

O JURISDICIONADO COMO CONSUMIDOR DOS SERVIÇOS JUDICIÁRIOS: PERSPECTIVAS E PROPOSTAS DE APRIMORAMENTO DO ATENDIMENTO AO CIDADÃO

Rafael Calmon Rangel

Juiz de Direito. Mestre em Direito Processual Civil pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

Aprovado em: 03/06/2019 e 24/07/2019

RESUMO: O ensaio aborda a relação travada entre Jurisdicionado x Poder Judiciário sob a perspectiva do primeiro, enxergando-o como cliente/consumidor dos serviços prestados pelo segundo. Com o emprego de metodologia qualitativa, foram levantados dados coletados por organizações públicas e privadas, permitindo a identificação de zonas de insatisfação da coletividade com os serviços judiciários. Partindo do pressuposto de que o Processo Eletrônico não pode ser considerado uma realidade em boa parte do país, e que a implementação de tecnologia, automação e modernização administrativa depende de uma série de fatores e envolve altos custos, o texto recorre à inovação e à criatividade para propor a aplicação de técnicas e práticas simples e gratuitas, que podem se revelar eficientes para a otimização dessas atividades, a custo aproximado do zero.

PALAVRAS-CHAVE: serviços judiciários; melhoria; inovação; técnicas; custo zero.

ABSTRACT: This essay approaches the relationship between the Consumer x Judiciary from a perspective of the first, seeing it as client of the services provided by the second. With the use of a qualitative

methodology, public and private databases were collected, allowing the identification of areas of dissatisfaction with the judicial services. Assuming that the Electronic Proceedings can not be considered a reality in a large part of the country, and accepting that an implementation of technology, automation and administrative modernization depends on a number of factors and involves high costs, this text seeks in innovation and creativity, simple methods and techniques, which can be used to improve the judicial services at almost zero cost.

KEYWORDS: judicial services; improvement; innovation; techniques; zero cost.

INTRODUÇÃO

O Sistema de Justiça brasileiro é confuso. A depender da perspectiva sob a qual é enxergado, parece até ter sido construído para não funcionar direito. Não por outro motivo o vocábulo “crise” costuma ser tão comumente a ele agregado ou de alguma forma a ele relacionado. E isso ocorre tanto nas conversas informais quanto nas publicações feitas pela grande mídia, o que revela algo grave: o descontentamento parece ser geral.

O tema ganha em importância quando se faz o cotejo entre o enorme e crescente volume de demandas ajuizadas no Brasil nos últimos anos, e o déficit de efetividade que nosso sistema judiciário apresenta. Dados estatísticos coletados pelo Conselho Nacional de Justiça nas duas últimas décadas indicam que o Poder Judiciário finalizou o ano de 2017 com 80,1 milhões de processos em tramitação, dos quais cerca de 95% se concentravam no primeiro grau de jurisdição, que é, por sinal, a instância mais congestionada (74%) e que apresenta maior carga de trabalho por magistrado (7.219 processos por juiz, contra 3.531 no 2º grau). E o que é mais desanimador: tudo é muito lento. Na primeira instância, a sentença costuma demorar cerca de 2 anos e seis meses para ser proferida. Na fase de execução, o tempo médio para que isso ocorra sobe para seis anos e quatro meses¹.

1 Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/448c3de40c32167.pdf>>. Acesso em 26.mar.19.

O relatório elaborado a partir desses números revela algo ainda mais surpreendente. Mesmo que não houvesse ingresso de novas demandas e fosse mantida a produtividade dos magistrados e dos servidores, seriam necessários aproximadamente 2 anos e 7 meses de trabalho para zerar o estoque (tempo de giro)². O impacto negativo desse fato é expressivo e compromete diversos segmentos do corpo social: a economia, pelo fato de o ritmo processual não acompanhar o dos negócios; a população, pela circunstância de frustrar suas expectativas; o desenvolvimento do país, em razão de inibir a ação de investidores nacionais e estrangeiros; o próprio sistema judiciário, devido ao aumento da taxa de congestionamento etc. Já a responsabilização por tamanho desarranjo costuma ser atribuída a quase tudo e a quase todos: ao Estado e à sua estrutura precária para fazer fiscalizar e executar as ordens por ele mesmo emanadas; aos litigantes e à sua inclinação ao descumprimento de normas; aos advogados e à sua incessante busca pela vitória de seus constituintes, ainda que à custa da própria justiça da decisão; aos juízes e à sua incapacidade de dar vazão aos milhares de processos que lhes são submetidos numa base diária; ao Poder Público e à sua persistente litigância ativa e passiva; à hiperinflacionada legislação brasileira e suas incoerências; à assim chamada “cultura do litígio”; às numerosas e aparentemente ilimitadas vias recursais etc.

Tais argumentos são tão repetidos quanto notórios, possivelmente porque são verdadeiros. A responsabilidade realmente parece ser de todos eles e de mais alguns. Mas o foco aqui não é analisá-los, tampouco criticá-los. Isso já vem sendo feito há anos e com bastante frequência pela literatura³. A proposta aqui é outra. Bem mais simples, aliás. Embora as atenções continuem sendo voltadas ao Poder Judiciário, pretende-se meramente destacar alguns pontos falhos no fornecimento de suas atividades, com vistas a

2 Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/448c3de40c32167.pdf>>. Acesso em 26.mar.19.

3 TERRA JÚNIOR, João Santa. A Morosidade da Prestação Jurisdicional Brasileira e a Emenda Constitucional 45/2004. Disponível em: <http://sv1.unilago.com.br/publicacoes/pensar_direito02.pdf#page=53>. Acesso em: 26.mar.2019; TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. O Judiciário brasileiro e as propostas de um novo modelo. Revista da AJURIS – Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, v. 26, 2000, pp. 314-319; STUMPF, Juliano da Costa. *Poder Judiciário: morosidade e inovação*. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009.

saber *se* e *como* os serviços judiciários poderiam ser aprimorados se a satisfação e a qualidade do atendimento fossem analisadas sob o foco do cidadão, independentemente de ele ser ou não parte em processo judicial.

O assunto é repleto de desafios, pois envolve, em última análise, a própria modernização administrativa e as inevitáveis repercussões que isso projeta sobre os gastos públicos, sobre a disseminação do uso de mecanismos extrajudiciais de solução de conflitos, sobre a implementação da tecnologia no sistema de justiça etc.

Para que a pesquisa possa ser desenvolvida a contento, o estudo é dividido em 3 partes. Na primeira, procura-se traçar um breve panorama sobre as mudanças implementadas na administração pública brasileira a partir da última quadra do século passado, com o objetivo de identificar os principais pontos de reclamação dos cidadãos a respeito. Na segunda, é consultada a literatura e analisados os dados estatísticos recentemente coletados por organizações públicas e privadas, procurando-se enquadrar o jurisdicionado como cliente ou consumidor dos serviços judiciários. A partir das conclusões encontradas, a terceira e derradeira etapa se encarrega de trazer propostas de aprimoramento dessa atividade, sob a preocupação de não acrescentar custos ao Estado.

1 O SERVIÇO PÚBLICO COM FOCO NAS NECESSIDADES DO CIDADÃO: O CIDADÃO COMO CLIENTE

A crise instaurada sobre o serviço público é antiga. Na literatura, parece haver um consenso geral em torno de que, somente a partir da década de 1930, passou a surgir a consciência de que a administração pública brasileira precisaria se modernizar e prestar melhores serviços à comunidade em geral, pois, até então, a economia era baseada na agricultura, desestimulando o Estado a incentivar a industrialização e a modernizar a atividade administrativa⁴. Com o aumento das iniciativas de caráter empresarial no

4 WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. *Revista de Administração Pública* n. 8. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, abr./jun. 1974, pp. 27-75; RAMOS, Naimar

início e meados da década de 1940, o setor público foi conduzido a criar mecanismos de ação voltados a estimular a evolução econômica, tendência que foi seguida na década seguinte, sob a implementação de uma política marcada pela maior intervenção estatal na economia, pelo aumento de dispêndios públicos e pela eleição de metas de industrialização a serem alcançadas a médio prazo⁵. Na década de 1960, o Decreto 200/1967 proporcionou a expansão da Administração Indireta, visando implementar uma nova filosofia administrativa e solucionar dois problemas básicos que, àquela altura, já se mostravam presentes no cenário brasileiro: centralização excessiva da Administração nos órgãos de cúpula e a ausência de coordenação nas ações do governo⁶. A reforma prosseguiu nas décadas seguintes, com critérios estratégicos bem definidos, mas que acabavam focalizando boa parte das atenções sobre a pessoa do então denominado “funcionário público”, esquecendo-se de outros fatores tão importantes quanto, como a motivação, a participação e a continuidade⁷.

Apesar dos esforços reformistas, os usuários, assim como fazem atualmente, se sentiam insatisfeitos com a baixa qualidade e demora na prestação das tarefas, assim como com a ineficácia e ineficiência no atendimento, aliadas à falta de respostas às suas crescentes demandas⁸. A partir da década de 1980, contudo, o cidadão, que antes era relegado a segundo plano, passou a assumir papel de maior destaque na sociedade. Em consequência, um conjunto de mudanças foi levado a efeito, em diversos países do Ocidente, tendo-o por centro das atenções. Nos Estados Unidos da América, por exemplo, onde tiveram lugar as principais transformações da década de

Mendanha. Modernização administrativa e estratégias de mudança: algumas reflexões sobre o caso brasileiro. *Revista de Administração Pública* n. 15. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981, pp. 168-190.

5 GARCIA, Fernando Coutinho. Modernização e reforma administrativa do Brasil: uma interpretação dos impasses e um projeto alternativo. Em: *Modernização administrativa*. Rio de Janeiro: Ipea/Iplan, 1978, p. 21.

6 MEDEIROS, José. A dinâmica da reforma administrativa. *Revista do Serviço Público*, v. 105, n. 1, 1970, p. 45.

7 WAHRLICH, Beatriz M. de Souza, idem, pp. 71-72.

8 COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. *Revista do Serviço Público*, v. 51, n. 3, jul-set./2000, p. 41.

1990, medidas variadas foram tomadas nesse sentido, como a identificação de quais deveriam ser os clientes servidos pelas agências governamentais, a realização de pesquisas junto aos cidadãos, para determinar o tipo e a qualidade dos serviços que desejavam e seu nível de satisfação com os serviços existentes, a definição de padrões de serviços e medição dos resultados contra os padrões definidos, a oferta aos cidadãos da possibilidade de escolha em termos de fontes de serviço e meios de sua prestação etc⁹.

Outros tantos planos e reformas se seguiram em países componentes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), servindo de fonte de inspiração para o administrador brasileiro. Como resultado, foi adotado por aqui o conceito de administração pública com o foco nas necessidades e preferências do cidadão. A partir de 1995, com a introdução do Plano Diretor da Reforma do Estado - que culminou na promulgação da Emenda Constitucional n. 19 -, teve início no país o movimento também conhecido por “reforma gerencial do estado brasileiro”. Disruptivo por natureza, o modelo por ele instalado se baseava na ideia de transferir maior autonomia e responsabilidade ao administrador da coisa pública, tornando a administração voltada para o cidadão-cliente. Ao invés de autorreferida, a administração teria por foco o atendimento ao público¹⁰, prestado por um modelo inspirado na administração privada, que primava pelo critério “eficiência”¹¹.

Na literatura de então, Marcelo James Vasconcelos Coutinho¹², por exemplo, escrevia que:

9 CAVALCANTI, Bianor; OTERO, Roberto Bevilacqua. Novos padrões gerenciais no setor público: medidas do governo americano. *Textos para discussão* n. 16. Brasília: ENAP, 1997, pp. 15-17.

10 BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 1, Jan.-Mar./1998, p. 10.

11 Idem. *Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34, 1998, p. 109.

12 COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. *Revista do Serviço Público*. V. 3, jul-set./2000, pp. 40-41.

o modelo de administração pública gerencial inspirou-se na administração privada, mas manteve uma distinção fundamental que é a defesa do interesse público. Dentro do modelo gerencial, a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão assume um papel muito importante. Tratou-se de abandonar o caráter auto-referido da administração burocrática, voltada exclusivamente aos interesses do aparelho do Estado, para colocar em prática as novas idéias gerenciais, oferecendo à sociedade um serviço público de melhor qualidade, em que todas as atenções são centradas nos cidadãos.”

Se os administradores passaram a buscar a satisfação e a qualidade do atendimento à sociedade como um todo, os cidadãos passaram a ser, de certa forma, vistos como clientes/consumidores a partir de então¹³. Isso, ao menos, em teoria.

2 A INSATISFAÇÃO DO CIDADÃO SE CONTRAPONDO À (IN)EFICIÊNCIA DO SERVIÇO PÚBLICO

De acordo com Paulo Modesto, “o termo eficiência não é privativo de nenhuma ciência; é um termo da língua natural, apropriado pelo legislador em sua acepção comum ou com sentido técnico próprio. São os juristas, como agentes ativos no processo de construção do sentido dos signos jurídicos, os responsáveis diretos pela exploração do conteúdo jurídico desse princípio no contexto do ordenamento normativo nacional”¹⁴. Sua incorporação ao sistema de direito positivo brasileiro, sob a forma de princípio jurídico, se deu com o objetivo de conferir, ao mesmo tempo, direitos aos

13 PRATA, C. M. As várias faces da relação cidadão x estado: antigos papéis e novas metáforas. Em, *Anais do encontro anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, v 22. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998; VIGODA, Eran. From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review*, 2002; KING, Stephen F. Citizens as customers: Exploring the future of CRM in UK local government. *Government Information Quarterly*, v. 24, Jan./2007, pp. 47–63.

14 MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. *Revista do Serviço Público*. Ano 51, n. 2 Abr-Jun 2000, pp. 107. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/328/334>>. Acesso em 27.mar.2019.

usuários dos serviços administrativos e deveres e obrigações aos prestadores, fomentando a produtividade, a economicidade e a execução dos serviços públicos com presteza, perfeição e rendimento funcional¹⁵. Em termos simplistas, a “eficiência” pode ser considerada como a utilização mais produtiva de recursos econômicos, de modo a produzir os melhores resultados¹⁶.

Nesse contexto, o serviço público deve primar pela eficiência, até mesmo por imposição normativa. De acordo com o Código de Defesa do Consumidor, por exemplo, a racionalização e melhoria dos serviços públicos é um dos princípios a serem atendidos pela Política Nacional das Relações de Consumo (art. 4º, VII), sendo, por isso, direito básico de todo e qualquer consumidor a adequada e eficaz prestação dos serviços públicos em geral (art. 6º, X). Não à toa, as pessoas jurídicas de direito público – centralizadas ou descentralizadas –, são obrigadas a fornecer serviços adequados, eficientes, seguros e, quanto aos essenciais, contínuos (art. 22).

Embora a necessidade de eficiência dos serviços públicos tenha sido reforçada no âmbito infraconstitucional com a edição da L. 8.987/95 (arts. 6º e 7º), e já fosse reconhecida como um princípio implícito em nosso ordenamento¹⁷, foi mesmo com a promulgação da Emenda Constitucional n. 19/98 que ela foi incluída no texto do art. 37, *caput* da Constituição da República, alcançando o *status* de princípio constitucional explícito. Naquela época, a literatura recebeu a alteração constitucional com aplausos, mas com bastante senso de realidade. Segundo José dos Santos Carvalho Filho¹⁸, por exemplo,

com a inclusão, pretendeu o Governo conferir direitos aos usuários dos diversos serviços prestados pela Administração

15 CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2015, pp. 30-31.

16 MARÇAL FILHO, Justen. *Curso de Direito Administrativo*. 10 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014, p. 222.

17 Nesse sentido, p. ex.: NUNES JUNIOR, Vidal Serrano; ARAUJO, Luiz Alberto David. *Curso de Direito Constitucional*. 21 ed. São Paulo: Saraiva, 2017, p. 245.

18 CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2015, p. 31.

ou por seus delegados e estabelecer obrigações efetivas aos prestadores. Não é difícil perceber que a inserção desse princípio revela o descontentamento da sociedade diante de sua antiga impotência para lutar contra a deficiente prestação de tantos serviços públicos, que incontáveis prejuízos já causou aos usuários. De fato, sendo tais serviços prestados pelo Estado ou por delegados seus, sempre ficaram inacessíveis para os usuários os meios efetivos para assegurar seus direitos. Os poucos meios existentes se revelaram insuficientes ou inócuos para sanar as irregularidades cometidas pelo Poder Público na execução desses serviços.

Já de acordo com Alexandre Mazza¹⁹, “o princípio da eficiência foi um dos pilares da Reforma Administrativa que procurou implementar o modelo de administração pública gerencial, voltada para um controle de resultados na atuação estatal. Economicidade, redução de desperdícios, qualidade, rapidez, produtividade e rendimento funcional são valores encarecidos pelo princípio da eficiência”. Afinal, concluía o autor, “a eficiência não pode ser usada como pretexto para a Administração Pública descumprir a lei. Assim, o conteúdo jurídico do princípio da eficiência consiste em obrigar a Administração a buscar os melhores resultados por meio da aplicação da lei”.

Com o objetivo de que o princípio atingisse a almejada densidade, a própria EC 19/98 se encarregou de introduzir alguns aparatos ao texto constitucional, o qual, a partir de então, passou a exigir eficiência dos servidores públicos como condição para aquisição ou perda da estabilidade (art. 41), como exigência para maior racionalização na máquina administrativa (art. 169) e, no que interessa mais de perto a este ensaio, reforçou o meio de atuação e interferência do cidadão sobre a administração pública em geral, impondo a criação de lei específica regulando aspectos relacionados às reclamações sobre a forma de prestação dos serviços públicos em geral, ao acesso dos usuários aos registros administrativos e a informações sobre atos

19 MAZZA, Alexandre. *Manual de Direito Administrativo*. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2015, pp. 121-122.

do governo e a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública (art. 37, §3º), o que, de fato, veio a ser feito anos depois pela Lei n. 12.527/11.

Contudo, não seria correto afirmar que a aplicação desse princípio tenha modificado a forma de prestação dos serviços públicos para melhor. Mais parece que todo o discurso tenha servido para encobrir situações de incoerência e funcionado apenas em teoria. Logo, o descontentamento continuou e continua sendo grande por parte da população.

Recentemente inclusive, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) promoveu enquete por meio da qual pediu aos cidadãos para avaliarem a qualidade de 13 serviços públicos ofertados no país. O resultado, como já era de se esperar, apontou exatamente no mesmo sentido indicado acima. Todos os serviços tiveram avaliação negativa, sendo que saúde e segurança pública apareceram como os mais mal avaliados²⁰. No âmbito exclusivo do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) realizou, no ano de 2011, pesquisa para aferir o clima organizacional e o nível de satisfação da Justiça brasileira. Sob a perspectiva dos usuários - assim compreendidos partes e seus advogados -, o objetivo era avaliar o atendimento prestado por juízes e funcionários da Justiça, além de uma série de questões relacionadas à qualidade do portal na *internet*, à presteza e atenção no atendimento, à qualidade das instalações e à facilidade de envio de sugestões ou reclamações, por exemplo. Nesse ponto, a sondagem revelou que o percentual de insatisfação ficava na casa dos 60%, sobretudo em quesitos envolvendo a prestação dos serviços, de que são exemplos a rapidez do atendimento, a existência de filas e espera excessiva (63,6%), o interesse no atendimento ao usuário (60,7%), o esclarecimento correto de dúvidas (59,6%), a pontualidade das audiências (62,7%), o fornecimento de resposta em tempo hábil (64,8%) e a demora na tramitação do processo (87%)²¹.

20 Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/rsb-33-servicos-publicos-tributacao-e-gasto-do-governo/>>. Acesso em 20.nov.2018.

21 Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-poder-judiciario/pesquisasatisfacao/usuarios_total_geral.pdf>. Acesso em 23.nov.2018.

No ano de 2017, o *ICJBrasil* (Índice de Confiança na Justiça), produzido pela Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV Direito SP), promoveu o levantamento de informações em diversos estados da Federação com o objetivo de acompanhar o sentimento da população brasileira em relação ao Poder Judiciário. Os dados coletados no primeiro semestre, quando comparados com os do mesmo período do ano anterior, revelaram uma queda na confiança da população brasileira em praticamente todas as instituições avaliadas, em especial uma piora significativa na avaliação da Justiça, sobre a qual paira a percepção de que se trata de instituição lenta, cara e difícil de ser utilizada. O relatório aponta que, para 81% dos entrevistados, o Judiciário resolve os casos de forma lenta ou muito lenta e custa caro ou muito caro, ao passo que 73% dos respondentes consideram que o Judiciário é difícil ou muito difícil de utilizar²².

Diante desse horizonte, não é preciso muito esforço para se concluir que soluções precisam ser encontradas. Com urgência.

3 SUGESTÕES DE MELHORIA DOS SERVIÇOS JUDICIÁRIOS PRESTADOS AOS CIDADÃOS

Ainda na década de 90 do século passado, havia quem percebesse certa tendência em se tratar os cidadãos como consumidores. Na literatura, por exemplo, Néstor García Canclini²³ chamava atenção para o fato de que, “*num tempo em que as campanhas eleitorais se mudam dos comícios para a televisão, das polêmicas doutrinárias para o confronto de imagens e da persuasão ideológica para as pesquisas de marketing, é coerente nos sentirmos convocados como consumidores ainda quando se nos interpela como cidadãos.*”

Acontece que as mudanças geradas pelo processo de globalização e os impactos que a *internet* e a tecnologia projetaram sobre os mais variados aspectos da sociedade alteraram sensivelmente as possibilidades e as formas

22 Disponível em: <https://direitosp.fgv.br/sites/direitosp.fgv.br/files/arquivos/relatorio_icj_1sem2017.pdf>. Acesso em 26.mar.2019.

23 CANCLINI, Néstor García. *Consumidores e cidadãos*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1999, pp. 37-38.

de exercer a cidadania. Os cidadãos passaram a se submeter a todo tipo de influência, proveniente das mais diferenciadas plataformas e sob as mais diversas formas. Hoje, as referências se tornam cada vez mais enviesadas, e as exigências, cada vez mais pensadas sob a ótica individual. Contudo, no caso específico do Poder Judiciário – que é o que mais de perto interessa a este ensaio –, talvez haja um complicador. Mesmo que sejam enxergados como consumidores, a relação entabulada entre jurisdicionados e o juízo, no âmbito de uma demanda judicial, jamais poderia ser tipificada como relação de consumo, pois essas personagens não se encaixariam nas figuras de consumidor e fornecedor, respectivamente, nos moldes traçados pela legislação de regência (L. 8.078/90, arts. 2º e 3º).

Natural, por isso, que sequer se cogite da aplicabilidade do CDC ao caso²⁴. Mas não é por esse motivo que os serviços prestados pelo Poder Judiciário podem ser ineficientes, inadequados, inseguros e descontínuos. A “eficiência” é, ao mesmo tempo, um princípio e deve ser uma característica de todo serviço público, o que faz com que todos os demais adjetivos sejam por ela englobados. Como resultado, um serviço só será considerado eficiente se for adequado, seguro e, na hipótese de ser essencial, contínuo.

Por outro lado, já foi dito que elementos comprometedores da eficiência como a própria incapacidade do Estado, a inclinação do cidadão brasileiro ao descumprimento de normas e outros tratados na introdução deste ensaio não seriam sequer analisados, sobretudo por sua alta complexidade requerer grande planejamento para sua solução e, o que é ainda mais grave, a alocação de recursos. Portanto, o desafio que se apresenta é saber como tornar mais eficiente um Poder Judiciário assoberbado de processos, com o material humano e a estrutura atualmente disponíveis, sem elevação dos custos. Obviamente sem ter qualquer intenção de esgotar o tema, tampouco de propor soluções para tão grave problema, aqui vão

24 O STJ também vem negando a aplicabilidade do CDC quando o serviço público é prestado diretamente pelo Estado e custeado por meio de receitas tributárias (REsp 1.187.456/RJ, DJe de 1º.12.10) ou em se tratando de relação jurídica na qual um dos polos é ocupado pelo ente público que presta, por ele mesmo, a utilidade ao cidadão (AgRg no REsp 1.341.265/SP, DJe de 23.04.2013), por exemplo.

algumas sugestões factíveis e de fácil implementação no campo prático, que poderiam, quando menos, contribuir para uma significativa melhora dos serviços judiciários e, o que é melhor, a custo muito próximo do zero.

Estamos no século XXI, com necessidades e problemas inerentes a essa quadra da história, para as quais o modelo tradicional de prestação dos serviços judiciários não mais se mostra adequado. Afinal, poucos ou sariam discordar que existe, por assim dizer, um novo mundo. O avanço tecnológico promoveu uma verdadeira revolução no modo de se enxergar as coisas e de se realizar as tarefas cotidianas. Antigos paradigmas que o próprio Estado utilizava para detectar e avaliar os acontecimentos sociais se modificaram substancialmente, sendo a *internet* a responsável por essa verdadeira reconfiguração que a sociedade sofreu em todos os lugares do mundo. Porém, apesar de tão disruptiva mudança no seio social e nos cidadãos em geral, não é preciso procurar muito para encontrar servidores públicos e agentes políticos adotando práticas e atitudes que, se um dia tiveram alguma funcionalidade, não se mostram mais apropriadas para o atingimento dos fins buscados atualmente²⁵. Isso acontece tanto em comarcas do interior, quanto da Capital dos estados, com repercussões sobre os mais diferenciados aspectos, que vão desde o atendimento destinado aos jurisdicionados e advogados pelos juízes e servidores das Secretarias²⁶, até a ausência de planos internos de estratégia para coordenação da equipe na execução das tarefas.

Ao se pensar e enxergar tais falhas como um problema multidimensional, que possui seus traços e deita raízes em diversas áreas, o foco do juiz se desloca da luta incessante de se julgar processos com a rapidez exigida

25 Em Portugal, semelhante percepção teve: RIBEIRO, Idalina. Novos métodos de trabalho com velhos recursos: secção, agendamento, despacho diário e diligências. Em: *Gestão processual: agenda, conclusões, serviço urgente e serviço diário, provimentos e ordens de serviço*. Publicação do Centro de Estudos Judiciários. Disponível em: <http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/GestaoProcessual/Gestao_Processual.pdf>

26 Identificando falhas nos métodos de atendimento executados pelos juízes no Estado do Tocantins e sugerindo mudanças, conferir: IGLESIAS, Aline Marinho Bailão; MEDINA, Patrícia. Atendimento pessoal ao jurisdicionado litigante pelo magistrado tocantinense: proposta de melhorias à prestação jurisdicional e à formação permanente. Disponível em: <http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/21308_9740.pdf>. Acesso em 27.mar.2019.

por metas para a busca de meios mais eficientes e efetivos de gestão da coisa como um todo. Por isso é que, tão logo sejam identificadas as zonas mais críticas, o próximo passo deve ser a implementação de práticas voltadas à alteração da *mentalidade* de todos que ali trabalham, abandonando-se antigas e obsoletas concepções, facilitando-se o acesso da equipe e do público ao magistrado, simplificando-se a linguagem jurídica, adaptando-se às novas ideias e valores incorporados pelas leis mais recentes, dialogando-se com outros profissionais e outras ciências (como a psicanálise, a psicologia, a sociologia e a economia comportamental), evitando-se o cientificismo e o dogmatismo puro, aproximando-se o Direito da realidade, incorporando-se novas práticas de solução de conflitos etc. A criação de uma cultura de inclusão baseada no respeito a valores, juntamente à elaboração de novos modelos de execução das obrigações, acarreta uma sensível e positiva modificação no ambiente de trabalho. Afinal, as pessoas constituem o principal ativo de qualquer organização²⁷. Com a criação dessa cultura, o próximo ponto a ser melhorado é o tratamento ao público em geral, o que poderia ser alcançado se os servidores e agentes públicos recebessem capacitação frequente. Os juízes, por exemplo, na condição de responsáveis pela unidade judiciária, deveriam ser mais comumente submetidos a cursos de gestão de pessoas e estimulados ao uso de métodos de gerenciamento de processos judiciais, em vez de voltarem suas atenções a cursos estritamente jurídicos e à aplicação de regras procedimentais puras.

Chamando atenção para a necessidade de as organizações se tornarem mais conscientes e atentas às pessoas, Idalberto Chiavenato²⁸ discorre que:

As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se fo-

27 Sobre a criação de uma cultura na Corte e a valorização da pessoa no ambiente de trabalho: BURKE, Kevin S. It is All About the People Who Work in the Courthouse. Em: *Future Trends in State Courts 2011: Special Focus on Access to Justice*. Disponível em: <<https://www.ncsc.org/~media/Microsites/Files/Future%20Trends/Author%20PDFs/Burke.ashx>>. Acesso em: 19.nov.2018.

28 CHIAVENATO, Alberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 40.

rem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados. Quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Com o barateamento da tecnologia²⁹ e com o surgimento de diversas plataformas de educação a distância, cursos *online* são fornecidos a custo reduzidíssimo, proporcionando que os profissionais se capacitem sem sequer terem que sair de casa ou do ambiente de trabalho. Na ausência de cursos de formação e capacitação específicos, nada impediria que os próprios juízes se valessem de exemplos colhidos de outros ramos da ciência e passassem a lançar mão de técnicas simples, mas altamente eficientes para o gerenciamento de processos. Existe uma infinidade de material audiovisual gratuito no *YouTube*, e um sem número de artigos científicos no *Google Acadêmico* sobre gestão de pessoas, teorias de administração pública, liderança, técnicas processuais etc.

No Estado da Paraíba, por exemplo, a magistrada Rita de Cássia Andrade, juíza da Vara da Violência Doméstica da capital, vem desenvolvendo um trabalho de divulgação da Lei Maria da Penha, para o qual sai semanalmente de seu gabinete para se reunir e orientar mulheres sobre medidas preventivas e repressivas à violência doméstica. Já Higyna Josita Simões de Almeida, juíza Auxiliar da Capital do mesmo Estado, vem se dedicando a estudar a questão do acesso à Justiça da mulher vítima de violência doméstica, tendo desenvolvido pesquisas relacionadas à forma de aplicação da Lei Maria da Penha, que mais beneficia a mulher vítima desse tipo de crime³⁰.

29 O Relatório Justiça em Números aponta que, apesar da queda do custo da tecnologia, os gastos com informática consomem em torno de 2% das despesas totais do Poder Judiciário, ao passo que os gastos com recursos humanos representam mais de 90%. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/448c3de40c32167.pdf>>. Acesso em 26.mar.19.

30 Em: Juízas paraibanas serão homenageadas com o troféu "Maria da Penha". Disponível em: <<http://pbemdesaque.com.br/juizas-paraibanas-serao-homenageadas-com-o-trofeu-maria-da-penha/>>. Acesso em: 26.mar.2019.

No Juízo Cível, além de incentivar mais e mais a adoção de condutas e técnicas conciliatórias (com o objetivo de promover as transformações necessárias no *conflito*), os juízes poderiam lançar mão de mais técnicas de gerenciamento de processos (*case management* - com o objetivo de solucionar o *litígio*)³¹ e de gerenciamento de sua própria unidade judiciária (*court management* - com o objetivo de otimizar os serviços judiciários)³². Afinal de contas, conflitos não se confundem com litígios, até porque o *conflito* pode até *influenciar*, mas, definitivamente, não *determina* a formação de um *litígio*. Se, entretanto, o *litígio* for inevitável, a máquina judiciária precisa estar preparada para prestar o melhor serviço possível aos litigantes (e à população em geral).

Não se esqueça que cabe aos juízes a *direção do processo* em conformidade com as disposições estabelecidas por todo o Código de Processo Civil (art. 139), dentre as quais se incluem o respeito à iniciativa das partes, a aplicação de técnicas para atribuir razoável duração ao processo e a adoção de medidas voltadas à solução consensual dos conflitos e à efetivação das determinações judiciais. Mas, como vivemos em um regime democrático de direito, tudo isso deve ocorrer sob a mais estrita observância aos deveres de boa-fé, cooperação e o contraditório, tornando obrigatória a manutenção de um constante diálogo com as partes, o que serve ao mesmo tempo para contrabalancear as situações jurídicas processuais dos envolvidos e inibir qualquer iniciativa eventualmente extravagante (arts. 2º a 12 e 139). Mais do que a gestão de processos, também lhes cabe a gestão de toda a unidade judiciária, como um todo.

Por isso é que o termo “gestão processual” não deve causar espanto, tampouco remeter à figura de um juiz autoritário, centralizador, inter-

31 De acordo com o jurista português Miguel Mesquita, o gerenciamento do processo pelo juiz tem sua origem na *active case management* do Direito inglês, após a ruptura com o modelo *party-control*, cuja dinâmica era justamente a contrária, baseada na atribuição às partes de maior controle sobre a condução do processo. Em: MESQUITA, Miguel. Princípio da gestão processual: O “Santo Graal” do Novo Processo Civil? Em: *Revista de Legislação e de Jurisprudência*, ano 145, nº 3995, Coimbra, nov/dez 2015, p. 85.

32 SAARI, David J.. *American Court Management: Theories and Practices*. Westport: Connecticut Quorum Books, 1982; LEFEVER, R. Dale. The integration of judicial independence and judicial administration: the role of collegiality in court governance. In: *Future Trends in State Courts*, 2010.

ventor e protagonista³³. Gestão judiciária é prática que tem por intuito otimizar o funcionamento da unidade judiciária, colocando à disposição dos magistrados instrumental adequado para garantir a “*plena afetação de todos os recursos disponibilizados pelo Judiciário com a finalidade precípua de se alcançar um serviço judiciário de qualidade e, por corolário, uma entrega da prestação jurisdicional célere, eficaz e efetiva*”³⁴.

De acordo com Higyna Josita Simões de Almeida Bezerra³⁵,

Gestor judiciário é, ab initio, o juiz, a quem compete colocar em prática o objetivo maior do Poder Judiciário que é a entrega da prestação jurisdicional. O cumprimento do mister dar-se-ia através de planos estratégicos e operacionais mais eficazes para atingir os objetivos propostos; através da concepção de estruturas e estabelecimento de regras, políticas e procedimentais, mais adequadas aos planos desenvolvidos; implementação, coordenação e execução dos planos através de um determinado tipo de comando e de controle.

O “juiz gestor” aparece, assim, como sendo o “juiz gerenciador de conflitos”, com o auxílio de todos que participam do processo³⁶. Como re-

33 A respeito, conferir: TEIXEIRA DE SOUSA, Miguel. Apontamento sobre o princípio da gestão processual no novo Código de Processo Civil. Em: *Revista de Direito Privado*, nº 43, jul/set 2013, pp. 10-14; MATOS, José Igreja. A gestão processual: um radical regresso às raízes, Em: *Revista Julgar*, nº 10, 2010.

34 REIS, Wanderlei José dos. Juiz-Gestor: um novo paradigma. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=215>>. Acesso em 26.mar.2019.

35 BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. *Educação para formação de juízes-gestores: um novo paradigma para um Judiciário em crise*. Disponível em: <[http://www.amb.com.br/gestaodemocratica/docs/Educa%C3%A7%C3%A3o%20para%20forma%C3%A7%C3%3o%20de%20juizes%20gestores%20\(%2021%2\).doc](http://www.amb.com.br/gestaodemocratica/docs/Educa%C3%A7%C3%A3o%20para%20forma%C3%A7%C3%3o%20de%20juizes%20gestores%20(%2021%2).doc)>. Acessado em 26.03.2019.

36 No Código de Processo Civil Português, p. ex., o dever de gestão processual encontra-se positivado no art. 6º, que dispõe: 1 - Cumpre ao juiz, sem prejuízo do ónus de impulso especialmente imposto pela lei às partes, dirigir ativamente o processo e providenciar pelo seu andamento célere, promovendo oficiosamente as diligências necessárias ao normal prosseguimento da ação, recusando o que for impertinente ou meramente dilatatório e, ouvidas as partes, adotando mecanismos de simplificação e agilização processual que garantam a justa composição do litígio em prazo razoável. 2 - O juiz providencia oficiosamente pelo suprimento da falta de pressupostos processuais suscetíveis de sanação, determinando a realização dos atos necessários à regularização da instância ou, quando a sanação dependa de ato que deva ser praticado pelas partes, convidando estas a praticá-lo.

sultado, as próprias partes e seus advogados poderiam se sentir estimulados a atuarem estrategicamente, utilizando-se, por exemplo, de acordos sobre o procedimento (CPC, art. 190), calendarização de atos (CPC, art. 191) e técnicas diferenciadas (CPC, art. 327, §2º), que poderiam reduzir consideravelmente o tempo em que os processos costumam ficar parados nos escaninhos das Secretarias³⁷. Essas são só algumas, dentre várias técnicas passíveis de alcançar a mesma finalidade. A inovação e o senso criativo do profissional do Direito são de fundamental importância nessa hora. Na literatura, Paulo Eduardo Alves da Silva³⁸ talvez seja aquele que mais profundamente tenha se dedicado ao estudo da gestão de processos no Brasil. De acordo com ele,

as técnicas normalmente presentes em modelos de gerenciamento de processos são: o envolvimento imediato do juiz com o processo, a seleção e triagem das demandas, a abertura para meios alternativos de resolução de conflitos (mediação, conciliação, arbitragem, avaliação de terceiro neutro, etc.), o planejamento do andamento, do custo e do tempo do processo, a desformalização das regras processuais, a adaptação do procedimento às circunstâncias do caso, a organização da estrutura judiciária e criação de novas funções de apoio ao juiz, o controle do fluxo de rotinas internas dos cartórios, a gestão e o aproveitamento dos recursos humanos, materiais e tecnológicos do juízo, etc.

Ao lado dessas providências, a realização de mutirões, a designação de audiências de instrução temáticas (acidentes de trânsito, possessórias etc), ou de conciliação para pautas específicas poderiam racionalizar significati-

37 Também nesse sentido: CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. *O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013, pp. 48-49.

38 SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 141.

vamente a prestação dos serviços, mais uma vez repercutindo positivamente sobre a economia de tempo de todos os envolvidos e de dinheiro público. No final das contas, estaria sendo aplicada uma forma de tecnologia (a técnica de gestão de processos e da própria unidade judiciária), embora sem automação (sem uso de computadores ou *internet*), o que reduziria a praticamente zero o custo com a operação.

Como de nada ou muito pouco adiantaria ser feito o treinamento dos juízes sem que o mesmo ocorresse com os demais servidores da unidade judiciária, estes também deveriam ser capacitados e treinados por profissionais ou especialistas em gestão. Para isso, as plataformas de ensino à distância cairiam como uma luva. Na ausência delas, o próprio magistrado poderia promover reuniões periódicas com sua equipe, em dias e horários específicos, para que pudesse ser mantida a sintonia entre o que fosse decidido e o que fosse cumprido.

A estrutura organizacional do pessoal da Secretaria sob o modelo de “redes distribuídas” facilitaria sobremaneira o trabalho, pois, ao contrário das “redes centralizadas e descentralizadas”, comumente existentes no serviço público, a interação nas “redes distribuídas” é tão grande que não há necessidade de se recorrer a um comando central para se saber o que fazer diante do aparecimento de alguma necessidade. Os diagramas abaixo plasmados, conhecidos por *Diagramas de Baran*³⁹, demonstram que nas redes distribuídas (C), há menos centralização e muito mais conexões entre diversas “unidades de ação”, que se mostram tão capacitadas quanto outros para o desenvolvimento de tarefas, sem necessidade de terem que percorrer um longo e enviesado caminho até uma autoridade central (o escrivão ou chefe de secretaria, p. ex).

39 Sobre as redes centralizadas, descentralizadas e distribuídas e seus respectivos diagramas, conferir: BARAN, Paul. *On distributed communications: Introduction to distributed communications networks*. Disponível em: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_memoranda/2006/RM3420.pdf. Acesso em: 10.out.18.

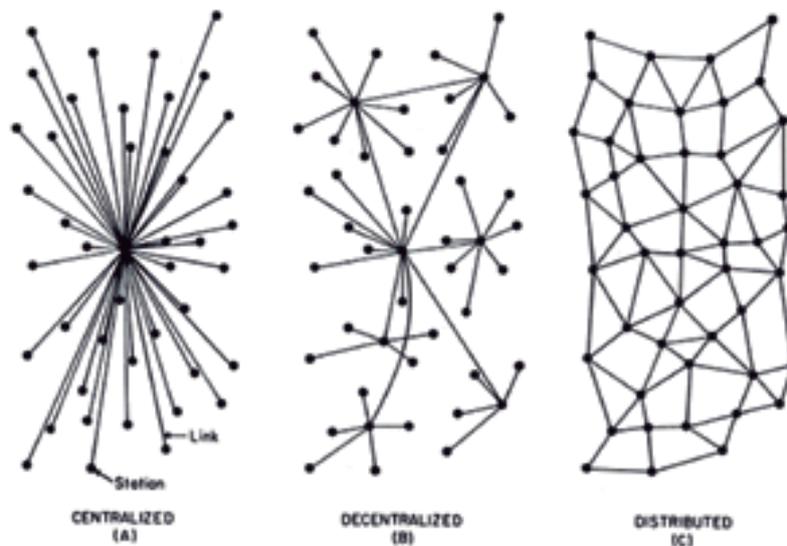


FIG. 1 – Centralized, Decentralized and Distributed Networks

Para isso, seria indispensável a capacitação e treinamento de estagiários por servidor lotado na unidade (L. 11.788/08, art. 9º, III), com o objetivo de que cada um deles soubesse realizar todas as atividades inerentes à função, e, por óbvio, ficasse ciente de suas responsabilidades⁴⁰. Assim, eventuais dificuldades enfrentadas na realização de determinadas tarefas ou mesmo a ausência de um deles ao ambiente de trabalho não descontinuariam nem prejudicariam significativamente o desempenho dos trabalhos da Secretaria.

Ao lado dessa formatação, a otimização da divisão de tarefas entre os estagiários e servidores, em conformidade com as capacidades individuais, a prévia seleção de peças a serem encaminhadas prioritariamente à análise do juiz (triagem), a realização de mutirões internos na Secretaria, o revezamento no atendimento ao balcão, a utilização de etiquetas coloridas para identificação de processos físicos de tramitação prioritária, assim como daqueles convencionados (CPC, art. 190) e calendarizados (CPC, art. 191), e sua correspondente alocação em escaninhos próprios, são práticas simples que costumam gerar ótimos resultados em curtíssimo espaço de tempo.

40 Até porque, de acordo com o entendimento do STJ, o estagiário que atua no serviço público, ainda que transitoriamente, remunerado ou não, enquadra-se no conceito legal de agente público preconizado pela Lei 8.429/1992, estando sujeito a responsabilização por ato de improbidade administrativa (p. ex.: REsp 1.352.035/RS, Rel. Min. Herman Benjamin, DJe de 8.9.15).

Paralelamente, aplicativos de mensagens instantâneas são gratuitos e sua utilização para promover comunicações judiciais já foi autorizada pelo Conselho Nacional de Justiça, ao ensejo do julgamento do Procedimento de Controle Administrativo (PCA) 0003251-94.2016.2.00.0000. Como, ao menos, o acesso à *internet* pode ser considerado uma realidade em praticamente todas as comarcas e unidades judiciárias do país, o ganho de tempo e a economia de material seriam só dois dentre diversos benefícios obtidos com a utilização desse serviço, que, embora exija a aquisição de um aparelho *smartphone* e de um *chip*, vem sendo adotado com relativo sucesso em todo o Brasil⁴¹.

Por meio desses instrumentos, a busca de partes que alegadamente se encontram em local incerto e não sabido pode perfeitamente ser realizada pelos servidores, mediante prévia ordem do juiz e alguns cliques no teclado, nas mais diversas redes sociais existentes, todas gratuitas, levando a semelhante ganho de tempo e de dinheiro público. Já existem até relatos de credores sendo encontrados para receber valores já depositados em juízo⁴². Afora isso, incontáveis audiências poderiam ser realizadas pelo sistema de videoconferência - *disponibilizado sem qualquer custo pelos mais diversos aplicativos e softwares* -, permitindo que advogados, partes, juízes e membros do Ministério Público fossem colocados frente a frente em ambiente virtual, poupando tempo, dinheiro com deslocamento, ocupação de salas físicas de audiência, gastos com energia elétrica etc.

No Rio de Janeiro, por exemplo, vale ser conferido o pioneiro Projeto Justiça Digital, que, embora tenha sido desenvolvido e aplicado inicialmente no Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC) do

41 Em caso veiculado na mídia especializada, foi reportado que um acordo celebrado por meio do aplicativo WhatsApp havia sido homologado por juiz do trabalho. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI276165,21048-Juiza+homologa+acordo+trabalhista+de+R+200+mil+firmado+em+grupo+de>>. Acesso em 13.nov.18.

42 Recentemente inclusive, foi noticiado que uma juíza do trabalho havia localizado o credor de considerável quantia já reconhecida por sentença judicial, por meio da rede social Facebook. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI276961,41046-Juiza+encontra+credor+no+Facebook+e+garante+recebimento+de+sucumbencia>>. Acesso em 23.out.18.

Fórum da Leopoldina⁴³, passou a ser testado no Espírito Santo⁴⁴, possuindo aptidão para ser empregado em todas as unidades judiciárias do país que possuam as facilidades exigidas (acesso à internet, aparelho *smartphone* e *chip*).

Naquelas comarcas onde ainda existem processos físicos⁴⁵, a dinamização de atos talvez seja ainda mais necessária. Mandados de intimação e citação poderiam ser remetidos para os oficiais de justiça por meio eletrônico, ocorrendo o mesmo com o envio de cartas precatórias. Além disso, devem ser pensadas medidas para que o tempo em que esses processos permanecem “aguardando” em escaninhos seja reduzido. A reiteração de ofícios não respondidos, por exemplo, talvez não devesse ocorrer sob a mesma forma pela qual tenha sido praticado o ato infrutífero. Assim, se o ofício não respondido tiver sido encaminhado pelos correios, seria melhor que sua reiteração se desse por correio eletrônico ou por oficial de justiça. Os autos de processos remetidos aos tribunais superiores, por exemplo, talvez não precisassem ser reautuados, desde que a capa original estivesse em boas condições. No lugar de novas capas, poderiam bastar etiquetas ou adesivos. Os comumente volumosos atos constitutivos de empresas não precisariam ser juntados aos autos, por cópia, se a Secretaria criasse pastas de arquivos especificamente destinadas a guardá-los. Sua apresentação pela parte, assim como as eventuais alterações contratuais, seriam meramente certificadas nos autos, sendo assegurada a qualquer interessado a consulta aos documentos arquivados.

Todas essas práticas são gratuitas e podem perfeitamente ser adotadas em qualquer unidade judiciária brasileira, com os recursos e orçamento lá

43 Disponível em: <<http://www.tjrj.jus.br/noticias/noticia/-/visualizar-conteudo/5111210/5694848>>. Acesso em 20.nov.2018.

44 Disponível em: <<http://www.tjes.jus.br/forum-permanente-de-juizes-de-familia-realiza-palestra-e-workshop-com-o-tema-justica-digital-nesta-quarta-feira-12/>>. Acesso em: 27.mar.2019.

45 De acordo com dados colhidos da página do Conselho Nacional da Justiça na *internet*, até o primeiro semestre do ano de 2017, apenas 15,7 milhões, das mais de 80 milhões das demandas judiciais em trâmite no país, se desenvolvem sob o formato de Processo Judicial Eletrônico (PJe), sendo a maior parte delas na Justiça Trabalhista. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/02/8fca1c5a0d1bac23a1d549c6f590cfce.pdf>>. Acesso em 17.out.18.

existentes, conferindo densidade à Lei n. 13.726/18, que tem por objetivo justamente racionalizar, desburocratizar e simplificar atos e procedimentos administrativos dos Poderes Públicos.

Mais um exemplo, portanto, do uso de inovação e tecnologia, sem automação, logo, a custo quase zero.

O estreitamento da relação com o cidadão é outro ponto que pode e deve ser aprimorado. O jurisdicionado precisa ter a sensação de que está sendo ouvido e que seus argumentos estão sendo considerados na tomada das decisões dentro do processo. Para isso, foi implementado no Brasil o assim chamado contraditório colaborativo (CPC, arts. 6º a 10), com base na visão de que o processo representa uma “comunidade de trabalho”⁴⁶.

Fora do processo, a abertura de canais de comunicação com a população, a simplificação da linguagem jurídica⁴⁷, a afixação de “porta papeis” no átrio do Fórum, contendo notas sobre julgamentos importantes dos tribunais superiores ou avisos sobre direitos dos cidadãos (a exemplo da obtenção de gratuidade da Justiça e de ser assistida pela defensoria pública), a abertura do edifício do Fórum para visita guiada em certo dia da semana de menos movimento, a realização de palestras abertas ao público, sem prejuízo da designação de servidor capacitado para a prestação de informações sobre as etapas de tramitação do processo, são providências importantes, que facilitam não só o acesso como o conhecimento do sistema de justiça pela população.

No fim do dia, isso implementaria forte mecanismo de governança⁴⁸, criando engajamento. E o que é melhor: a custo praticamente zero.

46 MOREIRA, José Carlos Barbosa. A Função Social do Processo Civil Moderno e o papel do Juiz e das Partes na direção e na Instrução do Processo. *Revista do Processo*. v. 37, pp. 140-150

47 Por todos: ARRUDÃO, Bias. O juridiquês no banco dos réus. Em, *Revista Língua Portuguesa*, v. 2, jun.-dez./2007, pp. 18-23.

48 O Tribunal de Contas da União (TCU) promove periodicamente a publicação do Referencial Básico de Governança, aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, que se encontra disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>>. Acesso em: 20.nov.18.

Diante da obsolescência do modelo tradicional, é preciso que se cultive uma mentalidade de prototipagem⁴⁹, para que as ideias sejam tangibilizadas e implementadas na prática o mais rápido possível, visando à promoção da tão esperada transformação da realidade. A meta é testar rápido para, se for preciso, errar rápido, a baixo custo. Instaurando-se uma cultura que valorize a inventividade e inovação, alguns métodos de gestão e de prática de serviços virão à tona, por meio de debates travados entre os próprios membros da equipe, merecendo ser prestigiados e implantados o mais rápido possível, ainda que em versão simplificada e mediante validação posterior. Intimações pessoais levadas a efeito por meio de redes sociais, como o *Facebook* e o *Instagram*, por exemplo, são facilmente implementáveis na prática e contam com apoio legal (CPC, arts. 183, §1º), bastando que as partes voluntariamente as aceitem. A grande vantagem é que, diferentemente do *WhatsApp* ou aplicativos semelhantes, tais programas podem ser instalados nos dispositivos da unidade judiciária a custo zero, pois não exigem a aquisição de *chips* de armazenamento de número de linha e dados nem de aparelhos *smarphones* pelo Poder Judiciário. Eventuais falhas no processo de implantação poderão ser corrigidas futuramente, sem qualquer prejuízo ao Sistema, às partes ou ao processo (CPC, art. e 1.053). Por isso, o foco tem que ser transferido para o planejamento e execução.

Por fim, é necessário que se aperfeiçoe a transparência das práticas judiciárias. A disponibilização de informações *online* ou mediante a fixação de tabelas em locais específicos do edifício do Fórum, contendo dados estatísticos atualizados sobre o acervo da unidade judiciária ou sobre a quantidade de pronunciamentos judiciais emitidos e de processos arquivados etc, assim como dando ampla publicidade a decisões proferidas em casos emblemáticos ou de grande repercussão local, como ordens de expedição de precatórios em processos envolvendo milhares de servidores, por exemplo, encampam boa prática e demonstram preocupação e cuidado com o cidadão/consumidor.

49 O termo prototipagem, na acepção utilizada no texto, provém do Design Thinking, representando a última das 4 etapas do processo. A propósito: BROWN, Tim. *Change by design: how design thinking transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperCollins Publishers LCC, 2009.

Em aspecto reduzido, algumas dessas providências acabariam representando prestação de contas (*accountability*⁵⁰) aos destinatários dos serviços públicos.

As boas práticas não precisariam ficar restritas ao interior do edifício do Fórum, porém. Aliás, algumas delas somente poderiam causar impacto positivo na comunidade se fossem praticadas fora de suas paredes e muros. Ainda que não digam respeito imediatamente ao cidadão como consumidor, a elaboração de um planejamento adequado de coleta e destinação de resíduos e materiais sólidos usados no gabinete e secretaria, como canetas, toners, papéis e lápis, por exemplo, poderia trazer significativos benefícios ao meio ambiente de uma maneira geral. Se, porventura, o município não possuir lei local disciplinando a coleta seletiva em prédios da Administração Pública ou a doação dos resíduos gerados para organizações próprias, nos termos da Lei Federal n. 12.305/10⁵¹, nada impede que os agentes públicos atentem-se aos procedimentos corretos de descarte dos resíduos gerados em seus respectivos ambientes de trabalho, para que incentivem a redução, sempre que possível, da utilização do papel e a sua reutilização, quando inevitável seu emprego, o encaminhamento à reciclagem de *toners* utilizados em impressoras, a destinação de materiais diversos às associações e cooperativas de catadores, dentre várias outras providências que, além de demonstrarem preocupação com o meio ambiente, serviriam de exemplo e causariam impacto positivo na comunidade local.

Tudo isso a custo bem próximo do zero.

50 Reforçando a necessidade de haver prestação de contas e responsabilidade nos serviços públicos (*accountability*), o Decreto n. 9.203/17 estabelece regras sobre a política de governança da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, disciplinando princípios, diretrizes e mecanismos para o exercício da governança pública, dentre os quais a prestação de contas e responsabilidade (art. 3º, V), a promoção da comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação (art. 4º, XI) e a liderança com responsabilidade (art. 5º, I "c").

51 No campo legislativo, a Lei n. 12.305/10, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos, estabelece que: Art. 19. O plano municipal de gestão integrada de resíduos sólidos tem o seguinte conteúdo mínimo: §6º Além do disposto nos incisos I a XIX do *caput* deste artigo, o plano municipal de gestão integrada de resíduos sólidos contemplará ações específicas a serem desenvolvidas no âmbito dos órgãos da administração pública, com vistas à utilização racional dos recursos ambientais, ao combate a todas as formas de desperdício e à minimização da geração de resíduos sólidos.

A contratação de estagiários residentes nas proximidades do local onde terão que executar suas atividades é outro exemplo de prática de impacto positivo sobre a comunidade, pois promoveria a inclusão.

Todas essas sugestões, embora de conhecimento geral, poderiam (e deveriam) ser mais estimuladas pelo Poder Judiciário e pelo Poder Público em geral, pois até os custos de implantação vêm sendo reduzidos dia após dia com o barateamento da tecnologia e da automação. Tanto é assim que foi justamente com base na experiência bem-sucedida da Vara Cível e Fazenda de Viana, no Espírito Santo – onde o autor deste texto exerce a função de juiz titular – que surgiu a ideia de se escrever este ensaio.

Como essa, diversas outras práticas transformadoras podem ser encontradas Brasil afora, como aquela criada pela Vara de Execuções Penais e Medidas Alternativas de Fortaleza/CE, que, por meio de uma perspectiva sistêmica, vem promovendo melhoria de vida dos cumpridores de penas, ou, ainda, aquela desenvolvida pelo Tribunal de Justiça do Maranhão, cujo foco é a elaboração de ações efetivas que possam contribuir para a diminuição das taxas de congestionamento de julgamentos e de baixa processual⁵².

CONCLUSÃO

A Administração Pública e, em especial, o Poder Judiciário devem se aperceber que o jurisdicionado e o cidadão não figuram como meros destinatários de seus pronunciamentos e atos, mas sim como coautores de todo o processo de produção das normas que lhes serão aplicadas. Por isso, deve haver interação permanente, sob as mais diversas formas. Enxergar cada uma dessas interações como oportunidade de estreitar o relacionamento e de aprimorar a prestação dos serviços públicos, é o desafio que se apresenta para o gestor de toda e qualquer unidade judiciária do país.

É preciso que o bom senso, a criatividade, o uso dos recursos gratuitos fornecidos pela *internet*, a inovação e a aplicação de técnicas de gestão de

52 Disponível em: <https://www.premioinnovare.com.br/>. Acesso em: 19.dez.2018.

pessoas e de processos sejam estimulados com mais vigor, para o aperfeiçoamento dos serviços judiciários. No final das contas, todos sairiam ganhando a custo praticamente zero.

REFERÊNCIAS

ARRUDÃO, Bias. O juridiquês no banco dos réus. Em: *Revista Língua Portuguesa*, v. 2, jun.-dez./2007.

BARBOSA MOREIRA, José Carlos. A Função Social do Processo Civil Moderno e o papel do Juiz e das Partes na direção e na Instrução do Processo. *Revista do Processo*. v. 37.

BARAN, Paul. On distributed communications: Introduction to distributed communications networks. Disponível em: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_memoranda/2006/RM3420.pdf. Acesso em: 10.out.18.

BEZERRA, Higyna Josita Simões de Almeida. *Educação para formação de juízes-gestores: um novo paradigma para um Judiciário em crise*. Disponível em: <[http://www.amb.com.br/gestaodemocratica/docs/Educa%C3%A7%C3%A3o%20para%20forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20juizes%20gestores%20\(%2021%2\).doc](http://www.amb.com.br/gestaodemocratica/docs/Educa%C3%A7%C3%A3o%20para%20forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20juizes%20gestores%20(%2021%2).doc)>. Acessado em 26.03.2019.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34, 1998.

_____. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 1, Jan.-Mar./1998.

BROWN, Tim. *Change by design: how design thinking transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperCollins Publishers LCC, 2009.

BURKE, Kevin S. It is All About the People Who Work in the Court-house. Em: *Future Trends in State Courts 2011: Special Focus on Access to Justice*.

CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013.

CANCLINI, Néstor Garcia. Consumidores e cidadãos. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1999.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CAVALCANTI, Bianor; OTERO, Roberto Bevilacqua. Novos padrões gerenciais no setor público: medidas do governo americano. Textos para discussão n. 16. Brasília: ENAP, 1997.

CHIAVENATO, Alberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. Revista do Serviço Público. V. 3, jul-set./2000.

GARCIA, Fernando Coutinho. Modernização e reforma administrativa do Brasil: uma interpretação dos impasses e um projeto alternativo. Em: *Modernização administrativa*. Rio de Janeiro: lpea/lplan, 1978.

IGLESIAS, Aline Marinho Bailão; MEDINA, Patrícia. Atendimento pessoal ao jurisdicionado litigante pelo magistrado tocantinense: proposta de melhorias à prestação jurisdicional e à formação permanente. Disponível em: <http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/21308_9740.pdf>. Acesso em 27.mar.2019.

KING, Stephen F. Citizens as customers: Exploring the future of CRM in UK local government. *Government Information Quarterly*, v. 24, Jan./2007.

LEFEVER, R. Dale. The integration of judicial independence and judicial administration: the role of collegiality in court governance. In: *Future Trends in State Courts*, 2010.

LOSS, Juliana. Crise de Justiça e Justiça de crise. Preço e duração de um processo podem ser suportados durante anos, e o respectivo custo “estimado” acaba integrado ao preço. Opinião. O Globo. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/opiniao/crise-de-justica-justica-de-crise-17471976>>. Acesso em 20.nov.2018.

MACEDO, Fausto. “Precisamos fazer uma revolução no modo como o Judiciário funciona”, diz ministro Luís Roberto Barroso”. Entrevista. Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/nos-precisamos-fazer-uma-revolucao-no-modo-como-o-judiciario-funciona-diz-ministro-luis-roberto-barroso/>>. Acesso em: 20.nov.2018.

MARÇAL FILHO, Justen. *Curso de Direito Administrativo*. 10 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

MATOS, José Igreja. A gestão processual: um radical regresso às raízes, Em: *Revista Julgar*, nº 10, 2010.

MAZZA, Alexandre. *Manual de Direito Administrativo*. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MEDEIROS, José. A dinâmica da reforma administrativa. *Revista do Serviço Público*, v. 105, n. 1, 1970.

MESQUITA, Miguel. Princípio da gestão processual: O “Santo Graal” do Novo Processo Civil? Em: *Revista de Legislação e de Jurisprudência*, ano 145, nº 3995, Coimbra, nov/dez 2015.

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. *Revista do Serviço Público* Ano 51 Número 2 Abr-Jun 2000, pp. 107. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/328/334>>. Acesso em 27.mar.2019.

NUNES JUNIOR, Vidal Serrano; ARAUJO, Luiz Alberto David. *Curso de Direito Constitucional*. 21 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

PRATA, C. M. As várias faces da relação cidadão x estado: antigos papéis e novas metáforas. Em: *Anais do encontro anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, v 22. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

RAMOS, Naimar Mendanha. Modernização administrativa e estratégias de mudança: algumas reflexões sobre o caso brasileiro. *Revista de Administração Pública* n. 15. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

REIS, Wanderlei José dos. Juiz-Gestor: um novo paradigma. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=215>>. Acesso em 26.mar.2019.

RIBEIRO, Idalina. Novos métodos de trabalho com velhos recursos: secção, agendamento, despacho diário e diligências. Em: *Gestão processual: agenda, conclusões, serviço urgente e serviço diário, provimentos e ordens de serviço*. Publicação do Centro de Estudos Judiciários. Disponível em: <http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/GestaoProcessual/Gestao_Processual.pdf>.

SAARI, David J.. *American Court Management: Theories and Practices*, Westport: Connecticut Quorum Books, 1982.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da. *Gerenciamento de processos judiciais*. São Paulo: Saraiva, 2010.

STUMPF, Juliano da Costa. *Poder Judiciário: morosidade e inovação*. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009.

TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. O Judiciário brasileiro e as propostas de um novo modelo. *Revista da AJURIS – Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, a, v. 26, p. 314-319, 2000.

TERRA JÚNIOR, João Santa. A Morosidade da Prestação Jurisdicional Brasileira e a Emenda Constitucional nº 45/2004. *Pensar o Direito*, p. 53, 2005. Disponível em: <http://srv1.unilago.com.br/publicacoes/pensar_direito02.pdf#page=53>. Acesso em: 26.mar.2019.

VIGODA, Eran. From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review*, 2002.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. *Revista de Administração Pública* n. 8. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, abr./jun. 1974.