

# **JUIZADOS ESPECIAIS FEDERAIS: CONSIDERAÇÕES SOBRE A TURMA RECURSAL DE PERNAMBUCO**

**Cesar Arthur Cavalcanti de Carvalho<sup>1</sup>**

## **RESUMO**

Este artigo é parte da monografia final do MBA em Poder Judiciário realizado pela Fundação Getulio Vargas (FGV) em convênio com o Tribunal Regional Federal da 5ª Região (TRF5ª). Objetiva fazer um estudo da realidade administrativa da Turma Recursal dos Juizados Especiais Federais de Pernambuco em março de 2008. Na primeira parte, examinam-se as origens dos Juizados Especiais, a criação desses órgãos na Justiça Federal e as primeiras consequências da sua atividade. Em seguida, descreve-se a situação da Turma Recursal de Pernambuco para, ao final, fazer algumas sugestões administrativas para o aprimoramento da prestação jurisdicional nesse órgão tão relevante para a efetividade do Poder Judiciário.

**PALAVRAS-CHAVE:** Juizado Especial Federal, Turma Recursal de Pernambuco, administração judiciária.

## **OBSERVAÇÃO PRELIMINAR**

Diante da impossibilidade de publicação integral do trabalho de conclusão de curso de todos os alunos do MBA em Poder Judiciário realizado na Seção Judiciária do Ceará, através de convênio entre o Tribunal Regional Federal da 5ª Região e a Fundação Getulio Vargas, foi solicitado pela Escola de Magistratura Federal da 5ª Região um resumo

da monografia apresentada.

Na tentativa de não alterar o que foi escrito, optamos por suprimir os capítulos gerais, referentes aos aspectos jurídicos dos juizados (1 O Surgimento dos Juizados Especiais – 2 Os Juizados Especiais Estaduais – 3 Os Juizados Especiais Federais)<sup>2</sup>, mantendo integralmente os demais por serem mais diretamente relacionados com os objetivos do MBA realizado, inclusive com a manutenção dos dados constantes na época da elaboração (março de 2008).

## **INTRODUÇÃO**

O presente trabalho almeja examinar os Juizados Especiais, cujo surgimento significa a maior mudança ocorrida no Poder Judiciário nos últimos anos. Mudança essa que não se observou apenas no aspecto jurídico-organizacional, mas também na própria ideologia de trabalho de todos os operadores do Direito<sup>3</sup>.

Os Juizados Especiais representam uma proposta revolucionária, inaugurando um movimento que propõe a revisão de velhos conceitos do Direito Processual e abalando a estrutura de antigos hábitos enraizados no Poder Judiciário, com o fito principal de afastar práticas irracionais incompatíveis com as modernas concepções de democracia, jurisdição e amplo acesso à Justiça<sup>4</sup>.

É também nos juizados onde as técnicas de gerenciamento estão sendo mais amplamente efetivadas, diante do novo pensamento que ele representa. Não se desconhece a existência de significativo distanciamento entre o padrão de qualidade exigível e aquele oferecido pelo serviço judiciário brasileiro, mas é nos juizados onde a aliança entre o pensamento jurídico, a ciência da administração e a busca pela qualidade já está mais avançada<sup>5</sup>.

O novel órgão nasceu fortalecido e com a missão definida de ser “uma proposta diferencial ao Judiciário tradicional e unidirecionado até então existente”<sup>6</sup>, visando a aliviar as angústias do cidadão no acesso à Justiça<sup>7</sup>. Além disso, criou uma nova cultura judicial, com a difusão de informações sobre os direitos à população e a humanização da relação entre o Judiciário e as pessoas que a ele acorriam.

Muitos são os aspectos relevantes que poderiam ser abordados sobre tão interessante tema. Poder-se-ia debater unicamente as origens e os fundamentos do órgão ou questões processuais ou estrutura e funcionamento, etc. Na realidade, nos últimos anos, os Juizados Especiais mereceram a atenção de dezenas de autores, gerando vários livros e artigos, sob os mais variados enfoques. Optamos, contudo, por delimitar o tema de forma estrita, até mesmo por tratar-se de breve monografia de conclusão de curso de pós-graduação *lato sensu*.

Limitamo-nos a tecer algumas observações panorâmicas sobre o surgimento dos juizados, chegando até os Juizados Especiais Federais. Dedicamos especial atenção às turmas recursais para alfim mostrar a realidade da Turma Recursal dos Juizados Especiais Federais de Pernambuco. Destarte, esta é a pretensão do trabalho: trazer à baila algumas considerações sobre os Juizados Especiais, com destaque para a Justiça Federal em Pernambuco no que se refere à organização da turma recursal, tanto no esteio jurídico como no organizacional.

Faremos uma análise sobre os aspectos legais e doutrinários dos Juizados Especiais, com alusão ao falado acesso à Justiça e aos princípios processuais da efetividade, da instrumentalidade, da informalidade, da celeridade, da oralidade e outros temas jurídicos que estão sempre na pauta de quem discorre sobre os juizados.

Também realizaremos uma análise dos juizados sob uma ótica mais pragmática do que teórica, especialmente da Turma Recursal de

Pernambuco. Pretendemos, além disso, oferecer sugestões e soluções eficientes para os problemas relacionados com a administração da Justiça, apresentando experiências e ideias que possam contribuir para a melhoria da qualidade e da celeridade da prestação jurisdicional e dos serviços forenses.

Como lembra Marcelo da Fonseca Guerreiro<sup>8</sup>:

*A cada dia, estamos mais convencidos de que as técnicas de gerenciamento devem auxiliar o magistrado no exercício da sua função. O juiz não apenas julga, mas administra a vara e, em prol da boa administração, é imprescindível que utilize técnicas de gerenciamento que visam a corrigir ou melhorar as rotinas já existentes e a desenvolver novos métodos, com o objetivo de reduzir o prazo para a entrega da prestação jurisdicional e aumentar a qualidade dos serviços cartorários.*

O estudo pretende focar o maior número possível de sugestões envolvendo a organização e administração da turma recursal, incluindo o gerenciamento do processo propriamente dito, do pessoal, do atendimento, do local de trabalho e das novas ferramentas que a tecnologia da informação oferece ou pode oferecer para o aprimoramento dos serviços forenses.

Os juizados, como instrumento jurídico relevante que são, certamente terão vida longa no ordenamento jurídico brasileiro diante do seu uso crescente pela sociedade. Destaque-se que a atualidade da matéria é indubitável, pois a maior parte das novas ações ajuizadas nos órgãos do Poder Judiciário é dirigida aos Juizados Especiais, chegando-se até a cogitar que, em futuro breve, representarão a principal forma de acesso à Justiça<sup>9</sup>.

Tracemos uma sinopse do texto.

No primeiro capítulo, fazemos um estudo sobre o surgimento e a evolução dos Juizados Especiais. Entendemos que, para a boa

compreensão do tema, seria indispensável observar as suas origens.

Em seguida, discutimos os Juizados Especiais na Justiça Estadual. Bem mais antigos que os federais, representam o arcabouço para compreender o tema, e, por vezes, o conhecimento sobre aqueles é essencial para a solução dos vários problemas e das dúvidas correntes existentes nestes.

O capítulo seguinte trata propriamente dos Juizados Especiais Federais, com suas particularidades em relação aos anteriores. Destacamos as idiossincrasias da Justiça Federal para o entendimento da necessidade de tratamento diferenciado na administração e no funcionamento.

As turmas recursais mereceram subitens à parte dentro dos capítulos dos Juizados Especiais Estaduais e Federais. Apesar de julgarem todos os recursos dos Juizados Especiais, sua estrutura e natureza ainda não estão bem esclarecidas, suscitando vários questionamentos na doutrina. Assim, achamos melhor dedicar algumas páginas para debater o *busilis*.

No derradeiro capítulo, a Turma Recursal dos Juizados Especiais Federais de Pernambuco é examinada. Falamos sobre a criação, a estrutura, os sistemas informatizados, a administração, bem como os problemas e as eventuais soluções. Esperamos que as sugestões sejam úteis e que possam efetivamente servir para aprimorar a *performance* das turmas recursais, especialmente da localizada em Pernambuco.

Como conclusão, listamos de modo tópico os principais pontos dos capítulos anteriores, além de acostarmos as referências bibliográficas na forma de praxe.

Ressalte-se que este trabalho não tem a intenção de criar, inovar ou polemizar. Move-nos o propósito de fazer algumas considerações em relação aos Juizados Especiais, em especial sobre a Turma Recursal Federal localizada em Pernambuco, para o que recorreremos às lições

dos doutrinadores citados, tentando coligir os seus ensinamentos com a argamassa dos nossos esforços e a vivência prática na Justiça Federal em Pernambuco.

Inspiramo-nos na frase citada por José Carlos Barbosa Moreira em uma conferência: “Apostar tudo no ideal significa, pura e simplesmente, condenar o real à imobilidade perpétua”<sup>10</sup>. Apesar de nossa falta de ciência, almejamos lograr êxito com engenho e arte.

## **1 O SURGIMENTO DOS JUIZADOS ESPECIAIS – 2 OS JUIZADOS ESPECIAIS ESTADUAIS – 3 OS JUIZADOS ESPECIAIS FEDERAIS**

Suprimidos, consoante explicado na observação preliminar.

## **4 A TURMA RECURSAL DOS JUIZADOS ESPECIAIS FEDERAIS DE PERNAMBUCO**

Chegamos agora à Turma Recursal dos Juizados Especiais Federais de Pernambuco. Neste capítulo, examinamos desde a sua criação até os dias de hoje, além das dificuldades de implantação e consolidação. Damos especial ênfase ao atual sistema de informática — o Sistema Creta —, o qual tornou todos os processos e procedimentos digitais, extinguindo os autos em papel. Por derradeiro, fazemos uma digressão sobre a importância da melhoria da gestão dos serviços judiciários para, finalmente, apresentarmos algumas propostas de aprimoramento dos serviços.

### **4.1 Da Implantação aos Dias Atuais**

A implantação da Turma Recursal de Pernambuco ocorreu por

força da Resolução nº 09, de 24 de abril de 2002, do Plenário do TRF da 5ª Região<sup>11</sup>. Por essa resolução, a turma recursal constitui-se de um setor de distribuição, uma secretaria e três gabinetes de relatores. Do mesmo modo que os Juizados Federais, a grande dificuldade para a instalação de todas as turmas, inclusive a de Pernambuco, foi a não criação de cargos e funções para o exercício das novas atribuições.

Da inauguração até meados do ano de 2004, o setor de distribuição — responsável pelo protocolo, registro e pela autuação dos processos e das petições — contava tão somente com um único menor aprendiz, supervisionado por um servidor da secretaria administrativa, o que causava grandes atrasos e erros. A secretaria, responsável por todos os atos cartorários, por sua vez, dispunha apenas dos servidores das varas de cada um dos relatores. Os juízes relatores acumulavam a turma recursal com as demais atribuições de suas varas, enquanto os gabinetes, já sobrecarregados, respondiam pelo apoio na elaboração dos julgamentos<sup>12</sup>. A realidade era caótica e frustrante.

Nesse período, a estrutura física também era bastante precária. Não havia sequer uma sala para a acomodação dos processos, que ficavam espalhados na secretaria administrativa e nas varas dos relatores. As sessões de julgamento, por sua vez, eram realizadas na sala de treinamento, com utilização de equipamentos de gravação emprestados por outros setores da seção judiciária. Por fim, o sistema de informações processuais era obsoleto e sem manutenção, causando sérios problemas nas estatísticas e no controle da movimentação dos autos.

Essas dificuldades de organização refletiram diretamente na qualidade dos serviços prestados, consoante demonstram os números da tabela a seguir<sup>13</sup>:

<b>Movimentação Processual da Turma Recursal de Pernambuco</b>						
<b>Período: 2002 a 2007</b>						
<b>Processos</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Distribuídos	4.800	8.117	7.377	13.747	10.014	15.023
Julgados	2.800	3.916	6.778	11.745	18.139	16.220

No final de 2004, o diretor do foro da Seção Judiciária de Pernambuco, buscando minorar as dificuldades da turma recursal, finalmente organizou a estrutura, deslocando material, cargos e funções de varas que seriam instaladas no interior do estado. Foi efetivamente criada a secretaria, com espaço próprio adequado, computadores e equipamentos suficientes. Também foi construída uma sala para as sessões de julgamento, com equipamentos de gravação e mobiliário condizente. O sistema de informações processuais foi alterado para um atualizado (Sistema Tebas), bastante confiável e com várias funcionalidades.

No campo da estrutura de pessoal, cada relator passou a contar com um servidor específico para a assessoria. A secretaria igualmente passou a ter funcionários próprios — no mínimo três — e estagiários, sendo três remunerados e seis voluntários. Quatro funções gratificadas foram deslocadas, uma para o chefe da secretaria e três para os gabinetes dos relatores<sup>14</sup>. Enfim, apesar das dificuldades, a situação tornou-se bem melhor.

Os dois grandes problemas que remanesciam — e permanecem até hoje — eram o absurdo número de processos que chegava à turma, muito superior à capacidade de processamento, e o fato de os juízes não terem dedicação exclusiva à turma recursal.

Em continuidade, visando a agilizar e modernizar os serviços, no final do ano de 2005 foi implantado o Sistema Eletrônico Creta<sup>15</sup>, virtualizando todos os novos processos. Os processos antigos que estavam em tramitação seguiram seu curso nos autos de papel até o



arquivamento definitivo.

Mesmo com toda essa evolução, a turma recursal ainda não consegue dar conta de todas as suas atribuições, pois recebe os recursos provenientes dos três juizados autônomos do Recife e dos sete adjuntos do interior — dois em Caruaru, um em Garanhuns, um em Salgueiro, um em Serra Talhada e dois em Petrolina —, além das eventuais apelações dos Juizados Especiais Criminais adjuntos a todas as varas com competência penal.

Os funcionários e juízes designados são insuficientes para cumprirem toda a carga de trabalho, especialmente considerando-se que é da essência do microsistema dos juizados a celeridade processual. Por essa razão, várias medidas têm sido adotadas para diminuir o acervo processual ainda aguardando julgamento. Foram realizados mutirões<sup>16</sup>, merecendo especial destaque o do final do ano de 2006 — quando mais de 10 mil processos foram julgados — e o do início de 2008 — quando mais de três mil processos em atraso foram apreciados por onze juízes voluntários.

O Tribunal Regional Federal da 5ª Região, reconhecendo que a Turma Recursal de Pernambuco estava sobrecarregada, decidiu criar uma segunda turma no Estado<sup>17</sup>. Esse novo órgão seria responsável pelo julgamento dos processos oriundos dos juizados adjuntos do interior, o que desafogaria um pouco a turma recursal localizada na capital.

Entretanto, a turma interiorana não pôde ser instalada, porquanto não se conseguiu alocar servidores e juízes para a realização dos trabalhos essenciais. Diante desse impasse, a solução encontrada pelo tribunal para melhorar a situação foi criar uma segunda turma recursal na capital, cancelando a que seria criada no interior<sup>18</sup>. Essa turma está em fase de implantação, pois as dificuldades estruturais, especialmente de pessoal, ainda não conseguiram ser superadas a contento.

Atualmente<sup>19</sup>, estão em tramitação na Turma Recursal<sup>20</sup> cerca de oito mil processos, sendo menos de duzentos físicos, alguns com relativo atraso. A estrutura física — tanto em termos de equipamentos como de espaço<sup>21</sup> — é satisfatória. O Sistema Creta é bastante eficiente, mas ainda precisa de alguns ajustes, pois algumas funcionalidades, como as estatísticas e os relatórios, estão apresentando várias inconsistências. O maior problema, contudo, é o pequeno número de funcionários, visto que apenas sete servidores estão lotados no órgão (cinco na secretaria e dois nos gabinetes). Além disso, os juízes, por estarem acumulando seus serviços nas varas, estão bastante sobrecarregados.

#### **4.2 Sistema Eletrônico Creta**

A aplicação das Tecnologias de Informação e Comunicação ao Direito é fenômeno relativamente recente, mas hoje é essencial para o andamento dos serviços judiciais, especialmente dos Juizados Especiais<sup>22</sup>. É bom destacar que a efetividade dos Juizados Especiais Federais muito dependerá do bom uso dos meios de informática postos a serviço da simplificação do processo e dos procedimentos, especialmente no que toca às comunicações expedidas pelo órgão que presidir o feito<sup>23</sup>.

O Poder Judiciário atravessou radicais mudanças no que diz respeito ao tema *tecnologia*. Em pouco mais de uma década, saiu da máquina de escrever manual, passando pela elétrica, pelos primeiros computadores, pelo surgimento e pela expansão da internet, para chegar à realidade dos autos virtuais.

Aqui nos interessa a informática de gestão, que se ocupa com a facilitação das tarefas de rotina dos diversos centros de trabalho dos operadores do Direito<sup>24</sup>. O Poder Judiciário brasileiro tem utilizado vários recursos tecnológicos para simplificar procedimentos e alcançar

mais rapidamente a solução dos litígios. Exemplos dessa utilização são os interrogatórios virtuais, os bancos de jurisprudência na internet, o sistema *Push* — que envia *e-mails* comunicando a movimentação dos processos cadastrados —, o acompanhamento processual pela internet ou por telefone, os diários oficiais virtuais, as certidões negativas eletrônicas, etc<sup>25</sup>.

A novidade, pois, não é a mera utilização dos sistemas informatizados, mas, sim, a integral virtualização dos autos<sup>26</sup>, pondo fim ao uso do papel no processo<sup>27</sup>. Nos Juizados Especiais Federais, isso já existe em todas as cinco regiões. A 3ª Região, sediada em São Paulo, foi a pioneira, com juizados que foram instalados inteiramente digitalizados<sup>28</sup>, mas, rapidamente, essa realidade se espalhou para todos os juizados.

Como destacado por Sandra Chalu Campos<sup>29</sup>:

*O processo eletrônico foi uma das grandes inovações dos Juizados Especiais Federais, tendo causado, no seu início, uma série de perplexidades e questionamentos, mas, em face do seu evidente êxito na redução de serviços burocráticos e otimização no aproveitamento dos recursos humanos, é possível afirmar que, atualmente, se transformou em uma realidade em todas as regiões do país, sendo que os grandes questionamentos atualmente existentes não são sobre a necessidade e utilidade da sua adoção, mas sim sobre qual o melhor sistema a ser adotado e quais as funcionalidades mínimas para o seu funcionamento adequado.*

Deter-nos-emos na virtualização da 5ª Região. Desde o começo da implantação dos juizados, a 5ª Região utilizou-se da tecnologia para vários procedimentos, tais como: gravação de audiências — em fita cassete, CD, MP3, internet —, computadores ligados em rede interna para compartilhamento de informações, intimações através da internet, códigos de barras para gerenciar os feitos, assinaturas digitais, comunicações entre o TRF e as seções judiciárias por via eletrônica, entre várias outras inovações<sup>30</sup>.

A grande vedete, contudo, é o juizado inteiramente virtual, o chamado Sistema Creta. Esse projeto iniciou-se com a contratação de uma empresa sergipana de Tecnologia da Informação, em 18 de dezembro de 2003, para a elaboração de um programa de informática para o gerenciamento e acompanhamento dos processos eletrônicos, desenvolvido em plataforma de *software* livre<sup>31</sup>.

Eis a tela da secretaria da Turma Recursal:

**PROCESSOS DA TURMA RECURSAL**

**Quantidade de Processos por Situação**  
(Clique na quantidade para detalhar)

Em andamento	54	Remetido à Turma Recursal	1.741
--------------	----	---------------------------	-------

**Quantidade de Processos por Fase**  
(Clique na quantidade para detalhar)

Assessoria da Turma Recursal / Admissibilidade do Recurso / Recurso Extraordinário	10	Assessoria da Turma Recursal / Admissibilidade do Recurso	114
Assessoria da Turma Recursal / aguardando próxima sessão	80	Assessoria da Turma Recursal / DMT - incluídos na sessão	1
Assessoria da Turma Recursal / Impedimento do Juiz	19	Assessoria da Turma Recursal / Para Análise	105
Assessoria da Turma Recursal / Para Correção do Voto	3	Assessoria da Turma Recursal / Recebido da Secretaria / Com Agravo Interno	1
Assessoria da Turma Recursal / Recebido da Secretaria / Com Embargos de Declaração	17	Assessoria da Turma Recursal / Recebido da Secretaria / Para DMT	47
Assessoria da Turma Recursal / Recebido da Secretaria	3	INSS – Ordemância Caruaru – Urgências TR / Recebido da Turma Recursal	1
Juiz da TR / Aguardando Julgamento	15	Juiz da TR / Devolver ao JEF	4
Juiz da TR / Presidência	4	Posto Prisma do INSS TR / Recebido da Turma Recursal	1
Secretaria da Turma Recursal / Aguardando término do prazo para contra-razões	85	Secretaria da Turma Recursal / Aguardando término do prazo para recurso - 100%	7
Secretaria da Turma Recursal / Aguardando término do prazo para recurso	141	Secretaria da Turma Recursal / Correção	1
Secretaria da Turma Recursal / Impedimento do Juiz	1	Secretaria da Turma Recursal / Recebido da Sessão	1.112
Secretaria da Turma Recursal / Recebido do JEF	23		

**Quantidade de Processos por Relatoria**  
(Clique na quantidade para detalhar)

Terceira Relatoria / Cesar Arthur Cavalcanti de Carvalho	1.735
--	-------

**Quantidade de Processos sem Movimentação por Fase, no período de 30 dias**  
(Clique na quantidade para detalhar)

Assessoria da Turma Recursal / Admissibilidade do Recurso	53	Assessoria da Turma Recursal / Impedimento do Juiz	19
Assessoria da Turma Recursal / Para Análise	30	Secretaria da Turma Recursal / Aguardando término do prazo para recurso	106
Secretaria da Turma Recursal / Recebido da Sessão	409		

Atualizado em 11/02/2006 às 17:17:24hs.

No mês de maio de 2004, foi instalado o primeiro juizado virtual da 5ª Região, na cidade de Aracaju, onde ainda se misturavam os processos físicos e digitais. Em setembro do mesmo ano, o juizado adjunto à Vara Federal de Caruaru tornou-se o primeiro integralmente virtual. Em 23 de maio de 2005, foi instalada no Recife a primeira vara genuinamente virtual — sem nenhum processo físico — da 5ª Região. No final do mesmo ano, foi implantado o módulo das turmas recursais.

Atualmente, todos os juizados e turmas recursais da 5ª Região recebem processos unicamente de modo digital.

Como se pode depreender da imagem acima, na tela do computador se tem integral conhecimento de todos os processos do juizado ou da Turma Recursal, não havendo risco de processos ou petições serem “perdidos”. O próprio sistema conta os prazos e automaticamente informa os processos que estão há muitos dias sem movimentação, fazendo com que a tramitação ocorra com agilidade e de forma isonômica.

Cada retângulo na tela indica a quantidade de processos em uma determinada fase processual, isto é, funcionam como se fossem prateleiras de estantes virtuais. Assim, facilmente é possível ver quantos processos estão na secretaria, na assessoria ou com o juiz, bem como o servidor pode organizar os feitos na forma que lhe aprouver, como se estivesse diante de nichos dos armários físicos.

Os servidores podem inserir minutas de decisões e encaminhá-las para o magistrado, o qual pode alterá-las livremente, pois só estarão visíveis para as partes após a validação através de senha pessoal do julgador.

Os controles e as verificações igualmente são realizados sem demora. Basta o magistrado ou responsável acessar a secretária — painel do usuário, na nomenclatura adotada no programa eletrônico — para conferir todas as informações, sendo impossível a alteração de dados ou “esconder” algum processo ou arquivo. Isso permite que os serviços judiciais sejam constantes e facilmente correccionados, diminuindo drasticamente a possibilidade de erros ou eventuais fraudes.

Os livros cartorários e as estatísticas também são visualizados na mesma tela, sendo atualizados automaticamente, o que gera grande fidedignidade e rapidez na obtenção de informações. O Sistema Creta possibilita ainda a inclusão de modelos e a realização de atos por

lotes. Assim, tratando-se de processos ou situações procedimentais semelhantes, podem os feitos ser julgados ou movimentados de uma única vez, aumentando radicalmente a velocidade do andamento e permitindo que menos pessoas realizem muito mais serviços<sup>32</sup>.

A título ilustrativo, apresentamos a seguir uma imagem de processo virtual, com destaque para uma das decisões proferidas durante a sua tramitação:

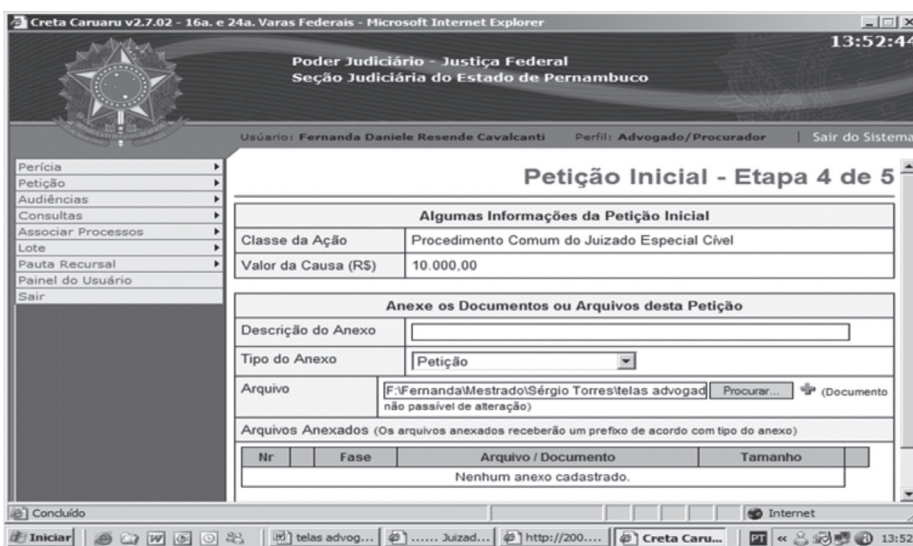


Observe-se que, no lado esquerdo da imagem, há uma série de pequenas lupas com as indicações de cada um dos arquivos anexados. Clicando-se no item correspondente, o arquivo é aberto — conforme se verifica em primeiro plano —, permitindo-se o conhecimento integral do teor do anexo por todos os interessados.

Assim são os processos dos juizados no novo sistema. Pôs-se fim àquelas montanhas de estantes e papel. As secretárias e os gabinetes agora se limitam a mesas com computadores e periféricos, um ambiente mais salubre e tranquilo.

O acesso aos processos virtuais é feito através da página da seção judiciária na internet (www.jfpe.gov.br). Para a distribuição do feito, o advogado, após prévio cadastramento, deverá remeter a petição inicial. Os documentos são escaneados pelo próprio causídico<sup>33</sup>, que se responsabiliza pela autenticidade, devendo guardar os originais para eventual exibição, e enviados da mesma forma. A mensagem é recebida pelo sistema e distribuída a um dos juizados, transmitindo-se confirmação ao advogado.

Eis a tela de um dos passos para o envio da petição inicial pelo advogado:



Como se pode facilmente observar, o sistema é autoexplicativo, não causando nenhum transtorno ao advogado no exercício do seu mister. Ao revés, é extremamente prático e ágil, permitindo que as ações sejam ajuizadas e consultadas a qualquer hora do dia ou da noite, de qualquer lugar do mundo, bastando um computador com acesso à internet.

Em decorrência dessa facilidade do Sistema Creta, houve substancial diminuição do atendimento no balcão da secretaria da turma

recursal, possibilitando maior tranquilidade e rendimento do trabalho de servidores e estagiários. Os advogados e as partes também ficaram satisfeitos, porquanto não necessitam mais se deslocar até o prédio da Justiça Federal para protocolarem petições ou receberem informações sobre o andamento dos seus processos.

Todo o restante do processamento é igualmente feito em mídia digital, inclusive a conservação das provas orais em arquivo com formato MP3. Os documentos são igualmente todos digitalizados, havendo o recebimento de petições e comunicações via *e-mail*<sup>34</sup>. Após o trânsito em julgado da decisão, a ordem para o cumprimento da execução e a requisição de pagamento são emitidas eletronicamente. Em seguida, os autos são arquivados, isto é, deslocados para um outro local da base de dados do Sistema Creta, rapidamente recuperável nos casos em que houver necessidade.

#### **4.3 Gestão dos Serviços Judiciários<sup>35</sup>**

Nesta parte do estudo, antes de passarmos a diagnosticar alguns problemas da Turma Recursal de Pernambuco e apresentar propostas para o aprimoramento dos serviços, entendemos pertinente fazer algumas digressões sobre a importância da modernização da gestão<sup>36</sup> dos serviços judiciários.

Os problemas da prestação jurisdicional, ordinariamente examinados sob o ângulo da ciência do Direito — processual ou material —, são substancialmente superiores a seus limites, porquanto avançam sobre o terreno da administração pública e, em particular, da organização judiciária administrativa.

Partimos do pressuposto de que a melhoria da prestação jurisdicional depende do incremento qualitativo da administração do



Poder Judiciário como organização pública<sup>37</sup>. A institucionalização de uma política de administração — que utilize instrumentos e técnicas de gestão para aperfeiçoar o sistema de trabalho — possibilita aos agentes públicos responsáveis pela administração dos órgãos judiciais interferirem e promoverem melhorias nas atividades internas, que têm por objetivo a prestação da tutela jurisdicional de forma mais célere e efetiva<sup>38</sup>.

É necessário e urgente que se assuma de uma vez por todas que, para administrar a coisa pública, é essencial uma gama de conhecimentos de gestão e gerência administrativa. Não é suficiente apenas instalar computadores ou reformar procedimentos legais. Devem os administradores conhecer as principais técnicas de gestão administrativa<sup>39</sup>.

A perspectiva gerencial na administração pública judiciária impõe práticas de gestão nos órgãos e nas unidades administrativas visando à concretização dos princípios constitucionais norteadores da atividade administrativa pública, com destaque para o princípio da eficiência<sup>40</sup>. Eficiência que, na realidade, é um objetivo, uma finalidade, traduzindo -se no dever do administrador público, seja juiz, chefe de cartório, corregedor ou secretária, de direcionar sua atuação para a consecução do resultado almejado pelo Estado, o qual — de maneira direta ou indireta — está ligado ao bem comum.

O comentário de Carlos Roberto Faleiros Diniz merece ser ouvido<sup>41</sup>:

*O caminho a ser seguido não pode ser outro senão o da inserção de técnicas de gestão administrativa a serem observadas pelos operadores do Judiciário. Indispensável e impostergável que se retome a eficiência do Poder Judiciário, sendo certo que a eficiência, nesse caso, se mede através do dinamismo e da fluidez com que o serviço judiciário é prestado. Isso será possível através da adoção de programas que visem dotar de maior racionalidade*

*a organização judicial, trabalhando sobre elas, concentrando recursos e envidando esforços de todos.*

O administrador, longe de se prender a procedimentos e formalismos que não trazem benefícios à prestação do serviço jurisdicional, deve ter uma visão prática do funcionamento da coisa pública, de modo que esteja sempre pronto a usar dos instrumentos técnicos, legais e morais para satisfazer os imperativos do bem comum<sup>42</sup>.

O pensamento de que as técnicas de gestão se aplicam apenas às empresas privadas, e não ao Poder Público, é falacioso. Como ensina Mauriti Maranhão<sup>43</sup>:

*No serviço público nem sempre são aceitas com tranqüilidade expressões comuns à vida empresarial, a exemplo de “custo”, “lucro” e outras. O custo, sempre presente em qualquer atividade, é uma variável importantíssima, sobre a qual o servidor público deveria ter a maior atenção; o recurso que ele gasta pertence à sociedade, e não a ele próprio; acresça-se o fato de que nem sempre a forma e a quantidade do gasto são razoáveis, fazendo com que toda a sociedade perca. Similarmente, o servidor público poderia pensar “lucro” não como dinheiro, mas como valor social agregado; este sempre existe (ou deveria existir) em todas as atividades do serviço público: melhor atendimento ao usuário, redução de gastos públicos, contribuição positiva às atividades essenciais de Estado, a exemplo de jurisdição, segurança pública, polícia (judiciária e ostensiva), etc. Quando há valor público agregado, tudo fica melhor e mais barato; sobrarão recursos para novos investimentos e estabelece-se um “círculo virtuoso”. [Grifos no original.]*

Nesse diapasão, compete aos juízes a aplicação das técnicas de gestão no Poder Judiciário<sup>44</sup>. O juiz deve compreender que o seu papel na sociedade<sup>45</sup> é também de administrador, visto que uma boa administração proporcionará, sem dúvida, uma prestação jurisdicional de qualidade, menos onerosa e mais simples<sup>46</sup>.

A lição de George Marmelstein Lima é bastante clara<sup>47</sup>:

*A cada dia, estamos mais convencidos da importância das técnicas de gerenciamento para auxiliar no exercício diário da função jurisdicional. A judicatura não se resume a julgar ou despachar processos. Por detrás de toda a atividade jurisdicional, há um suporte humano e de material que precisam ser administrados.*

*Basta fazer uma rápida verificação para perceber que o juiz, na maior parte de seu tempo, não está julgando, mas administrando pessoas ou gerenciando recursos, especialmente quando está ocupando atividades de direção (da vara, do foro, do tribunal). E mesmo quando está julgando ou dando impulso a um determinado feito, seus atos irão acarretar o desencadeamento de uma série de atividades administrativas, como a expedição de mandados, a numeração das folhas do processo, a publicação na imprensa oficial, o preenchimento de estatísticas e formulários, entre inúmeras outras.*

*Por isso, é fundamental que o juiz saiba utilizar as técnicas de gerenciamento, seja para corrigir e melhorar as rotinas já existentes, visando reduzir o prazo da entrega da prestação jurisdicional (melhoria reativa), seja para desenvolver novos métodos para aumentar a qualidade dos serviços forenses (melhoria proativa).*

Inicialmente, o magistrado deve diagnosticar o problema e analisar a oferta de melhores práticas para, em seguida, propor soluções. O segundo passo é a seleção das práticas de gestão. A partir dessa escolha das ferramentas de gestão, o desenvolvimento da solução é feito por pessoa designada pelo juiz. Alfim, deve-se implementar a solução no órgão jurisdicional<sup>48</sup>. Esse processo de estabelecimento de objetivos e identificação de oportunidades para melhoria é contínuo<sup>49</sup>, ou seja, uma vez solucionada uma questão, deve-se analisar os dados para verificar quais são os demais pontos a serem aprimorados.

Destarte, façamos uma breve análise conjuntural da Justiça Federal e das dificuldades na prestação jurisdicional<sup>50</sup>. A Justiça, como qualquer outra instituição, não está imune a críticas. As observações

mais negativas em relação ao Poder Judiciário dizem respeito aos custos de uma demanda e à demora na efetiva prestação jurisdicional. Também não se deve descartar o número insuficiente de juizes comparativamente à população e até mesmo o exagerado formalismo que dificulta o acesso dos mais carentes.

Em apertada síntese, podemos listar, como principais dificuldades para uma melhor prestação jurisdicional na Justiça Federal, nove problemas fundamentais. São eles: morosidade, inadequação de leis e institutos jurídicos, carência de recursos humanos (juizes e servidores), condicionantes externas, crescimento desnecessário de demandas, imagem negativa, deficiência de infraestrutura, autonomia insuficiente e inadequação de rotinas e procedimentos. Não seria possível neste trabalho esmiuçar cada uma das dificuldades, mas a listagem é suficiente para demonstrar a necessidade urgente de um sistema de gestão dos serviços judiciais, pois vários dos problemas citados podem ser minorados e até solucionados através da ciência da Administração.

O Poder Judiciário deve buscar a qualidade, visar ao aperfeiçoamento dos serviços, a fim de atingir um estado que seja o mais próximo possível do ideal. É incumbência do serviço público prestar atendimento que atinja o grau de excelência, desde a telefonista ou recepcionista, passando pelos servidores e chegando até o magistrado<sup>51</sup>.

As técnicas comumente utilizadas pela administração privada para satisfazer o seu público não devem ser desprezadas; ao revés, merecem ser adaptadas no que possuem de bom às peculiaridades do Judiciário. Os processos de trabalho — mesmo no Poder Judiciário — não estão presos ao tecnicismo processual-jurídico, podendo ser controlados como ferramentas para concretizar o direito dos litigantes.

Nesse contexto, não é possível desprezar a importante contribuição que outra ciência — a ciência da Administração — pode oferecer para

o diagnóstico das causas e a proposta de remédios aptos ao tratamento dos problemas da prestação jurisdicional no País, mormente quando ineludivelmente relacionados à defeituosa organização do serviço judiciário<sup>52</sup>.

#### **4.4 Propostas de Aprimoramento dos Serviços da Turma Recursal de Pernambuco**

Os Juizados Especiais, e conseqüentemente as turmas recursais, são o melhor lugar do Poder Judiciário para a aplicação das técnicas da ciência da Administração, pois estão afastados das formalidades que regem o processo comum e têm a necessidade premente de julgamentos céleres. Na realidade, em vários Juizados Especiais Federais já estão sendo aplicadas técnicas gerenciais, com grandes avanços na qualidade da prestação jurisdicional<sup>53</sup>.

Diante disso, nesta parte do trabalho, ousamos apresentar dez propostas de aprimoramento dos serviços da turma recursal estabelecida em Pernambuco, com os resultados esperados da sua implantação. Procuramos trazer soluções para as cinco variáveis básicas na Teoria Geral da Administração, quais sejam, tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia<sup>54</sup>. Todas as sugestões são plenamente viáveis e certamente possibilitarão melhoras na qualidade da prestação jurisdicional.

##### **1. Padronização das rotinas de trabalho no Sistema Creta**

Cada servidor lotado na Turma Recursal atualmente adota a rotina de trabalho no Sistema Creta que acha mais adequada.

Assim, há servidores que fazem os despachos em editores de texto, enquanto outros utilizam o próprio sistema informatizado. Outrossim, não há uniformidade na nomenclatura utilizada nem na forma

de movimentação dos processos, gerando dúvidas sobre o andamento processual.

Os despachos inseridos pela secretaria também são redigidos individualmente e anexados para cada um dos processos. Em seguida, são movimentados para as mais diversas opções de encaminhamento, seja na assessoria, seja com o próprio magistrado. Por essa razão, é comum que processos semelhantes estejam localizados em pastas diferentes do sistema, chegando até a ocorrer decisões contraditórias.

Esse talvez seja o ponto em que mais claramente esteja demonstrada a falta de gestão da Turma Recursal de Pernambuco. Porém, igualmente é o mais fácil de ser resolvido<sup>55</sup>, pois basta a aplicação de técnicas comezinhas de administração para a solução.

Duas atitudes devem ser tomadas para aclarar a questão. Primeiro, os juízes relatores devem reunir-se e decidir quais serão as decisões padronizadas a serem tomadas, fixando ainda com exatidão o rito processual. Em segundo lugar, após fixados os parâmetros, deve ser editada pelo diretor da secretaria dos juizados uma instrução por escrito para todos os servidores e estagiários, com as especificações do processo de trabalho.

A partir daí, deve ser exigido que todos sigam as rotinas fixadas e anexem os modelos previamente aprovados pelos magistrados.

Resultados esperados: padronização das rotinas de trabalho no Sistema Creta; celeridade na prolação dos despachos da secretaria; uniformidade no tratamento dos processos; otimização do tempo dos servidores; facilitação do entendimento das informações processuais.

## **2. Elaboração do manual de atribuições dos servidores**

Como explicamos no decorrer do trabalho, a Turma Recursal foi

instalada sem a criação da estrutura administrativa pertinente. Houve apenas o remanejamento de servidores e materiais de outros setores da Justiça Federal. Consequência desse fato é que, até o presente momento, não foi elaborado o manual de atribuições dos servidores.

Os funcionários lotados na turma recursal não sabem exatamente quais as suas tarefas. Às vezes, ocorrem discussões para que se esclareça qual servidor é responsável por determinadas obrigações, gerando desgastes no relacionamento entre os servidores e entre os magistrados.

A elaboração desse manual é simples, mas de suma importância. Basta que os juízes e servidores façam uma reunião para estabelecer quais as responsabilidades de cada setor, formalizando o que for decidido em um instrumento escrito, o qual pode ser revisto sempre que houver necessidade em decorrência de alterações na situação fática da Turma.

Resultados esperados: explicitação das atribuições dos servidores; conscientização das responsabilidades; melhora do clima organizacional; equanimidade na distribuição do trabalho.

### **3. Treinamento dos servidores no uso do Sistema Creta**

Não é oferecido um treinamento aos servidores mostrando como deve ser utilizado o Sistema Creta. No momento da instalação, em 2005, foi feita uma breve apresentação das funcionalidades do programa. Depois disso, nada mais foi informado aos servidores, os quais aprendem a utilizar o sistema através da intuição e das tentativas e dos erros.

Ressalte-se que nem sequer um manual de uso existe. Não há nenhuma forma de os funcionários tirarem suas dúvidas, salvo consultando os mais experientes ou enviando *e-mails* para a empresa que desenvolveu o *software*, os quais demoram vários dias para serem respondidos.

Devido a essa falha, várias aplicações do programa não são usadas por absoluta falta de conhecimento dos operadores. Além disso, eventualmente acontecem erros nos dados obtidos do sistema por falhas na alimentação, como atualmente tem ocorrido em relação às estatísticas, porquanto os servidores não sabem como informar vários campos necessários à contagem dos feitos.

A solução pleiteada é a formação de um grupo de servidores que possa ser treinado pela empresa criadora do Sistema Creta para servir de multiplicadores do conhecimento. Posteriormente, esses servidores — que teriam um canal mais eficaz de contato com a desenvolvedora do *software* — treinariam os demais usuários, especialmente os recém-chegados.

Resultados esperados: conhecimento integral dos recursos do sistema de informática implantado; otimização das rotinas de trabalho; maior confiabilidade dos dados obtidos do sistema; maior produtividade dos servidores.

#### **4. Aplicação de técnicas motivacionais para os servidores**

Como ensina Cecília Whitaker Bergamini<sup>56</sup>, o fracasso das organizações normalmente não ocorre pela falta dos conhecimentos técnicos necessários, mas, sim, devido à maneira de lidar com as pessoas.

Os servidores que foram lotados na Turma Recursal consideram -se desvalorizados, visto que foram compulsoriamente dispensados das atribuições anteriores para serem remanejados. Além disso, devido aos problemas iniciais de instalação, o setor ficou estigmatizado como ineficiente e complicado, prejudicando a imagem de todos que lá trabalham.

Por essas razões, há vários pedidos de remoção ou desligamento de servidores e estagiários, bem como visível insatisfação dos que



permanecem desempenhando as funções.

Destarte, é primordial motivar todos aqueles que compõem a Turma Recursal e demonstrar a importância e a qualidade das tarefas que são realizadas, fazendo aflorar o potencial de cada um dos funcionários e gerando satisfação ou realização pessoal por aquilo que fazem em seu trabalho<sup>57</sup>.

Pensamos nesse caso ser necessária a contratação de uma consultoria para um melhor diagnóstico da situação, mas — independentemente do auxílio profissional — de logo seria interessante a realização de palestras motivacionais, bem assim campanha interna de divulgação dos relevantes serviços que a turma recursal tem prestado, com destaque para a grande melhora nas estatísticas de julgamento e no tempo de tramitação dos processos<sup>58</sup>.

Resultados esperados: melhor clima organizacional; maior satisfação dos servidores; maior produtividade; melhor relacionamento com as partes e os advogados que comparecem à Turma Recursal.

## **5. Fixação de metas a serem atingidas**

Apesar das cobranças por melhor desempenho, a verdade é que não se sabe exatamente aonde se quer chegar. Não há um estudo indicando quais os índices de desempenho que o setor deve obter. Inexistem levantamentos sobre a situação das demais turmas recursais federais espalhadas pelo Brasil para descobrirmos quem é o *benchmark* e qual é a nossa situação<sup>59</sup>.

Para a cobrança de resultados, é essencial que sejam fixados os objetivos a serem alcançados, dentro de um padrão razoável. Não adianta arbitrar números impossíveis, mas, sim, observar como os melhores estão se desincumbindo de suas obrigações.

Esse levantamento pode ser realizado por um servidor na internet e em contato telefônico com as demais turmas recursais. Após isso, os juízes reúnem-se e traçam os objetivos a serem atingidos, estabelecendo — se possível — alguma espécie de premiação em caso de superação.

Resultados esperados: fixação das metas a serem alcançadas; verificação da situação em relação aos demais órgãos semelhantes; fiscalização do ritmo de trabalho; maior celeridade processual.

## **6. Aumento do número de servidores lotados na Turma Recursal**

No desenrolar do trabalho, mostramos a grave sobrecarga de trabalho que atualmente acomete a Turma Recursal. Por mais que os servidores se esforcem e sejam aplicadas técnicas de gestão, há premente necessidade de aumento do número de servidores lotados na Turma Recursal.

As Varas Federais comuns, com muito menor número de processos, contam com quinze servidores em média. Fica evidente, pois, a insuficiência da atual lotação para a movimentação adequada dos processos.

Como número mínimo de funcionários, estabelecemos catorze servidores, sendo um para distribuição/encaminhamento dos processos, dois lotados no gabinete de cada relatoria, um como diretor da secretaria da turma e dois designados para a movimentação dos processos de cada relatoria.

Apesar das dificuldades decorrentes da impossibilidade de criação de cargos, é factível a realização dessa proposta, desde que exista disposição dos órgãos dirigentes. Algumas varas do interior com menor movimento forense poderiam ter servidores deslocados ou, pelo menos, em caso de vacância de cargos, os novos admitidos seriam

nomeados diretamente para a turma recursal. É importante destacar que as funções gratificadas correspondentes devem ser deslocadas, sob pena de diminuição injusta da remuneração dos servidores relatados.

Resultados esperados: maior celeridade processual; distribuição mais equilibrada do serviço; aumento da qualidade da prestação jurisdicional; satisfação dos servidores.

### **7. Dedicção exclusiva dos juizes designados para a Turma Recursal**

Um dos maiores problemas da Turma Recursal é certamente a ausência de juizes designados com prejuízo da jurisdição originária. Por duas razões: primeiro, com o acúmulo de serviço, é absolutamente impossível dedicar-se aos processos e — principalmente — à administração da Turma Recursal com a atenção que seria necessária; segundo, nenhum juiz se sente responsável pela Turma Recursal como se sente pela vara que titulariza, tornando-se a Turma Recursal um mero apêndice inconveniente.

Em outras regiões (2ª e 4ª regiões, por exemplo), os juizes ficam afastados da jurisdição original para dedicarem-se exclusivamente à Turma Recursal, o que faz os julgamentos serem mais ágeis e de melhor qualidade.

Esse item é realizável facilmente pela administração competente. Quase todos os cargos de juiz substituto da região estão ocupados, podendo os juizes relatores ter dedicção exclusiva enquanto um magistrado substituto responde pela jurisdição da vara.

Resultados esperados: dedicção exclusiva dos magistrados; gestão administrativa; controle e fiscalizção dos serviços; agilidade nos julgamentos; incremento na qualidade; equalizção da carga de trabalho.

## **8. Criação efetiva da segunda Turma Recursal de Pernambuco**

No capítulo 5.1, destacamos que a segunda Turma Recursal de Pernambuco já foi criada, mas ainda não implantada. Essa instalação é urgente, pois diminuiria pela metade o acervo processual e a distribuição de processos, facilitando a prestação jurisdicional.

As dificuldades hoje existentes para a inauguração referem -se especialmente à carência de servidores e juízes. Como indicamos nas propostas 6) e 7) acima, são superáveis os problemas, devendo a administração agir como verdadeiro gestor e tomar as atitudes necessárias para o início dos trabalhos.

Resultados esperados: aumento do número de julgadores; agilização dos julgamentos; distribuição equânime do trabalho; celeridade processual.

## **9. Correção das inconsistências existentes no Sistema Creta**

O Sistema Creta é extremamente útil para a agilização dos serviços. Entretanto, algumas inconsistências ainda são encontradas, como — por exemplo — as estatísticas e as frequentes indisponibilidades do sistema.

Apesar de os problemas estarem diminuindo, ocorrem dias inteiros em que o sistema está indisponível. As estatísticas, por sua vez, até hoje não são confiáveis, pois não consideram todos os tipos de decisões e entradas de processos.

Em um primeiro momento, devem ser consolidadas todas as falhas do sistema que são do conhecimento dos componentes da Turma Recursal. Em seguida, da empresa desenvolvedora do sistema deve ser exigida a solução de todos os problemas, fixando-se prazo para tanto, sob

pena de serem aplicadas as penalidades contratuais.

Resultados esperados: segurança nas informações; agilidade nos serviços da secretaria; facilitação do trabalho de juízes e servidores; transparência interna e externa.

### **10. Preparação de estudo ergonômico para o trabalho com o Sistema Creta**

Pela primeira vez no Poder Judiciário Federal da 5ª Região, temos um sistema de processos digitalizados. Dessa forma, ainda não se sabe quais as consequências para a saúde de se passar horas olhando para a tela de um computador, usando *mouse* e teclado. Pode ser que seja necessária a fixação de intervalos regulares — como para os digitadores — ou alguma outra técnica de saúde do trabalho para evitar lesões para os servidores e magistrados.

Por essa razão, é importante a realização de estudo ergonômico para a adequação do local de trabalho à nova realidade. Esse exame deve ser realizado com brevidade para impedir a ocorrência de eventuais problemas de saúde que não possam ser remediados. Relembre-se que uma boa gestão certamente implica prestação jurisdicional célere com custo baixo, mas de modo algum pode significar ausência de preocupação com o bom ambiente de trabalho e com a qualidade de vida do servidor<sup>60</sup>.

Deve-se, pois, contratar uma empresa especializada para a feitura do estudo das condições de trabalho, trazendo tranquilidade e conforto para os servidores e magistrados.

Resultados esperados: adequação ergonômica; maior conforto e satisfação dos servidores; diminuição de lesões e licenças para tratamento de saúde; aumento da confiança.

Esses dez itens acima listados são as propostas que nos pareceram

mais importantes e factíveis para — em curto espaço de tempo — melhorar a qualidade dos serviços prestados na turma recursal, em todos os aspectos da administração.

Na verdade, somente com o aprimoramento dos serviços, nós estaremos efetivamente construindo nos Juizados Especiais Federais a nova Justiça. Uma Justiça ágil e eficiente, que atenda aos anseios de toda a sociedade.

Por fim, a advertência de Mauro Cappelletti é preciosa<sup>61</sup>:

*A finalidade não é fazer uma justiça “mais pobre”, mas torná-la acessível a todos, inclusive aos pobres. E, se é verdade que a igualdade de todos perante a lei, igualdade efetiva — não apenas formal — é o ideal básico de nossa época, o enfoque de acesso à justiça só poderá conduzir a um produto jurídico de muito maior “beleza” — ou melhor qualidade — do que aquele de que dispomos atualmente.*

Com a criação dos Juizados Especiais, não se buscou apenas mais um novo rito, mas uma nova perspectiva de atuação e gestão do Poder Judiciário e do Poder Público. Deve tornar-se um novo paradigma de prestação jurisdicional com a possibilidade de se pensar e agir em algo completamente novo e realizar efetivamente o acesso à Justiça, sem os entraves do formalismo e da morosidade<sup>62</sup>. As dificuldades deverão ser superadas com muito trabalho, boa vontade e criatividade de todos aqueles que fazem a Justiça Federal do Brasil.

## CONCLUSÃO

À guisa de conclusão, apresentamos alguns breves tópicos dos aspectos que consideramos mais importantes entre as ideias debatidas neste estudo.

1. O presente trabalho almeja examinar os Juizados Especiais, cujo surgimento representa a maior mudança — jurídico-or-

ganizacional e ideológica — ocorrida no Poder Judiciário nos últimos anos. O maior destaque foi concedido para a Turma Recursal dos Juizados Especiais Federais de Pernambuco, tanto no esteio jurídico como no organizacional.

2. Com base no sucesso de empreitadas anteriores, foi editada a Lei nº 7.244/84, que originou os Juizados de Pequenas Causas com competência para o processo e julgamento das ações de reduzido conteúdo econômico. Em decorrência da Constituição Federal de 1988, foi promulgada a Lei nº 9.099/95, instituidora dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais estaduais, sucessores dos Juizados de Pequenas Causas. Apenas com a Emenda Constitucional nº 22/99 e com a Lei nº 10.259/01, foram criados os Juizados Especiais Cíveis e Criminais no âmbito da Justiça Federal.
3. Nos Juizados Especiais estaduais, destacou-se, entre vários aspectos relevantes, os princípios, a competência, o julgador, as partes e o procedimento, bem como as especificidades dos Juizados Especiais Criminais e das turmas recursais no âmbito estadual.
4. Os Juizados Especiais Federais são regidos pela legislação dos juizados estaduais, salvo no que for incompatível com a Lei nº 10.259/01. Nos Juizados Federais Cíveis, as principais diferenças referem-se à competência, aos recursos e à execução das sentenças. Em relação aos Juizados Especiais Federais Criminais, não há maiores distinções quanto à Justiça Estadual.
5. A legislação estabeleceu que a responsabilidade pela instalação dos Juizados Especiais Federais seria de cada um dos Tribunais Regionais Federais. No início, as dificuldades foram

grandes, pois a lei não criou a estrutura material necessária para o processamento do imenso número de feitos ajuizados, sendo todos os servidores, juízes e materiais provenientes das Varas Federais já existentes.

6. É possível a instalação de Juizados Especiais Federais autônomos ou adjuntos, bem como a realização de juizados itinerantes para atendimento da população mais afastada da sede do juízo. Admite-se, ainda, a utilização de meios eletrônicos para o processo, tornando-o muito mais ágil e evitando-se que o Judiciário Federal fique soterrado por papéis.
7. Sobre as Turmas Recursais Federais, fixou a legislação que seriam instituídas — tantas quantas se fizessem necessárias — por decisão dos Tribunais Regionais Federais. Os membros da Turma Recursal possuem mandatos fixos, não sendo permitida a recondução, obedecendo as designações aos critérios de antiguidade e merecimento.
8. A instituição da Turma Recursal dos Juizados Especiais Federais de Pernambuco ocorreu em abril de 2002. Ocorreram dificuldades para a instalação, devido à ausência de estrutura física e de pessoal, tendo funcionado de maneira improvisada até 2004.
9. No final de 2004, finalmente foi organizada a estrutura da Turma Recursal, com o deslocamento de material, cargos e funções. Remanescem, contudo, dois grandes problemas: o vultoso número de processos, muito superior à capacidade de processamento, e o fato de os juízes não terem dedicação exclusiva à Turma Recursal.
10. Em 2005, foi implantado o Sistema Eletrônico Creta, vir-



tualizando todos os novos processos e pondo fim ao uso de papel nos autos. O acesso aos processos ocorre somente através da internet. Na tela do computador, se tem integral conhecimento de todos os processos do juizado ou da Turma Recursal, com várias funcionalidades e meios de controle, inclusive no tocante aos livros cartorários e às estatísticas.

11. Os problemas da prestação jurisdicional, ordinariamente examinados sob o ângulo da ciência do Direito — processual ou material —, são substancialmente superiores a seus limites, porquanto avançam sobre o terreno da administração pública e, em particular, da organização judiciária administrativa.
12. A institucionalização de uma política de administração, utilizando instrumentos e técnicas de gestão, possibilita aos agentes públicos responsáveis pela administração dos órgãos judiciais interferirem e promoverem melhorias nas atividades internas, que têm por objetivo a prestação da tutela jurisdicional de forma mais célere e efetiva. O Poder Judiciário deve buscar a qualidade e visar ao aperfeiçoamento dos serviços, a fim de atingir um estado que seja o mais próximo possível do ideal.
13. São apresentadas dez propostas de aprimoramento dos serviços da Turma Recursal estabelecida em Pernambuco, quais sejam: padronização das rotinas de trabalho no Sistema Creta, elaboração do manual de atribuições dos servidores, treinamento dos servidores no uso do Sistema Creta, aplicação de técnicas motivacionais para os servidores, fixação de metas a serem atingidas, aumento do número de servidores lotados na turma recursal, dedicação exclusiva dos juízes de-

signados para a turma recursal, criação efetiva da segunda Turma Recursal de Pernambuco, correção das inconsistências existentes no Sistema Creta e preparação de estudo ergonômico para o trabalho com o Sistema Creta.

14. Com a criação dos Juizados Especiais, não se buscou apenas mais um novo rito, mas, sim, um novo paradigma de atuação e gestão do Poder Judiciário e do Poder Público.

## BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, Ruy Rosado. Os Juizados Especiais Federais, a Prestação Jurisdicional e os Recursos. In: *ADV Advocacia Dinâmica – Seleções Jurídicas*. Brasília: Coad, jun./jul., 2002, p. 32-34.

ALVIM, J. E. Carreira. *Juizados Especiais Federais*. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL. *Anais do Seminário Juizados Especiais Federais: Inovações e Aspectos Polêmicos*. Brasília: Ajufe, 2002.

\_\_\_\_\_. *Informativo Ajufe*. Brasília: Ajufe, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BORGES, Tarcísio Barros. Juizados Especiais Federais Cíveis: Reexame das Inovações da Lei nº 10.259/2001, após Cinco Anos de sua Vigência. In: *Revista Dialética de Direito Processual*. São Paulo: Dialética, nº 56, nov., 2007, p. 118-138.

BRASIL. *Pacto de Estado em Favor de um Judiciário Mais Rápido e Republicano*: Documento Assinado pelos Chefes dos Três Poderes em

15/12/2004. Disponível em: <http://www.mj.gov.br/reforma/pacto.htm>. Acesso em: 11 fev. 2008.

CAMPOS, Sandra Meirim Chalu Barbosa de. *Juizados Especiais Cíveis: uma Abordagem Prática e Doutrinária*. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2007.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso à Justiça*. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CARVALHO, Ivan Lira de. Os Juizados Especiais Federais e as Comunicações Processuais Eletrônicas: Aspectos da Lei 10.259/01. In: *Revista da Escola da Magistratura do Rio Grande do Norte*. Natal: Escola Superior da Magistratura do Rio Grande do Norte, v. 5, nº 5, dez., 2004, p. 109-119.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIMENTI, Ricardo Cunha. *Teoria e Prática dos Juizados Especiais Cíveis: (Lei nº 9.099/95 – Parte Geral e Parte Cível – Comentada Artigo por Artigo)*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. *Juizados Especiais Federais*. Brasília: CJF, 2001.

\_\_\_\_\_. *Juizados Especiais Federais: Projeto de Informatização*. Brasília: CJF, 2001.

\_\_\_\_\_. *Diagnóstico da Estrutura e Funcionamento dos Juizados Especiais Federais*. Brasília: CJF, 2004.

DIAS, Francisco Geraldo Apoliano. Juizados Especiais Federais – Problemas e Soluções. In: *Revista ESMAFE*. Recife: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, nº 6, abr., 2004, p. 47-73.

DIAS, Rogério A. Correia. *Administração da Justiça: a Gestão pela Qualidade Total*. Campinas: Millennium, 2004.

DINIZ, Carlos Roberto Faleiros. *Gestão Administrativa e Reforma do Poder Judiciário*. In: *Revista Síntese de Direito Civil e Processual Civil*, Porto Alegre: Síntese, ano 4, nº 23, maio/jun., 2003, p. 24-34.

FIGUEIRA JÚNIOR, Joel Dias; LOPES, Mauricio Antonio Ribeiro. *Comentários à Lei dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais: Lei nº 9.099, de 26 de Setembro de 1995*. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

FIGUEIRA JÚNIOR, Joel Dias; TOURINHO NETO, Fernando da Costa. *Juizados Especiais Federais Cíveis e Criminais: Comentários à Lei 10.259, de 10.07.2001*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

FREITAS, Vladimir Passos de. *Justiça Federal: Histórico e Evolução no Brasil*. Curitiba: Juruá, 2004.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (Organizador). *A Reforma Silenciosa da Justiça*. Rio de Janeiro: Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getulio Vargas, 2006.

FUX, Luiz. *A Ideologia dos Juizados Especiais*. In: *Revista de Processo*. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 22, nº 86, abr./jun., 1997, p. 204-214.

GAULIA, Cristina Tereza. *Juizados Especiais Cíveis: o Espaço do Cidadão no Poder Judiciário*. Rio de Janeiro: Renovar, 2005.

GEMAQUE, Silvio César Arouck. *Os Juizados Especiais Federais nos Aeroportos*. In: *Revista do Tribunal Regional Federal 3ª Região*. São Paulo: TRF/3ª Região, nº 85, set./out., 2007, p. 99-107.

GUERREIRO, Marcelo da Fonseca. *Gestão Judiciária Desburocratizada em Sede de Juizado Especial Federal*. Rio de Janeiro: Seção Judiciária

do Rio de Janeiro, 2007.

LIMA, George Marmelstein. Organização e Administração dos Juizados Especiais Federais. In: CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. *Administração da Justiça Federal: Concurso de Monografias*. Brasília: CJF, 2005, p. 107-166.

MACHADO, Agapito. *Juizados Especiais Criminais na Justiça Federal*. São Paulo: Saraiva, 2001.

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

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

\_\_\_\_\_. *Sistemas de Gestão: São Necessários ao Judiciário?* Disponível em: [http://www.direitorio.fgv.br/view\\_pub.asp?section\\_id=49&sub\\_section=40&category\\_id=&id=245](http://www.direitorio.fgv.br/view_pub.asp?section_id=49&sub_section=40&category_id=&id=245). Acesso em: 24 fev. 2008.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. A Efetividade do Processo de Conhecimento. In: *Revista de Processo*. São Paulo: Revista dos Tribunais, ano 19, nº 74, abr./jun., 1994, p. 126-137.

MOREIRA, Rogério de Meneses Fialho. A Implantação dos Juizados Virtuais na 5ª Região. In: *Revista ESMAFE*. Recife: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, nº 7, ago., 2004, p. 43-59.

NEVES, José Eduardo Santos. Os Juizados Especiais Federais de São Paulo Revisitados. In: *Revista do Tribunal Regional Federal 3ª Região*. São Paulo: TRF/3ª Região, nº 75, jan./fev., 2006, p. 105-129.

NOBRE JÚNIOR, Edilson Pereira. Juizados Especiais Federais. In: *Revista do CEJ*. Brasília: CJF, nº 17, abr./jun., 2002, p. 76-89.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Organizador). *Gestão por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação: Foco no Sistema de Gestão de Qualidade com Base na ISO 9000:2000*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PEREIRA, Guilherme Bollorini. *Juizados Especiais Federais Cíveis: Questões de Processo e de Procedimento no Contexto do Acesso à Justiça*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2004.

REINALDO FILHO, Demócrito Ramos. *Juizados Especiais Cíveis: Comentários à Lei nº 9.099, de 26-9-1995*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

ROCHA, Felipe Borring. *Juizados Especiais Cíveis: Aspectos Polêmicos da Lei nº 9.099, de 26/9/1995*. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.

RUSSO JÚNIOR, Rômulo. Juizado-Universidade: Uma Parceria Interessante. In: *Revista do CEJ*. Brasília: CJF, nº 17, abr./jun., 2002, p. 58-62.

SALVADOR, Antônio Raphael Silva. *Juizados Especiais Cíveis: Estudos sobre a Lei nº 9.099, de 26 de Setembro de 1995: Parte Prática, Legislação e Enunciados*. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHÄFER, Jairo Gilberto; SILVA, Antonio F. S. do Amaral e. *Juizados Especiais Federais: Aspectos Cíveis e Criminais*. Blumenau: Acadêmica, 2002.

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

SILVA NETO, Francisco Antônio de Barros e. Algumas Notas sobre o Sistema Recursal dos Juizados Especiais Federais Cíveis. In: *Revista ESMAFE*. Recife: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, nº 7,

ago., 2004, p. 61-71.

SOUSA, Alvaro Couri Antunes. *Juizados Especiais Federais Cíveis: Aspectos Relevantes e o Sistema Recursal da Lei nº 10.259/01*. Rio de Janeiro: Renovar, 2004.

TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO. *Relatório de Gestão: Exercício 2005 - 2007*. Recife: TRF/5ª Região, 2007.

### **SITES CONSULTADOS**

Conselho da Justiça Federal: [www.cjf.gov.br](http://www.cjf.gov.br).

Justiça Federal de Pernambuco: [www.jfpe.gov.br](http://www.jfpe.gov.br).

Presidência da República: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br).

Superior Tribunal de Justiça: [www.stj.gov.br](http://www.stj.gov.br).

Supremo Tribunal Federal: [www.stf.gov.br](http://www.stf.gov.br).

Tribunal Regional Federal da 5ª Região: [www.trf5.gov.br](http://www.trf5.gov.br).

### **NOTAS**

<sup>1</sup> Juiz Federal da 13ª Vara da Seção Judiciária de Pernambuco. MBA em Poder Judiciário (FGV).

<sup>2</sup> Caso haja interesse em consultar o trabalho completo, existem exemplares nas bibliotecas da Seção Judiciária do Ceará e da Fundação Getulio Vargas.

<sup>3</sup> FUX, Luiz. A Ideologia dos Juizados Especiais. In: *Revista de Processo*. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 22, nº 86, abr./jun., 1997. p. 204-214.

<sup>4</sup> GAULIA, Cristina Tereza. *Juizados Especiais Cíveis: o Espaço do Cidadão no Poder Judiciário*. Rio de Janeiro: Renovar, 2005. p. 6.

<sup>5</sup> DIAS, Rogério A. Correia. *Administração da Justiça: a Gestão pela Qualidade Total*. Campinas: Millennium, 2004. p. 7-8.

<sup>6</sup> GAULIA, Cristina Tereza. *Juizados Especiais Cíveis: o Espaço do Cidadão no Poder*

Judiciário. Rio de Janeiro: Renovar, 2005. p. 6.

<sup>7</sup> Interessante, o seguinte trecho escrito pelo Desembargador Federal Geraldo Apoliano sobre as mudanças em favor do cidadão advindas com os Juizados Especiais Federais: “Não há cansaço, ainda, em se sublinhar, aqui, o incremento dos coeficientes de acesso a uma Justiça que se sabe barata e ágil; ali, a aptidão dos serviços do Juizado para tornarem concretos, tal como vem ocorrendo, os ideais de celeridade e de efetividade na entrega da prestação jurisdicional, o que, em verdade, deveria ser a tônica e o lugar comum em quaisquer das atividades judicantes que estejam a se realizar no exercício das competências alinhadas na Carta Política em vigor; mais além, os resultados, altamente positivos, do trabalho fecundo das turmas recursais e da instância uniformizadora, cujos enunciados têm resolvido, em poucas assentadas, centenas e, mesmo, milhares de recursos pendentes; alhures, o devotamento dos bandeirantes de hoje, vale dizer, os juízes que, ora em embarcações, ora em veículos tracionados e, mesmo, em caminhões e carretas, vão ao encontro dos jurisdicionados nos rincões mais distantes do País, quase sempre os mais necessitados de Justiça. Essas façanhas e êxitos só autorizam uma conclusão: satisfeita, a sociedade quer que tudo continue a ser assim; ou melhor, deseja que se amplie a esfera de atuação dos Juizados Especiais Federais” (DIAS, Francisco Geraldo Apoliano. Juizados Especiais Federais – Problemas e Soluções. In: *Revista ESMAFE*, Recife: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, nº 6, abr., 2004, p. 47).

<sup>8</sup> GUERREIRO, Marcelo da Fonseca. *Gestão Judiciária Desburocratizada em Sede de Juizado Especial Federal*. Rio de Janeiro: Seção Judiciária do Rio de Janeiro, 2007. p. 5.

<sup>9</sup> Conferir, sobre o crescimento da importância dos juizados em relação aos demais órgãos jurisdicionais, entre vários outros escritos: ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL. *Anais do Seminário Juizados Especiais Federais: Inovações e Aspectos Polêmicos*. Brasília: Ajufe, 2002. p. 23-62; BORGES, Tarcísio Barros. Juizados Especiais Federais Cíveis: Reexame das Inovações da Lei nº 10.259/2001, após Cinco Anos de sua Vigência. In: *Revista Dialética de Direito Processual*, São Paulo: Dialética, nº 56, nov., 2007, p. 125-138; CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. *Diagnóstico da Estrutura e Funcionamento dos Juizados Especiais Federais*. Brasília: CJF, 2004. p. 17-98; GAULIA, Cristina Tereza. *Juizados Especiais Cíveis: o Espaço do Cidadão no Poder Judiciário*. Rio de Janeiro: Renovar, 2005. p. 181-192; NEVES, José Eduardo Santos. Os Juizados Especiais Federais de São Paulo Revisitados. In: *Revista do Tribunal Regional Federal 3ª Região*. São Paulo: TRF/3ª Região, nº 75, jan./fev., 2006, p. 117-129.

<sup>10</sup> MOREIRA, José Carlos Barbosa. A Efetividade do Processo de Conhecimento. In: *Revista de Processo*, São Paulo: Revista dos Tribunais, ano 19, nº 74, abr./jun., 1994, p. 137.

<sup>11</sup> Os três primeiros juízes federais a comporem a Turma Recursal de Pernambuco, designados pelo Ato 224/02, foram Edvaldo Batista da Silva Júnior, Hélio Sílvio Ourem Campos e Élio Wanderley de Siqueira Filho.



<sup>12</sup> Art. 4º da Resolução 09/02 – As atividades administrativas e de apoio direto à instrução do processo da Turma Recursal serão prestadas pelo pessoal da Vara Federal a que pertencer o respectivo Relator, sem prejuízo de suas atribuições normais.

<sup>13</sup> Os dados foram obtidos no *site* do Conselho da Justiça Federal ([www.cjf.gov.br](http://www.cjf.gov.br)) e na secretaria da Turma Recursal de Pernambuco. Devido a inconsistências nos sistemas de informática dos juizados, alguns dados são aproximados.

<sup>14</sup> Em 2006, foram disponibilizadas outras três funções gratificadas — do nível mais elementar — para completar a formação da equipe de trabalho.

<sup>15</sup> Falaremos sobre o Sistema Creta no capítulo seguinte (capítulo 5.2).

<sup>16</sup> Os mutirões são uma grande ajuda para colocar-se em dia o serviço, mas é necessário combater e vencer as causas dos acúmulos, sob pena de em pouco tempo a situação voltar a ficar como dantes. A advertência do Desembargador Federal Geraldo Apoliano é pertinente: “Os mutirões, entretanto, qualquer que seja a feição que adotem, são medidas emergenciais e paliativas” (DIAS, Francisco Geraldo Apoliano. Juizados Especiais Federais – Problemas e Soluções. In: *Revista ESMAFE*. Recife: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, nº 6, abr., 2004, p. 58).

<sup>17</sup> A Resolução nº 06, de 21 de março de 2007, criou as turmas recursais federais do interior dos estados de Pernambuco e do Ceará. É importante destacar que o fundamento da criação expresso na resolução foi exatamente “a necessidade de atender à crescente demanda de feitos nas Turmas Recursais das Seções Judiciárias dos Estados de Pernambuco e Ceará”.

<sup>18</sup> A criação da Segunda Turma Recursal Federal do Estado de Pernambuco foi prevista pela Resolução nº 17, de 12 de setembro de 2007.

<sup>19</sup> Informações obtidas na secretaria da Turma Recursal no início do mês de março de 2008.

<sup>20</sup> Nos termos do Ato nº 235, de 24 de abril de 2006, do Presidente do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, os atuais componentes da Turma Recursal de Pernambuco são os juizes federais Hélio Sílvio Ourem Campos, Élio Wanderley de Siqueira Filho e Cesar Arthur Cavalcanti de Carvalho.

<sup>21</sup> A secretaria da Turma Recursal ocupa uma sala que mede 107,5 m<sup>2</sup>; a assessoria uma sala com 24 m<sup>2</sup>; e a sala de sessões possui 34 m<sup>2</sup>.

<sup>22</sup> Para um exame aprofundado dos projetos de informatização dos Juizados Especiais Federais, conferir CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. *Juizados Especiais Federais*: Projeto de Informatização. Brasília: CJF, 2001.

<sup>23</sup> CARVALHO, Ivan Lira de. Os Juizados Especiais Federais e as Comunicações Processuais Eletrônicas: Aspectos da Lei 10.259/01. In: *Revista da Escola da Magistratura do Rio Grande do Norte*. Natal: Escola Superior da Magistratura do Rio Grande do Norte, v. 5, nº 5, dez., 2004, p. 119.

<sup>24</sup> ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL. *Anais do Seminário Juizados Especiais Federais: Inovações e Aspectos Polêmicos*. Brasília: Ajufe, 2002. p. 219-239.

<sup>25</sup> Uma listagem exaustiva dos meios tecnológicos atualmente empregados pela Justiça brasileira pode ser encontrada em MOREIRA, Rogério de Meneses Fialho. A Implantação dos Juizados Virtuais na 5ª Região. In: *Revista ESMAFE*. Recife: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, nº 7, ago., 2004, p. 45-50.

<sup>26</sup> George Marmelstein Lima explica bem o significado do processo virtual: “Ao lado da revolução provocada pelos Juizados Especiais Federais, que transformou o modo de ver o processo, está ocorrendo, rapidamente, uma outra revolução, muito mais abrangente e complexa, que é o surgimento do chamado processo virtual. O que hoje se entende por ‘autos processuais’ está sendo substituído por uma ‘pasta virtual’ que armazena todas as peças do processo: a petição inicial e os documentos que a instruem, a contestação, as imagens e os arquivos sonoros da videoaudiência e a sentença. Os autos digitais já são uma realidade em algumas unidades dos JEFs. É o que está sendo chamado de *e-proc* (sigla americanizada para processo eletrônico). O *e-proc* é uma verdadeira revolução. Com ele, a publicidade processual ganha contornos jamais imaginados. O impulso processual é automático. A quantidade de informação jurídica se expande velozmente e torna-se disponível a um número infinito de pessoas. Muitos atos processuais deixam de ser praticados pelos juízes ou pelos servidores para serem praticados por máquinas, dotadas de inteligência artificial e capazes de decidir com tanta desenvoltura quanto um ser humano. Os servidores ‘burocráticos’ estão sendo substituídos, com vantagens, por sistemas inteligentes, capazes de dar impulso processual e elaborar os expedientes necessários com uma rapidez inigualável. A comunicação dos atos processuais ocorre em tempo real: assim que uma decisão judicial é proferida, ela automaticamente é disponibilizada na internet, e as partes recebem uma mensagem eletrônica informando seu conteúdo. As citações, intimações e notificações deixam de ser realizadas no mundo ‘real’. Tudo se realiza pela internet, através do correio eletrônico, que tem se mostrado infinitamente mais eficiente para comunicação dos atos processuais do que o correio convencional. [...] Além disso, as audiências deixam de ser reduzidas a termo e se tornam 100% digitais, com os arquivos sonoros e as imagens arquivadas em mídias eletrônicas, podendo ser disponibilizadas às partes e ao público. São essas, em linhas gerais, as características do processo eletrônico ou virtual” (LIMA, George Marmelstein. Organização e Administração dos Juizados Especiais Federais. In: CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. *Administração da Justiça Federal: Concurso de Monografias*. Brasília: CJF, 2005. p. 149-151).

<sup>27</sup> O gasto estimado apenas para a montagem de cada processo (capa, papel, grampos) é superior a quatro reais, sem levar em conta as despesas de pessoal e de tempo (MOREIRA, Rogério de Meneses Fialho. A Implantação dos Juizados Virtuais na 5ª Região. In: *Revista ESMAFE*. Recife: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, nº 7, ago., 2004, p. 51-52).

<sup>28</sup> NEVES, José Eduardo Santos. Os Juizados Especiais Federais de São Paulo Revisi-

tados. In: *Revista do Tribunal Regional Federal 3ª Região*. São Paulo: TRF/3ª Região, nº 75, jan./fev., 2006, p. 118-119.

<sup>29</sup> CAMPOS, Sandra Meirim Chalu Barbosa de. *Juizados Especiais Cíveis: Uma Abordagem Prática e Doutrinária*. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2007. p. 47.

<sup>30</sup> MOREIRA, Rogério de Meneses Fialho. A Implantação dos Juizados Virtuais na 5ª Região. In: *Revista ESMAFE*. Recife: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, nº 7, ago., 2004, p. 47-49.

<sup>31</sup> A qualidade do Sistema Creta do TRF da 5ª Região foi reconhecida nacionalmente, tendo recebido duas importantes premiações nacionais: o prêmio *TI & Governo*, na categoria administração pública, e o *III Innovare - A justiça do século XXI*, promovido pela Fundação Getúlio Vargas (TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 5ª REGIÃO. *Relatório de Gestão: Exercício 2005-2007*. Recife: TRF/5ª Região, 2007, p. 19-20).

<sup>32</sup> Empiricamente, observamos que, nos autos físicos, um servidor, em média, movimenta entre vinte e trinta processos por dia. Já no juizado virtual, cada servidor dá andamento a cerca de cem processos por dia, havendo expedientes em que chega a movimentar mais de trezentos processos, sem acréscimo de horas trabalhadas.

<sup>33</sup> Observamos de logo que o temor de alguns doutrinadores, em razão da possibilidade de advogados serem impedidos de exercer a profissão por não possuírem os equipamentos necessários — a chamada *exclusão digital* —, é improcedente. Nos termos do § 3º do art. 10 da Lei nº 11.419/06, todos os órgãos do Poder Judiciário são obrigados a manter equipamentos de digitalização e de acesso à rede mundial de computadores (internet) à disposição dos interessados. Ressalte-se que, pelo menos na 5ª Região, todos os fóruns disponibilizam todo o equipamento necessário para a atuação nos juizados por qualquer advogado. Sobre essa questão, conferir CAMPOS, Sandra Meirim Chalu Barbosa de. *Juizados Especiais Cíveis: Uma Abordagem Prática e Doutrinária*. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2007. p. 47-48; MOREIRA, Rogério de Meneses Fialho. A Implantação dos Juizados Virtuais na 5ª Região. In: *Revista ESMAFE*. Recife: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, nº 7, ago., 2004, p. 58-59.

<sup>34</sup> MOREIRA, Rogério de Meneses Fialho. A Implantação dos Juizados Virtuais na 5ª Região. In: *Revista ESMAFE*. Recife: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, nº 7, ago., 2004, p. 49-50.

<sup>35</sup> Para um estudo mais aprofundado sobre a necessidade de gestão no Poder Judiciário, conferir MARANHÃO, Mauriti. *Sistemas de Gestão: São Necessários ao Judiciário?* Disponível em: [http://www.diretorio.fgv.br/view\\_pub.asp?section\\_id=49&sub\\_section=40&category\\_id=&id=245](http://www.diretorio.fgv.br/view_pub.asp?section_id=49&sub_section=40&category_id=&id=245). Acesso em: 24 fev. 2008.

<sup>36</sup> Mauriti Maranhão nos apresenta a seguinte conceituação de gestão: “É a forma pela qual a organização estabelece estratégias, prioriza as ações, define e alcança os objetivos para solucionar com propriedade as ações antes priorizadas: a organização administra o seu destino e constrói o futuro” (MARANHÃO, Mauriti. *ISO Série 9000: (Versão 2000): Manual de Implementação: o Passo-a-passo para Solucionar o Quebra -cabeça da*

Gestão. 8. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. p. 21).

<sup>37</sup> É importante relembrar que “todas as organizações, de uma forma ou de outra, requerem gestão porque sempre têm o mesmo fundamento: reunir e integrar esforços para atingir um objetivo comum” (MACIEIRA, Maria Elisa Bastos; MARANHÃO, Mauriti. *O Processo Nosso de Cada Dia: Modelagem de Processos de Trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p. 2).

<sup>38</sup> FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (Organizador). *A Reforma Silenciosa da Justiça*. Rio de Janeiro: Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getulio Vargas, 2006. p. 303.

<sup>39</sup> DINIZ, Carlos Roberto Faleiros. Gestão Administrativa e Reforma do Poder Judiciário. In: *Revista Síntese de Direito Civil e Processual Civil*. Porto Alegre: Síntese, ano 4, nº 23, maio/jun., 2003, p. 28-31.

<sup>40</sup> FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (Organizador). *A Reforma Silenciosa da Justiça*. Rio de Janeiro: Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getulio Vargas, 2006. p. 354.

<sup>41</sup> DINIZ, Carlos Roberto Faleiros. Gestão Administrativa e Reforma do Poder Judiciário. In: *Revista Síntese de Direito Civil e Processual Civil*. Porto Alegre: Síntese, ano 4, nº 23, maio/jun., 2003, p. 28-29.

<sup>42</sup> DINIZ, Carlos Roberto Faleiros. Gestão Administrativa e Reforma do Poder Judiciário. In: *Revista Síntese de Direito Civil e Processual Civil*. Porto Alegre: Síntese, ano 4, nº 23, maio/jun., 2003, p. 26-27.

<sup>43</sup> MARANHÃO, Mauriti. *ISO Série 9000: (Versão 2000): Manual de Implementação: o Passo-a-passo para Solucionar o Quebra-cabeça da Gestão*. 8. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. p. 4.

<sup>44</sup> Sobre a importância da participação das pessoas que ocupam cargos de chefia para o sucesso na realização de mudanças na organização, conferir MACIEIRA, Maria Elisa Bastos; MARANHÃO, Mauriti. *O Processo Nosso de Cada Dia: Modelagem de Processos de Trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p. 208-210.

<sup>45</sup> Observe-se o ensinamento de Rogério Dias: “Ora, se ao juiz moderno insta compreender suas atividades em um espectro mais amplo do que os limites do processo, aceitando sua condição de líder natural de uma equipe, gerente de uma *unidade de negócios*, supõe-se altamente recomendável sua afinação com o avançado estágio da ciência da Administração” [itálico no original] (DIAS, Rogério A. Correia. *Administração da Justiça: a Gestão pela Qualidade Total*. Campinas: Millennium, 2004. p. 79-80).

<sup>46</sup> GUERREIRO, Marcelo da Fonseca. *Gestão Judiciária Desburocratizada em Sede de Juizado Especial Federal*. Rio de Janeiro: Seção Judiciária do Rio de Janeiro, 2007. p. 39-40.

<sup>47</sup> LIMA, George Marmelstein. Organização e Administração dos Juizados Especiais Federais. In: CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. *Administração da Justiça Fede-*

ral: Concurso de Monografias. Brasília: CJF, 2005. p. 111-112.

<sup>48</sup> FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (Organizador). *A Reforma Silenciosa da Justiça*. Rio de Janeiro: Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getulio Vargas, 2006. p. 300.

<sup>49</sup> OLIVEIRA, Saulo Barbará de (organizador). *Gestão por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação*: Foco no Sistema de Gestão de Qualidade com Base na ISO 9000:2000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. p. 27-28.

<sup>50</sup> Para uma análise completa da realidade da Justiça Federal, conferir CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. *Diagnóstico da Estrutura e Funcionamento dos Juizados Especiais Federais*. Brasília: CJF, 2004. p. 9-103; SILVA, Luís Praxedes Vieira da. *Juizados Especiais Federais Cíveis*. Campinas: Millennium, 2002. p. 38-56.

<sup>51</sup> FREITAS, Vladimir Passos de. *Justiça Federal: Histórico e Evolução no Brasil*. Curitiba: Juruá, 2004. p. 182-183.

<sup>52</sup> DIAS, Rogério A. Correia. *Administração da Justiça: a Gestão pela Qualidade Total*. Campinas: Millennium, 2004. p. 29-32.

<sup>53</sup> Indicativo dessa aplicação e aprimoramento são os vários prêmios *Innovare* recebidos pelo Poder Judiciário Federal (ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL. *Informativo Ajufe*. Brasília: Ajufe, 2007. p. 12-16). Conferir outros exemplos de usos de técnicas de gestão na Justiça Federal em DIAS, Rogério A. Correia. *Administração da Justiça: a Gestão pela Qualidade Total*. Campinas: Millennium, 2004. p. 83-87; GUERREIRO, Marcelo da Fonseca. *Gestão Judiciária Desburocratizada em Sede de Juizado Especial Federal*. Rio de Janeiro: Seção Judiciária do Rio de Janeiro, 2007. p. 5-57.

<sup>54</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 13.

<sup>55</sup> GUERREIRO, Marcelo da Fonseca. *Gestão Judiciária Desburocratizada em Sede de Juizado Especial Federal*. Rio de Janeiro: Seção Judiciária do Rio de Janeiro, 2007. p. 14-16.

<sup>56</sup> BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 24-30.

<sup>57</sup> BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 35.

<sup>58</sup> Sobre experiências semelhantes nos Juizados Especiais Federais de São Paulo, conferir NEVES, José Eduardo Santos. Os Juizados Especiais Federais de São Paulo Revisitados. In: *Revista do Tribunal Regional Federal 3ª Região*. São Paulo: TRF/3ª Região, nº 75, jan./fev., 2006, p. 122.

<sup>59</sup> MARANHÃO, Mauriti. *ISO Série 9000: (Versão 2000): Manual de Implementação: o Passo-a-passo para Solucionar o Quebra-cabeça da Gestão*. 8. ed. Rio de Janeiro:

Qualitymark, 2006. p. 14-15.

<sup>60</sup> GUERREIRO, Marcelo da Fonseca. *Gestão Judiciária Desburocratizada em Sede de Juizado Especial Federal*. Rio de Janeiro: Seção Judiciária do Rio de Janeiro, 2007. p. 5.

<sup>61</sup> CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso à Justiça*. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988. p. 165.

<sup>62</sup> SILVA, Luís Praxedes Vieira da. *Juizados Especiais Federais Cíveis*. Campinas: Millennium, 2002. p. 21-22.