o microsistema dos Juizados Especiais, a multiplicidade de mecanismos visando à aceleração do julgamento avulta talvez ainda com maior intensidade. O depósito de contestações sobre matérias repetitivas e exclusivamente de direito, a

simplificação das intimações e a prática de atos processuais em lote são apenas alguns exemplos desses mecanismos.

A condensação das fases de conciliação, instrução e julgamento, em uma só audiência, com prolação de sentença até mesmo oralmente, da qual as partes já saem intimadas, seja para recorrer, seja para cumprir o quanto decidido, é outro exemplo de medida adotada com base no poder diretivo do juiz que tem se revelado eficaz na busca pela efetividade da tutela jurisdicional.

Com efeito, o sistema dos Juizados Especiais, naqueles lugares onde a inacreditável demanda decorrente da sua instituição ainda não o estrangulou, vem se revelando um modelo *sine qua non* de Justiça. A liberdade que os princípios da informalidade e da economia processual conferem aos juízes dessas varas, aliada a uma consciência muito própria que precisam ter da função jurídica e social desse sistema, conduz a resultados bem marcantes, quando comparados aos das unidades, em que imperam as normas do processo civil mais, digamos assim, ortodoxas. A virtualização dos feitos nessas unidades também tem um notório efeito acelerador.

Essas constatações nos revelam o quanto o juiz pode e deve fazer para preservar e garantir a efetividade de suas decisões, mesmo que não tenha ao seu dispor instrumentos processuais especificamente concebidos para tutelar determinados direitos. Os princípios constitucionais do processo civil, o poder geral de cautela, a consciência do seu papel no Estado Democrático de Direito — que não o permite ultrapassar os lindes que determinam as relações entre os três Poderes Estatais — já constituem manancial sobremaneira valioso para que o magistrado possa desempenhar, com razoável sucesso, sua missão institucional.

3.5.1 Simplificação das intimações

As intimações, em regra, nas Varas Comuns, são feitas por publicação ou pelo oficial de Justiça. Em ambas as hipóteses, os funcionários da secretaria necessitam fazer vários expedientes para que a intimação se complete, v.g.: mandado para o oficial de Justiça ou texto para publicação; esperar o cumprimento ou a publicação; juntar aos autos o mandado cumprido; certificar no processo o dia e a página da publicação, o que resulta em considerável lapso temporal.

A Lei dos Juizados Especiais Federais — nº 10.259/2001, no art. 8º, § 2º — imprimiu uma novidade nesse campo ao prescrever que os tribunais poderão organizar serviço de intimação das partes e de recepção de petições por meio eletrônico.

O Tribunal Regional Federal da 5ª Região regulamentou a matéria autorizando as intimações por fax, telefone e mensagem eletrônica (*e-mail*). A utilização desses três meios de comunicação representou um avanço no trabalho da secretaria da vara, principalmente dos oficiais de Justiça. Houve uma diminuição do custo (papel, impressora e publicação) e da energia despendida pelo servidor na elaboração dos expedientes, além do tempo para a realização do ato.

Buscando ainda mais excelência, procuramos outros meios para que o trabalho de intimação seja cada vez mais prático. Dessarte, separamos lotes de processos de acordo com a parte ré (INSS, União, Caixa Econômica Federal) e por advogado do autor, ciente de que apenas dez advogados representam 90% (noventa por cento) dos processos que tramitam no juizado. Toda vez que o advogado comparece na secretaria da vara ou o procurador do INSS vem para uma audiência, o que ocorre praticamente todo dia, pilhas de processos são colocados à sua disposição para que os representantes das partes deem ciência do ato processual na própria folha dos autos.

Com a simplificação das intimações, ganham também os

advogados, que não precisam ficar acompanhando publicação em diários da Justiça ou recebendo a visita dos oficiais de Justiça dezenas de vezes, além, é claro, da consequente celeridade processual.

3.5.2 Contestações depositadas

O depósito de contestações em juízo é uma técnica que passou a ser utilizada em várias unidades jurisdicionais, mesmo sem haver uma previsão legal específica a respeito. Isso foi possível graças ao esforço criativo dos operadores do Poder Judiciário, aliado à inexistência de proibição legal a respeito.

O recurso é utilizado quando se trata de causas sobre matérias muito repetitivas e cuja variação dos argumentos nos pedidos iniciais apresentados em juízo é mínima.

Nessas situações, é possível ao réu conhecer antecipadamente o conteúdo das petições que serão apresentadas, partindo da análise dos pedidos anteriores sobre o tema. Como já sabe o conteúdo daquele pleito que se repetirá incontáveis vezes, ao revés de aguardar a provocação do juiz, em cada um daqueles feitos, para apresentar sua resposta, o réu trata de apresentar desde logo em juízo (depositar) uma “contestação modelo-padrão”, recomendando a observação dos argumentos nela deduzidos, toda vez que seja interposto um pedido versando sobre aquele assunto. A contestação-padrão da parte ré fica depositada numa pasta à disposição de qualquer interessado.

Por meio desse expediente, ajuizada uma causa sobre matéria cuja contestação já esteja depositada no juízo, é suficiente a certidão da secretaria a respeito, para que o processo siga, em sendo o caso, para o setor de cálculos ou diretamente para o julgamento. Esse é um procedimento adotado em várias unidades de Juizados Especiais⁵⁷ e

que substitui a incontável repetição do ato citatório ao mesmo réu, em causa versando rigorosamente a mesma matéria, nas quais o citado limitar-se-ia a juntar aos autos uma contestação idêntica às inúmeras outras, tantas vezes já apresentadas. É possível que essa prática tenha inclusive iluminado a reforma processual que resultou na edição do novel art. 285-A do CPC⁵⁸, que, contudo, está restrito à hipótese de manifesta improcedência.

Os benefícios da utilização desse recurso são evidentes, sendo patente a aceleração que provoca nos feitos — conforme dantes destacado — sem nenhum prejuízo para o direito de defesa do réu. Aliás, nestes casos, o próprio réu também tem interesse na adoção da técnica, já que com ela poupa-se de um trabalho meramente repetitivo, ganhando tempo para concentrar-se na construção de teses jurídicas para a defesa de outras causas, sobre as quais a jurisprudência ainda não esteja consolidada.

3.5.3 Atos processuais em lote

A prática dos atos processuais em lote assemelha-se em larga medida à técnica apontada no item anterior.

Cuida-se, inicialmente, de reunir feitos nos quais o ato a ser praticado e o seu conteúdo são idênticos, v.g., sentenças sobre revisões de benefícios previdenciários com a mesma fundamentação. Novamente, destacam-se as matérias repetitivas, nas quais se controverte tão somente em torno de teses jurídicas, sem matéria fática a ser discutida ou comprovada.

Nos Juizados Especiais Federais onde os feitos já estão virtualizados, essa técnica é ainda mais adequada. Nessas unidades, uma vez formado o lote de processos virtuais e anexando o mesmo arquivo de texto, o juiz, com apenas um clique pode despachar, decidir ou até sentenciar todos aqueles casos, seguindo o processo virtual para a fase subsequente.

3.6 Perícias. Simplificação e modelos de laudos. Orientação aos peritos

Nos Juizados Especiais Federais, a discussão sobre o objeto da lide muitas vezes gira em torno da capacidade laborativa da parte autora, pois centenas de processos são interpostos mensalmente postulando aposentadoria por invalidez, auxílio-doença e amparo social ao deficiente⁵⁹.

Nesses casos, o magistrado pode⁶⁰ se valer de um auxiliar da Justiça, o perito médico, que deverá examinar a parte autora e apresentar o respectivo laudo⁶¹.

Várias sugestões podem ser apresentadas para agilizar e simplificar essa fase do processo.

Primeiro, as perguntas/quesitos do magistrado, dirigidas ao perito, devem ser simples e objetivas, para que não haja dificuldades em respondê-las e, de preferência, padrões para os casos similares, assim os peritos, quando do exame, já saibam de antemão quais são as indagações importantes para o magistrado decidir o processo.

Quando possível, o magistrado ou mesmo o funcionário do setor responsável pelas perícias devem conversar com o perito, orientando-o a utilizar no laudo uma linguagem simples e acessível aos que não possuem conhecimento médico e sobre qual o principal ponto a ser respondido em cada caso sob exame.

Deve-se priorizar a celebração de convênios com universidades ou instituições sem fins lucrativos no intuito de baratear os custos e agilizar as perícias.

Ao mesmo tempo, mantemos um cadastro próprio de médicos na secretaria do juizado, que podem ser indicados como peritos quando a

instituição credenciada não consegue suportar a demanda ou não possui determinada especialidade médica em seu quadro funcional, o que tem se tornado comum.

Muitas vezes, as partes que serão submetidas às perícias médicas não podem se deslocar da sua cidade no interior do Estado para o município-sede da Vara Federal, seja por razão de saúde, seja até mesmo financeira, acarretando um entrave na marcação da data e do local de realização do exame. Assim, as unidades médicas conveniadas aptas a realizar as perícias devem estar situadas em cidades-polos do interior do Estado, de acordo com sua posição geográfica, diminuindo a distância a ser percorrida pela parte pericianda.

Aqui cabe lembrar um detalhe salutar a fim de evitar o chamado “retrabalho” na marcação das perícias. Pelo menos um funcionário do setor de perícias do juizado deve possuir superficiais conhecimentos na área de Saúde, para que, lendo a petição inicial, saiba encaminhar a parte autora à correta especialidade médica.

4 ADMINISTRANDO OS RECURSOS HUMANOS

Diante da formação eminentemente técnico-jurídica, talvez a gestão de pessoas seja a atividade mais difícil para o magistrado, embora surpreenda como a área mais intimamente relacionada ao sucesso de uma organização.

A Administração contemporânea prima pela valorização do potencial humano, com uma abordagem mais humanística. Segundo Roberto Kanaane, “O grande desafio está justamente na habilidade do líder em conciliar pessoas e tarefas, sem perder de vista os objetivos e metas organizacionais”⁶².

O clima organizacional, a motivação dos servidores e as relações

intersubjetivas são fatores que influenciam expressivamente no ritmo de trabalho dos funcionários e na eficiência de uma empresa ou um órgão público.

Nesse contexto, empenhados na busca de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, sugerem-se reflexões sobre a forma de seleção dos juízes e servidores que laboram nos Juizados Especiais Federais, a necessidade de uma administração participativa, o gerenciamento do impulso ao trabalho (motivação) e o imperioso aprimoramento das qualidades técnicas dos profissionais por meio de treinamento constante.

4.1 Seleção de Juízes e Servidores

Diversamente do que acontece no *recrutamento*⁶³ das grandes organizações privadas, normalmente os servidores públicos não escolhem, quando ingressam no Poder Judiciário, em qual Vara Judicial passarão a trabalhar, assim como o órgão público seleciona, de regra (exceto alguns cargos comissionados), por meio de concurso público.

Em verdade, para os Juizados Especiais Federais não se apresenta ideal esta forma de seleção dos servidores públicos. Pois, alguns deles não possuem as características necessárias para o trabalho nesta unidade jurisdicional, uma Justiça dialogal, simples, desburocratizada, econômica, ágil, emotiva e mais acessível à camada mais carente da população.

Entendemos que o estudo do perfil das características do magistrado e do servidor público (aptidões, habilidades, conhecimentos, etc.), seja por entrevista, seja por qualquer outro meio⁶⁴, deve ser considerado pela administração no momento da lotação dos cargos, a fim de selecionar aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustarem ao modelo simplificado de funcionamento e organização de um Juizado Especial Federal, o que refletirá, no nosso sentir, no desempenho funcional.

4.2 Administração Participativa

Como dito alhures, o modelo de administração do juizado deve primar pelo incentivo constante à participação dos servidores nas decisões tomadas na área de Gestão dos Processos, o que valoriza, com legitimidade, as escolhas adotadas e gera um compromisso de todos com o sucesso dos objetivos alcançados.

Além disso, não é outra pessoa senão o próprio servidor aquele que, manuseando os autos diariamente, poderá perceber onde o trabalho pode ser mais dinâmico e eficiente.

É recorrente atribuir ao juiz um caráter intratável, autoritário, indiferente aos sentimentos dos servidores e extremamente ocupado, a ponto de não poder dispensar parte do seu tempo para escutar e debater sugestões com os mesmos. Infelizmente, existem juízes que adotam essa postura, talvez com receio de ver abalada a sua “autoridade”. Nada menos saudável para um ambiente de trabalho que almeja uma administração participativa, com gestão da organização descentralizada, criativa, inovadora e dinâmica.

No mesmo sentido, Paulo Roberto Motta⁶⁵:

Comunicações restritas e cautelosas, repletas de receios e até de confidencialidades, restringem a livre circulação de idéias. [...] Assim, comunique-se, pergunte, explique, compare, busque informações, responda e, sobretudo, ouça. Dê aos indivíduos e colegas de trabalho a grande oportunidade de conhecer os fatos que afetam a organização — tanto os agradáveis como os desagradáveis. Sabendo mais e melhor, as pessoas descobrirão inter-relações antes desconhecidas e terão sua atenção despertada para novas formas de decidir e agir.

O juiz deve se apresentar como uma pessoa aberta ao diálogo,

democrática, acessível e atenciosa, afastando os obstáculos naturais daqueles que ainda têm receio de dar opiniões, expor ideias e lhe dirigir a palavra.

Conhecendo as características pessoais de cada servidor, as potencialidades e sua formação (Direito, Contabilidade, Administração), podem-se criar oportunidades para o desenvolvimento profissional, delegando, aos poucos, a responsabilidade por atos mais complexos, afastando-os dos monótonos carimbos e certidões, que tanto desanimam aqueles submetidos a trabalhos repetitivos. Sem dúvida, estimulando o potencial de cada um, sentir-se-á o reflexo no desempenho da organização.

4.3 Gerenciando o Impulso para o Trabalho: a Motivação dos Funcionários e os Mutirões de Expediente

A motivação é uma área de preocupação constante nos estudos administrativos, pois tem sido associada à eficiência, ao entusiasmo, à dedicação e à produtividade.

Por outro lado, a falta de motivação justifica o tédio, a frustração, o baixo rendimento e a insatisfação dos funcionários. Por meio da motivação, procura-se melhorar a relação entre o funcionário e o seu trabalho.

A motivação é influenciada por fatores intrínsecos e extrínsecos. Aqueles — intrínsecos — quando o funcionário se sente competente e autodeterminado; já na motivação extrínseca, o comportamento da pessoa é direcionado pelos outros ou por circunstâncias externas. Apesar de sua dimensão mista — intrínseca e extrínseca —, a motivação é predominantemente influenciada por fatores extrínsecos, podendo os objetivos coletivos ser alcançados gerindo-se e incentivando-se

comportamentos administrativos.

Para que os trabalhadores se sintam motivados, alguns pontos merecem atenção redobrada, como, por exemplo: a) reconhecimento pelo serviço prestado; b) responsabilidade pelos resultados; c) desenvolvimento individual; d) identificação com a tarefa; e) autonomia sobre métodos de trabalho; f) percepção do significado social da atividade; g) consciência sobre as consequências do trabalho, dentre outros.

Existem dúvidas quanto à importância das recompensas materiais como fator motivador. Na prática diária, as pessoas continuam com determinada atitude enquanto há certeza da recompensa. Portanto, na dúvida, os dirigentes preferem optar pelas recompensas materiais (bônus, dinheiro, promoção, participação nos lucros), até mesmo influenciados pelas pressões das pessoas subordinadas.

Embora algumas pessoas tenham desempenho elevado independentemente da natureza e da quantidade da recompensa material, haja vista que rotineiramente laboram com satisfação e alegria, mesmo estas não dispensam tal recompensa, sendo o dinheiro o fator motivador mais convincente para a maioria dos indivíduos.

Interessante registrar que, no nosso caso específico, o Poder Judiciário, o dinheiro, como incentivo material e largamente invocado nas empresas particulares, praticamente não pode ser utilizado, em razão da carência de recursos orçamentários para o pagamento de horas extras, diárias e indenizações. Por óbvio, no Judiciário não há lucros a serem divididos e os funcionários não podem receber qualquer tipo de vantagem financeira das partes.

Na Vara Federal em que trabalho, situada no interior do Estado do Ceará, por sugestão dos próprios funcionários, o fator motivacional mais perseguido é justamente o sistema de folgas.

Estipulam-se determinadas metas a serem alcançadas

individualmente e por setores em certo período de tempo. Caso essas metas sejam superadas, e aí se analisa não só a produtividade individual, mas também a setorial, o funcionário tem direito a escolher um dia de folga (normalmente, como se diz na linguagem popular, “esticando” um feriado). Como a maioria dos funcionários deixou sua família na capital do Ceará e trabalha numa vara situada a 550 quilômetros de Fortaleza, a possibilidade de ficar um dia a mais junto aos familiares tem se mostrado o principal fator motivacional.

4.4 Treinamento Constante

Não há como uma empresa privada ou um órgão público (Poder Judiciário) resistir às dinâmicas mudanças tecnológicas e sociais sem a atualização constante dos seus empregados e servidores públicos, respectivamente, sendo estes o principal patrimônio das organizações.

Idalberto Chiavenato adverte que “O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam para os resultados do negócio. Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes”⁶⁶.

Na maioria dos casos, o funcionário toma posse no cargo público e imediatamente assume a responsabilidade pela tramitação de centenas de autos, sem, às vezes, nunca ter tido a oportunidade de manusear um processo judicial.

Embora não seja uma prática atual, os novos funcionários da Justiça deveriam passar por uma fase de preparação antes de assumir as suas funções, assim como cursos de aperfeiçoamento e reciclagem dos servidores e magistrados deveriam ser oferecidos periodicamente.

Neste passo, primeiro deve ser feito um levantamento das necessidades de treinamento (fase diagnóstica), depois a elaboração

de um programa para atender às necessidades diagnosticadas. Após a aplicação e condução do programa (implementação), verificam-se os resultados obtidos (fase de avaliação)⁶⁷.

Os cursos não podem se restringir apenas às disciplinas jurídicas (Direito Previdenciário e Processual Civil, por exemplo), mas também devem tratar de outros ramos do conhecimento que refletem direta ou indiretamente na qualidade do serviço prestado, tais como, Informática, Administração/Gestão, Excelência no Atendimento, Cálculos/Contabilidade, entre outros.

Felizmente, o presente trabalho, fruto de um curso de MBA patrocinado pela Justiça Federal e pela Fundação Getúlio Vargas, já significa um passo da administração do Poder Judiciário no despertar dessa necessidade de treinamento e aperfeiçoamento contínuos.

CONCLUSÕES

Desde muito, no exercício de sua função constitucional típica, o Poder Judiciário tem sido objeto de queixas da população e da imprensa em razão de sua atuação lenta, ineficaz e dispendiosa para o Estado⁶⁸.

São vários os fatores que colaboram para a imagem de lentidão da Justiça brasileira, dentre os principais o aumento excessivo do número de demandas, a insuficiência de recursos humanos, a legislação formalista e burocrática, as instalações físicas e tecnológicas inadequadas e, no âmbito administrativo, a carência de uma gestão pública de qualidade nos diversos órgãos do Poder Judiciário.

Os outros dois Poderes Republicanos, seja na elaboração e na própria aplicação da legislação vigente (em verdade, descumprimento), colaboram incisivamente para a imagem negativa da Justiça pátria.

A partir do surgimento dos Juizados de Pequenas Causas, com

a Lei nº 7.244, de 1984, inicia-se o esforço de criação de um órgão judiciário com competência para o julgamento de causas de reduzido valor econômico, visando oferecer uma Justiça rápida, simples, barata e mais acessível à população, fundada na diminuição da ritualidade e do formalismo típicos das Varas Comuns.

Na mesma esteira e já sob o manto da Constituição Federal de 1988, são criados os Juizados Especiais Estaduais e Federais, estes últimos depois da Emenda Constitucional nº 22, de 1999, estabelecendo um conjunto de inovações processuais, incentivando a solução consensual dos conflitos e democratizando a Justiça brasileira.

Não obstante o sucesso inicial, com o crescimento da demanda, o reduzido corpo funcional, o insuficiente número de unidades e o pouco investimento em tecnologia e treinamento, os Juizados Especiais passaram a enfrentar os mesmos problemas das Varas Comuns, em especial, o asoerramento na tramitação dos feitos.

Cabe ao Poder Judiciário despertar para a situação inadequada que já aflige os Juizados Especiais Federais do País, não perdendo a oportunidade criada pela Lei dos Juizados Especiais de oferecer uma Justiça ágil, próxima e com menos custos aos jurisdicionados.

Importa a consciência de que o magistrado não pode ficar resumido na função de julgar e despachar processos em gabinete, cabe-lhe, como administrador de recursos públicos humanos, materiais e tecnológicos, utilizar técnicas de gerenciamento na unidade onde labora, planejando as ações, aprimorando as rotinas, testando novos métodos, otimizando os meios administrativos, fazendo comparações (*benchmarking*), evitando desperdícios de tempo e energia; em epítome, primando pela eficiência do serviço prestado.

A legislação do Juizado Especial, orientada pelos princípios da *oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e*

celeridade, este último acompanhado pelo novel princípio da razoável duração do processo (art. 5º, LXXVIII, da Constituição Federal de 1988), que com ele não se confunde, prescreve um evidente incentivo e amparo legal na adoção de técnicas e instrumentos de gestão para um incremento qualitativo da administração dessa unidade judiciária.

Nesse desiderato, o primeiro passo se dá com o planejamento, identificando os pontos críticos da organização, que diminuem sua capacidade produtiva, e coordenando todos os setores e as etapas de trabalho, as políticas, as metas, a visão, os objetivos, as ações e as diretrizes a serem utilizadas para a melhoria da gestão.

Gerenciar o trâmite do processo também é preciso. O juiz deve conhecer todas as fases e os setores da sua secretaria, o caminho trilhado da interposição da ação até o arquivamento dos autos, o ambiente de trabalho dos servidores, os recursos materiais disponíveis; sempre refletindo de modo crítico se a fase processual não poderia ser mais prática e rápida atingindo-se o mesmo resultado, com a finalidade de simplificar e racionalizar os expedientes. O magistrado é a peça principal na busca pela excelência do serviço prestado e pela satisfação do cliente/jurisdicionado.

Iluminado neste espírito de gestão pública de qualidade, várias ideias podem ser lançadas para melhorar o atendimento ao público, aprimorar a organização da secretaria por setor/fase, obter um maior número de conciliações entre as partes, aumentar o rendimento das audiências de instrução e julgamento, racionalizar os expedientes forenses, simplificar os atos processuais, incrementar as perícias médicas; enfim, superar todos esses grandes entraves hoje enfrentados nos Juizados Especiais Federais.

A gestão de pessoas, embora se apresente como uma tarefa difícil para vários juízes, de formação estritamente jurídica, surpreende

como sendo a atividade mais intimamente ligada ao sucesso de uma organização. São destaques nessa área de valorização do potencial humano: a) a forma de seleção dos juízes e servidores, a partir do estudo do perfil das suas características; b) a implantação de uma administração participativa, legitimando as escolhas e gerando a responsabilidade de todos com os objetivos a ser alcançados; c) a motivação dos funcionários; e d) o treinamento e o aperfeiçoamento constantes.

Constata-se que a aplicação de práticas/técnicas de gestão proporcionará um notável aprimoramento da administração dos Juizados Especiais Federais, acarretando uma entrega mais efetiva e célere da prestação jurisdicional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, Araken de. *Duração Razoável do Processo e Reforma da Lei Processual Civil. Processo e Constituição. Estudos em Homenagem ao Professor José Carlos Barbosa Moreira*. Coordenação Luiz Fux, Nelson Nery Jr. e Teresa Arruda Alvim Wambier. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

Associação dos Juízes Federais. *Anais do 1º Fórum Nacional dos Juizados Especiais Federais*. Associação dos Juízes Federais, Brasília, 2004.

ASÚA, Luis Jiménez. *Crônica del Crimen*. 6. ed. Buenos Aires: Depalma, 1994.

BARBOSA, Rui. *Escritos e Discursos Seletos*. 1. ed. 3. reimp. Rio de Janeiro: Nova Aguilar, 1997.

BEDAQUE, José Roberto dos Santos. *Poderes Instrutórios do Juiz*. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

BONAVIDES, Paulo. *Curso de Direito Constitucional*. 10. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

CASTRO, Aluisio Gonçalves de. Problemas e Reforma do Poder Judiciário no Brasil. In: *Revista da Escola da Magistratura Regional Federal da 2ª Região*, n. 2, 2000.

CAPPELLETTI e Garth. *Access to Justice: the Worldwide Movement to Make Rights Effective* (Acesso à Justiça, Tradução Portuguesa de Ellen Gracie Northfleet). Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Recursos Humanos*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIMENTI, Ricardo Cunha. *Teoria e Prática dos Juizados Especiais Cíveis Estaduais e Federais*. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

Conselho da Justiça Federal. *A Justiça Federal Através de Documentos*. Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários, Brasília, 1994.

DUZERT, Yann. *Manual de Negociações Complexas*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2007.

Fundação Getulio Vargas. *A Reforma Silenciosa da Justiça*. Organização: Centro de Justiça e Sociedade da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro: 2006.

GUERRA, Marcelo Lima. *Direitos fundamentais e a Proteção do Credor na Execução Civil*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

GUERREIRO, Marcelo da Fonseca. *Como Postular nos Juizados Especiais Federais Cíveis*. Rio de Janeiro: Impetus, 2007.

HOFFMAN, Paulo. *Direito à Razoável Duração do Processo e a*

Experiência Italiana. Reforma do Judiciário. Primeiras reflexões sobre a Emenda Constitucional n. 45/2004. Coordenação Tereza Arruda Alvim Wambier et alii. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações: o Homem Rumo ao Século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, George Marmelstein. *Administração da Justiça Federal: Concurso de Monografias – 2004/Conselho da Justiça Federal*, Centro de Estudos Judiciários. Brasília: CJF, 2005.

MARINONI, Luiz Guilherme. *Técnica Processual e Tutela dos Direitos*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

MARINONI, Luiz Guilherme e ARENHART, Sérgio Cruz. *Manual do Processo de Conhecimento*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Elementos de Direito Administrativo*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1980.

MIRABETE, Júlio Fabbrini. *Juizados Especiais Criminais*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, Samuel Arruda. *O Direito fundamental à Razoável Duração do Processo*. Brasília: Brasília Jurídica, 2006.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. *O Novo Processo Civil Brasileiro*. 21. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: a Teoria e a Prática de Inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. *A Ciência e a Arte de Ser Dirigente*. 13. São Paulo: Record,

2002.

_____. *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

NERY JÚNIOR, Nelson e ANDRADE NERY, Rosa Maria de. *Código de Processo Civil Comentado*. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

NOGUEIRA, Paulo Lúcio. *Juizados Especiais Cíveis e Criminais*. São Paulo: Saraiva, 1996.

NUNOMURA, Eduardo. *Lentidão da Justiça faz Pedidos de Indenização Migrarem para os EUA*. Disponível em: <<http://www.estado.com.br/editorias/2007/07/22/pol-1.93.11.20070722.1.1.xml>>. Acesso em: 13 fev. 2008.

REALE, Miguel. *Lições Preliminares de Direito*. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

ROCHA NETO, Ivan. *Gestão de Organizações*. São Paulo: Atlas, 2003.

SALVADOR, Antônio Raphael Silva. *Juizados Especiais Cíveis*. São Paulo: Atlas: 2000.

SANTOS, Moacyr Amaral. *Primeiras Linhas de Direito Processual Civil*. vol. 2. 18. ed. atual. e ampl. por Aricê Moacyr Amaral Santos. São Paulo: Saraiva, 1997.

SERRA, Luiz Umpierre de Mello. *Gestão de Serventias Judiciais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

SILVA, Luís Praxedes Vieira da. *Juizados Especiais Federais*. Campinas: Millennium, 2002.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. 5. ed. *Administração*. Tradução Alves Calado. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOURINHO NETO, Fernando da Costa e FIGUEIRA JÚNIOR, Joel Dias. *Juizados Especiais Federais Cíveis e Criminais*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

WAMBIER, Luiz Rodrigues *et alii*. *Curso Avançado de Processo Civil*. Vol. 1. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

WATANABE, Kazuo. *Juizado Especial de Pequenas Causas*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1985.

NOTAS

¹ Resumo para publicação, pela Esmafe, do Trabalho de Conclusão de Curso de MBA em Poder Judiciário. FGV DIREITO RIO. Orientação da Profª. Cristiane Dias Carneiro.

² Juiz Federal da 17ª Vara – Juazeiro do Norte/CE.

³ Cf. GUERREIRO, Marcelo da Fonseca. *Como Postular nos Juizados Especiais Federais Cíveis*. Rio de Janeiro: Impetus, 2007. p. 1. TOURINHO NETO, Fernando da Costa e FIGUEIRA JÚNIOR, Joel Dias. *Juizados Especiais Federais Cíveis e Criminais*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002. p. 33-51.

⁴ “Em Pernambuco, os dois Juizados Especiais Federais do Recife recebem atualmente 50% (cinquenta por cento) de todas as demandas que ingressam na Seção Judiciária de Pernambuco (que contam com mais de quatorze Varas). Cada um dos Juizados da capital contém por volta de 18.000 (dezoito mil) processos em tramitação, registrando-se que na 5ª Região (à época) ainda não foi ampliada a competência” (Anais do 1º Fórum Nacional dos Juizados Especiais Federais. Associação dos Juízes Federais, Brasília, 2004, p. 87-88). Ainda sobre o número de processos em tramitação nas Varas Federais Comuns e nos Juizados Especiais Federais, recomenda-se uma consulta ao *site* da Justiça Federal no campo “estatísticas da Justiça Federal” (<http://www.justicafederal.gov.br/>).

⁵ CAPPELLETTI e Garth. *Access to Justice: the Worlwide Movement to Make Rights Effective* (*Acesso à Justiça*, tradução portuguesa de Ellen Gracie Northfleet). Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris, 1988. p. 20-21.

⁶ Notícia divulgada pelo *site* de *O Estado de S. Paulo*: “Décadas de Espera – Quarenta e dois anos, cinco meses e vinte e sete dias e nem sequer uma remota previsão de quando o processo 558.048/1965 chegará ao fim. Essa é a realidade de Dora Leuenroth, que perdeu o marido, Ivan Meira, num acidente em 26 de novembro de 1962. Numa ponte aérea São Paulo-Rio, o publicitário de 30 anos voltava para casa e levava brinquedos para as filhas Gabriella, Jessica e Anna Pierinna, a mais velha

com 3 anos. Nunca pôde entregá-los. O Scandia da Vasp chocou-se com um Cessna e 27 pessoas morreram. As quatro mulheres se viram sós e viram o Brasil democrático passar por uma ditadura militar para voltar, nos anos 1980, ao Estado de Direito. Depois de catorze Presidentes da República, onze Copas do Mundo e quatro Papas, a ação de indenização da família Leuenroth encontra-se estacionada na 1ª instância, na 14ª Vara Cível do Fórum Central João Mendes Júnior” (www.estado.com.br, pesquisa em 13/2/2008).

⁷ NUNOMURA, Eduardo. *Lentidão da Justiça faz pedidos de indenização migrarem para os EUA*. Disponível em: <http://www.estado.com.br/editorias/2007/07/22/pol-1.93.11.20070722.1.1.xml>. Acesso em: 13 fev. 2008.

⁸ Registra Luis Jiménez Asúa: “El linchamiento es una supervivencia de la venganza defensiva de los tiempos primitivos y sus partidários alegan que así como al lado de la justicia pública coexiste la legítima defensa individual, así también se mantiene la acción colectiva cuando se teme que los tribunales sean tardos o demasiado benignos en el enjuiciamiento y castigo de un hecho reprobable que subleva el espíritu de las massas” (ASÚA, Luis Jiménez. *Crónica del Crimen*. 6. ed. Buenos Aires: Depalma, 1994. p. 340-341).

⁹ Registra Marcelo da Fonseca Guerreiro: “Uma das causas principais da lentidão da Justiça brasileira é, sem dúvida nenhuma, o aumento excessivo do número de feitos, sobretudo com a edição da *Carta Política de 1988*, que deu extrema importância aos direitos fundamentais, a ponto de colocá-los antecedente à organização estatal e de ser apelidada de Constituição-Cidadã pelo Presidente da Constituinte Deputado Ulysses Guimarães” (GUERREIRO, Marcelo da Fonseca. *Como Postular nos Juizados Especiais Federais Cíveis*. Rio de Janeiro: Impetus, 2007. p. 2).

¹⁰ Bem advertem Fernando da Costa Tourinho Neto e Joel Dias Figueira Júnior, *in verbis*: “O governo não investe na Justiça. [...] A Justiça é algo, segundo sua compreensão, de somenos importância. Daí termos um amesquinhamento salarial tanto dos juizes como dos demais servidores. As instalações são acanhadas. Os equipamentos de informática, poucos. No plano federal, o maior interesse do Governo é que a Justiça realmente não funcione. Sim, os atos e as medidas ilegais e inconstitucionais que o chefe do Executivo edita em detrimento do povo são em número assustador. A Justiça, funcionando com rapidez e eficiência, não tardará a condenar o Governo” (TOURINHO NETO, Fernando da Costa e FIGUEIRA JÚNIOR, Joel Dias. *Juizados Especiais Federais Cíveis e Criminais*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002. p. 35-36).

¹¹ Esta demanda reprimida ficou conhecida na expressão do professor Kazuo Watanabe como *litigiosidade contida* (WATANABE, Kazuo. *Juizado Especial de Pequenas Causas*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1985. p. 273).

¹² O juiz federal Luís Praxedes Vieira da Silva esclarece que não se justifica a falsa imagem de elitista, pois a Justiça Federal julga com grande frequência causas dos segmentos mais carentes da sociedade, a exemplo de concessão de aposentadoria, revisão de benefícios previdenciários e contratos do Sistema Financeiro da Habitação,

correção de FGTS, dentre outros que enumera (SILVA, Luís Praxedes Vieira da. *Juizados Especiais Federais*. Campinas: Millennium, 2002. p. 63).

¹³ MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Elementos de Direito Administrativo*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1980, p. 230.

¹⁴ REALE, Miguel. *Lições Preliminares de Direito*. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 305.

¹⁵ Sobre o tema, recomenda-se a leitura da obra do constitucionalista Paulo Bonavides (BONAVIDES, Paulo. *Curso de Direito Constitucional*. 10. ed. São Paulo: Malheiros, 2000. p. 228-266).

¹⁶ Leciona Júlio Fabbrini Mirabete: “Pela adoção do princípio da simplicidade, ou simplificação, pretende-se diminuir tanto quanto possível a massa dos materiais que são juntados aos autos do processo sem que se prejudique o resultado da prestação jurisdicional, reunindo apenas os essenciais num todo harmônico. Tem-se a tarefa de simplificar a aplicação do direito abstrato aos casos concretos, quer na quantidade, quer na qualidade dos meios empregados para a solução da lide, sem burocracia” (MIRABETE, Júlio Fabbrini. *Juizados Especiais Criminais*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 35).

¹⁷ Nas palavras do ilustre professor José Roberto dos Santos Bedaque, “Ninguém melhor do que o juiz, a quem está afeto o julgamento, para decidir sobre a necessidade de produzir determinada prova. A colheita de elementos probatórios é ato privativo do julgador” (BEDAQUE, José Roberto dos Santos. *Poderes Instrutórios do Juiz*. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001. p. 14).

¹⁸ SANTOS, Moacyr Amaral. *Primeiras Linhas de Direito Processual Civil*. 18. ed. atual. e ampl. por Aricê Moacyr Amaral Santos. São Paulo: Saraiva, 1997. p. 68. v. 2.

¹⁹ Trocker *apud* Arruda (MIRANDA, Samuel Arruda. *O Direito Fundamental à Razoável Duração do Processo*. Brasília: Brasília Jurídica, 2006. p. 29).

²⁰ “Qualquer pessoa tem direito a que a sua causa seja examinada, equitativa e publicamente, num prazo razoável por um tribunal independente e imparcial estabelecido pela lei, o qual decidirá, quer sobre a determinação dos seus direitos e obrigações de carácter civil, quer sobre o fundamento de qualquer acusação em matéria penal dirigida contra ela” (EUROPEAN COURT OF HUMAN RIGHTS, 2007).

²¹ “Art. 8º - Garantias judiciais. 1. Toda pessoa terá o 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 formulada contra ela, ou na determinação de seus direitos e obrigações de carácter civil, trabalhista, fiscal ou de qualquer outra natureza.”

²² GUERRA, Marcelo Lima. *Direitos Fundamentais e a Proteção do Credor na Execução Civil*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003. p. 102.

²³ São dados importantes os coletados pelo Dr. Aluísio Gonçalves de Castro: “Na 1ª

instância da Justiça Estadual, Federal e do Trabalho, entraram, nos anos de 1990, 1994 e 1998, ao todo, 5.117.059, 5.147.652, 10.201.289 processos respectivamente. Todavia, o crescimento não foi uniforme nos três ramos. Entre 1990 e 1998, o número de processos distribuídos aumentou 56,8% na Justiça do Trabalho, 106,4% na do Estado e 206,4% na Federal” (CASTRO, Aluísio Gonçalves de. *Problemas e Reforma do Poder Judiciário no Brasil*, Revista da Escola da Magistratura Regional Federal da 2ª Região. n. 2. 2000, p. 181).

²⁴ Cf. Conselho da Justiça Federal. *A Justiça Federal através de documentos*. Centro de Estudos Judiciários, Brasília, 1994.

²⁵ Cf. Associação dos Juízes Federais. *Anais do 1º Fórum Nacional dos Juizados Especiais Federais*. Brasília, 2004 e site da Justiça Federal (<http://www.justicafederal.gov.br/>).

²⁶ 17ª Vara Federal, instalada no município cearense de Juazeiro do Norte, titularizada por este autor.

²⁷ “A institucionalização de uma política de administração do Poder Judiciário — que utilize instrumentos e técnicas de gestão para aperfeiçoar o sistema interno de trabalho — possibilita aos agentes públicos responsáveis pela administração da Justiça interferir e promover melhorias nas atividades internas, que têm por objetivo a prestação da tutela jurisdicional de forma mais célere efetiva” (Fundação Getúlio Vargas. *A Reforma Silenciosa da Justiça*. Organização: Centro de Justiça e Sociedade da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: 2006, p. 303).

²⁸ Nesse sentido e com propriedade, assenta Marcelo da Fonseca Guerreiro: “Na administração da vara de juizado, o juiz deve ser encarado como um gerente de empresa, de um estabelecimento. Tem sua linha de produção e o produto final, que é a prestação jurisdicional. Tem de terminar o processo, entregar a sentença e a execução. Como profissional de produção, é imprescindível mantenha (*sic*) ponto de vista gerencial, aspecto da atividade judicial que tem sido abandonada. É falsa a separação estanque entre as funções de julgar e dirigir o processo — que implica orientação ao cartório. O maior absurdo derivado desse nocivo ponto de vista dicotômico é a alegação que às vezes alguns juízes manifestam, atribuindo a culpa pelo atraso dos serviços judiciários ao cartório que também está sob sua superior orientação e fiscalização” (GUERREIRO, Marcelo da Fonseca. *Como Postular nos Juizados Especiais Federais Cíveis*. Rio de Janeiro: Impetus, 2007. p. 49).

²⁹ Destaca com propriedade Luiz Umpierre de Mello Serra: “O ‘Juiz Gestor’ deve estar focado no futuro de forma a poder preparar sua serventia para enfrentar os novos desafios que surgem, seja por meio de novas tecnologias, novas condições sociais e culturais, e a par de novas modificações legislativas. Para levar sua serventia à excelência, o juiz deve ter espírito empreendedor, aceitar desafios, assumir riscos e possuir senso de inconformismo sistemático” (SERRA, Luiz Umpierre de Mello. *Gestão de Serventias Judiciais*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007. p. 9).

³⁰ O professor Paulo Roberto Motta ensina: “A compreensão crescente sobre o

ato criador e a necessidade de inovação empresarial tornaram a criatividade uma preocupação e uma vantagem gerencial contemporânea. O avanço no entendimento sobre a criatividade alertou as empresas sobre o potencial criativo de seus funcionários. [...] Administrativamente, a criatividade significa alcançar uma nova visão da empresa e originalidade em seus produtos, serviços, tecnologias e métodos de ação. Não se trata de construir algo extemporâneo e fora da realidade, mas uma imagem nova, realista, compreensível e comunicável” (MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: a Teoria e a Prática de Inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. p. 162-163).

³¹ Cf. Fundação Getulio Vargas. *A Reforma Silenciosa da Justiça*. Organização: Centro de Justiça e Sociedade da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro: 2006. p. 303-325.

³² Anais do 1º Fórum Nacional dos Juizados Especiais Federais. Associação dos Juizes Federais, Brasília, 2004.

³³ Luiz Umpierre de Mello Serra esclarece: “O objetivo da fase diagnóstica é possibilitar a elaboração de plano estratégico de atuação da serventia judicial. Serão analisadas, consolidadas e comparadas as informações relacionadas com as atividades desempenhadas nas serventias. Devem ser identificados os pontos onde ocorre estrangulamento na capacidade produtiva da serventia, habitualmente chamados de *gargalos*. Esses pontos de estrangulamento da atividade produtiva da serventia terão grande relevância na produtividade porque será seu limitador” (SERRA, Luiz Umpierre de Mello. *Gestão de Serventias Judiciais*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2007. p. 16).

³⁴ MOTTA, Paulo Roberto. *Planejamento Estratégico*. Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2007. p. 47.

³⁵ Em verdade, conforme Antônio César Amaru Maximiano: “Toda organização pratica o planejamento estratégico, de forma explícita ou implícita, com maior ou menor grau de formalização” (MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 384).

³⁶ Sobre o tema, conferir: ROCHA NETO, Ivan. *Gestão de Organizações*. São Paulo: Atlas, 2003. p. 170-181.

³⁷ Cf. quanto às Varas Federais do Ceará: <http://intranet.jfce.gov.br/intranet/composicao/composicaoVaras.jsp>.

³⁸ Antônio César Amaru Maximiano explica: “*Benchmarking* é uma técnica que consiste em fazer comparações e procurar imitar as organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que façam algo de maneira particularmente bem-feita” (MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 494).

³⁹ No magistério de Paulo Roberto Motta: “Como estar à frente do concorrente é algo cada vez mais passageiro, além de competir, o importante é criar o próprio futuro.

Concorrentes são também referências básicas — *benchmarking* — e parceiros potenciais na busca de vantagens cooperativas. Por isso, torna-se necessário ultrapassar os próprios limites para alcançar novas alianças: aproximar o máximo possível da forma de rede e da cooperação estratégica” (MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: a Teoria e a Prática de Inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. p. 84).

⁴⁰ MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 494.

⁴¹ Cf. MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 495-6.

⁴² A 17ª Vara Federal do Ceará, em dois anos e seis meses de funcionamento, recebeu mais de 20 mil processos redistribuídos de outros juízos.

⁴³ Recomendações para estimular a criatividade organizacional: a) desenvolver aceitação às mudanças; b) encorajar ideias; c) permitir mais interação; d) tolerar o fracasso; e) estabelecer objetivos claros e dar a liberdade para alcançá-los; e f) mostrar reconhecimento (cf. STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. 5. ed. *Administração*. Tradução Alves Calado. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 313).

⁴⁴ Cf. *site* da Justiça Federal (<http://www.justicafederal.gov.br/>) e Associação dos Juízes Federais. *Anais do 1º Fórum Nacional dos Juizados Especiais Federais*. Brasília, 2004.

⁴⁵ Ouvimos relatos nesse sentido dos funcionários com quem trabalhamos em diversas oportunidades na Justiça Estadual e na Federal.

⁴⁶ George Marmelstein Lima discorre sobre a atermação: “É um dos mais importantes setores dentro do juizado, vez que está em contato direto com o público e, por isso, precisa ter uma boa noção em excelência no atendimento. A apatia, a rudeza, a arrogância, a impaciência e a má vontade são características que devem passar longe do setor de atendimento, cujos servidores devem estar sempre de bom humor, ser educados, prestativos, pacientes e capazes de prestar com segurança todas as informações necessárias” (LIMA, George Marmelstein. *Administração da Justiça Federal: Concurso de Monografias – 2004/Conselho da Justiça Federal*, Centro de Estudos Judiciários. Brasília: CJF, 2005, p. 132).

⁴⁷ A expressão *atermação* tem sido costumeiramente utilizada no sentido exposto, cf. LIMA, George Marmelstein. *Administração da Justiça Federal: Concurso de Monografias – 2004/Conselho da Justiça Federal*, Centro de Estudos Judiciários. Brasília: CJF, 2005, p. 132, e GUERREIRO, Marcelo da Fonseca. *Como Postular nos Juizados Especiais Federais Cíveis*. Rio de Janeiro: Impetus, 2007. p. 80-81.

⁴⁸ Aduz George Marmelstein Lima: “Pela departamentalização, é possível dividir a estrutura da organização em setores ou seções, que passam a ser responsáveis por uma atividade específica e própria dentro da unidade” (LIMA, George Marmelstein. *Administração da Justiça Federal: Concurso de Monografias – 2004/Conselho da Justiça Federal*, Centro de Estudos Judiciários. Brasília: CJF, 2005, p. 131).

⁴⁹ Comentam este artigo os professores Nelson Nery Júnior e Rosa Maria de Andrade Nery: “A atividade de tentar conciliar as partes é decorrente do ofício do magistrado, de sorte que não pode ser vista como caracterizadora de suspeição de parcialidade do juiz nem de prejulgamento da causa. Para tanto, deve, o juiz, fazer as partes anteverem as possibilidades de sucesso e de fracasso de suas pretensões, sem prejudicar a causa e sem exteriorizar o seu entendimento acerca do mérito.” (NERY JÚNIOR, Nelson e ANDRADE NERY, Rosa Maria de. *Código de Processo Civil Comentado*, 8.ª ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004, p. 592).

⁵⁰ Cf. SALVADOR, Antônio Raphael Silva. *Juizados especiais cíveis*. São Paulo: Atlas, 2000, p. 29.

⁵¹ Paulo Lúcio Nogueira leciona: “Não obtida a conciliação e tampouco tendo havido opção pelo juízo arbitral, proceder-se-á imediatamente à audiência de instrução e julgamento, desde que não resulte prejuízo para a defesa. [...] Na audiência de instrução e julgamento, serão ouvidas as partes, colhida a prova e, em seguida, proferida a sentença” (NOGUEIRA, Paulo Lúcio. *Juizados Especiais Cíveis e Criminais*. São Paulo: Saraiva, 1996, p. 30-31).

⁵² Feliz a lembrança jurisprudencial do Dr. Ricardo Cunha Chimenti: “Para dar agilidade maior aos feitos nos quais a matéria é exclusivamente de Direito, muitos juizes federais passaram a suprimir a fase de tentativa de conciliação e até a de instrução e julgamento, julgando o feito e intimando as partes para ciência da sentença. A Primeira Turma Recursal Federal do Distrito Federal, adotando esse entendimento, editou o Enunciado 9: ‘A audiência de conciliação inicial pode ser dispensada quando a matéria for exclusivamente de Direito’. Também as Turmas Recursais Federais do Rio de Janeiro sedimentaram entendimento no mesmo sentido, conforme Enunciado 12: ‘Embora seja regra geral a realização de audiência no âmbito do JEF, a não-realização da mesma, a critério do juiz, não induz em princípio à nulidade’”(CHIMENTI, Ricardo Cunha. *Teoria e Prática dos Juizados Especiais Cíveis Estaduais e Federais*. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 25).

⁵³ HOFFMAN, Paulo. *Direito à Razoável Duração do Processo e a Experiência Italiana. Reforma do Judiciário. Primeiras reflexões sobre a Emenda Constitucional nº 45/2004*. p. 571-589. Coordenação Tereza Arruda Alvim Wambier *et alii*. – São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005, p. 588.

⁵⁴ ASSIS, Araken de. *Duração Razoável do Processo e Reforma da Lei Processual Civil. Processo e Constituição. Estudos em Homenagem ao Professor José Carlos Barbosa Moreira* (p. 195-204). Coordenação Luiz Fux, Nelson Nery Jr. e Teresa Arruda Alvim Wambier. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006, p. 197.

⁵⁵ MARINONI, Luiz Guilherme. *Técnica Processual e Tutela dos Direitos*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004, p. 185.

⁵⁶ STF - Supremo Tribunal Federal. Classe: HC - HABEAS CORPUS. Processo: 68014 UF: RJ - RIO DE JANEIRO. DJ 21-09-1990 PP-09783 EMENT VOL-01595-01 PP-00159. Relator: Min. ALDIR PASSARINHO. Unânime.

⁵⁷ Juizados Federais do Recife/PE, de Fortaleza/CE, Natal/RN, Sobral/CE e Juazeiro do Norte/CE.

⁵⁸ “Art. 285-A. Quando a matéria controvertida for unicamente de direito e no juízo já houver sido proferida sentença de total improcedência em outros casos idênticos, poderá ser dispensada a citação e proferida sentença, reproduzindo-se o teor da anteriormente prolatada.”

⁵⁹ Esclarecem Luiz Rodrigues Wambier, Flávio Renato Correia de Almeida e Eduardo Talamini: “Na hipótese de fatos complexos, seu perfeito conhecimento demanda conhecimentos científicos que o juiz não está obrigado a ter, necessitando de um auxiliar com formação acadêmica na área relativa ao fato a provar, para formar a convicção correta do fato acontecido” (WAMBIER, Luiz Rodrigues *et alii*. *Curso Avançado de Processo Civil*. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002, p. 486. v. 1).

⁶⁰ Nem sempre a nomeação do perito é obrigatória, como anota José Carlos Barbosa Moreira: “Registre-se, de passagem, que o juiz indeferirá a perícia quando ‘a prova do fato não depender do conhecimento especial de técnico’, ‘for desnecessária em vista de outras provas produzidas’ ou ‘a verificação do fato for impraticável’ (art. 420, parágrafo único, I a III, do CPC)” (MOREIRA, José Carlos Barbosa. *O Novo Processo Civil Brasileiro*. 21. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002, p. 70).

⁶¹ Recordam Luiz Guilherme Marinoni e Sérgio Cruz Arenhart que “a produção da prova pericial pode ser absolutamente informal, quando a natureza do fato permitir, podendo consistir apenas na inquirição pelo juiz do perito e dos assistentes técnicos a respeito das coisas que houverem informalmente examinado ou avaliado (art. 421, § 2º, do CPC)” (MARINONI, Luiz Guilherme e ARENHART, Sérgio Cruz. *Manual do Processo de Conhecimento*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003, p. 432).

⁶² KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações: o Homem Rumo ao Século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 45.

⁶³ Idalberto Chiavenato define: “Recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair os candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 165).

⁶⁴ Prova de capacidade, teste psicométrico, teste de personalidade e técnicas de simulação (cf. CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 193).

⁶⁵ MOTTA, Paulo Roberto. *A Ciência e a Arte de Ser Dirigente*. 13. ed. São Paulo: Record, 2002. p. 247.

⁶⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 339.

⁶⁷ Etapas do processo de treinamento: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 340.

⁶⁸ Cf. GUERREIRO, Marcelo da Fonseca. *Como Postular nos Juizados Especiais*

Federais Cíveis. Rio de Janeiro: Impetus, 2007. p. 1. TOURINHO NETO, Fernando da Costa e FIGUEIRA JÚNIOR, Joel Dias. *Juizados Especiais Federais Cíveis e Criminais*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002. p. 33-51.

