

UMA ALTERNATIVA ESTRATÉGICA PARA A GESTÃO NAS VARAS FEDERAIS CRIMINAIS

Marianne Saunders Pacheco¹

RESUMO

As novas necessidades do Judiciário colocaram as serventias judiciais, principalmente as Varas Criminais, em uma posição em que ou se parte para novos paradigmas de ferramentas e formas de trabalho ou não se desempenha uma boa prestação jurisdicional. Para os jurisdicionados, a Justiça é a última esperança para que os seus processos morosos, complexos e confusos possam ser impulsionados e, afinal, elucidados. Para os servidores da Justiça, é um órgão estranho e sem muita funcionalidade para as suas atividades pessoais e, para alguns juízes, é uma fonte de definições de situações sem significados aparentes e, na maioria das vezes, o algoz de seu trabalho. Neste trabalho, dividido em sete partes, será relatado passo a passo um processo de mudança em uma Vara Criminal; pretende-se mostrar que a aplicação da cultura administrativa, voltada para uma gestão planejada, constitui alternativa viável para a Justiça Federal, criando-se um novo paradigma neste novo cenário da atualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de serventias, processos de trabalho, Varas Criminais.

INTRODUÇÃO

O Judiciário cresceu e cresceu demais. Pode-se equipará-lo a uma criança que não teve tempo de passar pela adolescência, sendo forçada

a absorver as obrigações da idade adulta sem ter tido tempo para poder aprender as lições adequadas a sua idade. O mais complicado é que não foi possível se adaptar ao convívio com as novas tecnologias, sendo necessário queimar etapas.

As novas necessidades do Judiciário colocaram as serventias judiciais, principalmente as Varas Criminais, em uma posição em que ou se partia para novos paradigmas de ferramentas e formas de trabalho ou não se desempenharia uma boa prestação jurisdicional.

Para os jurisdicionados, a Justiça é a última esperança para que os seus processos morosos, complexos e confusos possam ser impulsionados e, afinal, elucidados. Para os servidores da Justiça, é um órgão estranho e sem muita funcionalidade para as suas atividades pessoais e, para alguns juízes, é uma fonte de definições de situações sem significados aparentes e, na maioria das vezes, o algoz de seu trabalho.

Essa situação não parece ser a melhor para uma relação saudável.

Daí por que se verificou que era preciso trabalhar com ferramentas que possibilitassem informações e procedimentos de controle de qualidade que não viessem a gerar, cada vez mais, papéis sem nenhum conteúdo prático. Era preciso mudar, de forma consistente, pensada e arquitetada, planificar os procedimentos de informação, direcionando nossas atividades para ações que pudessem provocar mudanças no contexto global, gerando os melhores resultados.

Com o objetivo de facilitar os trabalhos dos servidores da 11ª Vara, especialmente no que se referia às peculiaridades das varas privativas de matéria penal, foram analisados todos os métodos de trabalhos que eram empregados pela antiga administração do juízo, com o levantamento das rotinas cartorárias que deveriam ser alteradas, bem como a identificação dos gargalos, e concluiu-se que deveria ser implantado um plano estratégico de inovação.

Neste trabalho, dividido em sete partes, será relatado passo a passo esse processo de mudança; pretende-se mostrar que a aplicação da cultura administrativa, voltada para uma gestão planejada, constitui alternativa viável para a Justiça Federal, criando um novo paradigma neste novo cenário da atualidade.

A **1ª Parte** trará a apresentação da vara.

A **2ª Parte** tratará do Plano Estratégico de Inovação.

A **3ª Parte** trará o organograma e as atribuições de cada setor da 11ª Vara.

A **4ª Parte** deste trabalho será dedicada à explicitação das técnicas e dos equipamentos adotados no âmbito da 11ª Vara/CE, sem ônus para a Seção Judiciária, ocasião em que discorreremos a respeito dos conceitos de *treinamento continuado, ambientação, comunicação com o cidadão*.

A **5ª Parte** conterà o processo de trabalho adotado pela 11ª Vara.

A **6ª Parte** será composta de gráficos demonstrativos da produtividade da 11ª Vara.

Na **7ª Parte** segue a conclusão tirada da aplicação dessas experiências.

1 APRESENTAÇÃO DA VARA

A 11ª Vara foi criada pela Lei nº 9.788, de 19 de fevereiro de 1999, e efetivamente implantada em 11 de junho de 1999, por meio da Resolução nº 06, de 5 de maio de 1999, do Desembargador Federal Presidente do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, como uma das varas comuns da Seção Judiciária do Ceará, sendo seus primeiros juízes o Dr. Janilson Bezerra de Siqueira (titular) e Dr. José Helvesley Alves (substituto).

Aos 2 de abril de 2001, por força da Resolução nº 04, de 21

de março de 2001, do Desembargador Federal Presidente do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, teve sua competência modificada, tornando-se uma das duas varas de competência privativa em matéria penal. Em 15 de março de 2001, assumiu a titularidade da vara, em função da transferência do antecessor, o Dr. João Luís Nogueira Matias.

Em 1º de julho de 2001, foi realizada permuta com a 9ª Vara, abrangendo juízes e respectivos quadros funcionais, conforme Ato nº 255, de 25 de maio de 2001, do Desembargador Federal Presidente do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, assumindo a titularidade o Dr. Danilo Fontenelle Sampaio.

No período de 2001 a 2005, exerceram o cargo de Juiz Federal Substituto o Dr. Marcos Mairton da Silva e o Dr. Arthur Napoleão Teixeira Filho.

Em 11 de junho de 2003, a Resolução nº 10-A do egrégio Tribunal Regional Federal da 5ª Região especializou a 11ª Vara para processar e julgar os crimes contra o sistema financeiro nacional e de lavagem ou ocultação de bens, direitos e valores.

A atual equipe é composta dos MM. Juízes Federais Danilo Fontenelle Sampaio (titular) e Ricardo Ribeiro Campos (substituto), pelos respectivos gabinetes, pela diretora de secretaria e pela secretaria de vara, contando com 18 (dezoito) servidores e um acervo de aproximadamente 2 mil processos.

2 PLANO DE INOVAÇÃO

2.1 Diferença Entre Estratégia e Tática

Um dos primeiros usos do conceito *estratégia* ocorreu há aproximadamente 3 mil anos pelo estrategista chinês Sun Tzu (*A Arte*

da Guerra), que afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

O vocábulo teve sua origem na Grécia Antiga, significando inicialmente a função administrativa do generalato, sempre estando associada à visão militar.

Estratégia é o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüências de ações administrativas num todo interdependente².

E quanto à tática? Ela assume características mais visíveis, pontuais, circunscritas a áreas específicas da organização. Uma das acepções do termo *tática*: “Conjunto de meios ou recursos empregados para alcançar um resultado favorável”.³

Alguns exemplos de táticas: uma nova tecnologia (equipamentos computadorizados), implementação de metodologia (sistema ISO), racionalização de produtos (pesquisa), modificação de portfólio (inovação), melhoria de competência (treinamento)

A estratégia se enriquece pela adoção de medidas táticas que, por sua vez, viabilizam-se através de medidas operacionais levadas a termo nos nichos funcionais da empresa, formando a cadeia de resultados: ações operacionais-ações táticas-ações estratégicas, orientadas na dimensão temporal do curto ao longo prazo.

As ações operacionais, as ações táticas e as ações estratégicas orientadas, sequenciadas, articuladas e formalizadas compõem o conjunto de medidas que estruturam o planejamento estratégico.

2.2 Caracterização do Plano de Inovação

O Tribunal Regional Federal da 5ª Região, no ano de 2001, formou um grupo composto de três juízes, quatro servidores do Tribunal e oito servidores das Seções Judiciárias da 5ª Região, pertencentes aos Estados do Ceará, de Pernambuco, do Rio Grande do Norte, da Paraíba, de Sergipe e de Alagoas, para conceber o Planejamento Estratégico da 5ª Região, com o imprescindível apoio da consultoria prestada pela empresa Áxon Tecnologia em Informação e Gestão, em que foi feito um treinamento sobre mudança organizacional, planejamento estratégico e critérios de excelência.

Foram feitas, ainda, entrevistas semiestruturadas com a alta administração da organização, bem como visita de campo às áreas organizacionais, para verificar os macroprocessos e a conceituação teórica e os debates sobre análise organizacional (missão, visão, valores, negócio, etc.), com a análise dos ambientes internos e externos à organização (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades).

E, ainda, detalhamentos das estratégias e sugestões de ações, projetos e atividades e fixação de indicadores de desempenho e medidas de efetividade.

Após, foi promovido um Seminário de Planejamento Estratégico para 30 (trinta) participantes, em que houve a efetiva e entusiasmada participação de desembargadores, juízes e servidores, com a colaboração de magistrados da 3ª e 4ª Regiões, tendo como objetivos:

- Sensibilizar o corpo de funcionários da Justiça Federal para a necessidade atual do pensamento estratégico.
- Transmitir noções de administração estratégica.
- Motivar a equipe e colher subsídios, através da participação, para o plano de gestão a ser concluído.

- Consolidar dados.
- Validar do plano estratégico e montagem do programa de qualidade.
- Apresentar o plano estratégico às partes interessadas.

As metas definidas foram bastante ousadas, mas não inatingíveis, pois importaram em substancial mudança na cultura organizacional, de modo que fossem implementadas estratégias que aprimorassem a prestação jurisdicional, sem olvidar o bem-estar das pessoas que viabilizariam a referida prestação, chegando-se à missão, à visão e aos valores da Justiça Federal da 5ª Região, quais sejam:

Missão: Julgar as questões de interesse federal com eficiência, eficácia e rapidez, conduzindo à paz social no âmbito dos estados da 5ª Região (Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará).

Os participantes do Seminário de Planejamento Estratégico entenderam como missão o guia permanente de tudo o que se faz na organização, devendo responder o que a organização se propõe a fazer e para quem.

Visão: Conquistar, até 2006, o reconhecimento da sociedade pela efetividade, rapidez e transparência dos seus serviços jurisdicionais.

O enunciado da visão é a descrição do futuro desejado para a empresa. Esse enunciado reflete o alvo a ser procurado pelos esforços individuais, pelos esforços das equipes e pela alocação dos recursos.

O enunciado da visão deve conter tanto a aspiração como a inspiração. A aspiração de tornar-se “algo” e a inspiração por que esse “algo” deve merecer e valer a pena ser concretizado. Deve-se sentir orgulho em participar da construção dessa visão.

A visão precisa ser prática, realista e visível (nós não alcançamos aquilo que nós não vemos), pois não passará de uma mera alucinação se

ela sugerir ou propuser resultados inatingíveis.

Valores: comprometimento ético; igualdade de tratamento aos jurisdicionados; justiça e paz social; transparência nas ações; compromisso com o serviço público; envolvimento com a missão da instituição; valorização dos integrantes da instituição.

Já os valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas que, no exercício das suas responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam executando a missão na direção da visão.

A partir do diagnóstico formulado em função das conclusões a que chegaram os vários segmentos que participaram do seminário, foram formados diversos multiplicadores internos, a fim de sensibilizar os servidores e disseminar a política da qualidade da 5ª Região, tendo os servidores da 11ª Vara optado em proporcionar meios para que a serventia tivesse como foco os resultados.

Isso requereu:

- O ajuste das estratégias, mediante a redefinição de suas missões, de seus objetivos e de suas metas.
- O desenvolvimento de sistemas contínuos de monitoramento e avaliação de políticas, programas, projetos e desempenho institucional.
- A adequação das estruturas e dos modelos institucionais para agilizar o processo decisório e de ação, otimizar a comunicação, permitir o alcance de resultados e a eliminação de lacunas, paralelismos e sobreposições.
- A otimização dos processos de trabalho, adotando novos parâmetros de desempenho, regras mais flexíveis e incorporando inovações tecnológicas e gerenciais que permitam redimensionar, quantitativa e qualitativamente, os

recursos humanos, orçamentários, financeiros e logísticos.

- O aprimoramento do atendimento ao cidadão, mediante simplificação de processos, eliminação de exigências e controles desnecessários, e facilitação do acesso aos serviços públicos.
- A adequação dos quadros funcionais, reestruturando carreiras e quadros de cargos, remunerando-os em níveis compatíveis com as responsabilidades e competências exigidas.
- O aprendizado contínuo e a efetiva gestão do conhecimento, mediante, principalmente, capacitação intensiva e permanente de servidores e dirigentes.
- Uma conduta ética e participativa pautada em elevados padrões de transparência e responsabilização.
- O aprimoramento de sistemas de informações que contribuam para a melhoria da qualidade dos serviços e da agilidade decisória.

Assim, em conjunto com os servidores que compunham a equipe da 11ª Vara, planejou-se proporcionar uma maior rapidez nos procedimentos judiciais, de forma que a serventia nunca parasse ou se tornasse “lembrada” negativamente, ou seja, desejou-se implementar um maior fluxo de serviços e comportamentos.

Foi desenvolvida, a cada quinze dias, reunião com os supervisores e servidores, de forma a receber sugestões, críticas, acompanhar os projetos e informar os juízes do andamento destes últimos, bem como incentivar os supervisores a tomarem decisões sempre antes que os problemas ocorram, apoiando-os nas iniciativas, através de delegação consciente, em conversas informais diárias, proporcionando cursos que aumentem suas capacidades de gerenciamento.

No entanto, apesar de tais objetivos e estratégias terem sido acordadas por todos ligados à 11ª Vara, a área mais difícil que foi enfrentada foi a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional, do espontâneo e do irracional, ou seja, por mais que os objetivos e as necessidades estivessem claros e definidos, deparou-se simplesmente com antiga e ainda patente má vontade de certos servidores que não desejavam maiores responsabilidades, não admitiam ser cobrados na obtenção das metas nem suportavam prazos para cumprimento das tarefas.

Resolveu-se, então, estimular atitudes criativas, ousadas e enfrentamento de riscos calculados, propiciando vários treinamentos específicos e valorizando o pessoal sempre através de elogios públicos.

Os resultados foram imediatos, promissores e estimulantes. Em menos de um ano, a 11ª Vara foi considerada referência em toda a 5ª Região, em um nítido reflexo do aprimoramento das habilidades cognitivas, analíticas, comportamentais dos seus servidores e habilidade de ação, tornando-se verdadeiros líderes em suas áreas.

Apreendeu-se que, além das dimensões formais, técnicas e previsíveis do processo decisório, a gestão deve dedicar-se, cada vez mais, à dimensão humana e emocional das pessoas, reconhecendo suas limitações e características e agindo conforme tal percepção.

Chegou-se, assim, às seguintes estratégias:

- Estratégia I: Implementar a Justiça de Resultados, com o padrão de excelência de atendimento ao cidadão, buscando os requisitos de qualidade, com a pesquisa de satisfação e ações de melhoria no atendimento; o Controle da Produtividade, com o programa de inspeções e os indicadores para reduzir o tempo de tramitação do processo, definindo os prazos ideais,

a alimentação contínua dos dados dos processos nos sistemas de informação para consulta aos usuários e a uniformização de despachos e rotinas processuais.

- Estratégia II: Desenvolver a Imagem da Serventia, com o monitoramento de notícias da mídia e pesquisa de opinião pública, estreitando o relacionamento com órgãos e entidades, com a formação de parcerias, buscando a articulação com instituições de ensino, o incentivo ao intercâmbio com a comunidade para exercício da responsabilidade pública e cidadania; a democratização da informação para a sociedade, com o aprimoramento da *homepage* e a criação de painéis informativos.
- Estratégia III: Desenvolver a Gestão Avançada de Pessoas, com a capacitação e o desenvolvimento das pessoas, com sua valorização e avaliação de desempenho e sistema de consequências.
- Estratégia IV: Desenvolver a Excelência na Gestão: disseminar e estruturar o planejamento estratégico, com seus desdobramentos e análise crítica e programa de referenciais comparativos, com concepção de um plano de ação por setor (atividade-fim e atividade-meio), autoavaliação setorial, fórum dos diretores da Seção Judiciária do Ceará.
- Estratégia V: Desenvolver a Gestão de Processos e melhorar a infraestrutura, com a uniformização de rotinas (racionalização da publicação de atos, uniformização de horários de atendimento ao público, definição dos processos críticos por área, elaboração de procedimentos, criação de manuais, rodízio de funções); a organização dos espaços físicos (definição de *layout* ideal, implementação das melhorias); implantação

do programa 5S (sensibilização, dia “D”, implementação de ações); sistema de comunicação (elaborar sistema de informações internas).

3 ORGANOGRAMA E ATRIBUIÇÕES DE CADA SETOR DA SERVENTIA

A 11ª Vara possui cerca de 2.000 (dois mil processos), tendo 18 (dezoito) servidores, incluindo-se a diretora de secretaria e o pessoal de gabinete.

Verificou-se a necessidade de se elaborar o organograma da 11ª Vara, conforme a estrutura determinada pelo egrégio Tribunal Regional Federal da 5ª Região, mediante a Resolução nº 30, de 06 de julho de 2005 e, ainda, de acordo com as atribuições exercidas por cada supervisor.

Após diversos encontros com os servidores da 11ª Vara, concluiu-se que os servidores trabalhariam com todos os tipos de procedimentos, tais como inquéritos, *habeas corpus*, cartas precatórias, ações penais, quebras de sigilo, etc., sendo que cada setor ficaria responsável pelos processos conforme sua numeração. Ou seja, a serventia ficaria dividida em seis setores, sendo que cinco setores ficariam responsáveis pelos processos, observando-se o penúltimo dígito do código de identificação dos processos e atribuindo-se a cada setor um dos agrupamentos 0-1, 2-3, 4-5, 6-7 e 8-9, e um único setor ficaria responsável pelos processos que apuravam os crimes contra o sistema financeiro, lavagem de dinheiro e afins.

Para melhor compreensão, é de bom alvitre esclarecer que os processos que tramitam na 5ª Região têm a seguinte estrutura:

2001.81.00.010530-7

ANO COM 4 DÍGITOS.81.00.XXXXXXX-X

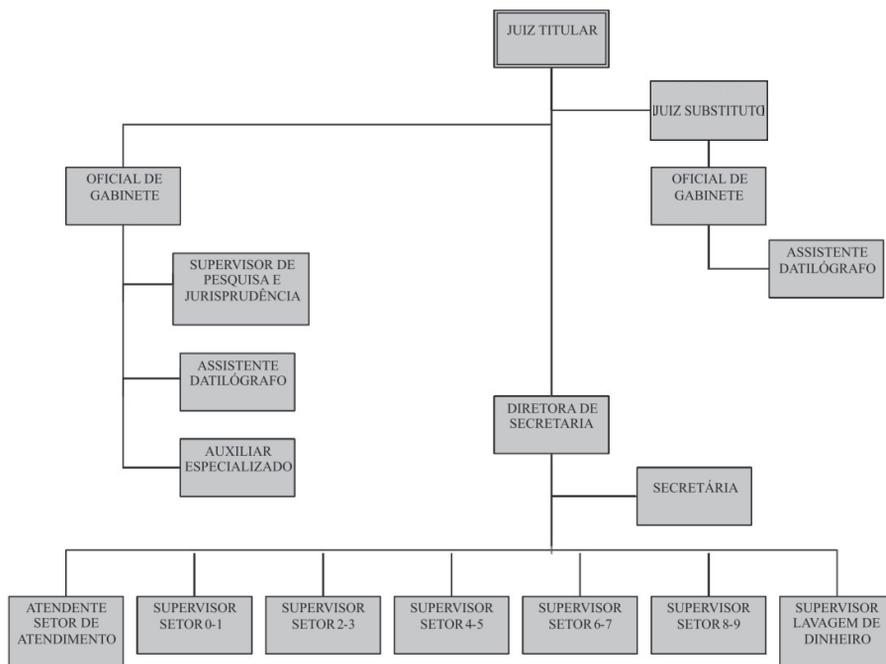
Subdígitos (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9)

Verificava-se, anteriormente, que cada um dos servidores da 11ª Vara trabalhava em um determinado tipo de processo, ou seja, o servidor responsável pelos inquéritos não tinha conhecimento do trâmite das ações penais; o responsável pelas cartas precatórias, *idem*.

Assim, optou-se pela divisão acima, por verificar que era a melhor, e, para que não ocorresse descontinuidade do serviço, todos os servidores têm conhecimentos sobre os procedimentos adotados na serventia, não trabalhando, portanto, em áreas especializadas, e sim de forma geral. Assim, todo e qualquer servidor lotado na 11ª Vara tem condições de substituir qualquer outro, sem a queda da produtividade.

Dessa forma, o organograma abaixo é o que melhor atende às exigências da 11ª Vara, definindo a responsabilidade pelo gerenciamento ou pela execução dos processos de trabalho, pois quanto mais a distribuição das funções, do trabalho e a estrutura administrativa se aproximarem da realidade sociodinâmica do grupo, maiores serão as possibilidades de êxito.

Após a elaboração do organograma, o próximo passo seria obter os mapas de atribuições das funções da serventia analisada, que foi feito tomando-se por base os mapas anteriormente existentes, elaborado pelo egrégio Tribunal Regional Federal da 5ª Região e, ainda, com a participação de cada servidor, conforme se vê a seguir.



3.1 Assessoria dos Juízes

O oficial de gabinete e supervisor de jurisprudência são responsáveis pela elaboração de minutas de ofícios, despachos, decisões e sentenças, bem como pelo fornecimento de informações de *habeas corpus* e pesquisas de jurisprudências na internet.

3.2 Assistente-datilógrafo

O assistente-datilógrafo é o responsável pela designação das audiências da secretaria. E, ainda, pela pré-formatação (elaboração de sumário — listagem de mandados ausentes e cobrança no setor de mandados; cobrança de cartas precatórias no setor da vara; sumários gravados para as próximas audiências e posteriores acréscimos), a fim de

facilitar o pregão e o trabalho dos juízes.

O sumário nada mais é do que um resumo do processo, fazendo constar data do oferecimento da denúncia e seu recebimento, número de testemunhas de acusação e de defesa, com referência à folha onde se localizam, e registro de se, para a audiência a ser realizada, as pessoas já foram intimadas e em qual folha constam suas intimações. E, ainda, alguma observação que deva constar quando da elaboração do termo da audiência.

Existe uma tentativa de concentração das audiências (todas as testemunhas de acusação/defesa/saneamento/deferimento de pedidos), a fim de poupar intimações posteriores.

No momento do interrogatório, o juiz pergunta aos acusados se querem ser dispensados de comparecer às outras audiências, diminuindo, assim, o número de intimações a serem realizadas pela secretaria da vara, solicitando a eles que, ao indicarem suas testemunhas de defesa, arroleem aquelas pessoas que tenham alguma informação sobre o delito em análise, e não aquelas que vêm a juízo apenas falar sobre a idoneidade do acusado, sendo que, destas últimas, uma declaração já resolveria.

O juiz tenta ouvir as partes sobre o art. 499 do CPP já em audiência.

O assistente-datilógrafo faz uma qualificação prévia das testemunhas pelos dados do mandado, a fim de tornar a audiência mais rápida.

Ao iniciar a audiência, o próprio juiz qualifica as testemunhas perguntando às de defesa se têm conhecimento sobre os fatos narrados na denúncia, a fim de resumir o que vai ser perguntado a elas.

Após cada depoimento, ao serem impressas as declarações prestadas pela testemunha, o juiz o entrega para ela e os advogados das partes assinarem enquanto o assistente-datilógrafo faz a chamada da próxima testemunha a ser ouvida.

Antes de lavrar o termo de audiência, o juiz, ao verificar a

necessidade de designação de uma outra audiência para o processo, localiza, na Pauta de Audiências, uma data livre, já marcando esta nova audiência e intimando as partes presentes da referida data, evitando-se, assim, expedição de mandados de intimação para elas.

Após o término da audiência, o assistente-datilógrafo junta aos autos os depoimentos realizados e atualiza no sistema informatizado o resultado da audiência.

Os dias de segunda e sexta-feira são reservados para casos especiais, tais como cartas de ordem, cartas precatórias, processos que possuam réus presos e processos dos crimes de tráfico de drogas.

Vê-se, assim, que a atitude do juiz em relação à lei não pode se caracterizar jamais pela passividade, devendo abandonar conceitos que não correspondam mais às necessidades sociais e reformulando interpretações de acordo com as soluções mais justas na composição dos conflitos, exercendo a função politicamente inovadora de transformação, pelo reconhecimento e a assunção da identidade cultural das pessoas envolvidas no processo com suas características sociais e históricas próprias.

Crê-se que uma das possibilidades para que o juiz aja além da técnica, sendo pessoalmente integrado à realidade que o cerca, equilibrado emocionalmente, criativo e comprometido com a realização dos valores constitucionais, ocorra pela valorização da aplicação da emoção do juiz nos julgamentos.

Aplicando tal pensamento, o juiz titular da 11ª Vara, Dr. Danilo Fontenelle Sampaio, aplicou novas experiências nas audiências de liberdade provisória, pois se sabe que os motivos da prisão preventiva e sua revogação encontram-se previstos legalmente nos arts. 311 a 316 do Código de Processo Penal⁴, revelando grande dose de subjetividade ao juiz responsável pelo caso.

Assim, a decretação da prisão de alguém revela a percepção de que a pessoa atingida poderá, por exemplo, voltar a praticar outros crimes, fugir, ameaçar testemunhas ou destruir provas. De igual forma, a decisão que revoga decretação anterior deve esclarecer que os motivos que anteriormente convenceram o juiz da necessidade da prisão não mais subsistem.

Prevê o Código de Processo Penal que a liberdade provisória é tomada por termo, ou seja, além da decisão que revoga a prisão preventiva anterior, lavra-se um documento em que é explicitado que o réu é obrigado a comparecer perante a autoridade todas as vezes que for intimado, não poderá mudar de residência ou se ausentar por mais de oito dias sem comunicar à autoridade processante, bem como, por óbvio, advertido que, caso as hipóteses legais voltem a ocorrer, nova preventiva pode ser decretada.

Percebe-se, facilmente, que não é possível ao juiz saber se aquela pessoa que foi presa merece sua confiança, sendo lógico que qualquer declaração do interessado não é de todo confiável, ante o evidente interesse do preso em jurar inocência e comportamento futuro correto, legal e amigável.

Persiste, pois, intensa dúvida no juiz; afinal de contas, existe já comprovado um crime atribuído ao requerente, além de fortes indícios de autoria, temendo-se que, uma vez solto, novo crime seja cometido, o que poderá pesar sobre a consciência do juiz que o soltou.

Então, o que fazer? Deixar o investigado no cárcere até o julgamento final parece ser a solução mais simples, mas sempre há a possibilidade de absolvição, diminuição de pena, etc. Ademais, a legislação é clara: só se prende preventivamente alguém se presentes os motivos elencados no art. 312 do Código de Processo Penal; assim, inexistindo tais motivos, mesmo o réu confesso tem direito a responder

ao processo em liberdade.

Entende-se, pois, que cabe o juiz encontrar meios mesmo não previstos em lei para que seu convencimento seja favorecido, cabendo-lhe criatividade e ousadia para tanto.

3.3 Diretora de Secretaria

Esse cargo é de grande importância na estrutura de atuação das serventias, pois é o gestor direto da atuação dos servidores, por isso torna-se imperiosa a sua formação na administração do tempo e do atuar dos servidores.

Cabe à diretora de secretaria receber os processos novos que chegam da seção de distribuição e assinar os termos de autuação, entregando-os ao servidor responsável pela autuação, que os separará e os entregará ao supervisor responsável pelo referido processo.

Deve, ainda, dar baixa nas cartas precatórias e nas ações que devam ser encaminhadas à Justiça Estadual, bem como nos inquéritos que deverão ficar apensos à ação principal e ainda nos que vão ser remetidos ao arquivo.

Cabe, ainda, à diretora de secretaria, o seguinte:

- Verificar, quinzenalmente, os processos que estão com carga e pedir aos supervisores que expeçam mandados para cobrança deles.
- Bimestralmente, verificar o Livro de Registro da Suspensão Processual, analisando se os acusados vêm comparecendo, regularmente, à secretaria da 11ª Vara.
- Solicitar às Justiças Estadual, Federal, Eleitoral e Militar as certidões de antecedentes criminais dos acusados.

- Verificar, bimestralmente, todos os processos que tramitam na secretaria e que estejam com as rotinas processuais desatualizadas.
- Verificar as cartas precatórias e os ofícios que não tenham sido devolvidos há mais de dois meses e solicitar que os supervisores procedam à cobrança deles.
- Verificar, ainda, mensalmente, se os oficiais de Justiça estão com mandados há mais de 10 (dez) dias e, em caso afirmativo, cobrar deles.
- Expedir, também, boletins de despachos e sentenças de toda a 11ª Vara e os remeter à publicação.
- Verificar, periodicamente, a regularidade das pastas da secretaria.
- Elaborar, mensalmente, relatórios do andamento dos feitos na Secretaria da 11ª Vara para verificar onde estão os problemas, a fim de que possam ser solucionados.

3.4 Setor de Atendimento

O atendimento no balcão está sob a responsabilidade da assistente de atendimento ao público, sendo que ela deverá chamar o supervisor responsável pelo processo e este dará todas as informações necessárias, caso a assistente não os consiga resolver.

Os advogados e as partes têm livre acesso à secretaria, mas os servidores deverão tentar solucionar todos os problemas, encaminhando-os à diretora de secretaria ou aos juízes, quando realmente necessário.

Caso as partes ou os advogados queiram examinar os autos, estes devem ser encaminhados às assessorias dos juízes, conforme o caso, cujos servidores deverão certificar, nos referidos autos, a vista ou cópia

deles, podendo apenas o acusado ou o advogado constituído ou nomeado obterem cópias dos autos.

3.5 Setor de Recebimento

Existe um servidor responsável pelo recebimento dos processos e das petições.

Os processos novos, quando chegam à secretaria da 11ª Vara, são recebidos pelo servidor responsável por esse setor, que os entregará à diretora de secretaria.

Aqueles processos já em andamento e com petições são separados e entregues ao supervisor responsável por ele.

As petições, quando recebidas, são entregues ao servidor responsável pela autuação, que pesquisará a localização do processo à qual ela pertence.

3.6 Setor de Autuação

O servidor responsável pela autuação numera as folhas e autua os processos novos, entregando-os ao supervisor responsável por eles. E, ainda, consulta no sistema informatizado a localização dos processos a que pertencem as petições ou outros documentos recebidos na secretaria, localizando os processos nas estantes e colocando as petições ou os documentos a que se referem, a fim de que sejam juntados pelo supervisor responsável.

3.7 Supervisões

Os supervisores são responsáveis pelo cumprimento imediato das decisões dos magistrados e da guarda dos processos sigilosos em local seguro.

Cabe a cada supervisor o controle de todos os expedientes dos

processos que estão sob sua responsabilidade.

São responsáveis, ainda, pela remessa de processos, de acordo com a seguinte escala:

- Terças-feiras: processos ao MPF.
- Terças-feiras: expedientes para a Central de Mandados.
- Quartas-feiras: ao Departamento de Polícia Federal.
- Quintas-feiras: processos ao MPF, somente aqueles que estão para requerer diligências (art. 499, CPP) ou alegações finais (art. 500, CPP).
- Sextas-feiras: à Defensoria Pública da União.

Cabe a todos os servidores da secretaria da 11ª Vara a expedição de mandados de citação, notificação, intimação, ofícios, cartas precatórias, mandados de busca e apreensão, mandados de prisão preventiva, alvarás de soltura, editais de citação e intimação, com a consequente juntada de petições ou documentos nos processos sob sua responsabilidade. E, ainda, a elaboração de minutas de despachos e decisões.

4 TÉCNICAS E EQUIPAMENTOS DA SERVENTIA

A teoria psicodramática de Jacob Levi Moreno⁵ percebe o homem em situação, ou seja, agindo em sociedade e, ao mesmo tempo, influenciando-a e sendo influenciado desde o nascimento, pelo que o conceito de *papel* compreende as experiências individuais e de participação na sociedade (assim como pai, filho, amigo, patrão, operário, etc.), destacando-se, ainda, sua função de comunicação entre pessoas.

Entende-se, pois, como *empatia* a capacidade de saber como o outro se sente, tendo como principal fundamento a própria autoconsciência e a capacidade de inversão de papéis.

Na verdade, “saber” como outra pessoa se sente significa não apenas “entender” a origem dos sentimentos e admitir a importância destes, mas implica, necessariamente, “sentir” o que a outra pessoa está sentindo. (Frise-se que tal sentir vai além da inicial tentativa racional de se colocar no lugar do outro, uma vez que a atitude assumida é preponderantemente emocional, e não apenas racional. Se eu “sinto” o que a outra pessoa sente, assumo uma posição ainda mais solidária.)

Deve-se partir de um movimento interno de aceitação e compreensão de nossas próprias emoções para só então e a partir daí sermos hábeis na interação com os demais, possibilitando que nossa capacidade de leitura de emoções adquira maior exatidão. Ademais, a mesma capacidade de afeto empático, de sentir o que a outra pessoa está sentindo, leva as pessoas a seguirem certos princípios morais mais amplos e humanitários.

Esse posicionamento para os profissionais da Justiça mostra-se essencial, uma vez que não podemos apresentar qualquer manifestação cultural em sua vertente comportamental sem antes nos inserirmos no contexto íntimo das pessoas envolvidas. Observa-se, assim, que, muito mais importante do que a antiga cantilena burocrática dos julgadores tradicionais de que “Dê-me os fatos, que te darei o Direito”, é a percepção de que “Dê-me as pessoas, que eu dou o Direito”.

Henry Ford costumava dizer que “se há algum segredo de sucesso, consiste ele na habilidade de apreender o ponto de vista da outra pessoa e ver as coisas tão bem pelo ângulo dela como pelo seu”⁶.

Alfred Adler afirmou que “é o indivíduo que não está interessado no seu semelhante quem tem as maiores dificuldades na vida e causa os maiores males aos outros; é entre tais indivíduos que se verificam todos os fracassos humanos”⁷, e Martin Hoffman afirma que “as raízes da moralidade se encontram na empatia, pois é o sentir interesse com

as vítimas potenciais — alguém que sofre, que está em perigo, ou que passa privação, digamos — e, portanto, partilhar da sua aflição que leva as pessoas a agirem para ajudá-las⁷⁸.

Nota-se, ademais, que, quando alguém se coloca no lugar de outra pessoa e quando realmente consegue captar o seu ponto de vista, sem julgamentos, passa-se a ver no comportamento daquela pessoa, e o grau de aceitação e tolerância desenvolve-se.

Crê-se que a atitude empática⁹ ora descrita pode ser assumida não apenas individualmente, mas também socialmente, em especial em ocasiões e circunstâncias em que culturas diversas entram em contato, até dentro de uma mesma sociedade e, principalmente, quando tal contato se dá no âmbito do Judiciário. Na verdade, insista-se, cabe ao julgador perceber, reconhecer, respeitar e valorizar as formações sociais e individuais de cada pessoa que se coloca nos processos, cabendo ainda ao julgador implementar toda uma sensibilidade pessoal e emotividade de referência para a real e profunda compreensão não apenas do que está posto para julgar, mas do que está pressuposto, oculto e mesmo silenciado nas relações, e de quem verdadeiramente comparece na sua vara para, com isso, poder se aproximar da aplicação do justo na situação específica e com os atores em cena.¹⁰

O bom funcionamento das serventias judiciais é entregue ao juiz, sendo que é imprescindível pôr o seu gerenciamento das atividades desempenhadas pelos servidores e até mesmo a manutenção do órgão.

É tarefa principal do juiz o exercício de uma liderança sobre todos os envolvidos na serventia, para fazer com que os processos tenham impulsos mais céleres, atuando por meio dos servidores a seu cargo, com o fim de alcançar os melhores resultados, trabalhando a motivação dos envolvidos, num amplo e honesto diálogo sobre acertos e falhas, e a identificação de mecanismos de simplificação das tarefas, sobretudo

planejamento e aprimoramento.

Percebe-se, assim, que o juiz meramente formalista e legalista não possui condições de sensivelmente perceber tais dimensões, encontrando-se claramente ultrapassado pela realidade social em que pretende estar inserido.

A habilidade de se pensar criativamente, para analisar problemas e oportunidades, de maneiras novas e inovadoras, é frequentemente tida como uma das mais valiosas e mais valorizadas habilidades entre diretores e gerentes, dentro de organizações comprometidas com melhoramento, pois resultam em novas descobertas, melhores maneiras de fazer as coisas, custos reduzidos e melhor desempenho.

O magistrado deve ser sempre um curioso a respeito dos fatos, das normas, das interpretações e dos fatores sociais que os animam, além de eterno desconfiado das próprias certezas, estando sempre aberto para o novo e para mudar de opinião.

A prestação jurisdicional engloba não apenas o aspecto técnico das decisões judiciais, mas deve, também, abranger o bom e eficaz atendimento ao jurisdicionado. Assim, verificou-se por bem implementar, na 11ª Vara Federal da Seção Judiciária do Ceará, privativa de ações criminais, algumas técnicas desenvolvidas pela iniciativa privada, visando a tal fim.

“Por que as organizações falham na implementação de suas estratégias? Porque não comprometem as pessoas com a realização das políticas.” A análise é do especialista em administração pública Caio Marini, em palestra de abertura da Semana Inaugural da Programação de Eventos do Conselho da Justiça Federal (CJF) para 2007.

Apesar de o Princípio nº 1 da NBR ISO 9000:2005 ser o “Foco no Cliente”, verificou-se que, de início, deviam-se focar as atividades da 11ª Vara no próprio servidor, trabalhar o interno, para após se preocupar com

os fatores externos, mas não deixando de lado que o produto do processo destina-se a atender plenamente às necessidades dos jurisdicionados.

Entendia-se que treinar pessoa não talhada para o cargo era dispendioso, não trazia os resultados pretendidos e frustrava qualquer previsão de investimento naquela pessoa, causando desestabilização na equipe, lacuna nas previsões de produtividade e acúmulo de trabalho. Ademais, todo reposicionamento era traumático e desmotivador, gerando também uma alta dose de ansiedade e cobrança com relação a quem substituía o servidor não adaptado.

Se antes a força de trabalho nas organizações se pautava essencialmente nas habilidades manuais, hoje a capacidade intelectual é cada vez mais importante. A gestão de pessoas, que no passado se baseava no controle, é atualmente voltada ao comprometimento individual de cada funcionário em relação ao cumprimento da missão institucional.

O novo patrimônio não é mais relacionado com imóveis, com meios de produção, fábricas, etc., mas com *gente*. São as pessoas que fazem a verdadeira riqueza ou o fracasso das organizações mais modernas da atualidade.

O estudo do fator humano e a resolução dos problemas atinentes a este não podem mais ficar ausentes das organizações modernas, pois o homem é mais importante que a máquina.

O primeiro e principal foco de atuação foi, portanto, centralizado no próprio *servidor da 11ª Vara*.

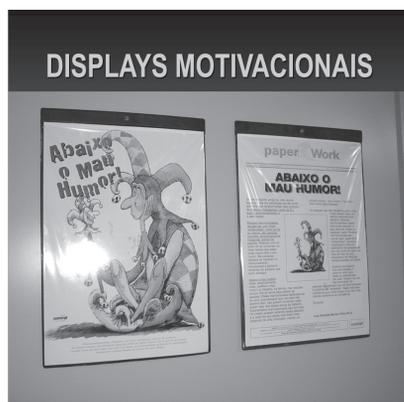
Entende-se que apenas um treinamento específico sobre ações criminais não seria suficiente para capacitar o servidor a atender bem ao jurisdicionado que procura informações e soluções a respeito de seus processos. Por isso, após reuniões de conscientização do papel de uma Vara de Ações Criminais, nas quais foi destacado o tratamento a ser dispensado para aquelas pessoas que nos procuram, deu-se início ao

programa de treinamento continuado.

O treinamento continuado foi idealizado da seguinte forma: após uma palestra de um dos instrutores da empresa de consultoria Dale Carnegie, a diretora de secretaria e três dos cinco supervisores e outro servidor participaram do curso intitulado *Pessoas – Resultados e Soluções*, ministrado pela referida empresa, com carga horária de 36 (trinta e seis) horas, espaçadas em 12 (doze) sessões semanais.

Procurando descobrir quais os fatores motivacionais dos servidores, passou-se uma lista de dez itens, para que eles numerassem de 01 (um) a 10 (dez), de acordo com a importância que dariam ao tema, tendo sido verificado que, em primeiro lugar, estava “a apreciação do trabalho bem feito”, após, na sequência, “sentir-se conhecedor das coisas”, “boas condições do trabalho”, “trabalho interessante”, “segurança do trabalho”, “disciplina adequada”, “lealdade demonstrada pela direção”, “possibilidade de ser promovido”, “remuneração satisfatória” e “ajuda nos problemas pessoais”.

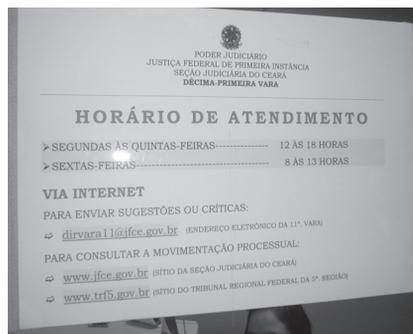
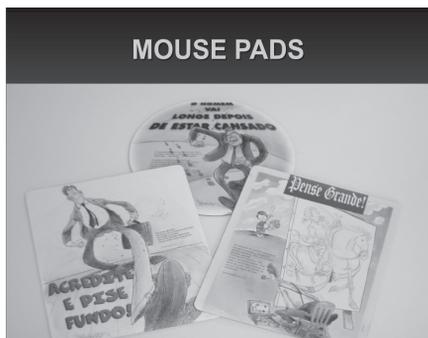
Com o diagnóstico acima, apresentam-se, uma vez por semana, no final do expediente, fitas de vídeo adquiridas da empresa Commit relativas à motivação e à conscientização dos servidores. Ao término de cada sessão, discute-se o assunto tratado no vídeo e conversa-se a respeito dos problemas e das soluções de pendências ocorrentes na 11ª Vara.



No primeiro dia de serviço de um servidor na 11ª Vara, a diretora de secretaria faz uma entrevista com ele, de maneira informal, fazendo perguntas reais (Onde você cresceu? Que tipo de atividades você fazia quando criança? Que escola você frequentou? O que foi fazer quando se formou? Por quanto tempo você trabalhou lá? Como você se diverte? Fale-me de sua família), perguntas causadoras (Por que você escolheu aquela faculdade em particular? Por que você se especializou? O que o levou a trabalhar na Justiça Federal? Como você se envolveu com este *hobby* em particular?) e perguntas baseadas no valor, a fim de ajudar a determinar o sistema de valores que o servidor dá às coisas (Conte-me sobre uma pessoa que teve grande influência em sua vida. Olhando para trás em sua vida, conte-me sobre um momento decisivo. Se tivesse que fazer tudo de novo, o que, se fosse o caso, você faria de maneira diferente? Que palavras de sabedoria você diria a um jovem se ele procurasse seu conselho?). Tais perguntas ajudam a uma melhor compreensão dos colaboradores.

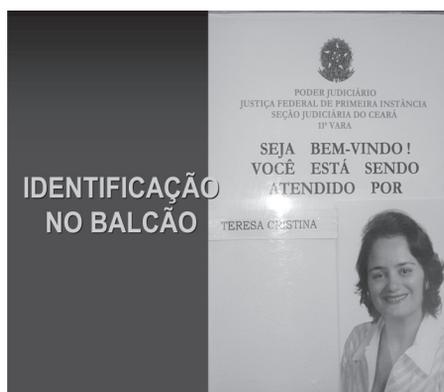
A desconcentração da atividade gerencial, com uma maior autonomia para os diversos setores; a delegação de autoridade, mas não de responsabilidades; e a busca de um consenso informado aumentou a capacidade de se criar um ambiente que estimulasse o comprometimento em vez da obediência.

A ambientação da 11ª Vara também foi considerada como fator de colaboração na motivação dos servidores e no bom atendimento aos jurisdicionados. Assim, foram adquiridas algumas plantas artificiais, quadros, tapetes, *displays* motivacionais (também da empresa Commit, no total de 42 (quarenta e dois), dispostos no setor de atendimento e no interior da secretaria e trocados a cada mês), *mouse pads* motivacionais, painel eletrônico e quadro de avisos.



O painel eletrônico e o quadro de avisos servem para ser disponibilizadas aos usuários as informações referentes ao horário de atendimento, estatística, endereço na internet, etc.

A identificação dos envolvidos no atendimento é essencial para uma maior valorização do servidor e para se aumentar a possibilidade de empatia entre este e o jurisdicionado, sendo que o crachá não é capaz de servir a tais propósitos. Assim, foi colocado um *display* com a foto identificada da servidora responsável pelo atendimento, contendo os seguintes termos: 11ª VARA FEDERAL – SEJA BEM-VINDO! – VOCÊ ESTÁ SENDO ATENDIDO POR _____.



A *Caixa de Sugestões* foi idealizada para se manter um contato informal com os jurisdicionados, sendo que a ficha de avaliação dos

ossos serviços possui campo próprio para a concretização de críticas e opiniões, podendo ser identificadas ou não; semanalmente são recolhidas as ditas fichas e, antes de arquivá-las em pasta própria, procede-se às suas avaliações, adotando as sugestões que se entendem cabíveis e corrigindo as eventuais falhas detectadas. Outrossim, para aquelas fichas que possuem críticas ou sugestões e que possuam a identificação, aquelas pessoas são contatadas pela diretora de secretaria, a fim de se obterem sugestões e/ou críticas, no sentido de melhorar o atendimento.



As pesquisas de satisfação são comumente utilizadas para a obtenção de informações sobre as expectativas, percepções de desempenho e preferências dos usuários sobre os serviços oferecidos.

Uma vez processadas e analisadas, as informações fornecem indicações dos pontos críticos (fracos) e dos pontos bem avaliados (fortes) da prestação de serviços, oferecendo às serventias a visão dos usuários sobre a qualidade da prestação dos serviços, identificando os elementos considerados prioritários para a implementação de melhorias, além dos seus principais problemas, estreitando os laços entre a vara e os usuários. Essas informações são valiosas para aprimorar a gestão e a qualidade dos serviços.

As pesquisas de satisfação possibilitam combinar dois princípios

que orientam as reformas gerenciais da administração pública: os elementos da eficiência e eficácia das ações administrativas com os valores democráticos de participação dos cidadãos e controle social.

A transparência é um dos pontos fortes na 11ª Vara, pois os resultados almejados ficam claros para os servidores, bem como a produtividade dessa serventia é mês a mês, informada aos jurisdicionados, através de um flanelógrafo, denominado *Gestão à Vista*, onde constam diversos gráficos, informando o número de processos em tramitação, de sentenças proferidas, de processos distribuídos, de audiências realizadas e de pessoas ouvidas.

Assim, se a serventia se esforçar para melhorar os serviços, comunicar a sua intenção e se tornar mais transparente, mesmo que falhe, obterá aplausos.

Vale acrescentar que a integridade física e mental do servidor sempre retorna de forma positiva para o ambiente de trabalho.

A partir do momento em que o servidor se sente cuidado e, por conseguinte, valorizado, ele vai ter mais estímulo para continuar executando suas atividades. Desse modo, é importante lançar mão do que a 11ª Vara, juntamente com a Justiça Federal no Ceará, oferece ou mesmo procura, por conta própria, atividades que o realizem e o façam exercitar a mente de outras formas que não aquela voltada somente para a rotina, tais como ginástica laboral, realizada toda terça e quinta-feira; comemoração de aniversários, aprovação em concursos; confraternização de final de ano; decoração em época de Copa do Mundo e de Natal; etc.

Anualmente, a diretoria do foro dessa Seção Judiciária edita uma portaria na qual elege um dia como “Dia do Descarte”. Nesse momento, os prazos processuais são suspensos, e as serventias têm condições de aplicar os 5S, limpar o ambiente, organizar pastas, etiquetas de estantes e de processos, descartando materiais não utilizados, bem como

equipamentos, que são encaminhados a um setor onde as serventias o visitam, a fim de verificar a existência de algum equipamento que lhes seja útil.

Na 11ª Vara, foi criado o hábito de não se guardarem equipamentos e materiais que não são utilizados, devolvendo-os à seção de patrimônio. Não se guardam papéis inúteis, sendo eles encaminhados para uma empresa de reciclagem de material (Socrelp).

Agindo assim, verifica-se um aumento da produção e do conforto das pessoas em um ambiente de trabalho com um local limpo, organizado, disciplinado e com as condições de segurança e ambientais adequadas àqueles que estão ali trabalhando. O resultado é um ambiente agradável e seguro.

5 PROCESSOS DE TRABALHO

No âmbito das rotinas diárias, buscou-se reduzir os erros evitando-se retrabalhos e desperdício de tempo, e, com o comprometimento dos servidores através de treinamento no local de trabalho, a realização de reuniões periódicas, uniformizando-se diversos procedimentos na 11ª Vara, com o mapeamento dos processos de trabalho.

Inicialmente, procurou-se organizar a documentação da 11ª Vara levando-se em conta o exigido pela Corregedoria do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, através do Provimento nº 23, de 06 de dezembro de 2005, que relacionou os livros obrigatórios numa serventia, de acordo com sua especialidade, conforme se vê na relação que se segue: livro de entrega, sem traslado, de autos às partes; livro de vista dos autos a advogados/procuradores/peritos; livro de vista ao Ministério Público; livro de autos conclusos para sentença; livro de registro de sentenças; livro de registro de mandados; livro de alvarás de liberação de recursos

diversos; livro de alvarás de soltura; livro de registro de termos de audiência; livro de rol de culpados; livro de registro de termo de carta de guia; livro de registro de termo de fiança; livro de registro de mandado de prisão; livro de registro de suspensão condicional do processo; livro de registro de suspensão condicional da execução da pena; livro de decisões liminares e tutelas de urgência prolatadas; e livro de ponto, informando o local onde eles deveriam ser arquivados, bem como a pessoa responsável pelo seu armazenamento, o meio e a forma.

Após, verificou-se quais seriam os outros documentos necessários para a 11ª Vara, tendo-se concluído que se deviam elaborar as rotinas administrativas e rotinas processuais, estas últimas levando-se em conta o disposto na Constituição Federal, no Código Penal, no Código de Processo Penal e em Leis Extravagantes Penais.

Inicialmente, elaborou-se um fluxograma que representa o caminho que um processo faz nessa serventia, de onde vem, para onde vai. Assim, ao chegar à 11ª Vara, um servidor novato tem ideia do caminho que um processo ali percorre.

Após, criaram-se diversos fluxogramas, com o fim de estabelecer os critérios comuns e indispensáveis de gestão para toda a 11ª Vara, bem como os diferentes processos de trabalho da competência de cada setor da serventia criminal.

Verificando-se, porém, que os servidores da 11ª Vara possuíam diversas maneiras de exercer suas atividades, bem como as constantes dúvidas no atendimento ao público, optou-se, em 2003, em editar uma ordem de serviço, baseada em um provimento do egrégio Tribunal Regional Federal da 4ª Região, criada para a orientação dos servidores e padronização dos serviços, publicada no *Diário da Justiça Federal* no dia 25 de fevereiro de 2006, p. 26.

As não conformidades existentes que ocorrem durante o processo

são analisadas, com o fim de serem propostas e implementadas ações para sua eliminação.

Mensalmente, os servidores da serventia se reúnem, a fim de se verificar qual o problema que naquele momento está afetando a celeridade no andamento dos processos, identificando os fatores que interagem com o problema, relacionando as principais causas de sua ocorrência, considerando os fatores de análise identificados, elaborando as possíveis alternativas de solução, para que se possa optar pela melhor delas, avaliando os seus efeitos e a relação custo-benefício, com a apresentação detalhada do projeto a ser implementado e a elaboração de um plano de ação.

6 INDICADORES DE DESEMPENHO

O primeiro passo para gerir um projeto é definir com clareza, ainda na fase de elaboração, quais são a metodologia e os instrumentos que deverão ser utilizados para monitorar, avaliar e, conseqüentemente, gerir o programa, buscando explicações para as diferenças entre o que havia sido previsto e o que efetivamente aconteceu e, na seqüência, analisar criticamente essas incongruências, estabelecendo meios alternativos para corrigi-las.

Sem respeitar essa sistemática, essas atividades acabam por perder qualquer utilidade prática e, por conseqüência, acabam por ser desestimuladas e desconsideradas pelos diversos atores envolvidos na implementação e operação dos projetos. Em suma, jamais serão realizadas.

O segundo passo importante na discussão de como gerir com foco em resultados é o de que se deve conceber um sistema de gestão baseado em uma metodologia de emissão de juízo de valor claramente definida.

A dificuldade talvez seja definir o que se deve comparar. À luz de que referencial (ou seja, de que valores) deveremos avaliar os resultados alcançados pelo projeto ou o desempenho das suas operações?

Embora as metodologias de avaliação possam variar para cada situação, alguns passos parecem óbvios e gerais, tais como os indicadores e índices que a organização utiliza para nortear seu planejamento e que devem ser os primeiros referenciais a serem utilizados para julgar resultados, adotando-se, para fins de avaliação do desempenho e dos resultados alcançados, indicadores extraídos de outras fontes ou, ainda, parâmetros e médias de desempenho setorial.

Atualmente, por exemplo, é muito comum a prática do *benchmarking*, que não deixa de ser uma técnica de definição de parâmetros para avaliação de desempenho.

Outro ponto importante nessa discussão é a análise das informações obtidas através do processo de comparação, pois só com uma análise que indique com clareza as causas geradoras das eventuais deficiências ou dificuldades encontradas é que será possível extrair conclusões que eficientemente subsidiem o processo de tomada de decisão.

Embora essa etapa possa parecer óbvia, sua realização demanda tempo e conhecimento de causa, além de um tratamento metodológico específico que nem sempre as pessoas envolvidas no processo estão aptas a realizar. Assim, com alguma frequência encontramos relatórios de avaliação que, embora apresentem dados, gráficos e índices variados, não apresentam quaisquer análises ou indicações que efetivamente venham a contribuir para a tomada de decisão.

Os impactos que as estratégias têm nas operações são dependentes de como elas são transmitidas para a organização e da sistemática de avaliação delas.

Os indicadores são uma das ferramentas mais corriqueiras para

testar o progresso da organização em direção a seus objetivos.

O planejamento estratégico define os objetivos, e estes, seus indicadores. Porém, numa ação recíproca, os indicadores permitem um reajuste dos objetivos, que por sua vez poderá levar a uma revisão do próprio planejamento estratégico, no qual a escolha dos indicadores revela valores e objetivos.

A concepção que se recomenda, portanto, é a de que inicialmente o sistema seja alocado na alta administração, como instrumento de gestão estratégica a ser decomposto ao longo dos degraus organizacionais da empresa. Sua arquitetura, com as devidas especificações dos indicadores, vai depender da organização, do setor de sua atuação, da estratégia corporativa adotada e, especialmente, da disponibilidade, consistência e fidedignidade dos dados.

Considerando a visão estratégica, os indicadores deverão realçar o enfoque de atendimento aos seus principais objetivos estratégicos que ajudarão a construir a organização pretendida.

As análises deverão ser realizadas de forma a inter-relacionar os indicadores, formando, assim como já foi dito, uma visão sistêmica do desempenho.

A periodicidade deverá ser a menor possível, em face das exigências atuais, do avanço da Tecnologia da Informação e dos equipamentos hoje existentes e disponíveis, mas dependerá da atividade de cada setor.

Na prática, escolher entre milhares de indicadores plausíveis é uma grande dor de cabeça. Além disso, o foco restrito aos indicadores pode acarretar um gerenciamento por contingências, focando apenas na melhoria dos indicadores (ações corretivas), sem levar em conta as ações preventivas de longo prazo.

Mensalmente, na secretaria da 11ª Vara tiram-se relatórios do

sistema processual Tebas informando número de processos em trâmite, de processos julgados, de processos distribuídos, de audiências realizadas, de pessoas ouvidas em audiência, tempo médio entre o recebimento da denúncia e a sentença, etc.

Para uma melhor prestação jurisdicional, necessita-se ter uma diminuição dos processos em trâmite, com um conseqüente aumento no número de processos julgados e arquivados, pois a sociedade, cliente direto da serventia criminal, exige uma resposta mais rápida na solução dos crimes.

Deve-se ressaltar, ainda, o papel da corregedoria do egrégio Tribunal Regional Federal da 5ª. Região, principalmente na gestão do Desembargador Federal Francisco Queiroz Cavalcanti, que passou a exigir um maior controle dos processos das serventias pertencentes à Região.

Atualmente, o Excelentíssimo Senhor Corregedor tem acesso virtual a todos os dados das serventias pertencentes à Região. Assim, mensalmente, são coletadas informações, para um comparativo entre as varas, com um maior controle e ajustes necessários, atribuindo aos responsáveis o mérito devido pelo bom ou mau resultado alcançado.

CONCLUSÕES

Quantas pessoas, baseadas em experiências anteriores, deixaram de observar as mudanças ao redor e ficaram lutando inutilmente até afundar em sua própria falta de visão!

Criam uma confiança equivocada e perdem a oportunidade de repensar suas experiências. Ficam presos a velhos hábitos que os levam ao sucesso e perdem a oportunidade de evoluir.

É por isso que os japoneses dizem que na garupa do sucesso vem

sempre o fracasso. Os dois estão tão próximos que a arrogância pelo sucesso pode levar à displicência que conduz ao fracasso.

Vê-se, assim, que, com a valorização do servidor e seu contínuo treinamento, a prestação judiciária pode assumir patamares mais elevados de qualificação e excelência.

Um ambiente de trabalho descontraído, aberto às críticas internas e externas, onde a criatividade e a ousadia dos servidores são incentivadas, justiça e legitimidade nas atribuições das funções são gratificadas, ao lado da conscientização do real papel do Judiciário e de sua importância na nossa sociedade, trouxe os resultados apresentados.

Igualmente, medidas simples, e não necessariamente dispendiosas, mostraram-se eficazes na melhoria do atendimento e no incremento da satisfação dos cidadãos usuários da 11ª Vara.

Qualquer serventia que passa por controles de qualidade utiliza relatórios parametrizados. Um dos primeiros trabalhos a fazer é identificar, dentro dos dados, um parâmetro de normalidade para cada conjunto importante, para cada grupo de juízos semelhantes, e estabelecer, ao final, um sistema de pesos que possa ranquear as unidades no intuito de, macro e microscopicamente, identificar elementos de estrangulamento que, com certeza, não seriam vistos se as informações não estivessem tabeladas e padronizadas.

Uma equipe pode controlar esses dados e elaborar, com seriedade, relatórios objetivos fornecendo diagnósticos sobre situações-problema.

Quando todos se fazem cientes de que esse controle existe, até psicologicamente e por si só, constata-se uma inquestionável melhoria na qualidade e nos resultados dos juízos.

Sabe-se que essas mudanças levam tempo e dinheiro para serem executadas; todavia, ninguém pode se esquivar dessa responsabilidade porque, hoje, mais do que nunca, a sociedade está se conscientizando de

que só existe trabalho bom quando ele é feito em parceria.

Mesmo quando se tem dinheiro suficiente, já não se pode falar em trabalho solitário. Com certeza, existindo projetos consistentes, tanto parceiros públicos quanto privados estarão aptos a ajudar. Uma Justiça melhor não significa que os benefícios se reverterão somente *interna corporis*. O benefício se verifica de forma indireta para todos os lados.

Soluções do passado, em contextos diferentes, podem transformar-se em problemas. Se a situação se modificou, dê um jeito de mudar.

É incontestável que todas as medidas utilizadas com o objetivo de resgatar a boa imagem do Poder Judiciário devem ser estudadas, testadas e aplicadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, Ronald B. e TOWNE, Neil. *Comunicação Interpessoal*. Título original: Looking out/Looking in. Tradução de A B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2002.

ANTUNES, Celso. *A Construção do Afeto – como Estimular as Múltiplas Inteligências de seus Filhos*. São Paulo: Augustus, 2000.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Pesquisas de Satisfação dos Usuários dos Serviços Públicos: Conceitos e Instrumentos/ ENAP Escola Nacional de Administração Pública; Secretaria de Gestão; Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos; Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão; ENAP. Brasília: Enap, 2002.

CAMPOS, Anna Maria. *Accountability: Quando Poderemos Traduzi-la para o Português?* Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, fev./abr. 1990, p. 30/50.

CARNEGIE, Dale. *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas*. Título

original: *How to Win Friends and Influence People*. Tradução de Fernando Tude de Souza. 46. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1996.

_____. *Como Evitar Preocupações e Começar a Viver*. Título original: *How to stop Worrying and Start Living*. Tradução de Brenno Silveira, 32. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. *Administração nos Novos Tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIMENSTEIN, Gilberto. *O Mistério das Bolas de Gude – Histórias de Humanos Quase Invisíveis*. Campinas: Papyrus, 2006.

DRUCKER, Peter. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999. p. 56 et seq.

_____. *Administrando em Tempos de Grandes Mudança*. São Paulo: Pioneira, 1995.

GOLEMAN, Daniel. *Mentiras Essenciais, Verdades Simples – a Psicologia da Auto-ilusão*. Tradução de Aulyde Soares Rodrigues. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

JUSTIÇA do Sul se torna modelo. Porto Alegre: Zero Hora, 19/10/2005.

KOOGAN/HOUAISS. *Enciclopédia e Dicionário Ilustrado*. Rio de Janeiro: Delta, 2000. p. 1550.

MACIEIRA, Maria Elisa e 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.

MARINI, Caio. Palestra proferida na abertura da Semana Inaugural da Programação de eventos do Conselho da Justiça Federal – CJF, para 2007. (<http://www.justicafederal.gov.br/portal/publicacao/engine.wsp?tmp.area=83&tmp.texto>)

MAXIMIANO, Antônio César Amauru. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MORENO, Jacob Levi. *Psicodrama*. Tradução de Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix, 2002.

MOTA, Paulo Roberto. *Planejamento Estratégico em Organizações sem Fins Lucrativos: Considerações sobre Dificuldades Gerenciais*. Revista de Administração Pública, 13 (3), julho-setembro, 1979, p. 07/21.

MOTA, Paulo Roberto. *Planejamento Estratégico*. Programa de MBA em Poder Judiciário. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 45.

TESSLER, Marga Barth. *O Planejamento Estratégico e sua Implantação no Judiciário*. Porto Alegre: Revista do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, 2006. p. 17/31.

TSU, Sun. *A Arte da Guerra*. Rio de Janeiro: Record, 1985.

VADE MECUM ACADÊMICO DE DIREITO. Organizado por Anne Joyce Angher. São Paulo: Rideel, 2006.

WEIL, Pierre. *Relações Humanas na Família e no Trabalho*. 51. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002. p. 62.

NOTAS

¹ Técnica da Seção Judiciária do Ceará. Especialista em Direito Público e Direito Processual Penal. MBA em Poder Judiciário.

² MOTA, Paulo Roberto. Planejamento Estratégico. Programa de MBA em Poder Judiciário. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 45.

³ KOOGAN/HOUAISS. Enciclopédia e Dicionário Ilustrado. Rio de Janeiro: Delta. 2000. p. 1550.

⁴ Diz o Código de Processo Penal: art. 311 - Em qualquer fase do inquérito policial ou da instrução criminal, caberá a prisão preventiva decretada pelo juiz, de ofício, a requerimento do Ministério Público, ou do querelante, ou mediante representação da autoridade policial. Art. 312 - A prisão preventiva poderá ser decretada como garantia da ordem pública, da ordem econômica, por conveniência da instrução criminal ou para assegurar a aplicação da lei penal, quando houver prova da existência do crime e indício suficiente de autoria. Art. 316 - O juiz poderá revogar a prisão preventiva se, no correr do processo, verificar a falta de motivo para que subsista, bem como de novo decretá-la, se sobrevierem razões que a justifiquem.

⁵ In *Psicodrama*. Título original *Psicodrama* – Tradução de Álvaro Cabral, Cultrix, São Paulo - SP, 2002.

⁶ Em seu livro *What Life should mean to you* - citado por Dale Carnegie, in *Como Fazer amigos e influenciar pessoas*, tradução de Fernando Tude de Souza, Companhia Editora Nacional, 44. edição, São Paulo, SP, 1994, p. 79.

⁷ Citado por Dale Carnegie, in op. cit. p. 97.

⁸ Nas palavras de Daniel Goleman, in *Mentiras Essenciais, Verdades Simples – a psicologia da auto-ilusão*, tradução de Aulyde Soares Rodrigues, Editora Rocco, Rio de Janeiro, RJ, 1997, p.118.

⁹ Celso Antunes afirma que “O desenvolvimento do potencial humano precisa da solidariedade e da empatia de uma mão amiga, de um olhar afetuoso, de uma mensagem de esperança, sejam quais forem as crenças que os alicercem. Para que o ser humano alcance horizontes mais amplos e para que tenhamos certeza de que os que virão, incomensuravelmente, serão melhores do que aqueles que os prepararam, é indispensável que nossos filhos e netos encontrem companhias nesse crescimento e que o carinho e o estímulo sejam os alimentos que abram as janelas para o futuro [...]”. In: *A Construção do Afeto* – como estimular as múltiplas inteligências de seus filhos. São Paulo: Augustus, 2000. cap. Introdução, p. VIII.

¹⁰ Ver sobre o tema em DIMENSTEIN, Gilberto. *O Mistério das Bolas de Gude* – Histórias de Humanos Quase Invisíveis. Campinas: Papirus, 2006.

A ÉTICA E O *PÁTHOS* COMO ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA UMA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA DE VANGUARDA

Mário Azevedo Jambo¹

RESUMO

O trabalho representa um estudo sobre a ética e o *páthos* aplicados à administração judiciária. Busca comprovar que esses fatores, isto é, a ética e a emoção, são elementos essenciais para as relações humanas de qualidade, bem como demonstrar que tais elementos são instrumentos valiosos para uma ótima administração das coisas humanas nos ares da centúria XXI. O tema escolhido demonstra que a emoção e a ética, normalmente destacadas do conceito de gestão moderna, são, em verdade, instrumentos avançados indispensáveis à melhoria da administração pública, podendo conviver, com tranquilidade, com os mecanismos mais ortodoxos da Administração. A metodologia parte do geral para o particular, com preocupação de investigar o momento atual das nossas instituições. Assim, após adotar o conceito de ética concreta como a *solidariedade em movimento*, ou *postura solidária ativa*, a lupa investigativa é direcionada para o contexto de um Estado Democrático de Direito. Nesse ponto, houve a investigação do Estado brasileiro comparando a moldura constitucional com a realidade. Mais adiante, reduzindo ainda mais o objeto da investigação, é analisado o papel que o nosso Judiciário tem desempenhado, questionando seus símbolos e sua postura ética, bem como apresentando uma experiência ética desenvolvida pela Justiça Federal do Rio Grande do Norte. Depois, volta-se o olhar para os efeitos da solidariedade ativa na administração, dando ênfase na influência da ética no seu potencial humano (servidores),

examinando o erro humano e a descentralização do poder. Após, investiga o Poder Judiciário como poder instrumental, sua relação com o cidadão jurisdicionado e, em especial, com a pessoa acusada de um delito. Depois, são observadas as influências que a ética pode proporcionar em uma política orçamentária com recursos limitados. Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho que demonstram que, efetivamente, a ética associada ao *páthos*, isto é, a *solidariedade ativa*, representa elemento essencial para uma administração de vanguarda, representando vetor com força indutora e transformadora de uma realidade administrativa desfavorável, bem como fator facilitador para os compromissos e os engajamentos em equipe.

PALAVRAS-CHAVE: Ética, *páthos*, administração, solidariedade ativa, ética concreta.

INTRODUÇÃO

O século XX entrou para a História como o período da revolução industrial e tecnológica. Todos os parâmetros e valores foram fixados em cima dessas transformações. A velocidade das mudanças, de forma deliberada ou não, sugeria a falta de tempo para uma maior reflexão sobre nossa vida, nossas relações, nossos valores. Nosso *ethos* foi abandonado ou dele fomos despejados sob a falsa ideia de que a tecnologia, por si só, nos levaria ao eldorado da felicidade.

A globalização nos foi entregue como algo acabado, um pacote pronto. Nela o “ser” mais importante, sem olhos e sem coração, tinha o nome de Mercado. Disso decorreu um individualismo exacerbado, em um contexto que afirmava quase ideologicamente que “tempo é dinheiro”. A convivência recebeu o nome de *competição*, com a consequente

banalização das relações humanas.

Passados os primeiros momentos dessa hipnose tecnológica, está havendo a conscientização de que essa “correria” não nos trouxe o prometido bem-estar. Ao contrário, nos tirou o fôlego. A enorme desigualdade social, a violência, o desrespeito ao meio ambiente (aquecimento global) nos impõem uma reflexão sobre novos valores, ou melhor, um “sacudir a poeira” para resgatarmos nossos *verdadeiros* valores.

O presente estudo busca evidenciar que alguns desses valores, isto é, a ética e a emoção, elementos essenciais para as relações humanas de qualidade, são também instrumentos valiosos para uma ótima administração das coisas humanas nos ares da centúria XXI. E são elementos essenciais, simplesmente porque afirmativos da nossa própria humanidade.

O tema foi escolhido para demonstrar que a emoção e a ética, normalmente destacadas do conceito de *gestão moderna*, são, em verdade, instrumentos avançados indispensáveis à melhoria da administração pública, podendo conviver, com tranquilidade, com os mecanismos mais ortodoxos da Administração. Dessa forma, por exemplo, esperamos confirmar que o enfoque ético tornará a política orçamentária mais justa e mais eficaz, mesmo sob uma avaliação calcada na eficiência e direcionada para os resultados.

Assim, a intenção do estudo é investigar a ética e o *páthos* como instrumentos indispensáveis para uma administração de vanguarda. No trabalho, depois de uma breve incursão no sentido geral da palavra *ética*, haverá a preocupação de adotar um conceito atual de *ética*, bem como em trazer a lupa investigativa para o momento em que vivemos, isto é, para dentro de um contexto de Democracia e Estado Democrático de Direito. Nesse ponto, haverá investigação do Estado brasileiro dentro desse contexto, comparando a moldura constitucional com a realidade. Mais adiante, será feita uma análise do papel que o Judiciário brasileiro

tem desempenhado, questionando seus símbolos e sua postura ética e apresentando uma experiência ética da Justiça Federal do Rio Grande do Norte. Durante toda a pesquisa, haverá a preocupação de demonstrar se ética é compatível com alguns modernos conceitos e instrumentos da ciência da Administração, procurando dar aplicabilidade às soluções e respostas encontradas, com o escopo de buscar melhor desempenho da gestão judiciária.

O assunto abordado é atual e de relevância, principalmente pelas expectativas de uma sociedade cada vez mais exigente em relação à eficiência e agilidade das instituições públicas, objetivos perseguidos por um Estado que se propõe ético.

Este trabalho será realizado em uma abordagem que partirá do geral para o particular. Assim, haverá migração dos conceitos gerais para conceitos específicos, buscando, logo a seguir, materializá-los em instrumentos inovadores de aplicação real na gestão judiciária.

O trabalho será exposto em quatro capítulos. O primeiro apresenta uma proposta para o conceito de *ética*, onde haverá uma aproximação com o *páthos*, tendo a solidariedade ativa como expressão desse acostamento.

No segundo capítulo, a apresentação do Estado Democrático de Direito como entidade direcionada à utopia ética, principalmente no respeito às minorias, na busca da expansão do pacto social (integração dos excluídos) e na plena efetividade dos direitos fundamentais. Haverá aqui também uma abordagem da ética em um Estado Democrático Republicano, tendo como foco o Poder Judiciário, ressaltando a forma ética de efetivação das decisões jurisdicionais, bem como o questionamento ético dos símbolos do Judiciário (togas e colunas).

No terceiro, apresentaremos a administração e o Judiciário como destinatários naturais da ética concreta. Nesse contexto, abordaremos a ética como vetor facilitador da transparência no Judiciário e solvente

universal do conservadorismo paralisante. Aqui será demonstrado que não existe contradição verdadeira entre a ética e as exigências de eficiência e o resultado da ciência da Administração. Nessa ocasião, faremos a apresentação da ética e da emoção como diferenciais para uma gestão inovadora e de vanguarda, bem como a verificação de ser ela também um instrumental poderoso de eficiência, motivação e controle positivo.

Nesse capítulo, também será abordada a aplicação prática da ética na administração da Justiça Federal, como, por exemplo, na divisão de seus recursos e no seu planejamento orçamentário.

Por fim, serão apresentadas as conclusões e respostas às indagações formuladas. Nesse momento, em forma de enunciados, serão evidenciados os principais conceitos de aplicação ética fixados no corpo da pesquisa, todos importantes para aperfeiçoar a gestão judiciária tendo como base o envolvimento ético.

2 ÉTICA – CONCEITO GERAL

Ética, em uma forma ampla, pode ser conceituada como o ramo do conhecimento que estuda a conduta humana, estabelecendo conceitos do bem e do mal, numa determinada sociedade em determinada época².

Nesse sentido, podemos fixar a ética como a ciência da conduta, na qual os aspectos temporal e espacial ganham relevância, interferindo diretamente no objeto da ciência. Daí por que, através do tempo e do espaço, no processo histórico de civilização da humanidade, houve diversidade dos seus conceitos e valores.

Segundo Nicola Abbagnano³, há duas concepções fundamentais dessa ciência, *in verbis*:

1ª a que a considera como ciência do fim para o qual a conduta dos homens deve ser orientada e dos meios para atingir

tal fim, deduzindo tanto o fim quanto os meios da natureza do homem; 2ª a que a considera como ciência do móvel da conduta humana e procura determinar tal móvel com vistas a dirigir ou disciplinar essa conduta. Essas duas concepções, que se entremesclaram de várias maneiras na Antiguidade e no mundo moderno, são profundamente diferentes e falam duas línguas diversas. A primeira fala a língua do ideal para o qual o homem se dirige por sua natureza e, por conseguinte, da “natureza”, “essência” ou “substância” do homem. Já a segunda fala dos “motivos” ou “causas” da conduta humana, ou das “forças” que a determinam, pretendendo ater-se ao conhecimento dos fatos.

No desenrolar do estudo, como não poderia deixar de ser, a ética será tratada nas duas concepções, isto é, com abordagens finalística/filosófica e factual/realista. Dessa forma, a viagem ética ganha em praticidade e aplicabilidade, sem perder o seu viés sinalizador, utópico.

Devido à diversidade de escolas e correntes que tratam do assunto, para o trabalho será construído e adotado um conceito de *ética* que valerá como premissa verdadeira para todo o estudo. Ressalto que o trabalho utiliza a palavra *vanguarda*⁴ em seu título e por ela será limitado no aspecto temporal, daí por que o conceito de *ética* exsurgirá dos anseios e das expectativas do mundo contemporâneo. Então, deste nosso momento, deste nosso lugar e das nossas esperanças é que surgirão os elementos basilares para o conceito de *ética* acolhido.

2.1 Uma Proposta de Conceito – a Ética Concreta

O teólogo e escritor Leonardo Boff⁵, após constatar que vivemos hoje uma grave crise mundial de valores, indaga como fundar um discurso ético minimamente consistente. A resposta, segundo o autor, está no resgate da paixão (*páthos*). Suas mensagens, pela beleza e densidade, merecem transcrição:

A ética, para ganhar um mínimo de consenso, deve brotar da base última da existência humana. Esta não reside na ra-

zão, como sempre pretendeu o Ocidente. A razão, como a própria filosofia tem reconhecido, não é o primeiro nem o último momento da existência. Por isso não explica tudo nem abarca tudo. Ela se abre para baixo, de onde emerge de algo mais elementar e ancestral: a afetividade [...]. Portanto, a experiência de base não é “penso, logo existo”, mas “sinto, logo existo”. Na raiz de tudo, não está a razão (logos), mas a paixão (páthos) [...]. Pela paixão captamos o valor das coisas. E o valor é o caráter precioso dos seres, aquilo que os torna dignos do que são e os faz apetecíveis. Só quando nos apaixonamos, vivemos valores. E é por valores que nos movemos e somos⁶.

É próprio da razão ver claro e ordenar, disciplinar e definir a direção da paixão. Eis que surge uma dialética dramática entre paixão e razão. Se a razão reprimir a paixão, triunfa a rigidez, a tirania da ordem e a ética utilitária. Se a paixão dispensar a razão, vigora o delírio das pulsões e a ética hedonista, do puro gozo das coisas. Mas se vigorar a justa medida, e a paixão se servir da razão para um autodesenvolvimento regrado, então emergem as duas forças que sustentam uma ética promissora: a ternura e o vigor⁷.

Dessas premissas, pode nascer uma ética capaz de incluir a todos na família humana. Essa ética se estrutura em volta dos valores fundamentais ligados à vida, ao seu cuidado, ao trabalho, às relações cooperativas e à cultura da não-violência e da paz. É um ethos que ama, cuida, se responsabiliza, se solidariza e se compadece⁸.

Esse ethos propõe algumas tarefas prioritárias. Quanto à sociedade, cumpre deslocar o eixo da competição, que usa a razão calculista, para o eixo da cooperação, que usa a razão cordial. Com referência à economia, importa passar da acumulação de riquezas para a produção do suficiente e decente para todos. Quanto à natureza, celebrar uma aliança de sinergia entre a utilização racional do que precisamos e a preservação do capital natural. Quanto à atmosfera espiritual de nossas sociedades, importa passar da magnificação da violência, especialmente na mídia, para uma cultura da paz e do cultivo do bem comum⁹.

A solidariedade está inscrita, objetivamente, no código de todos os seres. Pois todos somos interdependentes uns dos outros. [...] A solidariedade se encontra na raiz do processo de hominização¹⁰.

Boff propõe, em resumo, um *ethos que procura, que ama, que cuida, que se responsabiliza, que se solidariza, que se compadece e que integra*. Esse discurso de Boff indicará o caminho para o estabelecimento de um conceito de ética que será adotado neste trabalho. Assim, devem estar presentes na sua delimitação as ideias de responsabilidade e de cuidado com o outro.

Nesse conceito, a ideia original e fundamental é o “cuidado com o outro”, mas em sua forma ativa, isto é, “responsabilidade com o outro”. Isso quer dizer que não basta apenas respeitar o outro, sem envolvimento. É necessário existir paixão e compromisso com o outro, agir para ele. A ética tem que intervir, tornar-se concreta, transformar, na medida do possível, realidades desfavoráveis.

A ética concreta não aceita desperdícios de talentos em uma postura de não envolvimento. Não há ética se a *indignação* não levar à *ação*. Assim, o conceito de ética deve expressar o “cuidar com paixão”. O resgate do *páthos* torna possível o movimento da ética razão (*logos*), desatando suas amarras acadêmicas e estabelecendo utilidade concreta. *O páthos mostra à ética que existem “leis” anteriores em que ela deve buscar validação, leis do movimento e da vida. Onde não há movimento e vida, não há ética.*

A ética tem que ter utilidade (porém não utilitarista), deve realizar, deve ser capaz de possibilitar a alquimia social, convencendo e fixando valores pelo exemplo, conforme nos descreve com precisão Leonardo Boff¹¹:

A ética é da ordem da prática, e não da teoria. *Por isso são importantes as figuras exemplares que testemunharam em sua vida a realização de uma ética coerente.* Somente exemplos luminosos são realmente convincentes.

Assim, a ética concreta, transformadora, com o necessário acostamento do *páthos*, traduz-se em *solidariedade ativa*. Dessa forma,

ética é preocupar-se com o outro, agindo para ele, é *solidariedade em movimento*. A ética ciência dará lugar à ética consciência, transformadora. Seu objeto agora pulsa, tem vida. Dessa forma, para o presente trabalho, “ética” será fixada com o significado de *postura solidária ativa*.

3 ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO E ÉTICA CONCRETA

Adotado o conceito de *ética* como postura solidária ativa, faz-se necessário investigar se tal conceito tem adequação perfeita com os princípios basilares do chamado Estado Democrático de Direito. Antes, porém, para melhor enfrentamento do tema, é importante, mesmo que brevemente, apresentar uma comparação com as duas outras vertentes do Estado de Direito: o Estado Liberal de Direito e o Estado Social de Direito.

O Estado de Direito emerge como uma construção própria na Alemanha, na segunda metade do século XIX, sendo depois incorporado à doutrina francesa, tendo como característica mais evidente a percepção de hierarquia das normas jurídicas, com o escopo de limitar o poder do Estado pelo Direito. A ideia de Estado de Direito carrega em si a prescrição da supremacia da lei sobre a autoridade pública¹² somada à exigência de previsão de um conteúdo mínimo de direitos fundamentais. Dessa forma, esse tipo de Estado, além da moldura normativa, possui substância ideológica fundada nas liberdades públicas.

Uma das vertentes do Estado de Direito é o Estado Liberal de Direito, cujo núcleo essencial é a chamada *limitação jurídico-legal negativa*, garantidora do livre desenvolvimento dos anseios individuais. Outra derivação está no Estado Social de Direito, que agregou ao conteúdo anterior garantias coletivas, “corrigindo o individualismo liberal¹³”.

Como o Estado Social de Direito não apresentou respostas convincentes para a igualdade material, surge o conceito de Estado

Democrático de Direito, representando uma verdadeira ruptura com os modelos anteriores, no sentido de se apresentar como um instrumental de interferência e transformação das realidades sociais.

Os professores Lenio Streck e José Morais¹⁴, com brilhantismo, ressaltam esse aspecto do Estado Democrático de Direito, *in verbis*:

Quando assume o feitiço democrático, o Estado de Direito tem como objetivo a igualdade e, assim, não lhe basta limitação ou a promoção da atuação estatal, mas referenda a pretensão à transformação do status quo. A lei aparece como instrumento de transformação da sociedade, não estando mais atrelada inelutavelmente à sanção ou à promoção. O fim a que pretende é a constante reestruturação das próprias relações sociais. [...] A novidade do Estado Democrático de Direito não está em uma revolução das estruturas sociais, mas deve-se perceber que essa nova conjugação incorpora características novas ao modelo tradicional. Ao lado do núcleo liberal agregado à questão social, tem-se, com esse novo modelo, a incorporação efetiva da questão da igualdade, como um conteúdo próprio a ser buscado, garantir através do asseguramento jurídico de condições mínimas de vida ao cidadão e à comunidade. Embora tal problemática já fosse visível no modelo anterior, há, neste último, uma redefinição que lhe dá contornos novos onde tal objetivo se coloca vinculado a um projeto solidário — a solidariedade agrega-se a ela compondo um caráter comunitário. Aqui estão inclusos problemas relativos à qualidade de vida individual e coletiva dos homens. A atuação do Estado passa a ter um conteúdo de transformação por incorporar um papel simbólico prospectivo de manutenção do espaço vital da humanidade. Dessa forma, os mecanismos utilizados aprofundam paroxisticamente seu papel promocional, mutando-o em transformador das relações comunitárias. O ator principal passa a ser as coletividades difusas a partir da compreensão da partilha de destinos. À diferença dos modelos anteriores, o Estado Democrático de Direito, mais do que uma continuidade, representa uma ruptura, porque traz à tona, formal e materialmente, a partir dos textos constitucionais diretivos e compromissórios, as condições de possibilidade para a transformação da realidade. Aponta, assim, para o resgate das promessas incumpridas da modernidade.

Percebe-se, então, que o modelo de ética adotado, isto é, solidariedade ativa ou em movimento, guarda adequação típica com

o Estado Democrático de Direito, já que ambos possuem *finalidade transformadora de uma realidade injusta*. Tal fato demonstra, simplesmente, que a ética ciência, em verdade, tem vida nas criações humanas, interferindo na sua formatação.

O potencial transformador desse tipo de Estado decorre diretamente do termo *democracia*, que hoje guarda bagagem extremamente coincidente com a ética concreta, pois pressupõe respeito às regras, tolerância, aceitação do outro, indo além da “ ‘representação de forma de governo’ para mostrar-se como um verdadeiro estilo de vida individual e social¹⁵”. Nicola Abbagnano, citando Popper, descreve com perfeição a faceta ativa desse regime político, *in verbis*:

Mais uma vez emerge o aspecto humanista como essencial para captar o sentido mais profundo da Democracia, cujo apelo ao povo é, em última análise, o apelo ao homem, como pessoa empenhada em conquistar a própria autonomia, pelo que a política se afigura como lugar de realização pessoal e comunitária. Tudo isso demanda uma Democracia como política que remova os obstáculos ao desenvolvimento e o promova em sentido integral; nessa obra de descondicionamento dos condicionamentos negativos, e de potenciamento das possibilidades positivas, a Democracia afigura-se como política que reivindica os direitos invioláveis de liberdade e justiça (próprios do homem, seja como indivíduo, seja nas formações sociais) e, ao mesmo tempo, os deveres inderrogáveis da solidariedade. Disso decorrem os três princípios da Democracia: pessoa, pluralismo e paz.¹⁶

O Estado Democrático de Direito é, pois, *em tese*, ético. A ressalva se justifica pela exigência da efetividade transformadora. Portanto, não basta a um Estado apenas possuir o rótulo constitucional de “Democrático de Direito” para qualificar-se como ético. É necessário que ele realmente atue como um instrumento da paz e da emancipação humana, em seu sentido mais profundo, dentro de uma perspectiva de presente e futuro. Nesse foco para o futuro, inclusive, está inserida a

efetiva proteção ao meio ambiente, momento sublime da *solidariedade em movimento*, porque alcança *destinatários que ainda não chegaram, em um verdadeiro “arrumar o quarto para o viajante que ainda vai chegar”*.

3.1 O Brasil, a Constituição e a Ética

Verificado que o Estado Democrático de Direito é, em tese, terreno fértil para a ética, faz-se necessário situar o Brasil nesse contexto, tendo como foco a “solidariedade ativa ou em movimento”. Para tanto, haverá uma comparação entre Documento Político de 1988 e a realidade vivenciada pelo seu povo em seu território.

A Constituição de 05 de outubro de 1988, em seu artigo 1º, além de indicar a forma do Estado brasileiro¹⁷ e a forma de governo¹⁸, também preceitua que o Brasil “constitui-se em Estado Democrático de Direito” e apresenta seus fundamentos, *in verbis*:

Art. 1º - A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

I – a soberania;

II – a cidadania;

III – a dignidade da pessoa humana;

IV – os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

V – o pluralismo político.

Dois dos fundamentos fixados pelo Legislador Constituinte, apresentam maior carga ética: a cidadania e a dignidade da pessoa humana.

Cidadania é a prerrogativa da pessoa física para exercer direitos políticos. Assim, a inclusão desse fundamento tem por objetivo indicar que a participação ativa dos indivíduos nos destinos da Nação, mais do

que um direito, é um dever de cooperação e solidariedade. Tal previsão, dentro do enfoque ético, representa uma verdadeira convocação geral para que o cidadão exercite concretamente a sua “liberdade- participação”. Ser cidadão é muito mais que delegar (votar): é também preencher os espaços vazios com uma atuação transformadora. Nesse sentido, escreveu o Professor Uadi Lammêgo Bulos¹⁹, *in verbis*:

A inclusão da cidadania nesse inciso II foi salutar. A sua presença nada tem de redundante, como querem alguns, sob o argumento de que essa expressão já está embutida na própria concepção do que seja Estado Democrático de Direito. Reforçá-la, de modo taxativo, foi a saída encontrada para expressar a idéia fundamental de que a participação do indivíduo, através do exercício dos seus direitos políticos, é preciosa para assegurar o status activae civitatis, possibilitando-lhe o exercício concreto da liberdade-participação.

Já o fundamento “dignidade da pessoa humana” representa valor constitucional supremo que veio consolidar a ideia de que o homem “é o centro, o fundamento e o fim das sociedades contemporâneas²⁰”, englobando a totalidade dos direitos e garantias individuais expressos na Constituição da República. Esse fundamento tem qualificação ética de primeira grandeza, representando um *valor da espécie*; por isso, superior e anterior a qualquer outro. Dessa pedra angular, decorrem, diretamente, os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, expressos no artigo 3º da Carta Política, agora transcritos:

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

- I – construir uma sociedade livre, justa e solidária;*
- II – garantir o desenvolvimento nacional;*
- III – erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais regionais;*
- IV – promover o bem de todos, sem preconceitos de*

origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

O Brasil, conforme demonstram as transcrições, foi rotulado pelo Poder Constituinte Originário como um Estado Democrático de Direito. Mais que isso, a Assembleia Constituinte afirmou que o Estado Brasileiro foi constituído²¹ como Democrático de Direito.

Essa previsão, apesar de importante opção vetorial, não tem o condão, por si só, de transformar uma realidade historicamente desigual e cruel. A *opção ética* corre o perigo de esvaziar se não *materializada concretamente*.

O Estado Brasileiro, para merecer o rótulo “Democrático de Direito”, tem que se transformar em um autêntico instrumento da *solidariedade em movimento*, buscando concretizar os objetivos fundamentais da República esculpidos no artigo 3º da Constituição.

Não se pregam aqui soluções mágicas para resolver históricos problemas estruturais de um “país em desenvolvimento”, expressão, aliás, infeliz porque carrega em si própria a ideia preconceituosa da estratificação puramente econômica. *Lembro que não existe Estado pronto, daí por que todo Estado ético deve se enquadrar, sempre, como “em desenvolvimento”*, até porque a ética exige constante aprimoramento.

O que se prega é direcionamento, compromisso e ação permanentes, voltados para as transformações que resgatem a nossa dignidade. O “cuidar” institucional deve ser política de Estado, vinculando políticas de governo.

Infelizmente, no Brasil a *postura ativa de solidariedade* deixa muito a desejar. Lembro que, em estudos realizados pela ONU, o Brasil ocupa posição vergonhosa em relação à distribuição de renda. Movimentos populares de sem-terra e sem-teto reivindicam o básico óbvio: terra e

teto. O contingente de não alfabetizados e de desempregados é enorme. Doenças como malária, febre amarela e dengue são rotina nos hospitais e nos noticiários. A corrupção é grande e generalizada.

Medidas paliativas como o Bolsa Família, apesar de necessárias pela gravidade do problema, não são acompanhadas das necessárias medidas que estimulem a conquista da liberdade e da autonomia dos seus beneficiários. O que era para ser transitório assume ares de definitivo, com forte conotação *eleitoreira*²².

A falta de segurança, claramente influenciada pelos graves problemas sociais, é tratada como caso de polícia, ou melhor, como questão da “Tropa de Elite”. Pesquisa divulgada nos principais periódicos brasileiros informa que *uma*, a cada *quatro* pessoas, concorda com o uso da tortura como método para esclarecer os crimes. Cadeias abarrotadas, quase na totalidade de pobres, completam o quadro e mostram a verdadeira face do nosso “Estado Democrático de Direito”.

Fácil perceber, por tudo isso, que a população brasileira, em sua grande maioria, ainda não “viveu” a Constituição da República. Essa constatação leva à afirmação de que o Brasil Estado ainda está longe de ser ético, já que não cuida do seu povo como seria preciso, e não é, pois, um instrumento da “solidariedade em movimento”.

A percepção dessa situação tem estimulado movimentos da sociedade organizada, de profundo conteúdo ético, direcionados à concretização do resgate da dignidade humana e da cidadania. Pela inércia dos Estados, começa a florescer uma nova ideologia, livre dos rótulos já desgastados que dividiam o planeta em “esquerda” e “direita”. Essa jovem ideologia, ainda em formação, não divide o mundo, ao contrário percebe o planeta Terra como a *morada de todos*. Há aí uma inversão de *approach* importantíssima, com a *relativização da nacionalidade e valorização da consciência de gênero* — do Gênero Humano.

Leonardo Boff, com precisão, afirma categoricamente que a solidariedade está no código dos seres humanos e nas leis físicas do Universo²³:

A solidariedade está inscrita, objetivamente, no código de todos os seres. Pois todos somos interdependentes uns com os outros. Coexistimos no mesmo cosmo e na mesma natureza com uma origem e um destino comuns. Cosmólogos e físicos quânticos nos asseguram de que a lei suprema do Universo é a da solidariedade e da cooperação de todos com todos. A própria lei da seleção natural de Darwin, formulada em vista dos organismos vivos, deve ser pensada no interior dessa lei maior. Ademais, os seres lutam não apenas para sobreviver, mas para realizar virtualidades presentes em seu ser. Ao nível humano, ao invés da seleção natural, devemos propor o cuidado e o amor.

Essa nova ideologia tem como fundamento e, ao mesmo tempo, como escopo o *engajamento ativo universal*, pois a solidariedade ativa (ética concreta) é de matiz eminentemente aglutinadora. Por ela, os seres humanos devem *agir* solidariamente, independentemente da atuação paralela do Estado no mesmo sentido. Não é mais suficiente, por imposição ética, apenas o discurso de “prestar minha solidariedade”, é necessário *atuar* em solidariedade.

Importante ressaltar que esse sistema de ideias é de suma importância porque a *solidariedade ativa de gênero* resgata o ser humano como *centro das atenções* e como *núcleo das soluções*. Lembro que essa consciência devolve as instituições ao “seu devido lugar”, isto é, colocá-las como instrumentos para o bem comum.

3.2 O Poder Judiciário e a Ética Concreta

O Judiciário brasileiro, como instituição inserida no contexto nacional, também não deu vida, em sua plenitude, à Constituição da República. Esse poder, historicamente, sempre confundiu *imparcialidade* com

distanciamento. Não tirou a venda dos olhos e, por isso, não se mirou no espelho para perceber os próprios defeitos e, vendado, perdeu, ainda, a oportunidade de enxergar a realidade que o circundava.

Tradicionalista, ainda conserva certos símbolos que, em alguns casos, não são compatíveis com os princípios republicanos. Entre eles, estão as colunas dos prédios judiciários e as togas.

As colunas dão aos prédios judiciários atmosfera de templos, e as togas nos remetem aos idos tempos em que existia confusão entre religião e Estado, fixando a ideia de que o poder e a sabedoria foram concedidos diretamente por Deus.

A ética concreta, no caso, inspirada pelo princípio republicano, rejeita tais símbolos, porque eles possuem força estagnante e de estratificação das relações interpessoais, trazendo uma carga de resistência às inovações e interferindo negativamente na relação magistrado-serventário e magistrado-jurisdicionado. *O uso da toga pode induzir à errônea ideia de superioridade, divinizando uma posição que é, por definição, puramente instrumental*. O uso da toga ressalta o poder, e não a justiça; já a República e a Democracia exigem destaque para a função (fazer justiça), já que o poder é do povo.

Esse contraste fica ainda mais evidente quando falamos nos Juizados Especiais Federais, onde a grande maioria das pessoas que procura o Judiciário é desprovida de recursos materiais e, quase sempre, não alfabetizada.

Lembro que a República é fundada na igualdade formal das pessoas, pois nessa forma de governo é “intolerável o tratamento distintivo entre pessoas que se encontram numa mesma posição jurídica. Não pode haver distinções de qualquer natureza, exatamente porque essa forma de governar é incompatível com discriminação de classes, pois inexitem, na República, classe dominante e classe dominada²⁴”.

No entanto, nem tudo é escuridão! O Judiciário tem, nos últimos tempos, procurado a transformação em um poder realmente republicano e democrático. O acesso à Justiça, direito fundamental, foi ampliado com a criação dos Juizados Especiais, decorrendo daí a inclusão jurisdicional de milhares de pessoas que, antes, estavam impossibilitadas de reivindicar seus direitos.

A transparência, requisito essencial para o trato da *res publica*, hoje é um valor fixado e buscado a cada momento. A criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o combate ao nepotismo, à corrupção, o estabelecimento do teto remuneratório são outras conquistas éticas importantíssimas que dão alento e estimulam o aperfeiçoamento constante.

No entanto, é preciso avançar mais, o Judiciário precisa aderir ao movimento de *solidariedade ativa* (ética concreta), deve buscar a sua inserção real na sociedade desfazendo o equívoco secular de ter confundido imparcialidade com distanciamento. Hoje, a ética concreta exige do Judiciário não só solução para as lides, mas também participação e atitude transformadora.

Tal exigência abrange também as decisões e sentenças que devem ser impregnadas com a *solidariedade em movimento*, buscando dar total efetividade ao melhor direito, realizando, assim, a justiça palpável. Hoje, por exigência da ética concreta, as chamadas *políticas públicas* não estão mais imunes à atuação jurisdicional, principalmente quando o assunto abrange direitos fundamentais.

Nesse sentido, decisão do Supremo Tribunal Federal, da lavra do eminente Ministro Celso de Mello, *in verbis*:

E M E N T A: RECURSO EXTRAORDINÁRIO - CRIANÇA DE ATÉ SEIS ANOS DE IDADE - ATENDIMENTO EM CRECHE E EM PRÉ-ESCOLA - EDUCAÇÃO INFANTIL - DIREITO ASSEGURADO PELO

PRÓPRIO TEXTO CONSTITUCIONAL (CF, ART. 208, IV) - COMPREENSÃO GLOBAL DO DIREITO CONSTITUCIONAL À EDUCAÇÃO, DEVER JURÍDICO CUJA EXECUÇÃO SE IMPÕE AO PODER PÚBLICO, NOTADAMENTE AO MUNICÍPIO (CF, ART. 211, §2º) – RECURSO IMPROVIDO.

- A educação infantil representa prerrogativa constitucional indisponível, que, deferida às crianças, a estas assegura, para efeito de seu desenvolvimento integral, e como primeira etapa do processo de educação básica, o atendimento em creche e o acesso à pré-escola (CF, art. 208, IV).

- Essa prerrogativa jurídica, em consequência, impõe, ao Estado, por efeito da alta significação social de que se reveste a educação infantil, a obrigação constitucional de criar condições objetivas que possibilitem, de maneira concreta, em favor das “crianças de zero a seis anos de idade” (CF, art. 208, IV), o efetivo acesso e atendimento em creches e unidades de pré-escola, sob pena de configurar-se inaceitável omissão governamental, apta a frustrar, injustamente, por inércia, o integral adimplemento, pelo Poder Público, de prestação estatal que lhe impôs o próprio texto da Constituição Federal. - A educação infantil, por qualificar-se como direito fundamental de toda criança, não se expõe, em seu processo de concretização, a avaliações meramente discricionárias da Administração Pública nem se subordina a razões de puro pragmatismo governamental. - Os Municípios — que atuarão, prioritariamente, no ensino fundamental e na educação infantil (CF, art. 211, § 2º) — não poderão demitir-se do mandato constitucional, juridicamente vinculante, que lhes foi outorgado pelo art. 208, IV, da Lei Fundamental da República, e que representa fator de limitação da discricionabilidade político-administrativa dos entes municipais cujas opções, tratando-se do atendimento das crianças em creche (CF, art. 208, IV), não podem ser exercidas de modo a comprometer, com apoio em juízo de simples conveniência ou mera oportunidade, a eficácia desse direito básico de índole social.

- Embora resida, primariamente, nos Poderes Legislativo e Executivo, a prerrogativa de formular e executar políticas públicas, revela-se possível, no entanto, ao Poder Judiciário, determinar, ainda que em bases excepcionais, especialmente nas hipóteses de políticas públicas definidas pela própria Constituição, sejam estas implementadas pelos órgãos estatais inadimplentes, cuja omissão — por importar em descumprimento dos encargos político-jurídicos que sobre eles incidem em caráter mandatório — mostra-se apta a comprometer a eficácia e a integridade de direitos sociais e culturais impregnados de estatura constitucional. A questão pertinente à “reserva do possível”.

No campo penal, por sinal o ramo de maior carga ética da ciência do Direito, não basta, quando for o caso, apenas condenar. É preciso que a sentença procure mecanismos de reversão e restauração das causas e dos efeitos do delito julgado, consolidando a ideia de que a sentença é um ato de *amor equilibrado*.

A sentença criminal, sempre que possível, verificadas as particularidades do caso concreto, não pode significar o *final do caminho*. Sua função é muito maior e mais nobre, devendo indicar *início de outro caminho*. Nenhum Estado pode ter o poder de retirar a esperança das pessoas.

Nesse ponto, porque relacionado com o assunto, me permito transcrever o final da sentença que proferi em outubro de 2007, na 2ª Vara Federal do Rio Grande do Norte, quando condenei uma jovem, à época com 20 anos, que transportava entorpecentes da Holanda para o Brasil. Na sentença, reconheci a inconstitucionalidade do dispositivo da Nova Lei de Drogas, que vedava a conversão da pena privativa de liberdade em penas restritivas de direito:

Analisaremos, agora, se a expressão “vedada a conversão em penas restritivas de direitos”, presente nos dispositivos acima referidos da nova Lei de Drogas, viola a garantia fundamental da individualização da pena prevista no art. 5º, inciso XLVI, da Carta da República.

Percebe-se, pela transcrição, que o Poder Constituinte Originário autorizou a intervenção do legislador no âmbito dessa garantia fundamental à individualização da pena, compondo tal ressalva a chamada “reserva legal simples”, isto é, submetida à mera restrição prevista em lei. Porém, tal autorização não pode ser contemplada de forma estanque e isolada de todo o contexto constitucional, sob pena de representar verdadeiro “cheque em branco” para o legislador ordinário, o que é de todo inconcebível, principalmente porque os direitos e as garantias fundamentais se destinam a impor limites ao poder do Estado, protegendo, assim, os indivíduos dos seus excessos. Assim, tais autorizações por simples restrições legais devem ser analisadas em conjunto

com o inciso IV, § 4º, artigo 60, da Constituição da República, que edifica, entre nós, o denominado “núcleo essencial dos direitos fundamentais”, instituindo a idéia de um limite do limite também para o legislador ordinário. Dessa forma, o § 4º do art. 60 da Carta Magna estabelece, imperativamente, que “não será objeto de deliberação a proposta de emenda constitucional tendente a abolir os direitos e garantias individuais”. Então, se há tal restrição para as emendas constitucionais, mesmo com a força do quorum qualificado, é evidente que tal restrição abarca, com mais razão ainda, a legislação ordinária. Então, a legislação ordinária que regulamente dispositivo constitucional instituidor de garantias e direitos fundamentais não poderá tender a abolir tais direitos, ultrapassando o limite do limite, porque tal viés esbarará no Princípio da Proteção do Núcleo Essencial, decorrente do próprio modelo garantístico utilizado pelo constituinte. Fica claro que a expressão “vedada a conversão em penas restritivas de direitos” contida no § 4º do artigo 33 e no artigo 44 da Lei nº 11.343/06, fixando em abstrato proibição genérica apenas pelo tipo penal sem permitir que se levem em conta as particularidades de cada indivíduo, a sua capacidade de reintegração social e os esforços envidados com vistas à ressocialização, retira qualquer caráter substancial da garantia da individualização da pena. Como já disse o Ministro Sepúlveda Pertence, “a individualização da pena, enquanto as palavras puderem exprimir idéias, é a operação que tem em vista o agente e as circunstâncias do fato concreto, e não a natureza do delito em tese”. O argumento de que, por política criminal, pode o legislador estabelecer critérios mais duros para certos tipos de crime não merece aqui prosperar, até porque a vedação fixada na Lei de Drogas também não permite a individualização da pena dentro do próprio tipo do tráfico. Portanto, a autorização incluída no art. 5º, inciso XLVI, da CR, a qual dispõe que “a lei regulará a individualização da pena[...]”, não pode ter a amplitude de tender aniquilar o homenageado princípio da individualização da pena nem tampouco ser utilizada como instrumento de proibições injustas e genéricas, como a contida no art. 33, § 4º e art. 44, ambos da Lei nº 11.343/06, sob pena de desfigurar por completo o núcleo essencial da garantia fundamental. Padece do mesmo vício e pelos mesmos fundamentos o § 1º do art. 2º da Lei 8.072, já com a nova redação inserida pela Lei 11.464/07, tendo em vista que não há diferença substancial entre “regime integralmente fechado” e o “inicialmente fechado”, quando o foco é colocado no princípio da individualização da pena. A norma continua inconstitucional, já que em abstrato, mesmo quando atendidas no caso concreto todas as condições

objetivas e subjetivas para regime menos gravoso, impõe regime padronizado mais grave, tendo como justificativa, apenas, o tipo de delito.

Dessa forma, DECLARO a inconstitucionalidade, incidendo tantum, da expressão “vedada a conversão em penas restritivas de direitos”, contida no § 4º do artigo 33 e no artigo 44 da Lei nº 11.343/06 e do § 1º, do art. 2º da Lei 8.072, já com a nova redação inserida pela Lei 11.464/07 artigos 33, § 4º, e 44 da Lei nº 11.343/06, em face da flagrante contrariedade aos direitos fundamentais da isonomia e individualização da pena, dogmas constitucionais que devem ser observados no momento da justa aplicação da lei.

Finalizando, deixo claro, com tranquilidade e firmeza, a minha indignação e contrariedade com soluções legislativas que, longe dos olhos de quem vai ser condenado, colocam o Direito Penal como principal fator para a redução da criminalidade. Rejeito, serenamente, até porque aquecido pelo manto constitucional, qualquer dispositivo que me faça punir seres humanos de forma uniforme. Com todas minhas limitações, não abro mão da responsabilidade que me foi imposta pela Constituição da República em buscar no caso concreto, para cada acusado e dentro da lei, a pena estritamente necessária e suficiente para a prevenção reprovção do delito cometido, buscando, principalmente, a recuperação do apenado e a restauração e reversão, na sociedade, dos fatores facilitadores da reincidência. Não defendo aqui a impunidade, mas a pena estabelecida após a análise das particularidades de cada caso concreto dentro dos limites que o Legislador fixar. O que se rejeita aqui são as fórmulas legislativas rígidas que impeçam as “calibragens” necessárias para uma verdadeira individualização da pena.

Em tempos de “tolerância zero” e “lei e ordem” e, principalmente, após o polêmico e magnífico filme Tropa de Elite, que, por ser polêmico e estimular o debate, nada tem de fascista, não tenho como deixar de reafirmar a minha crença inabalável de que uma vara criminal é, antes de tudo, um terreno das garantias fundamentais e instrumento da solidariedade humana. Aqui a sentença penal não é ato de vingança, mas ato de amor, de um amor equilibrado, que pune quando necessário, mas sem perder o foco preciso da suficiência e da necessidade.

Não acredito em sacos plásticos, mas na oxigenação das idéias que nos permita enxergar que não há outra saída além daquela traçada pelo nosso próprio sentido de humanidade. Precisamos tentar combater a violência, ao longo do tempo, não pela pena castigo, mas pela pena que desenha as primeiras letras dos

cadernos escolares.

Gostaria de lembrar que essa visão garantista do processo penal tem utilidade universal. Tendo destinação geral, portanto, não se direciona, apenas, como talvez nos faça supor a nossa hipocrisia, àquelas pessoas “distantes”, excluídas do contrato social, chamadas de marginais. Portanto, a adesão ao modelo humanitário, se não puder ocorrer por opção filosófica, que seja, então, pelo motivo que torna a vida maravilhosa, isto é, que a ninguém foi dado o poder de prever como será o dia de amanhã.

Quanto à acusada (nome omitido na transcrição), que errou pela 1ª vez perante o Direito Penal, levante a cabeça, reflita, cumpra com dignidade a sua pena e siga em frente com sua história de vida. A Senhora, a partir de agora, tem com a sociedade a responsabilidade e o dever ético de demonstrar que o modelo garantista do processo penal merece ser preservado.

DIANTE DO EXPOSTO, julgo procedente a pretensão punitiva deduzida pelo Ministério Público Federal, para CONDENAR a acusada (NOME OMITIDO) pelo cometimento do crime tipificado no art. 33, caput, c/c o art. 40, inciso I, todos da Lei nº 11.343/06, pelo que passo a DOSAR SUA PENA nos seguintes termos:

CONSIDERANDO que a culpabilidade da acusada é inerente ao tipo penal; que é primária e tem bons antecedentes; que a ré apresenta boa conduta social; que a personalidade da acusada não exterioriza agressividade nem tendência à reiteração criminosa; que, pelo que se retira dos autos, o que motivou a sentenciada a cometer o ilícito foi o objetivo de lucro fácil, em face da promessa de recompensa pela efetivação do transporte da droga; que as circunstâncias que envolveram a prática do delito desfavorecem a acusada, já que foi presa transportando considerável quantidade de metilendioximetanfetamina, popularmente conhecido como ECSTASY e cannabis sativa linneu, popularmente conhecida como MACONHA. Deixo de valorar aqui a transnacionalidade do delito, também causa de aumento de pena, evitando, assim, o bis in idem; que não houve consequências extrapenais do delito; que a vítima é difusa, não individualizada, e por isso em nada contribuiu para o cometimento do ilícito, FIXO A PENA-BASE em 06(seis) anos e 04 (quatro) meses de reclusão.

CONSIDERANDO a existência da circunstância atenuante estatuída no art. 65, I, do Código Penal, já que na data do fato tinha menos do que vinte e um anos, atenuo a pena em 09 (nove) meses. CONSIDERANDO, ainda, que também presente a atenuante prevista no art. 65, III, “d”, do CP, uma vez que a acusada confessou espontaneamente o crime em Juízo, conforme

interrogatório às fls. 38/39, atenuo a sanção em 07 (sete) meses, e não havendo agravantes, fixo a pena provisória em 05 (cinco) anos de reclusão.

CONSIDERANDO, ainda, a presença de causa de diminuição de pena, constante no art. 33, § 4º, da Lei nº 10.343/06, diminuo a pena em 2/3 (dois terços), totalizando a PENA de 01 (um) ano e 08 (oito) meses de reclusão. CONSIDERANDO, por fim, a causa de aumento de pena, constante no art. 40, inciso I, da Lei nº 11.343/06 (transnacionalidade), aumento a pena em 1/2 (metade), chegando à PENA de 02 (dois) anos e 06 (seis) meses de reclusão, a qual, por ser suficiente para prevenção e repressão do delito, TORNO DEFINITIVA e CONCRETA, devendo ser cumprida, levando-se em conta o que prescreve o artigo 33, “c” e § 3º do CP, em regime inicialmente aberto²⁵ e em estabelecimento penal a ser definido pelo Juízo das Execuções Penais.

De outra parte, reconhecida a inconstitucionalidade da expressão “vedada a conversão em penas restritivas de direitos”, contida no § 4º do artigo 33 e no artigo 44 da Lei nº 11.343/06 e uma vez satisfeitos os requisitos do art. 44 do Código Penal pátrio, pois a pena aplicada não é superior a quatro anos; o crime não foi cometido com violência ou grave ameaça à pessoa; a ré é primária; e a culpabilidade, os antecedentes, a conduta social e a personalidade da condenada bem como os motivos e as circunstâncias do delito indicam que a substituição ali prevista é suficiente à repressão do delito perpetrado, SUBSTITUO a pena privativa de liberdade fixada por duas penas restritivas de direito, nos termos do referido art. 44, § 2º, 2ª parte, quais sejam, uma prestação de serviço à entidade pública voltada para o tratamento e recuperação de dependentes de drogas (art. 46, CP), a efetivar-se em estabelecimento a ser indicado pelo Juízo da Execução, pelo período de 02 (dois) anos e 06 (seis) meses, à razão de 01 (uma) hora de tarefa por dia de condenação, nos termos do art. 46, § 3º do mesmo Estatuto Repressivo, e a outra consubstanciada na prestação de serviço à sociedade no sentido da continuidade dos estudos universitários, devendo comprovar, semestralmente, perante o Juízo da Execução, a assiduidade e o aproveitamento no curso, pelo mesmo período da condenação ou até a conclusão do curso, caso esta venha ocorrer antes.

CONDENO, ainda, a acusada, levando em conta as considerações esposadas acima, bem como o sistema trifásico da aplicação da pena, ao pagamento de multa correspondente a 200 (duzentos) dias-multa e, considerando a má situação econômica da acusada, FIXO o valor do dia-multa em 1/30 (um trigésimo) do salário-mínimo vigente na data do crime²⁶, o que totaliza R\$

2.533,00 (dois mil, quinhentos e trinta e três reais), quantia esta sujeita à correção monetária, devendo ser liquidada por cálculo da Contadoria do Juízo, extraindo-se, após o trânsito em julgado desta decisão e em caso de inadimplemento do sentenciado, certidão da sentença para fins de execução do valor devido nos termos da Lei de Execução Fiscal (art. 51 do Código Penal, com a redação determinada pela Lei nº 9.268, de 1º de abril de 1996).

Pelas condições financeiras da ré, autorizo o parcelamento da multa penal em parcelas correspondentes à soma das médias finais dos dois primeiros semestres frequentados na universidade após a condenação.

IV – DISPOSIÇÕES FINAIS

Tendo em vista que a acusada não tem boas condições financeiras, determino a expedição de ofício ao Magnífico Reitor da Universidade de Jaraguá do Sul, com as nossas homenagens, para a verificação da possibilidade daquela prestigiosa Instituição de Ensino Superior participar do processo de reintegração da condenada, com a concessão de bolsa de estudo, total ou parcial, em favor da reeducanda. Deve acompanhar o ofício a presente sentença.

A sentença, observando o caso concreto, além da aplicação da pena, procurou estabelecer condições para a restauração e reversão dos fatores facilitadores da reincidência. Assim, foram incluídas condições que estimulam o apenado na direção da restauração da sua personalidade.

Ademais, também há na sentença a tentativa de mobilização da sociedade (no caso, uma universidade) no processo de reinserção social da apenada. Assim, na peça jurisdicional, houve preocupação com a história do apenado e com o seu futuro.

A sentença, dadas as condições concretas do caso, *procurou ser um início, e não um fim do caminho. Presente nela, então, a solidariedade ativa, isto é, a ética concreta.* Informo que o processo está em grau de recurso no Tribunal Regional Federal da 5ª Região. Em suas razões recursais, o Ministério Público Federal disse que a “sentença penal condenatória é ato de vingança do Estado, e não de amor” e que “por amor,

também se mata”. Informo, ainda, que essa jovem pobre, hoje, voltou a morar com os pais, está estudando na universidade e comprovando, semestralmente, perante a 2ª Vara, aproveitamento e assiduidade (assiduidade beirando 100%; e média final, no último semestre, de 8,01).

Por tudo que foi verificado das decisões *coladas*, fica claro que o Judiciário é o destinatário natural das imposições da ética concreta. Como o magistrado cria uma “regra específica” para cada caso que julga, tem poder instrumental para transformar realidades, motivo porque dele é exigido, com mais vigor, postura solidária ativa.

3.2.1 Projeto *Sol Redondo* – a Justiça Federal em solidariedade ativa

Neste trabalho, adotamos o conceito de *ética* como solidariedade ativa ou em movimento, fixando a ideia de que o comportamento ético não pode ser contemplativo, mas, sim, de ação.

Com essa ideia sedimentada entre as pessoas que atuam como servidores e juízes na Seção Judiciária da Justiça Federal do Rio Grande do Norte, está sendo implantado, sob a coordenação da 2ª Vara Federal, especializada em matéria criminal, um projeto que recebeu o nome de *Sol Redondo*.

Antes da explicação dos objetivos do projeto, faz-se necessário informar o porquê da escolha da denominação *Sol Redondo*. *Primeiro*, porque significa um contraponto à ironia perversa da expressão “ver o sol nascer quadrado”. O nome quis indicar que não é ético brincar com o infortúnio alheio, até porque isso nos faz perder a sensibilidade, e sem ela chegamos à indiferença. *E não há nada mais antiético do que a indiferença*. *Segundo*, porque a palavra *sol* está presente no início do vocábulo “*solidariedade*”. *Terceiro* porque o Sol, nosso “Astro Rei”, aquece e representa vida, produz energia criadora e transformadora.

Quarto, porque o termo *redondo* também expressa que o projeto não tem cabeceira, não tem dono, buscando aglutinar pessoas e instituições em volta de uma ideia de postura solidária ativa.

O projeto *Sol Redondo* nasceu de uma constatação: na maioria quase absoluta dos casos de delitos de menor potencial ofensivo, os acusados não eram alfabetizados e continuavam nessa condição após a solução das suas pendências penais. Foi verificado também, pela obviedade, que esse tipo de criminalidade tem forte causa social. Em muitos casos, a falta de possibilidade era o principal fator indutor ao crime (principalmente nos delitos contra o meio ambiente). Essas pessoas, após cumprir as condições da transação penal, da suspensão do processo ou a pena alternativa, continuavam sem nenhuma possibilidade de modificar a sua vida. A causa do problema continuava presente, levando, não raras vezes, o indivíduo à reincidência.

Sem aprofundar a questão, está razoavelmente consolidado que a maioria das pessoas cumpre as leis inspirada no chamado *contrato social*, instrumento não assinado, mas registrado no “DNA” da vida em comunidade. Então, se alguém deixa de obedecer a um comando legal sem justificativa, haverá, em decorrência, a sanção pela quebra do referido pacto.

Até aí tudo coerente e perfeito. Porém, o que fazer com a pessoa que descumpriu a lei quando, por um motivo outro, estava excluída do “contrato social”? O que fazer com essa pessoa que não foi beneficiada pelo pacto social? Apenas puni-la? O juiz tem legitimidade para punir quem não participou do pacto? Não há aí responsabilidades concorrentes (sentido amplo)? É possível compensá-las? Como?

Buscando dar respostas a essas indagações é que a 2ª Vara Federal/RN começou a esboçar o projeto *Sol Redondo*, buscando dar legitimidade à punição, conciliando a sanção com a inserção social, em uma espécie de compensação de responsabilidades. O projeto recebeu a

seguinte justificativa formal:

O analfabetismo e a falta de qualificação profissional têm sido fatores importantes de indução à criminalidade. A falência das políticas públicas que visem à recuperação e a reinserção social das pessoas que cometeram delitos, evidenciada pelo total colapso do sistema penitenciário brasileiro, agrava o problema provocando alto índice de reincidência criminal. O projeto Sol Redondo, com acompanhamento multidisciplinar, pretende ampliar as possibilidades de recuperação dessas pessoas, disponibilizando cursos de alfabetização e qualificação profissional como condição para a transação penal ou para suspensão do processo, além de fixar a obrigatoriedade dos cursos como pena alternativa.

O começo da implantação do projeto teve a colaboração decisiva do Banco do Brasil e da Fundação Banco do Brasil. O Banco do Brasil acenou com a possibilidade de doação de computadores para montar uma “oficina” de inclusão digital.

A Fundação Banco do Brasil colocou à disposição do projeto toda a experiência e tecnologia há anos já utilizada pela fundação para a alfabetização de adultos (projeto *BB Educar*), com utilização do método Paulo Freire, com prazo estipulado de seis meses para efetiva alfabetização. As aulas terão duração diária de duas horas, de segunda a sexta-feira, durante aqueles seis meses. As duas primeiras turmas (20 alunos cada) deverão iniciar as aulas no início de maio, e serão integradas por pessoas condenadas às penas alternativas, beneficiadas com a transação penal ou com a suspensão condicional do processo. Lembro que a obrigatoriedade de assiduidade e aproveitamento estará fixada no termo da transação ou na sentença. As aulas ocorrerão no anexo da Justiça Federal, onde a Direção do Foro está construindo salas para acolher o programa.

Outro aspecto interessante do programa é a possibilidade de o réu que já tenha completado o Ensino Médio participar como instrutor de alfabetização. Em apenas 40 horas, a Fundação BB treina um instrutor. Já há

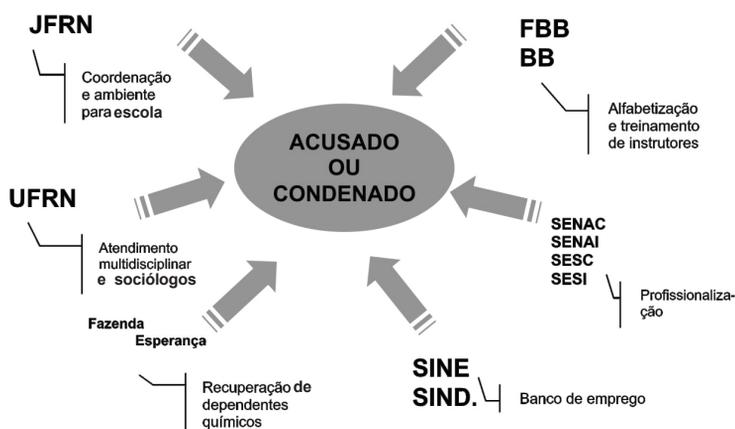
um acusado, com 22 anos²⁷, indicado para o curso de formação de instrutores que acontece em maio.

No mesmo anexo, funcionará a oficina de inclusão digital, com a participação de instrutores do Senac. Nele também ficará a sala do acompanhamento multidisciplinar, com foco nas áreas de Sociologia, Psicologia e Assistência Social, provavelmente sob a coordenação e cooperação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte²⁸.

O Senac também disponibilizará bolsas de cursos profissionalizantes para o projeto. Também já estão agregados ao projeto *Fazendas Esperança*, referência em recuperação de dependentes químicos, com sede em todo o Brasil, havendo ainda a previsão de oferta de aulas de português para os condenados estrangeiros.

O projeto tem como metas a humanização do processo e da pena, a reinserção social dos apenados e a redução da reincidência perante a Justiça Federal, em 70%, em um prazo de oito anos. Apresento, para melhor visualização, o esquema do projeto *Sol Redondo*, em fase de instalação na Seção Judiciária da Justiça Federal do Rio Grande do Norte:

PROJETO SOL REDONDO



Importante ressaltar que, em um país com grandes carências, os órgãos públicos não podem se contentar em apenas cumprir suas funções institucionais. É necessário um *plus* na atuação governamental que represente a solidariedade ativa. O projeto *Sol Redondo* é a demonstração de que a Justiça Federal do Rio Grande do Norte busca a sua consolidação ética.

4 A SOLIDARIEDADE ATIVA E A ADMINISTRAÇÃO

A velocidade vertiginosa e a complexidade do mundo globalizado têm exigido das sociedades capacidade de adaptação e de reestruturação para atender às novas demandas. Tais mudanças não se limitam ao chamado *mercado*, entidade oculta das relações privadas, atingindo também o espaço de atuação da Administração Pública.

As rápidas transformações tornaram obsoleto o modelo burocrático de Administração Pública. Esse modelo tinha uma estrutura centralizada e hierarquizada, e sua aplicação prática resultou na despersonalização do relacionamento interpessoal e no uso excessivo dos formalismos, fatores que potenciaram uma elevada resistência à mudança e geraram o corporativismo funcional, com perda da eficiência.

Assim, o modelo burocrático, paulatinamente, foi dando lugar a um modelo de gestão direcionado ao resultado e à qualidade dos serviços, com forte delegação de poder, apresentando uma estrutura funcional mais homogênea e compromissada com as metas da administração, agora acordadas e fixadas em um trabalho conjunto com gestor/líder. Essa exigência de reestruturação teve como escopo final a excelência de desempenho, que deve ser mensurada pelos resultados concretos produzidos.

A imposição constitucional do princípio da eficiência, esculpido

no artigo 37 da Constituição da República, não deixou dúvida acerca dessa aspiração da sociedade brasileira, que clama por novos padrões gerenciais no setor público.

A palavra *eficiência* traz embutida a ideia de prioridade ao resultado, novo paradigma para a Gestão Pública. Urge, então, que uma nova cultura administrativa viabilize a construção de um “Estado Brasileiro Forte”, sinônimo de autoridade instrumental de cidadania.

Para isso, faz-se necessária a inserção de novos mecanismos e conceitos da ciência da Administração (análise dos *stakeholders*, conectividade, parcerias, *benchmarking*, etc.), que, somados a uma mudança cultural (descentralização, diminuição de poder, visão de longo prazo), permitam um planejamento e a implementação de uma administração de alto desempenho.

Dessa forma, com contínua busca da excelência administrativa, chegaremos à Administração (gestão) de Alto Desempenho, *caracterizada pelo foco democrático em resultados (participação), pela destinação universal e abrangente desses resultados (socialização), bem como pela transparência (controle).*

Nesse contexto, queremos demonstrar que a ética concreta pode ser um valioso instrumento da gestão pública, podendo, perfeitamente, guardar sintonia com um ambiente direcionado ao resultado.

A tranquila convivência entre a gestão direcionada ao resultado e à solidariedade ativa, aliás, já havia sido prevista pelo Legislador Constitucional, tendo em vista que inseriu o princípio da eficiência justamente após os princípios constitucionais administrativos de acentuada carga ética, isto é, após os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, *in verbis*:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, im-

personalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte (grifei).

Em verdade, a inclusão do princípio da eficiência no referido artigo²⁹ reforça o conceito da ética concreta, pois informa que a atuação do Estado Ético não pode prescindir do resultado. Então, mesmo que o Estado atue com legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, se não apresentar resultados concretos (for ineficiente) e não cuidar bem dos seus cidadãos, não será ético, porque não atingiu os objetivos *da solidariedade em movimento*.

Fica evidente, pela leitura do artigo transcrito, a amarração desses dois aspectos dessa nova realidade: *controle e ação*. Um não vive sem o outro. *Só controle representa inércia e estagnação; só ação resulta em autoritarismo e prepotência*.

Na gestão pública, há uma saudável negação ética a um adágio popular, pois *os fins não justificam os meios*, nela, ao contrário, *os meios é que justificam (legitimam) os fins*.

O Professor Uadi Lammêgo Bulos³⁰ com propriedade acentua esse caráter ético realizador, fixado pelo princípio da eficiência, *in verbis*:

A inserção do princípio da eficiência, ao lado de vetores clássicos da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, calcou-se no argumento de que o aparelho estatal deve se revelar apto para gerar benefícios, prestando serviços à sociedade e respeitando o contribuinte. Eficiência, “voz” que adjetiva o princípio em análise, traduz idéia de presteza, rendimento funcional, responsabilidade no cumprimento de deveres impostos a todo e qualquer agente público. Seu objetivo é claro: a obtenção de resultados positivos no exercício dos serviços públicos, satisfazendo as necessidades básicas dos administrados.

4.1 A Ética Concreta e o Potencial Humano da Administração

Com a superação do modelo burocrático de administrar, houve

profunda mudança nas relações interpessoais no seio da Administração. Até a nomenclatura foi alterada, caindo em desuso a expressão *máquina administrativa*, termo adequado ao modelo anterior. A expressão indicava, precisamente, a forma como o servidor público era visto pelos seus “superiores”, isto é, como uma mera peça em uma engrenagem.

Dessa visão distorcida, decorria a não participação dos servidores no planejamento e na fixação das metas das entidades públicas, bem como a menor tolerância com os seus erros no desempenho da função. Assim, havia superficialidade nas relações interpessoais, consagrada na infeliz e opressora expressão “ninguém é insubstituível”.

A moderna Administração procura enxergar cada servidor como um colaborador, ressaltando suas qualidades e valorizando suas características individuais. Agora a expressão-chave é “ninguém é substituível”, em um direcionamento administrativo que visa restaurar a autoestima do servidor e convencê-lo a aderir aos compromissos da administração.

Notaremos, agora, que os conceitos da moderna ciência da Administração em relação ao potencial humano, em verdade, representam verdadeira consolidação de uma visão ética anterior, significando uma mudança comportamental de primeira grandeza.

Assim, procuraremos enxergar, nos instrumentos modernos da gestão das potencialidades humanas, as faces do modelo do *ethos* apresentado por Boff, isto é, aquele que procura, que ama, que cuida, que se responsabiliza, que se solidariza, que se compadece e que integra. Perceberemos que essas ações da ética concreta, em verdade, foram absorvidas e hoje representam paradigmas da moderna convivência intrainstitucional.

Essa nova prática, apesar de desenvolvida por razões utilitaristas e não filosóficas, isto é, a busca do maior rendimento das instituições públicas, induz a ciência da Administração a repensar seus vetores e

acaba por consolidar valores éticos de grande repercussão na maneira de administrar os interesses humanos.

4.1.1 O erro humano na gestão pública – o *ethos* que cuida

O ser humano possui, dentre outras, duas características intrínsecas: falibilidade e imprevisibilidade. Conhecer e administrar essas duas características é o desafio do líder, do pai, do educador e de todos nós que temos que nos relacionar permanentemente com seres humanos. Administrar bem ou mal essas duas características pode ser o fator decisivo para obter felicidade e sucesso no trabalho e na vida pessoal³¹.

Como disse o Professor Mauriti, o erro faz parte da falibilidade humana. Tal constatação, em tom conformado, até já virou adágio popular: “Errar é humano”. Dentro dessa realidade, como deve a ética prática encarar a questão?

Antes de enfrentarmos a indagação, faz-se necessário comparar como o erro é tratado nos dois modelos de gestão que colocamos em contraste: o modelo burocrático e o modelo de gestão voltado ao resultado e à qualidade total.

No primeiro, o erro representa momento de grande tensão, porque está associado à consequência e à repreensão. Como a estrutura é hierarquizada, o erro é tratado buscando excluir a “culpa” da camada superior. Assim, a preocupação é identificar a pessoa que errou para que o superior hierárquico possa “tomar as providências cabíveis”. Aqui, é comum o uso da palavra *culpa*, que traz, com o significado, um verdadeiro fardo para a pessoa identificada como a que falhou.

No segundo, isto é, no modelo preocupado com a qualidade, *culpa* é substituída por *responsabilidade*. Aqui, como há compromisso dos funcionários com o resultado da organização, a energia da reação ao erro é direcionada para a identificação do procedimento que induziu à falha,

buscando transformar um fato não almejado (erro) em oportunidade para melhorar os métodos e processos de produção e decisão. O erro aqui é tratado como oportunidade de aperfeiçoamento, e a responsabilidade é diluída pelo engajamento do objetivo comum.

A diferença de enfoque leva o primeiro modelo a direcionar o trabalho *para não errar e o segundo a direcionar o trabalho para produzir. Um foca no controle, outro na finalidade.*

Evidentemente, o segundo modelo apresenta aporte ético prático, pois direciona as energias para identificar e reparar o erro (e não a pessoa que errou), bem como, por intermédio do aperfeiçoamento, há a preocupação em prevenir possíveis falhas futuras.

Agora temos como responder à indagação formulada acima: *dentro da realidade de que “errar é humano”, como deve a ética prática encarar a questão?*

Primeiro, ressaltando essa humanidade, por definição, imperfeita. Não ser perfeito, para a solidariedade ativa, representa movimento, vida. Simboliza, ainda, *a virtude original, de essência libertadora* que não se confunde e faz contraponto com o *pecado original* que aprisiona. Tal condição informa que há, em cada um de nós, espaço para ser preenchido. Preocupar-se com o erro (pecado) é aderir à *“crucificação”*, refletir com o erro, aprender com ele e procurar repará-lo é pura *“ressurreição”*.

Segundo, afirmando o conceito da ética, cuja ideia original e fundamental é o *“cuidado com o outro”*, mas em sua forma ativa, isto é, ter *“responsabilidade pelo outro”*. Isso quer dizer que não basta apenas respeitar o outro, sem envolvimento. É necessário compromisso com o outro, agir para ele. A ética tem que intervir, tornar-se concreta, transformar, na medida do possível, realidades desfavoráveis.

Assim, a ética prática exige ação quando ocorre um erro, em uma postura solidária ativa que se desenvolve em três momentos:

primeiro, identificando a falha; *segundo*, ajudando a reparar o erro, independentemente de quem o tenha ocasionado; e *terceiro*, prevenindo para que o mesmo erro não volte a ocorrer. A ética concreta administrativa, assim como a ética substancial da vida, é um constante avaliar, validar ou revisar procedimentos. Ensina Leonardo Boff³² sobre o *ethos* que cuida:

O cuidado assume uma dupla função: de prevenção a danos futuros e de regeneração de danos passados. O cuidado possui esse condão: reforçar a vida, zelar pelas condições físico-químicas, ecológicas, sociais e espirituais que permitem a reprodução da vida e de sua ulterior evolução.

O ethos que cuida e ama é terapêutico e libertador. Sana chagas, desanuvia o futuro, traz segurança, exorciza medos e cria esperança. Com razão, diz o psicanalista Rollo May: “Na atual confusão de episódios racionalistas e técnicos, perdemos de vista o ser humano. Devemos voltar humildemente ao simples cuidado. É o mito do cuidado, e somente ele, que nos permite resistir ao cinismo e à apatia, doenças psicológicas de nosso tempo”. (Eros e repressão, Vozes, Petrópolis 1982, 340)

Esse ambiente ético em uma organização onde existe o cuidado com o outro permite uma atuação administrativa criativa, inovadora e ágil, já que sem as amarras paralisantes do medo do erro. Esse tipo de enfrentamento do erro se aproxima muito da visão de Popper e de Bachelard³³, que insistiram na importância epistemológica e pedagógica do erro, *in verbis*:

O que poderemos chamar de método das ciências consiste em apreender com os próprios erros de modo sistemático: em primeiro lugar, correndo riscos, ousando cometer erros — ou seja, propondo novas e audazes teorias; em segundo lugar, procurando sistematicamente os erros cometidos — ou seja, analisando e examinando criticamente as nossas teorias. (Popper)

O erro é uma das fases da dialética que compete necessariamente atravessar. Ele dá origem a indagações mais precisas e é o elemento motor do conhecimento. (Bachelard)

A solidariedade ativa é, pois, instrumento administrativo de suma importância porque transforma o erro em possibilidade de aperfeiçoamento, em uma alquimia que não resulta em inibição da atividade criadora dos funcionários. Nela, também está embutida a ideia de compromisso com o aperfeiçoamento, enfim, com o futuro.

Tal postura não representa indiferença com o erro, mas diferença perante o erro. Nela o erro não é banalizado, ao contrário, é encarado como oportunidade de aprimoramento decorrente da falibilidade e da imprevisibilidade humana.

4.1.2 A descentralização do poder e o compromisso na gestão pública — o *ethos* que integra

O trânsito para o modelo pós-burocrático tem sido lastreado por mudanças estruturais significativas, que visam reverter a estrutura hierarquizada e estratificada antes existente. Nesse sentido, uma das principais características do novo modelo de gestão direcionado para o resultado é a descentralização do poder, buscando, sempre que couber, a devolução da autoridade de decisão para os escalões inferiores, bem como o compromisso de cada funcionário com o sucesso da organização.

Sem perceber, a ciência administrativa acolheu o conceito da *ética concreta* em uma de suas várias faces, identificadas por Leonardo Boff com o *ethos* que integra.

A percepção de integração de todos na administração de interesses comuns, o que poderíamos chamar de “democracia administrativa”, tem profundo conteúdo ético porque estabelece comunicação horizontal nas relações interpessoais de trabalho, facilitando a efetiva participação dos atores administrativos nas soluções dos problemas da organização. Ademais, quebra a tensão do ambiente de trabalho³⁴, favorecendo, com o

relaxamento, o afloramento do real potencial de virtudes das pessoas que trabalham na organização.

Esse tipo de estrutura facilita o engajamento, que é o juntar forças pelo compromisso e pelo convencimento, criando um ambiente propício de responsabilidade comum pelo todo. Tal integração tem forte carga simbólica que, apesar de não percebida claramente pela razão, tem sentido profundo, deixando marcas de luz no inconsciente coletivo e individual das pessoas. Lembro que a sensação de pertencer ao grupo, de ser aceito por ele, traz segurança, se constituindo em importante fator de desenvolvimento pessoal e elemento imprescindível na constante busca da felicidade.

A carga simbólica do “*ethos* que integra” foi percebida pelo teólogo Boff, conforme se depreende dos trechos a seguir³⁵:

Em São Francisco, emerge poderosamente, sem que tivesse consciência elaborada disso, uma fecunda experiência do ethos seminal, quer dizer, uma forma nova de organizar e de encher de valores a morada humana (ethos).

Nele não temos a ver apenas com um discurso poético-religioso sobre as coisas. Elas servem de vestimenta para um discurso mais profundo, aquele do inconsciente que tocou o seu Centro e com ele o Mistério de ternura que integra todas as coisas. Os elementos cantados como o Sol e a Terra, o fogo e a água, as plantas e o vento e mesmo a morte, chamada de irmã, se transfiguraram em símbolos de uma total integração, articulando a ecologia exterior (os elementos naturais) com a ecologia interior (o caráter simbólico deles na psique). O Cântico é a expressão acabada da completa integração da nossa dimensão de céu com a nossa dimensão de terra.

A descentralização do poder, como é óbvio, pressupõe a delegação de poder. Aqui alguém abre mão de parcela do poder que possui, autorizando que outro exerça, em seu nome, a parcela do poder destacado. Essa situação embute uma faceta da solidariedade ativa

reconhecida por Boff como o *ethos que se responsabiliza*.

No caso, quem delega está assumindo que “outro pode fazer o serviço como se ele fora”, em um dizer implícito “pode deixar, eu garanto, eu me responsabilizo pelas atitudes dele”. Ao mesmo tempo, quem recebe a parcela de poder também se responsabiliza, assume o compromisso ético de fazer o melhor. Nesse sentido, diz Boff³⁶:

Responsabilidade é a capacidade de dar respostas eficazes (responsum, em latim, donde vem responsabilidade) aos problemas que nos chegam da realidade complexa atual. E só o conseguiremos com um ethos que ama, cuida e se responsabiliza. Responsabilidade surge quando nos damos conta das conseqüências de nossos atos sobre os outros e a natureza.

A responsabilidade revela o caráter ético da pessoa. Ela se percebe co-responsável junto com as formas co-diretivas da natureza pelo futuro da vida e da humanidade. Ao assumirmos responsabilmente nossa parte, até os ventos contrários ajudam a conduzir a Arca salvadora ao porto.

Assim, claro está que a solidariedade ativa, o nosso conceito de *ética prática*, como sua própria denominação sugere, é instrumento de integração importantíssimo, pelo potencial de aglutinação que detém. Por isso, possibilita a transformação da competição em convivência integrada. A recíproca postura solidária ativa permite que pessoas que pertençam a uma mesma organização pública busquem, sem competição, uma sinergia direcionada aos objetivos comuns. Aliás, o deslocar do eixo da competição para a cooperação é identificado por Leonardo Boff como uma das tarefas prioritárias do *ethos* que se responsabiliza:

“Esse *ethos* propõe algumas tarefas prioritárias. Quanto à sociedade, cumpre deslocar o eixo da competição, que usa a razão calculista, para o eixo da cooperação, que usa a razão cordial. Com referência à economia, importa passar da acumulação de riquezas para a produção do suficiente e decente para todos. Quanto à natureza, celebrar uma aliança

de sinergia entre a utilização racional do que precisamos e a preservação do capital natural. Quanto à atmosfera espiritual de nossas sociedades, importa passar da magnificação da violência, especialmente na mídia, para uma cultura da paz e do cultivo do bem comum.

4.2 Judiciário como Poder Ético Instrumental

A partir dos anos 80, intensificaram-se os movimentos reformadores em busca de uma Nova Gestão Pública. A adaptação das organizações governamentais aos desafios da atualidade requer bem mais do que a simples incorporação dos conceitos e práticas da boa gestão empresarial³⁷.

Como bem destacam os professores Cunha e Otero, as evoluções administrativas normalmente acontecem antes na iniciativa privada, na qual a enorme e acirrada disputa pelo mercado (busca do lucro), conjugada a uma maior liberdade de gestão, induz a um constante aperfeiçoamento dos métodos e procedimentos da atividade empresarial.

Por esse motivo, a ciência da Administração estabeleceu os seus conceitos e as suas práticas, originalmente tendo como destinatários o empresário e sua clientela. Aqui se buscava a forma mais eficaz, nela incluindo o menor custo e a maior rentabilidade, para vender alguma coisa ou algum serviço.

Porém, como já dito pelos referidos professores, o desenvolvimento da Gestão Pública representa muito mais que a simples incorporação dos conceitos e das práticas da boa gestão empresarial. Mais ainda: alguns conceitos devem ser adaptados e, em certos casos, recriados por absoluta inadequação quando transplantados do ambiente privado para o público.

Por esse motivo, antes de entrar na questão ética que envolve a relação entre as pessoas e o Poder Judiciário, necessária se faz uma abordagem sobre alguns conceitos que, se usados equivocadamente

podem direcionar a atuação administrativa judiciária para um desvio ético.

Um conceito que merece a nossa atenção é expresso pela palavra *cliente*. Cliente, para a gestão empresarial de iniciativa privada, é a pessoa (física ou jurídica) potencialmente consumidora de um bem ou serviço.

Essa pessoa representa o destinatário e o alvo de toda atividade empresarial privada. O termo *alvo* foi utilizado porque tal atividade empresarial, com raras exceções, é sempre submetida a uma acirrada competição, motivo por que desenvolveu uma postura reconhecida como “agressiva³⁸” na busca por novos clientes.

Daí os conceitos, frequentemente utilizados nessa seara, de *gestão direcionada ao cliente e cliente alvo*. Aqui o cliente é realmente um alvo, é caçado na “selva mercado”, às vezes com armadilhas que, de tão sutis, são eticamente questionáveis, já que o levam a comprar o que não precisa ou o que já tem.

Esse conceito de *cliente*, entretanto, é totalmente inadequado para uma relação entre as pessoas e o Poder Judiciário republicano, a começar pela própria característica da inércia³⁹, ou melhor, pelo estado latente da jurisdição. O termo, em verdade, é mais do que inadequado, é inservível em um contexto de Judiciário republicano.

O Estado republicano, em um enfoque vinculado à atividade administrativa, tem como ideia essencial o *cuidar responsável de bens e interesses de todos*.

Quando essa essência republicana é associada ao princípio democrático, que define democracia como *governo do povo, para o povo, pelo povo e em benefício dele*, fica evidente que o usuário do Judiciário assume, também, concomitantemente, a posição soberana de dono do poder. Tal posição, portanto, não guarda a mínima adequação típica com o conceito de *cliente*, que por isso não tem aqui serventia.

Assim, a pessoa que procura o Judiciário, é possível afirmar, exercita posse e domínio finalísticos sobre esse Poder, legitimada que está pela Escritura Política, promulgada e registrada, na História, em 05 de outubro de 1988.

O exercício pleno dessa posse e desse domínio é conhecido como *cidadania*. Assim, *cliente para o Judiciário é o cidadão jurisdicionado*.

Dessa forma, o exercício pleno da cidadania leva o cidadão jurisdicionado a uma posição de dupla evidência perante o Judiciário: a de usuário e de supervisor⁴⁰ dos serviços judiciários.

Tal visão republicana e democrática é de suma importância, porque evita desvios éticos na administração, representada pela odiosa postura funcional, felizmente cada vez mais rara, do “prestar um favor”, do “dar um jeitinho” e do “quebrar um galho”.

Então, finalisticamente, o cidadão jurisdicionado é Dono do Poder, e como tal, merece e deve ser tratado. Assim o Judiciário só se legitima como poder, se exercê-lo de forma instrumental, uma ferramenta de justiça e democracia.

4.2.1 A administração solidária ativa e o cidadão jurisdicionado

Fixado o conceito de *cliente* do Judiciário como *cidadão jurisdicionado*, faz-se necessário fixar o procedimento ético prático que deve regular as suas relações com a Administração Judiciária. A *solidariedade ativa* em relação ao cidadão jurisdicionado deve englobar todos os sentidos do *ethos* fixados por Leonardo Boff. Deve, pois, amar, cuidar, se responsabilizar, se solidarizar, se compadecer e integrar.

Em primeiro lugar, o cidadão jurisdicionado *deve ter amplo e facilitado acesso* ao Poder Judiciário. Esse amplo acesso deve ser entendido sob dois sentidos: o *primeiro* se refere ao *amplo acesso à*

jurisdição, corolário da garantia constitucional ao direito de ação.

Nesse sentido, o Estado brasileiro, através do Poder Legislativo, deve criar mecanismos que facilitem o exercício do direito de ação e que garantam tutela jurisdicional em tempo razoável. Podemos citar como exemplo a Lei nº 10.259/01, que instituiu os Juizados Especiais Federais, trazendo ao Judiciário uma enorme demanda reprimida, principalmente de pessoas com pouco ou nenhum poder aquisitivo. Tal enfoque representa a universalização concreta do direito de ação, representando um viés ético de integração. Aqui está presente, pela ação do Estado, o *ethos que cuida e integra*.

O *segundo sentido* é aquele físico, expresso no livre acesso à administração judiciária, incluído, como não poderia deixar de ser, o direito de ser recebido pelo magistrado. Lembro que o Estatuto da Advocacia prevê, expressamente, ao advogado, o direito de ser recebido pelo juiz. O que *dizer, então, do direito da parte, cidadão jurisdicionado e “dono do poder”?*

Abro aqui um parêntese, para constatar que essa visão democrática adiciona um novo significado à expressão “o advogado é indispensável à administração da justiça”, presente no artigo 133 da Constituição da República, agora transcrito: “O advogado é indispensável à administração da justiça, sendo inviolável por seus atos e manifestações no exercício da profissão, nos limites da lei”.

Tal previsão, então, também quer expressar que a indispensabilidade do advogado à administração da Justiça não atende apenas a um possível interesse de classe, mais que isso, *a presença desse profissional é importante também por uma exigência democrática, já que esses profissionais representam, perante a Instituição, os verdadeiros “donos do poder”, o povo.*

Não devemos esquecer que o Judiciário administra um dos mais

caros bens da humanidade, isto é, a JUSTIÇA. Lembro que *justiça não é um conceito abstrato, acadêmico. Justiça é concreta e se traduz em liberdade, segurança e patrimônio.*

A pessoa injustiçada é infeliz e angustiada. Nesse sentido, o Judiciário lida com as “almas” das pessoas. Por isso, não se pode esquecer de que os processos possuem olhos, expectativas e esperanças. Cada um representa uma história, o roteiro de uma tragédia⁴¹ humana. Nesse sentido ético humanístico, processo é um drama humano. Nesse contexto, *a sentença deve ser um ato de amor que tende a amenizar um drama humano.*

A solidariedade em movimento exige dos juízes e servidores do Judiciário uma postura ativa de amor, cuidado e responsabilidade com os processos e seus protagonistas.

Devemos entender os nervosismos e as tensões expressadas pelas partes quando procuram a administração judiciária. Devemos, muitas vezes, relevar certas condutas que talvez expressem angústias.

Receber um cidadão jurisdicionado, em uma *postura solidária ativa, talvez seja uma oportunidade rara de exercitar o amor.* Buscando inspiração em um método budista de meditação, de extrema generosidade, chamado *respiração Tonglen*, em que se inspira o sofrimento e se expira a alegria, transformando energias, o atendimento judiciário deve transformar angústias em serenidade e paz, *vivenciando o ethos que ama e cuida.* Leonardo Boff o descreve de forma bonita e suave⁴²:

Quando o outro irrompe à minha frente, nasce a ética. Porque o outro me obriga a tomar uma atitude prática de acolhida, de indiferença, de rechaço, de destruição. O outro significa uma pro-posta que pede uma res-posta com res-ponsa-bilidade.

Somente esse ethos que ama pode responder aos desafios atuais que são de vida e de morte. Faz dos distantes próximos e dos próximos, irmãos e irmãs. De tudo que amamos, também cuidamos. Abre-se ao ethos que cuida, se responsabiliza e se com-

padece.

O mesmo sentido deve ser dado ao processo físico. Deve haver a consciência ética de que aqueles papéis representam expectativas e esperanças. Assim a solidariedade ativa exige, de cada magistrado e servidor, absoluta dedicação em relação ao célere desenvolvimento processual. Cada atitude nessa direção, por mais simples que seja, representa solidariedade em movimento. *Tempo de tramitação do processo não representa, apenas, um dado estatístico, representa a intensidade de uma angústia humana.*

A informação correta, sem rebuscamento técnico, às vezes de forma detalhada para o melhor entendimento das partes, também representa atitude ética concreta. A adaptação da informação, levando em conta a capacidade de entendimento da pessoa que pede informação, também realiza o *ethos que cuida e que integra.*

4.2.2 A administração solidária ativa e o acusado penal

A liberdade é um bem extremamente precioso para os seres humanos. Por isso, uma vara especializada em matéria criminal é terreno sensível, onde a solidariedade ativa deve, com mais justificativa ainda, sempre estar presente.

Ressalto que uma sentença criminal condenatória ou uma decretação de prisão trazem repercussões enormes na vida do acusado, com reflexos evidentes em sua vida social, pessoal e familiar. Receber parentes, cônjuges e amigos de uma pessoa presa é fato comum em uma Vara Criminal.

A solidariedade em movimento exige reflexão nesse momento para que se possa ter, com clareza, a compreensão da sua dimensão. A imagem de um pai ou de uma mãe vendo o seu filho chegar acompanhado

por policiais fortemente armados ou de um filho mirando o seu pai algemado, de cabeça baixa, é algo que emociona e machuca. Aliás, se o magistrado não mais é tocado pela cena, talvez tenha o dever ético concreto de optar por trabalhar em uma Vara Cível.

Nesse ambiente onde o drama humano é mais marcante, a Vara Criminal tem que criar mecanismos que busquem preservar, no que for possível, a dignidade dessas pessoas. A preservação do nome e da imagem dos acusados deve ser procedimento obrigatório, aliás, constitucionalmente exigido.

Algumas outras simples medidas, mas de profundo sentido solidário ativo, podem ser tomadas e farão uma enorme diferença. Não estou falando daquelas já citadas medidas previstas em leis e na Constituição da República. Essas já incorporaram o valor ético e já são obrigatórias. Falo de medidas do dia a dia, às vezes imperceptíveis, mas importantes e de um profundo significado ético-humano. Darei alguns exemplos ocorridos na 2ª Vara Federal do Rio Grande do Norte, especializada em matéria criminal.

1º Exemplo: É comum, principalmente na sexta-feira⁴³, no final do expediente, a apresentação de pedidos de liberdade provisória, bem como a chegada de comunicação de alguma prisão em flagrante por parte da Polícia Federal. Há, na vara, *uma postura solidária ativa nos casos de pessoa presa*. Assim, independentemente do horário, se foi verificado nos autos que a prisão deve ser relaxada ou revogada, bem como se verificado que é caso de concessão da liberdade provisória, os servidores envolvidos aguardam a decisão para que a pessoa possa ser colocada em liberdade no mesmo dia.

2º Exemplo: Na vara, havia a orientação para servir ao acusado tudo que fosse oferecido aos advogados, membros do Ministério Público Federal e ao juiz. Isso sempre ocorreu, sendo comum o oferecimento de

água e café em taças e xícaras de vidro. Um dia, em um interrogatório, a copeira ofereceu água para todos os presentes em taças de vidro, porém, para o acusado, a água foi ofertada em um copo de plástico. Depois da audiência, ela informou que a Polícia Federal havia alertado para o perigo de um incidente, já que a taça quebrada poderia ser transformada em arma na mão do “marginal”⁴⁴. Entendi e concordei com os argumentos da Polícia Federal. A partir desse dia, água e café são servidos, *para TODOS os participantes das audiências, apenas em copos de plástico*. O melhor é que ninguém notou!

Os dois exemplos foram colocados para também informar, como nos casos descritos, que a *conduta ética ativa* nem sempre representa uma grandiosa ação. Na maioria dos casos, a solidariedade em movimento representa singelos atos, simples atos, que, por *expressarem compromisso com a nossa humanidade, fazem toda a diferença*.

4.3 Política Orçamentária e o *Ethos* que se Solidariza

Os enormes desafios que se apresentam ao Governo Federal na atualidade requerem políticas públicas inovadoras e adequadas à Gestão Pública, visando à substancial melhoria do desempenho do setor público, incluindo aí tanto a administração direta como a indireta.

Hoje há a percepção de que o orçamento pode ser um valioso e potencial instrumento para a transformação qualitativa da gestão pública. Assim, apesar das estritas margens de manobra para escolhas orçamentárias em nível macro, ficou evidenciado que há um enorme espaço para melhoria nas chamadas “pontas” do setor público. “*Em outras palavras, o foco na gestão permite diminuir as atuais pressões por mais recursos, aumentando as pressões pelo melhor uso dos recursos disponíveis*⁴⁵”.

É justamente na pressão pelo melhor uso dos recursos disponíveis

que a *postura solidária ativa* deve interferir, pressionando por uma necessária mudança de paradigma, isto é, alterando o modelo atual, *baseado no poder político*, para um *modelo ético baseado no valor necessidade*.

Melhor uso significa melhor emprego e distribuição de recursos. A palavra *distribuição* já traz em si uma ideia de *solidariedade*, que é esvaziada quando há a destinação de recursos meramente política, pois afasta o critério necessidade. *Assim, quem pode mais leva mais, e não quem necessita mais*. Lembro que a situação fica mais injusta quando se constata que o poder político normalmente está onde há poder econômico, criando um círculo vicioso pernicioso, que só trouxe miséria e concentração de renda a este país.

Ressalto que o próprio Orçamento da Justiça Federal se submete a esse modelo egoísta, tendo como parâmetro para distribuição de recursos o número de Varas Federais instaladas. Assim, a desigualdade se perpetua, já que as 2ª e 3ª Regiões, justamente onde estão os estados brasileiros mais ricos, recebem, substancialmente, mais recursos, em detrimento da 5ª Região, que engloba quase todos os estados do Nordeste⁴⁶, historicamente mais pobre e com menos Varas Federais.

Assim, a *solidariedade em movimento* deve se impor para alterar o paradigma *baseado no poder político* para um *modelo ético baseado no valor necessidade*.

CONCLUSÃO

A ética e o *páthos* fundidos no conceito de *ética concreta*, como *solidariedade em movimento* ou *postura ética ativa*, realmente, representam elementos essenciais para uma administração judiciária de vanguarda, representando, ao mesmo tempo, instrumento de validação e vetor com força indutora e transformadora de uma

realidade administrativa. Representa também fator facilitador para os compromissos duradouros e o trabalho em equipe.

A *solidariedade ativa* encontra ambiente favorável de aplicação em um Estado Democrático de Direito, porque se amolda perfeitamente ao conceito *democracia participativa*, em que a atuação de todos nos destinos da Nação tem natureza convocatória.

O Brasil, formalmente concebido como Estado Democrático de Direito, está longe de preencher materialmente todo o conteúdo desse tipo de Estado, não podendo, ainda, ser qualificado como Estado Solidário Ativo (ético).

O Poder Judiciário ainda passa por processo de consolidação ética, precisando, para tanto, libertar-se de símbolos que geram estagnação e estratificação, e a *solidariedade ativa* é instrumento poderoso para a afirmação ética definitiva.

A Justiça Federal do Rio Grande do Norte, por intermédio do projeto *Sol Redondo*, direciona a proa da Instituição no sentido da vivência da solidariedade concreta, buscando consolidar uma opção ética.

A *solidariedade ativa* tem influência marcante nos métodos e procedimentos administrativos, representando verdadeira revolução interpessoal, bem como instrumento poderoso de aprimoramento do potencial humano da administração.

O trato do erro humano na administração não hierarquizada encontra sintonia e validação na *solidariedade em movimento*, porque também enxerga na falha a oportunidade para o aperfeiçoamento dos métodos e procedimentos administrativos.

A *solidariedade concreta* mantém sintonia com a descentralização do poder porque tem como uma de suas virtudes a integração de todos em busca de um objetivo comum.

O Judiciário só se justifica como poder, sob a luz da *solidariedade ativa*, se representar um instrumento de mudança social concreta.

A administração solidária ativa pública, inserida em uma República Democrática, rejeita o termo *cliente*, porque não guarda tipicidade com sua qualificação, para adotar o conceito de *cidadão jurisdicionado*, usuário e supervisor (dono) dos serviços judiciais.

A *solidariedade ativa* é instrumento essencial para a humanização de uma vara especializada em matéria criminal.

A política orçamentária, hoje voltada para o melhor uso dos limitados recursos nas “pontas” da administração, direta e indireta, encontra na *solidariedade ativa* argumento e instrumento importantes que provoquem uma mudança no modelo de distribuição de recursos, variando do poder político para o *valor ético da necessidade*.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. 1. edição brasileira. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

BOFF, Leonardo. *Ética e Moral: a Busca dos Fundamentos*. Petrópolis: Vozes, 2004.

BULOS, Uadi Lammêgo. *Constituição Federal Anotada*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CANOTILHO, J. J. Gomes. *Direito Constitucional e Teoria da Constituição*. 4. ed. São Paulo: Almedina, 2002.

CLÈVE, Clèmerson; SARLET, Ingo; PAGLIARINI, Alexandre. *Direitos Humanos e Democracia*. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

CUNHA, Antônio. *Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

CUNHA, Armando e OTERO, Roberto. *Gestão e Orçamento*. FGV— Programa de MBA, abril/2006, TRF 5ª Região.

CUNHA JUNIOR, Dirley. *Curso de Direito Constitucional*. Salvador: Jus Podivm, 2008.

MARANHÃO, Mauriti. *Iso série 9000: Manual de Implementação*. 8. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio; BRANCO, Paulo Gustavo. *Curso de Direito Constitucional*, São Paulo: Saraiva, 2007.

SARLET, Ingo Wolfgang. *Eficácia dos Direitos Fundamentais*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2006.

STRECK, Lênio e MORAIS, José Luiz. *Ciência Política e Teoria do Estado*. 5. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2006.

NOTAS

¹ Juiz Federal Substituto da 2ª Vara da Seção Judiciária do Rio Grande do Norte. MBA em Poder Judiciário (FGV).

² CUNHA, Antônio. *Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. p. 336.

³ ABBAGNAMO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. 1. edição brasileira. São Paulo: Martins Fontes, 2007. p. 442.

⁴ A Ética e o *Páthos* Como Elementos Essenciais Para uma Administração Judiciária de Vanguarda.

⁵ BOFF, Leonardo. *Ética e Moral: a Busca dos Fundamentos*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 28.

⁶ BOFF, Leonardo. *Ética e Moral: a Busca dos Fundamentos*. p. 29 e 30.

⁷ BOFF, Leonardo. *Ética e Moral: a Busca dos Fundamentos*. p. 31.

⁸ BOFF, Leonardo. *Ética e Moral: a Busca dos Fundamentos*. p. 32.

⁹ BOFF, Leonardo. *Ética e Moral: a Busca dos Fundamentos*. p. 52.

¹⁰ BOFF, Leonardo. *Ética e Moral: a Busca dos Fundamentos*. p. 54.

¹¹ BOFF, Leonardo. *Ética e Moral: a Busca dos Fundamentos*. p. 58.

¹² STRECK, Lenio e MORAIS, José Luiz. *Ciência Política e Teoria do Estado*. 5. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2006. p. 91 - 92.

¹³ STRECK, Lenio e MORAIS, José Luiz. *Ciência Política e Teoria do Estado*. p. 96.

¹⁴ STRECK, Lenio e MORAIS, José Luiz. *Ciência Política e Teoria do Estado*. p. 103 - 104.

- ¹⁵ ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. p. 279.
- ¹⁶ ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. p. 278.
- ¹⁷ Federação.
- ¹⁸ República.
- ¹⁹ BULOS, Uadi Lammêgo. *Constituição Federal Anotada*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 82.
- ²⁰ BULOS, Uadi Lammêgo. *Constituição Federal Anotada*. p. 84.
- ²¹ “Constitui-se em Estado Democrático de Direito.”
- ²² Em recente entrevista, Frei Betto, que ocupou cargo de assessoramento direto ao Presidente Lula e foi um dos idealizadores do programa, criticou duramente o rumo tomado pelo programa *Bolsa Família*.
- ²³ BOFF, Leonardo. *Ética e Moral: a Busca dos Fundamentos*. p. 53.
- ²⁴ CUNHA JUNIOR, Dirley. *Curso de Direito Constitucional*. Salvador: *Jus Podivm*, 2008. p. 488.
- ²⁵ STJ. Quinta Turma. HC 79033/MG. Rel. Min. Arnaldo Esteves Lima. Julgado em 17/05/2007. Publicado no DJU em 01/10/2007, p. 325.
- ²⁶ R\$ 380,00 (trezentos e oitenta reais).
- ²⁷ Acusado de furto mediante fraude (pela internet).
- ²⁸ Tratativas em andamento.
- ²⁹ Esse princípio foi inserido posteriormente, por força da Emenda Constitucional nº 19/98.
- ³⁰ BULOS, Uadi. *Constituição Federal Anotada*. p. 646 - 647.
- ³¹ MARANHÃO, Mauriti. *Iso série 9000: Manual de Implementação*. 8. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. p. 188.
- ³² BOFF, Leonardo. *Ética e Moral: a Busca dos Fundamentos*. p. 49 e 50, respectivamente.
- ³³ Apud ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. p. 400.
- ³⁴ Característica do modelo hierarquizado.
- ³⁵ BOFF, Leonardo. *Ética e Moral: a Busca dos Fundamentos*. p. 59 e 63, respectivamente.
- ³⁶ BOFF, Leonardo. *Ética e Moral: a Busca dos Fundamentos*. p. 51 e 52, respectivamente.
- ³⁷ CUNHA, Armando e OTERO, Roberto. *Gestão e Orçamento*. FGV - Programa de MBA, abril/2006, TRF 5ª Região. p. 39.
- ³⁸ O termo é utilizado como *virtude em um contexto de economia de mercado*.
- ³⁹ Palavra perigosa em um contexto administrativo.
- ⁴⁰ Em sentido amplo.
- ⁴¹ No sentido de atuação dramática que tem como cena o palco do mundo.
- ⁴² BOFF, Leonardo. *Ética e Moral: a Busca dos Fundamentos*. p. 45 e 52, respectivamente.
- ⁴³ Gostaria de receber uma explicação aceitável sobre esse fato. Lei de Murphy, não vale.
- ⁴⁴ Expressão usada por ela.
- ⁴⁵ Baseado no texto dos professores Armando Cunha e Roberto Otero, apostila FGV, *Gestão e Orçamento*, p. 16.
- ⁴⁶ Do Estado do Ceará a Sergipe.