

Prof. Mestre Roberto Portugal Bacellar

**JUIZ SERVIDOR, GESTOR E MEDIADOR**

1<sup>a</sup> edição

Brasília

2013

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E  
APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS  
MINISTRO SÁLVIO DE FIGUEIREDO TEIXEIRA

Coordenação Científica

*Coordenadoria de Pesquisa e Ensino - Enfam*

Apoio Técnico

*Coordenação Geral: Secretaria Executiva - Enfam*

Bibliotecária

*Maria de Fátima Castro Bayma*

Auxiliar de Biblioteca

*Wanderson O. Reis*

Editoração

*Enfam*

Bacellar, Roberto Portugal.

Juiz servidor, gestor e mediador/ Roberto Portugal Bacellar  
-- Brasília : Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de  
Magistrados - Ministro Sálvio de Figueiredo Texeira, 2013.

163p. : il. -- (Coleção selo)

ISBN: 978-85-7248-155-7

1. Poder Judiciário, Brasil. 2. Administração da Justiça,  
Brasil. 3. Organização judiciária, Brasil. 4. Juiz, poderes e  
atribuições, Brasil. I. Título

CDU 347.97/.99(81)

## SUMÁRIO

Prefácio .....	9
1 - Introdução .....	11
2 - Visão Geral da Administração Judiciária .....	15
3 - O CNJ e a Gestão Estratégica do Poder Judiciário .....	21
3.1 - Missão e Visão .....	21
3.2 - Eficiência Operacional e Acesso ao Sistema de Justiça .....	22
3.3 - Responsabilidades Sociais .....	26
3.4 - Alinhamento e Integração .....	27
3.5 - Atuação Institucional .....	29
3.6 - Gestão de Pessoas .....	31
3.7 - Orçamento, infraestrutura e tecnologia .....	32
4 - O Poder Judiciário e seus Problemas .....	35
4.1 - Insatisfação dos Usuários dos Serviços da Justiça .....	38
4.2 - Deficiência Organizacional da Administração Judiciária .....	40
4.3 - Os Juízes são muito Caros para Atender Telefone e Preparar Ofícios e Administrar Fôruns .....	41
4.4 - Burocracia Mecanizada na Administração Judiciária .....	42
4.5 - Necessária Profissionalização dos Serviços na Administração de Tribunais .....	45
4.6 - A Linguagem na Administração Judiciária .....	46
4.7 - Falta de Legitimação Social do Poder Judiciário .....	47
4.8 - A Baixa Aprendizagem nos Tribunais .....	49
4.9 - Tribunais Abarrotados de Processos .....	52
4.10 - Falta de Divulgação dos Argumentos e Falta de Conhecimento do Povo sobre o Poder Judiciário .....	53
4.11 - Lentidão da Justiça .....	57
4.12 - Ambiente Físico .....	58
4.12.1 - Programação Neurolinguística .....	61
4.12.2 - Cromoterapia .....	62
4.12.3 - Sociometria .....	63

4.13 - Falta de Pesquisas Internas e Deficiência na Análise de Dados em Arquivo .....	64
4.14 - O Recrutamento do Magistrado e a sua Legitimação Legal por Concurso Público .....	65
4.15 - O CNJ e a Implementação de Diretrizes Nacionais .....	67
4.16 - A importância da Crise e da Experiência da Crise .....	68
4.16.1 - Alta Aprendizagem .....	69
4.17 - O modelo Gerencial Hierarquizado dos Tribunais .....	70
5 - Justificativas da Planificação Estratégica nos Tribunais .....	73
6 - Diagnóstico, Objetivos e Propostas para a Qualificação da Administração Judiciária .....	75
6.1 - Busca de Eficiência na Administração de Tribunais .....	76
6.2 - Estratégias Voltadas ao Atendimento da População e o Marketing de Serviços .....	79
6.2.1 - Atenção aos Órgãos de Maior Visibilidade .....	80
6.2.2 - A Importância da Qualidade na Integralidade dos Serviços ...	81
6.2.3 - Uma Análise de Caso de Insatisfação pela Celeridade .....	83
6.2.4 - Perfil Interdisciplinar do Magistrado e Satisfação do Jurisdicionado .....	85
6.2.5 - Prestigiar os Interesses e Valores do Jurisdicionado .....	88
6.3 - O Acesso à Justiça, o Monopólio Jurisdicional e os Meios Complementares de Resolução de Conflitos .....	89
6.3.1 - Técnicas Autocompositivas .....	94
6.4 - Alternativas Estratégicas para Racionalizar a Prestação Jurisdicional como Atividade Fim do Poder Judiciário .....	103
6.5 - Mecanismos de Coordenação .....	105
6.6 - Princípio da Eficiência .....	109
6.6.1 - Programas de Qualidade e Produtividade no Contexto da Humanização da Teoria da Administração .....	110
6.6.2 - Treinamento e Capacitação Permanente .....	111
6.6.3 - Desenvolvimento, Gestão por Competências e suas Variadas Dimensões .....	113

6.6.4 - Prêmio de Produtividade .....	115
6.7 - Padrões de Aprendizagem .....	115
6.8 - Administrar a Crise do Poder Judiciário e a Falta de Legitimação Social dos Tribunais .....	116
6.9 - A Opinião Pública e sua Importância .....	122
6.10 - O Monopólio Jurisdicional e a Atual Necessidade de Posicionamento Público com Competitividade .....	124
6.11 - A Responsabilidade Social como Fator de Posicionamento e Visibilidade Pública .....	125
7 - Forças Estratégicas Propulsoras da Administração Judiciária .....	127
7.1 - Argumentos de uma Agenda Positiva na Administração Judiciária .....	128
7.2 - Gestão do Pensamento e os Seis Chapéus .....	128
8 - A Administração das Cortes Norte Americanas .....	137
8.1 - Atividade Jurisdicional nos EUA .....	137
8.2 - Atividade Administrativa e o National Center for State .....	138
8.3 - Juízes Administradores, Julgadores e Operacionais .....	139
8.4 - Profissionais Administradores de Tribunais .....	140
8.5 - A Importância da Base Informacional e do Banco de Dados dos Tribunais Norte-Americanos .....	141
8.6 - A Maior Biblioteca do Mundo e a Globalização do Conhecimento em Administração Judiciária .....	142
9 - Missão, Visão, Valores, Metas e Objetivos do Poder Judiciário Brasileiro .....	143
9.1 - A Missão de Realizar Justiça .....	143
9.2 - Visão .....	147
9.3 - Justiça e Segurança Jurídica .....	147
9.4 - Rapidez na Solução dos Conflitos Dentro, Fora ou ao Lado do Poder Judiciário .....	148
9.5 - Diminuir a Quantidade de Serviço e Aumentar a Qualidade .....	149
10 - Conclusões .....	151

10.1 - A Valorização da Atividade-Meio Qualifica e Melhora a Atividade-Fim do Poder Judiciário .....	152
10.2 - Viabilizar um Serviço Público de Qualidade .....	153
10.3 - Democratização com Coordenação .....	153
10.4 - Ciclo Empreendedor .....	153
10.5 - Investimento em Assessoria e Tecnoestrutura .....	154
10.6 - Credibilidade .....	154
10.7 - Antecipar-se a novas crises .....	155
Referências Bibliográficas .....	157

## **PREFÁCIO**

A presente obra é o nítido retrato da transparência da magistratura brasileira e a revelação do novo tempo em que o Poder Judiciário vive.

A narrativa da trajetória republicana do Poder Judiciário brasileiro nos remete à crise que passa a ser revelada nos anos cinquenta e persistiu nas décadas seguintes. Demonstra que essa crise se confunde com o crescente número de ações, bem como com a ausência de evolução do comportamento do magistrado brasileiro à época.

O novo tempo concebido pela Constituição da República de 1988, de resguardar direitos e garantias aos cidadãos, contribui para o aumento das demandas, mas também cria mecanismos que capacitam melhor o Poder Judiciário para atender os anseios da sociedade brasileira. A inserção do Conselho Nacional de Justiça e das Escolas Nacionais de Formação de Magistrados, como instituições que podem orbitar em busca do aperfeiçoamento do Poder Judiciário, conduz o magistrado brasileiro a acompanhar a marcha do tempo e a superar uma cultura que não tem espaço nos dias de hoje.

A consciência exposta acerca da morosidade no julgamento das demandas tem como objetivo apontar caminhos que estimulam a cooperação de todos para a mudança dessa realidade.

O novo papel constitucional conferido ao magistrado brasileiro não se restringe a de um mero delegatário do poder estatal. A missão de realizar justiça não despreza o direito posto, mas revela que a prevalência dos princípios éticos e humanos nas relações com servidores e partes em conflito é a força maior para a distribuição de uma justiça efetiva.

Ao término da leitura dessa obra marcante percebemos que o Poder Judiciário passa por um processo de evolução e superação. O tempo do magistrado integral – Servidor, Gestor e Mediador -, mas aberto ao conhecimento multidisciplinar, é o marco do novo caminho.

A presente obra deixa claro que as crises podem ser vistas como o momento de decisão no qual se concentram as forças necessárias para impulsionar as alternativas concretizadoras da verdadeira Justiça.

# **NOÇÕES GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA**

## **GESTÃO JUDICIÁRIA**

### **1 - INTRODUÇÃO**

A partir do art. 105, parágrafo único, I, da Constituição da República (CR), e por meio das Resoluções nº 1/2007 e 2/2007, com ênfase na formação humanística e pragmática dos magistrados, a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) apresentou, em um primeiro momento, um balizamento geral destinado a orientar e colaborar com os Tribunais Regionais Federais e Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal na implementação dos cursos de formação para ingresso, aperfeiçoamento para vitaliciedade e aferição do merecimento na promoção de magistrados.

Em seguida e antes ainda de estabelecer as diretrizes para os conteúdos programáticos mínimos, a ENFAM colheu subsídios das Escolas de Magistratura Federal e Estadual e obteve, por meio dessa interface, preciosas informações necessárias a projetar o perfil que se espera ver integrado aos quadros da magistratura, qual seja, o de um magistrado integral, humanista, comprometido, pragmático e com conhecimentos interdisciplinares que o habilitem a manter um relacionamento aberto, a fim de que a sociedade o perceba como verdadeiro instrumento de pacificação social.

Com a definição de linhas básicas de atuação na atividade judiciária (de magistrados federais e estaduais), a ENFAM realizou eventos destinados a definir, a partir do conhecimento interdisciplinar, as aptidões, habilidades e atitudes necessárias ao exercício dessa judicatura integral e humanística. Na atividade judiciária (gênero), foram identificadas pelo menos três linhas e esferas de atuação: a) jurisdicional; b) de representação (social/política); c) de gestão (em sentido amplo).

A atual sociedade em gradativa transformação exige um magistrado integral, que além das características de julgador é um verdadeiro agente de transformação social, servidor, administrador e mediador.

No propósito de alcançar um magistrado integral, com formação interdisciplinar e humanista, necessária ao fortalecimento do Poder Judiciário e ao seu próprio desenvolvimento como ser humano, foram realizadas reuniões de trabalho com colaboradores de diversas áreas, até que resultassem definidas as diretrizes para os conteúdos programáticos mínimos dos cursos de formação para ingresso na magistratura e de aperfeiçoamento de magistrados (formação continuada).

Com base nesse conhecimento interdisciplinar, a ENFAM buscou destacar na estruturação e planejamento de seus cursos, o trato de situações práticas da atividade (metodologia de estudo de casos). Isso propicia o desenvolvimento de atitudes individuais e em equipe, além de ações específicas e corriqueiras de assuntos diretamente relacionados ao exercício da atividade jurisdicional/administrativa (gestão cartorária, elaboração de decisões, sentenças, audiências, elaboração de atos administrativos de gestão, controle e gestão de processos, dentre outros).

A partir de uma base teórica apresentada, a ENFAM procurou, ainda, pôr em prática reflexões sobre os conhecimentos relativos às relações interpessoais e interinstitucionais: psicologia; sociologia; deontologia; ética; administração e gestão de pessoas e de recursos da informação sobre o impacto político, econômico e social das decisões judiciais; difusão da cultura de conciliação como busca da paz social; técnicas de mediação, além de outros conhecimentos.

A realização de interface com as escolas da magistratura e o alinhamento com as diretrizes gerais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) consolidaram os conteúdos programáticos mínimos estabelecidos pela nova Resolução nº 2, de 16 de março de 2009, que prevê conteúdos mínimos para todos os cursos de formação e aperfeiçoamento de magistrados: cursos de formação inicial (como fase do concurso de ingresso); cursos destinados a magistrados em início de carreira (no período de vitaliciamento); cursos de formações continuadas (aperfeiçoamento

e atualizações para efeito de promoção por merecimento).

Em face do grande número de processos litigiosos existentes nos juízos brasileiros e do surpreendente índice de congestionamento dos tribunais, é de capital importância que aos magistrados sejam apresentadas algumas técnicas, ferramentas e instrumentos de gestão dos serviços judiciários e novas metodologias para enfrentar tecnicamente, não intuitivamente, o problema social presente em qualquer conflito.

Para isso, foi importante a percepção de que existe hoje no Brasil uma cultura do confronto e do enfrentamento, que tem informado a atuação dos profissionais do direito, tanto nas questões judiciais quanto nas relações intersetoriais. Tudo isso indica a necessidade de um trabalho integrado, que fortaleça e harmonize as relações do Poder Judiciário com as atividades essenciais à função jurisdicional (Ministério Público, Defensoria Pública, Advocacia Geral da União, Advogados) com os demais setores e instituições (servidores, serventuários, auxiliares da justiça) e também, com os Poderes Executivo e Legislativo.

Para tanto, com a cooperação técnica firmada pelo Termo 50/2010, de 13/04/2010, a ENFAM e o CNJ, na missão de preparar os magistrados para a Realização da Justiça, avançam além das diretrizes mínimas de conteúdo constantes da Resolução nº 2/2009. Com este trabalho, lança-se o marco inicial de uma nova fase para a consolidação de efetivos Programas de Formação de Formadores a serem implantados no Brasil, a exemplo do que já ocorre na França.



## 2 - VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

É sempre bom rememorar que os órgãos do Poder Judiciário (administrados pelas cúpulas dos Tribunais, e previstos no art. 92 da CR) existem para prestar serviço público (judiciário) ao povo, usuário dos serviços jurisdicionais, denominado jurisdicionado, de maneira a concretizar a promessa de resolver oficialmente, no âmbito do Estado, as controvérsias existentes entre as pessoas e alcançar a coordenação dos interesses privados e a paz na sociedade.

Para efeitos didáticos, a expressão *Tribunais* será empregada não no sentido estrito de órgão de segundo grau que reaprecia as decisões dos juízes, mas no sentido amplo de órgão julgador e também de cúpula administrativa (administrador) responsável pelas políticas públicas, que traça os destinos e comanda todos os setores do Poder Judiciário em cada uma das suas esferas de atuação (estadual, federal, da justiça comum ou especial).

Além disso, as expressões *administração de tribunais*, *administração da justiça* e *administração judiciária* serão utilizadas como sinônimas, e abrangerão não só os tribunais, mas também o trabalho dos juízes na qualidade de administradores de foro, fóruns, gabinetes e secretarias, dentre outras tantas atividades administrativas (não jurisdicionais) que desempenharem.

Um bom trabalho da administração deve começar a partir de uma descrição detalhada, com a apresentação estrutural e sistêmica, que permita visualizar um organograma geral, como se descreve a seguir.

Dentro da hierarquia judiciária nacional, o Supremo Tribunal Federal (STF) é o órgão jurisdicional de mais elevado grau, composto por 11 Ministros. Em escala decrescente está o Superior Tribunal de Justiça (STJ), órgão jurisdicional constituído por 33 Ministros. O STF e o STJ localizam-se em Brasília e são tribunais de superposição na estrutura do Poder Judiciário Nacional.

No âmbito federal, distribuídos em várias regiões do País, estão os Tribunais Regionais Federais (compostos por desembargadores federais); e em

todos os Estados (mais o Distrito Federal), os Tribunais Estaduais e o do Distrito Federal (constituídos por desembargadores dos estados e do Distrito Federal). Logo abaixo, na estrutura judiciária nacional, estão os juizes de primeiro grau federais e estaduais.

A justiça do trabalho conta com o Tribunal Superior do Trabalho (TST), sede em Brasília, e com os Tribunais Regionais do Trabalho (compostos por desembargadores do trabalho). Logo abaixo, na estrutura judiciária, estão os juizes do trabalho de 1ª instância, sendo quase toda a sua estrutura composta de magistrados federais.<sup>1</sup>

A justiça eleitoral conta com o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), composto por, no mínimo, sete membros, e com sede na capital da República, bem como os Tribunais Regionais Eleitorais (TRE's), um na capital de cada Estado brasileiro e no Distrito Federal, com os juizes e as juntas eleitorais. Estas últimas são compostas por um juiz de direito (presidente) e por dois ou quatro cidadãos de notória idoneidade.

A atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário nos Estados é controlada (controle externo) pelos Tribunais de Contas dos Estados (órgãos auxiliares do Poder Legislativo) e a atuação funcional dos juizes, pelas Corregedorias Gerais de Justiça (controle interno).

Como órgão de superposição está o CNJ, composto por 15 membros (art. 103-B da Constituição da República) e presidido pelo Presidente do STF, atuando concorrentemente no controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e no cumprimento dos deveres funcionais dos magistrados integrantes de primeira e segunda instância dos tribunais locais e regionais.

São inegáveis os problemas estruturais que atingem o Poder Judiciário como um todo e, por isso, é fundamental um adequado acompanhamento

---

1 O autor, em 1989, ao início de sua carreira como juiz estadual, atuou em causas da Justiça do Trabalho, em face da ausência de juiz do trabalho na comarca de Cerro Azul – PR. Atualmente, a Justiça do Trabalho já está organizada e estruturada em quase todo o território nacional e os juizes estaduais raramente atuam na Justiça do Trabalho.

sistêmico de sua atuação. Note-se que esses problemas, em maior ou menor grau, de forma mais ampla ou restrita, não são novos, e o decurso do tempo tem agravado os seus efeitos sem que os tribunais consigam implementar sistemas eficazes de planejamento, execução e controle da administração, para atenuar ou resolver o que se costumou denominar *crise da Justiça ou crise do Poder Judiciário*.

Os valores Justiça (e seu acesso), *Segurança Jurídica, Acessibilidade, Rapidez (celeridade), Modernidade, Transparência, Imparcialidade, Probidade, Ética e Efetividade* são alguns que compõem o “pacote” de ideais que o Poder Judiciário promete, formalmente, oferecer ao cidadão e que, efetivamente, são atributos de valor para a sociedade.

A histórica falta de definição de objetivos e de planejamento estratégico adequado e específico ao ambiente do Poder Judiciário motivou a ideia inicial da pesquisa. Muito se falava em gestão privada, empresarial, comercial, mas tudo parecia muito distante, desconectado e fora da realidade dos serviços judiciários.

É preciso motivar uma mudança de cultura capaz de viabilizar o início de um ciclo empreendedor alicerçado na profissionalização da administração dos tribunais (e, por consequência, de seus diversos órgãos), para cumprir as promessas de acesso à justiça e efetividade. Além de assegurar o acesso ao Poder Judiciário, verifica-se a necessidade de se ofertarem instrumentos públicos e privados não só de entrada (acesso), mas de prevenção de conflitos e de saída da justiça.<sup>2</sup>

Com a implementação de diretrizes nacionais pelo CNJ, é preciso aproveitar a oportunidade para retomar o foco na missão do Poder Judiciário de *Realizar Justiça* e, a partir daí, com esteio nos problemas (forças restritivas), buscar o cumprimento das metas nacionais e, mais que isso, planejar as metas específicas e os objetivos dos serviços judiciários brasileiros em cada um dos tribunais do país.

---

2 O número de processos judiciais em andamento é desproporcional à estrutura, como se constata nas várias peças de informação oriundas da imprensa e nas pesquisas quantitativas citadas no curso do trabalho.

São poucos os trabalhos científicos e ainda muito restritas as pesquisas específicas dirigidas à administração dos órgãos do Poder Judiciário.<sup>3</sup>

Muitas pesquisas existentes, sem conhecimento das complexas atividades judiciárias, tomam por base modelos empresariais, sem trabalhar a redefinição de seus conceitos, que pouco, ou nada, se identificam com as linhas gerenciais e administrativas dos tribunais que, uma vez mencionadas nesses estudos, mais afastam do que aproximam os magistrados.

Como perspectiva promissora e referência específica em administração de tribunais, agregam-se ao trabalho a descrição e evolução do sistema nos Estados Unidos da América, onde o autor esteve recentemente, indicado pela ENFAM e a convite da Embaixada dos Estados Unidos, e reforçou sua convicção de que é possível fazer melhor (*capítulo – Administração das Cortes Norte-Americanas*).

A base teórico-empírica desta pesquisa, além de buscar luz nos conceitos de administração e organização judiciárias, é fundamentada nos livros clássicos, periódicos, psicologia, direito e revistas especializadas que tratam:

- a) da gestão do conhecimento e de pessoas;
- b) da gestão estratégica de serviços e de pessoas;
- c) dos níveis de aprendizagem;
- d) da planificação organizacional (mecanismos de coordenação);
- e) da legitimação social e estratégias de marketing de serviços;
- f) dos padrões de qualidade e satisfação do usuário;
- g) *benchmarking*;

---

3 Há poucos, mas bons exemplos, de projetos de administração judiciária em Tribunais Federais e Estaduais; entretanto, com metodologia de pesquisa e análise diversas das eleitas para este trabalho (CEBEPEJ).

- h) da gestão por competências;
- i) *empowerment*;
- j) das diferentes formas de visualização das estratégias, da gestão do pensamento e de pessoas, dentre outras técnicas, ferramentas, instrumentos e ideias oriundas de outras ciências da administração e da engenharia, com foco sempre na pessoa.

O objetivo geral da pesquisa, portanto, é o de transportar a experiência, o conhecimento e alguns fundamentos da ciência da administração e adequá-los ao complexo modelo de administração dos serviços judiciários (*capítulo – Diagnóstico, objetivos e propostas para a qualificação da administração judiciária*).

A observação dos fatores propulsores (forças propulsoras) e que dificultam (forças restritivas) a análise da administração judiciária focada no cidadão (objetivo específico) trará, como conclusão, a indicação das estratégias congruentes com as peculiaridades dos tribunais e a implementação de mecanismos de coordenação dos serviços judiciários (Capítulo – Os juízes são profissionais caros para atender telefone e preparar ofícios; e Capítulo – Forças estratégicas propulsoras da administração judiciária).

Em relação à metodologia, o trabalho tomou por base dados secundários constantes de relatórios de tribunais e dados primários resultantes de pesquisas, questionários, entrevistas e observação estruturada do funcionamento, em geral, dos tribunais brasileiros.<sup>4</sup> Por meio da técnica de análise de conteúdo são colecionadas, ainda, peças de informação de diferentes fontes da imprensa, como jornais, revistas e periódicos. Pesquisas históricas, levantamentos quantitativos (estatísticas) e entrevistas procuraram embasar uma análise preponderantemente qualitativa.

---

<sup>4</sup> Da generalidade (administração geral dos tribunais) para a especificidade (análise de um ou alguns órgãos administrados pelo Poder Judiciário), procuraram-se, na pesquisa, os órgãos de maior concentração de atendimento popular, como os Juizados Especiais Cíveis e Criminais previstos na Lei 9.099/1995.

Convém reafirmar o enfoque da pesquisa e seu objetivo específico, segundo o qual, o planejamento estratégico do Poder Judiciário deve fundamentar-se e ter base principal na perspectiva do cidadão – usuário dos serviços da justiça. Daí a importância dos órgãos de maior visibilidade pública, como os Juizados Especiais, as Varas de Família, as Varas do Trabalho, o Tribunal do Júri, as Varas de Infância e Adolescência, as Varas de Execução Penal, dentre outras.

## **3 - O CNJ E A GESTÃO ESTRATÉGICA DO PODER JUDICIÁRIO**

Com a Resolução nº 70, de 18 de março de 2009, na sua fundamental função de pensar o Poder Judiciário como um todo e definir diretrizes nacionais; e após ouvir, em encontros previamente agendados, os presidentes de tribunais brasileiros; o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estruturou um Planejamento Nacional e definiu os parâmetros para a implementação da Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, a fim de aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais.

### **3.1 - Missão e Visão**

Relembrou o CNJ, algo que parecia esquecido há anos pelos gestores de tribunais, que é a missão do Poder Judiciário de *Realizar Justiça*.

Ninguém duvida das dificuldades no alcance dessa fundamental missão. O valor “Justiça” é efetivamente muito complexo para ser acionado apenas do ponto de vista do direito ou da solução técnico-jurídica. De qualquer sorte, é importante ressaltar a necessidade de dar os primeiros passos. Rubens Curado Silveira, Secretário Geral do CNJ, tem apresentado, com base nos anexos da Resolução nº 70/2009, descrições e atributos que podem auxiliar o gestor que pretenda alcançar essa missão e, ainda, consolidar a visão de ter um Poder Judiciário reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.

Mediante alguns temas, objetivos estratégicos, linhas de atuação e ações sugeridas, o Anexo 1 da citada Resolução apresenta uma síntese da estratégia do Poder Judiciário, a partir de planejamento que define 8 temas e 15 objetivos estratégicos a serem alcançados. Ações específicas deverão ser tomadas pelos tribunais, a fim de fazer cumprir essa nova perspectiva visualizada pelo CNJ.

“Uma visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só um passatempo. Visão com ação pode mudar o mundo” (Joel Karker, no filme Visão do Futuro, Siamar).

As ações serão destinadas a conquistar ou resgatar a credibilidade do Poder Judiciário, a fim de que se reconheça, nos serviços judiciários, a prestação de um serviço público necessário, relevante, indispensável, célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo. São os desafios que se apresentam. Os serviços judiciários deverão ser vistos pela sociedade como aqueles dirigidos à busca do ideal democrático e da promoção da paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania.

Atributos de valor para a sociedade, como celeridade, modernidade, acessibilidade, transparência, responsabilidade social e ambiental, imparcialidade, ética e probidade, terão de ser trabalhados e aferidos para – com ações concretas – realizar essa missão e visão.

### **3.2 - Eficiência Operacional e Acesso ao Sistema de Justiça**

Uma das maiores críticas que se faz ao Poder Judiciário diz respeito à morosidade. A despeito de ter previsão constitucional no sentido da razoável duração do processo, ainda não se garantiu agilidade na tramitação dos processos judiciais e administrativos, e também não se promoveu o efetivo acesso ao Poder Judiciário, hoje entendido como acesso à ordem jurídica justa. Ainda assim, o Poder Judiciário está abarrotado de processos.

Para a busca da eficiência, estão se tornando conhecidos os instrumentos e indicadores criados pelo CNJ para aferir a taxa de congestionamento dos tribunais e identificar os respectivos gargalos. Só se fala em “Meta 2” e, até mesmo fora do ambiente judiciário, o CNJ tem sido reconhecido como o mentor (responsável) pela agilização dos processos judiciais.

Aqui resulta a preocupação de que o CNJ deve, além de “se promover” como nova instituição (posicionamento competitivo), estimular a valorização, promoção e comprometimento dos juízes e tribunais, que também devem ser reconhecidos pela sociedade como responsáveis pelos avanços verificados (posicionamento de liderança – com atuação cooperativa).

Se o CNJ for só “amado” pela sociedade, mas também “odiado” por juízes e tribunais, sua verdadeira missão não será alcançada. Há de se conquistar a credibilidade com a liderança que se exercerá juntamente com os juízes e tribunais e não sobre os juízes e tribunais.

Sugerem-se ainda, ações consistentes na implantação de processos eletrônicos e outras ferramentas da tecnologia da informação, da gestão por competências, do estímulo a soluções coletivas das demandas em massa, do investimento na estrutura dos juizados especiais, do incentivo à conciliação e à mediação, dentre outros.

Como ressalta WATANABE, Kazuo (1998), o direito de acesso à justiça é, fundamentalmente, o direito de acesso à ordem jurídica justa. Enumera alguns de seus dados elementares:

- direito à informação e ao perfeito conhecimento do direito substancial e à organização de pesquisa permanente, a cargo de especialistas, e orientada à aferição constante da adequação entre a ordem jurídica e a realidade socioeconômica do país;
- direito de acesso à Justiça adequadamente organizada e formada por juízes inseridos na realidade social e comprometidos com o objetivo de realização da ordem jurídica justa;
- direito preordenado dos instrumentos processuais capazes de promover a efetiva tutela de direitos;
- direito à remoção de todos os obstáculos que se anteponham ao acesso efetivo à justiça com tais características.

Todos esses aspectos integram a ideia, hoje corrente, de que o Poder Judiciário, melhor organizado e estruturado, deve propiciar ao cidadão efetivo acesso à ordem jurídica justa. Há de se promover meios que garantam a acessibilidade real do cidadão aos serviços judiciários, redução das distâncias físicas aos órgãos e serviços judiciários por meio de parcerias, ações itinerantes que aumentem a capilaridade do atendimento, com mutirões de conciliação e carcerário, balcões de atendimento, programas de justiça comunitária, além da utilização de sistemas que promovam efetividade no cumprimento das decisões judiciais, como os convênios que autorizaram acesso a dados bancários e outros por meio dos sistemas *bacenjud*, *infojud*, *renajud*, penhora eletrônica de imóveis, dentre outras providências.

Ainda assim, o Poder Judiciário não tem conseguido cumprir, com rapidez e efetividade, o seu papel, e não conseguirá cumpri-lo se continuar a fazer “mais do mesmo”. Explico: lamenta-se sempre a mesma falta de estrutura e pede-se como única solução o aumento do número de servidores e de juízes.

Os dados informativos colhidos da imprensa e algumas pesquisas só confirmaram o que já era conhecido. É notória a morosidade e a insatisfação do povo com os órgãos do Poder Judiciário a despeito do aumento estrutural, do aumento do número de juízes e de servidores.

Os responsáveis pela prestação jurisdicional continuam a entregá-la com atraso muitas vezes de anos, para não dizer lustros ou décadas, e uma das críticas construtivas que se faz é no sentido de repensar o processo judicial.

Também a insegurança jurídica com decisões totalmente diferentes a casos essencialmente iguais é causa de insatisfação e incompreensão da população. Hoje propostas de um novo Código de Processo Civil prometem solucionar esse grave problema brasileiro.

A amplitude recursal e a diversidade de entendimento, todavia, são apenas algumas das muitas variáveis que colaboram com a percepção de ineficiência e com a demora na prestação jurisdicional e comprometem a sustentabilidade do Poder Judiciário.

Há expressões populares que ensinam: “Errar é humano, persistir no erro é burrice”. Em outras palavras o erro pode servir de aprendizado e uma vez cometido não deve ser repetido.

A administração judiciária deve aprender a extrair dos erros e projetar uma visão estratégica voltada ao conhecimento.

O saber, o conhecimento só tem sentido quando posto em prática: saber e não difundir (saber-fazer) é perder o conhecimento e a inteligência adquiridos.

Tanto o conhecimento informal quanto o formal são fundamentais e cabe aos administradores orientar a documentação e registro desse conhecimento na memória do Tribunal (cultura corporativa).

A memória de todo o conhecimento adquirido (interno ou externo), registrado ou não registrado formalmente é muito importante para se estabelecer qualquer planejamento projetivo ou corretivo na administração judiciária.

A administração judiciária pós-moderna será aquela com capacidade de adaptar-se às mudanças que ocorrem no contexto tempo-cultural (ambiente) e reagir às lições trazidas pelas experiências negativas projetando, passo a passo, as alterações na sua estrutura e no seu comportamento organizacional.

Nesse contexto de acesso à justiça como *acesso à resolução adequada dos conflitos*, é que se verifica discussões atuais sobre alternativas e propostas diferentes.

Novas formas e novos métodos de resolução de conflitos precisam ser estimulados a fim de garantir, dentro ou fora do Poder Judiciário, resolução eficaz e adequada das controvérsias em todos os seus aspectos.

### **3.3 - Responsabilidades Sociais**

Responsabilidade social é fazer mais, fazer além do que se faz de habitual. Utilizar conhecimentos, competências e habilidades para promover ações em benefício da sociedade. É essa a essência do que se entende por responsabilidade social.

Sabe-se, hoje, que desenvolver projetos de responsabilidade social fortalece a legitimação perante a sociedade. Demorou muito para que o Poder Judiciário tivesse a percepção de que, como PODER, tem uma autoridade simbólica e uma capilaridade que pode ser utilizada para potencializar um efetivo auxílio na promoção da cidadania, na inclusão social, no esclarecimento dos direitos e no auxílio pedagógico de gerar percepção dos deveres, dentro do estado democrático brasileiro.

Há boas referências, no Brasil, de projetos e programas de responsabilidade social, a partir do próprio CNJ, com a política de humanização do sistema penitenciário, alfabetização, profissionalização e incentivo para a inserção de egressos no mercado de trabalho. O poder simbólico do Supremo Tribunal Federal, que fortalece o CNJ, pode gerar e estimular muitas ações efetivas em benefício da sociedade. Entretanto, é preciso motivar sem perder o foco, que deve se centrar no seu objetivo principal: o CNJ é o gestor maior do Poder Judiciário nacional.

Os Juizados Especiais Criminais de Curitiba realizam Oficinas de Prevenção ao Uso de Drogas (OPUD). Com a atividade interdisciplinar na aplicação das medidas, inclusive como advertência, tem alcançado a inserção de usuários e dependentes, em ações construtivas. O programa já reduziu a reincidência em mais de 50% e, hoje, as ações têm sido multiplicadas em vários juízos criminais brasileiros, como PR, RJ e DF (ANEXO I). O próprio CNJ, por meio de sua Corregedoria, ao baixar o Provimento nº4, reconhece a importância da atuação, prevenção, atenção e reinserção social de usuários (dependentes, ou não, de drogas).

No ano de 1993, foi criado, no âmbito da Associação dos Magistrados e do Tribunal de Justiça do Paraná, o projeto Justiça se aprende na Escola, destinado a levar o conhecimento de deveres e direitos a crianças do ensino fundamental, de maneira lúdica, com o incentivo à visitação de juízes às escolas e de alunos aos tribunais. Em 1998, o autor apresentou o projeto em Brasília e como Programa de Ação, foi adotado pela Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), com a denominação *Cidadania e Justiça também se aprendem na Escola*. Esse programa, com suas várias etapas, tem promovido um despertar de cidadania e já atendeu a mais de 13 milhões de crianças e jovens, por meio de cartilhas, gibis, vídeos educativos, vinhetas (*Cidadania – a gente vê por aqui*), concursos de relatório, apresentações teatrais (ANEXO II). São algumas das boas práticas compartilhadas por alguns tribunais, de maneira colaborativa. Há outras tantas boas iniciativas brasileiras.

O CNJ tem estimulado o cadastro de boas práticas e já deu início ao registro em um banco de dados nacional, que propiciará a identificação das melhores práticas, que podem ser adotadas, ou adaptadas, por outros tribunais, a fim de melhorar seu desempenho. Na iniciativa privada, essas operações de *benchmarking* são competitivas e, algumas vezes, é difícil o acesso a boas práticas dos concorrentes, que muitas vezes se utilizam do sigilo comercial. Como os órgãos judiciários devem trabalhar de forma colaborativa, eventuais competições poderão ser produtivas, estimulando que os tribunais apresentem o maior número de projetos promissores com condições de compartilhamento e exportabilidade. É o exemplo das premiações, com bons resultados no projeto INNOVARE, que, anualmente, reconhece boas práticas em vários setores da administração judiciária brasileira e valoriza atuações individuais e institucionais.

### **3.4 - Alinhamento e Integração**

Ressaltei (BACELLAR, 2003) que o estímulo do Supremo Tribunal Federal à melhor atuação dos tribunais, mesmo antes do CNJ, sempre teve um papel importante na concretização de um Poder Judiciário nacional. Não foi sem razão que na reunião do colégio de Presidentes de Tribunais de Justiça, realizada em abril de 1997 em Brasília, Sepúlveda Pertence, como Presidente do Supremo

Tribunal Federal, conclamou todos os Desembargadores dirigentes de Tribunais Estaduais<sup>5</sup> a dar efetiva importância e valorização aos novos Juizados Especiais. Em sua exposição, ante a cobrança justa da sociedade, raciocinou:

“Tínhamos um álibi: os Juizados não se podiam instalar à falta da Lei Federal. Depois da cobrança insistente dos projetos existentes, veio a lei, ao final de 1995. O Legislativo e o Executivo Federal sorviam sua mora e, com isso, transferiam a responsabilidade ao Judiciário, particularmente a Vossas Excelências, responsáveis pelos Tribunais de Justiça. O álibi desaparecera, o que havia agora era a responsabilidade, era o desafio.”

Efetivamente, com a edição da Lei nº 9.099/1995, desapareceu qualquer justificativa. Os Juizados Especiais passaram a ser de instalação obrigatória e o caminho para atender à justa cobrança da sociedade. Os Tribunais Estaduais passaram a ter nas mãos um valioso instrumento para resgatar a confiança do povo no Poder Judiciário e garantir o efetivo acesso à Justiça.

Essa atuação e esse estímulo, hoje promovidos pelo CNJ, continuam a orientar a atuação dos tribunais regionais e locais. A partir de encontros realizados com os presidentes de tribunais brasileiros, foi possível ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ), inicialmente, recomendar a implantação de Núcleos de Gestão Estratégica e, depois, estabelecer algumas diretrizes comuns e metas estratégicas de curto, médio e longo prazos, incorporadas internamente nos tribunais pela aprovação, em linhas gerais, de planejamentos específicos, por seus órgãos plenários ou especiais respectivos. Com isso, deu-se o passo primordial para que todos os tribunais buscassem integração ao Plano Estratégico Nacional. Ao Conselho Nacional de Justiça resta ainda o fundamental desafio de motivar, cobrar, integrar e acompanhar a promoção do alinhamento e adequação das estratégias locais ao Planejamento Estratégico Nacional e seus indicadores.

Respeitadas as peculiaridades locais, são necessárias a unicidade e a integração das políticas nacionais com as políticas regionais e planejamentos plurianuais alinhados em suas metas e respectivos indicadores, adequados

---

5 Também o Distrito Federal.

a permitir a mensuração de resultados. Com isso, será possível compartilhar conhecimentos e integrar o Poder Judiciário nacional, por meio da troca de experiências, boas práticas, *benchmarking*, dentre outros indicadores integrantes da gestão do conhecimento e de níveis de aprendizagem.

### **3.5 - Atuação Institucional**

O Poder Judiciário brasileiro permaneceu, durante muitos anos, enclausurado, fechado e pouco receptivo ao relacionamento com a sociedade. Mesmo em relação aos demais poderes, as relações se restringiam às necessidades internas e contatos formais destinados ao ajuste de percentuais do orçamento para atender a suas necessidades.

Há, hoje, uma percepção clara da interdependência entre os poderes, o Poder Judiciário e os integrantes das funções essenciais à função jurisdicional, como são os membros do Ministério Público e os advogados.

Independentemente do estímulo que se dê aos meios alternativos de resolução de conflitos a preservação da legitimação, da autonomia e independência do Poder Judiciário é essencial para o regular funcionamento das instituições e para a garantia dos direitos do cidadão.

Com o passar do tempo, as atribuições do Judiciário foram crescendo e o fizeram ter maior influência no controle da legalidade dos atos dos Poderes Legislativo e Executivo.

A judicialização da política, embora tenha seus pontos positivos e seja em parte reconhecida como necessária, tem propiciado algumas investidas abertas contra o Poder Judiciário.

O Poder Judiciário existe e se justifica quando aplica com independência a lei, impondo sua observância indistinta, inclusive contra o Poder Executivo que, por tradição, costumava agir tiranicamente contra os cidadãos.

As garantias atribuídas ao Judiciário lhe foram outorgadas como prerrogativas para o imparcial, independente e seguro cumprimento das normas básicas da sociedade.

O Poder Judiciário tem vivenciado uma crise que pode comprometer institucionalmente sua reputação.

A generalização, entretanto, de expressões negativas dirigidas aos juízes não tem gerado ações e comprometimento com mudanças necessárias. Passam a ser verdade aos olhos da população.

Planta-se uma macieira e coloca uma tabuleta: “*esta árvore é uma figueira*”. Todos os que por ali passarem, por anos e mais anos, vão achar tratar-se de uma figueira. Só muito mais tarde, talvez quando vierem os frutos, o engodo será descoberto (LASSALE, 1987).

A posição do Poder Judiciário, como guardião das liberdades no estado democrático de direito, só poderá ser preservada por meio de sua autonomia, independência e imparcialidade.

Por isso, é de primordial importância, no estudo do Poder Judiciário, a análise das garantias que a Constituição institui para salvaguardar aquela imparcialidade e aquela independência. Algumas dessas garantias dizem respeito ao Poder Judiciário como um todo, servindo para resguardá-lo da influência de outros poderes, enquanto outras são concernentes a seus juízes (ARAÚJO CINTRA, 1995).

O Poder Judiciário parece desconhecer a força de sua autoridade, que será proporcional ao conceito moral que lhe atribuir à sociedade.

Para viabilizar o cumprimento dos objetivos estratégicos, o Poder Judiciário precisa comunicar-se melhor com a sociedade, a partir do principal destinatário dos serviços, que é o cidadão brasileiro. Para isso, a comunicação deve fluir de maneira simples, rápida e de forma articulada, por meio de planos de comunicação social, cartilhas informativas e sites interativos que, além de

esclarecer, divulguem as iniciativas do Poder Judiciário.

A implantação de ouvidorias, para recebimento de críticas e sugestões, integra ferramentas que, na gestão do conhecimento, geram contínuo aprendizado. Audiências Públicas locais promovidas por magistrados em relação a assuntos de interesse da sociedade fazem da atuação institucional o instrumento de valorização, legitimação e reconhecimento do Poder Judiciário pelo jurisdicionado.

A realização de eventos que tratem da integração entre os membros do Poder Judiciário, advogados, defensores, servidores, notários, delegados, imprensa, universidades, e promotores de justiça, destaca as percepções construtivas de um relacionamento que pode avançar também, de forma harmoniosa e construtiva.

### **3.6 - Gestão de Pessoas**

Houve, durante alguns anos, a afirmação de que magistrados não deveriam perder tempo com gestão, visão estratégica ou com os conhecimentos da ciência da administração. Entretanto, percebeu-se que, queira ou não, goste ou não, o juiz precisa ter, além do conhecimento técnico-jurídico, conhecimentos básicos de gestão, até porque, no relacionamento com os servidores, é visto como quem deverá orientar e gerir o funcionamento do juízo a que responde. Questões envolvendo análise do clima organizacional, motivação, liderança, relacionamento interpessoal, comunicação, estímulo aos desempenhos e à inovação fazem parte da atividade do magistrado da pós-modernidade. A nova teoria humanista da administração valoriza a pessoa humana como valor fundamental de qualquer instituição que queira prestar um serviço de qualidade.

A necessidade da capacitação contínua de magistrados e servidores para melhor atender ao jurisdicionado, superar preconceitos e perceber a importância da visão interdisciplinar, é hoje uma realidade. O Poder Judiciário há de buscar o “saber” onde quer que ele se encontre (na psicologia, administração, engenharia, antropologia, filosofia, sociologia, matemática, economia), gerando nos magistrados e servidores a percepção da importância da gestão de pessoas,

da gestão de processos, da gestão do conhecimento, do pensamento, dos níveis de aprendizagem e na valorização do ser humano como maior valor da organização.

Todas as ferramentas indicadas terão contato direto e enfoque/ênfase na gestão de pessoas, sejam elas de gestão do conhecimento ou de gestão estratégica de serviços.

A análise dos níveis de aprendizagem, da planificação organizacional (mecanismos de coordenação), da legitimação social e das estratégias de marketing de serviços, dos padrões de qualidade e satisfação do usuário, *benchmarking*, da gestão por competências, *empowerment* e as demais ferramentas, como se disse, terão sempre foco no maior valor a ser considerado: a pessoa.

### **3.7 - Orçamento, infraestrutura e tecnologia**

Os administradores de tribunais queixaram-se, durante anos, que, por não ter a “chave do cofre”, que está com o Poder Executivo, nada poderiam fazer para melhorar a Justiça. Havia também a reclamação de que cabe ao Poder Legislativo fazer as leis e que, portanto, o Poder Judiciário fazia o possível, não o suficiente, para cumprir a fundamental atividade de prestar um serviço judiciário adequado, ágil, rápido, eficaz e de qualidade.

Conhecer gestão orçamentária passou a ser uma necessidade, a fim de entender o que é receita corrente líquida e o que a integra por ocasião do repasse do duodécimo destinado ao Poder Judiciário.

Depois, é fundamental aos tribunais, como forma de adequação ao plano estratégico nacional, maximizar a utilização dos sempre limitados recursos públicos, como forma de demonstrar eficiência na gestão orçamentária.

De outro lado, os objetivos estratégicos precisam estar perfeitamente alinhados ao planejamento orçamentário e, se não for possível aumentar a receita, os recursos devem ser otimizados, a fim de alcançar melhores resultados com os mesmos meios. É um desafio difícil, mas, agora sim, em outros termos, possível.

Houve tempo, muito recente, em que não havia qualquer participação dos magistrados e servidores na definição do planejamento orçamentário e muitas necessidades não eram atendidas, exatamente, pela falta de conhecimento e informação sobre sua existência. O CNJ recomendou aos tribunais a participação efetiva de servidores e de magistrados na elaboração e na execução das propostas orçamentárias e nos planejamentos estratégicos, o que permite uma visão real das urgências e necessidades, evitando-se investimentos inúteis e dispensáveis.

O avanço tecnológico, por meio da tecnologia da informação (TI), da certificação digital, dos programas de informática e da segurança da informação, deve servir ao cumprimento das metas estratégicas estabelecidas pelos tribunais, o que será feito com um alinhamento congruente entre a gestão orçamentária e a aquisição dos equipamentos mais avançados de automatização, controle, geração de dados estatísticos, informação, peticionamento eletrônico, digitalização documental e armazenamento, dentre outros.

De igual forma, a gestão orçamentária contribuirá para a garantia de infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais, pelo Poder Judiciário. A padronização de projetos arquitetônicos já testados, de mobiliário com foco na economicidade, na funcionalidade, no desenvolvimento sustentável e na ergonomia, faz parte dessa nova fase, que se inicia na gestão estratégica do Poder Judiciário nacional.

A troca de experiências e o denominado *benchmarking* permitirão que a melhor prática, a melhor adequação de espaço e o melhor projeto possam ser compartilhados e exportados para o alcance da melhor prestação jurisdicional. Mais do que imitar, procura-se aprender com os outros, compreender a funcionalidade, os processos adotados, as operações e as ideias que alcançaram melhores resultados na satisfação dos jurisdicionados e no estímulo ao trabalho dos servidores. São exemplos práticos da aplicação da teoria do conhecimento e gestão da aprendizagem.

A problematização, a partir da coleta de dados, pode ser um bom método para demonstrar a aplicação de algumas das muitas ferramentas da administração.



## **4 - O PODER JUDICIÁRIO E SEUS PROBLEMAS**

Foram muitas as pesquisas gerais, não qualitativas, já desenvolvidas para avaliar o trabalho do Poder Judiciário. Embora essas pesquisas já tenham respondido algumas das várias indagações e outras tenham respostas notórias, as abordagens seguintes são importantes, como ponto de sustentação e até de conveniência, para o desenvolvimento deste trabalho:

- A administração dos tribunais é satisfatória?
- A população, que necessita dos serviços judiciários, está satisfeita com o atendimento do Poder Judiciário?
- Há necessidade de mudanças?
- A estrutura organizacional para a administração da justiça é adequada?

Constatou-se que a estrutura organizacional do Poder Judiciário, analisado em sua generalidade, é centenária, inadequada, burocratizada e de baixa aprendizagem. Ainda em consideração geral, normalmente o ambiente físico dos Tribunais não é o mais adequado ao atendimento dos jurisdicionados, na condição de consumidores dos serviços judiciários.

Em geral, a administração dos Tribunais é insatisfatória.

Os inevitáveis conflitos não podem ficar sem solução, e por isso, precisam encontrar o melhor caminho para serem administrados, desfeitos, transformados, extintos, modificados, solucionados ou compatibilizados.

Para alcançar os caminhos mais adequados a cada uma dessas situações é que se estudam os diversos métodos de resolução de conflitos.

Há uma tendência no Brasil de que os conflitos sejam sempre dirimidos perante o Poder Judiciário pelo mecanismo adversarial.

O acesso à justiça, sempre considerado do ponto de vista do Estado, foi apenas formal sem nenhuma efetividade.

Percebe-se haver uma gama de causas para as quais o Poder Judiciário é necessário, imprescindível e o único caminho adequado para resolvê-las.

Como órgão e Poder que integra o Estado, o judiciário tem o compromisso de garantir, com independência, o cumprimento da Constituição e as leis do País.

Para que o Sistema Judiciário como um todo possa cumprir o seu papel com eficiência e em tempo razoável (nossa posição), deve ser reservado ao Poder Judiciário, fundamentalmente, causas mais significativas que exijam o controle da legalidade nos casos de lesão ou ameaça de lesão a direitos.

Todas as demais questões relativas a divergências de interesses, ruídos de comunicação, relações convencionais conflituosas, dentre outras, podem encontrar melhor resolução por outros métodos que não o mecanismo público tradicional desenvolvido perante o Poder Judiciário.

Cada método tem seu valor e na variada gama de situações, relações, acontecimentos que ocorrem na sociedade, encontrará campo fértil para ser desenvolvido adequadamente e produzir seus melhores resultados.

Nem sempre é fácil identificar desde logo, na complexidade das relações que envolvem os seres humanos e de acordo com a situação concreta, a indicação do melhor e mais adequado método.

Defende-se (nossa posição) a apresentação de um portfólio de métodos, instrumentos, mecanismos, processos, técnicas e ferramentas para indicação e escolha adequada na resolução de conflitos nas suas mais diversas manifestações e ambientes.

O tempo se encarregará de dar sustentação aos mais adequados caminhos na busca por resolução dos conflitos com o estabelecimento de uma nova cultura privatística e consensual.

Uma concepção mista, dentro e fora do Poder Judiciário, com múltiplas portas de resolução de disputas, pode ser aplicada. Experiências de sucesso já existentes em outros países (com as adequações necessárias) serviram de referência e operam em alguns de nossos Tribunais.

Acesso à ordem jurídica justa, dentro de suas várias concepções, é acesso aos métodos mais adequados à solução dos conflitos, estejam eles dentro ou fora do Poder Judiciário.

Essa concepção de múltiplas portas de resolução de conflitos recomenda compatibilização estruturada onde o encaminhamento e a abertura da uma porta não precisem concorrer com a abertura de outra. O encaminhamento adequado fará com que as soluções também possam ser mais adequadas.

Percebe-se hoje que é preciso encontrar, dentro de um portfólio de técnicas, instrumentos, processos e métodos, aqueles que melhor se ajustam ao conflito de interesses existente entre as partes.

Em outras palavras, significa perceber e utilizar os métodos mais adequados para o tratamento de conflitos (de acordo com sua natureza, com as relações envolvidas, valores, com o grau e intensidade do relacionamento e extensão de seus efeitos perante o grupo familiar, social, dentre outros fatores).

Estejam esses conflitos dentro do Poder Judiciário (judicializados) ou fora do ambiente do órgão oficial de resolução de disputas – o Poder Judiciário (desjudicializados) –, é possível projetar medidas processuais ou pré-processuais e preventivas para dar a eles o tratamento mais adequado.

## 4.1 - Insatisfação dos usuários dos serviços da justiça

Já se percebeu que, aos olhos do principal destinatário e usuário da prestação jurisdicional (população), a busca da segurança jurídica, tão só pela ampliação das possibilidades de revisar decisões, não mais se justifica e haverá de se considerar outros aspectos e valores que interessam diretamente ao povo, como a celeridade (rapidez), o custo, o atendimento, a clareza e a efetividade – esses valores, sim, mais representativos, para ele, cidadão, da verdadeira justiça.

A constante possibilidade de revisão das decisões (como justificativa de segurança de uma justiça melhor) desprestigia os magistrados de 1º grau e, a cada passo procedimental, abre-se oportunidade para que as partes apresentem seus recursos. A justificativa dos processualistas é a de que, na ausência do recurso (mecanismo de impugnação das decisões), seria possível eternizar erros e prejudicar, de maneira irreversível, o direito da parte.

Nessa linha, portanto, para garantir a segurança jurídica, muitos doutrinadores não aceitam a diminuição do número de recursos judiciais, o que, de certa forma, contribui para a morosidade dos julgamentos e insatisfação da população.

A população, que necessita dos serviços judiciários, está insatisfeita com o atendimento prestado pelo Poder Judiciário que, embora assegure a possibilidade de vários recursos e outras formas de impugnação, é moroso.

Algumas situações já se consideram consolidadas como se não mais fosse possível modificá-las. É o exemplo da morosidade da justiça.

Conversava com um amigo que dizia ter conhecimento de que desde a época de seu bisavô a justiça já era morosa.

Lembrei, a partir dessa conversa, notícias de que em 1912, Ruy Barbosa já fazia críticas exatamente sobre a demora na prestação jurisdicional, e teria afirmado que: *justiça atrasada não é justiça; senão injustiça qualificada e manifesta.*

Convenções internacionais, que tem o Brasil como um dos Países signatários, como se observa no Pacto de San José da Costa Rica, de 1969 (Convenção Americana sobre Direitos Humanos), fazem previsão de que toda pessoa tem direito de ser ouvida com as garantias e dentro de um prazo razoável.

O problema da morosidade é velho, mas nossa geração está sendo responsabilizada por ele.

A Constituição da República, com a Emenda Constitucional 45/2004 (art. 5º, LXXVIII), faz previsão da razoável duração do processo.

Há um rol de variáveis, relativamente à complexidade ou simplicidade da causa, valor da causa, número de partes (de autores ou réus), lealdade ou deslealdade no comportamento processual (das partes e dos advogados), atuação do juiz, adequada condução dos trabalhos decorrentes da serventia (servidores públicos e auxiliares da justiça), recursos interpostos, dentre outras.

De nada adianta, entretanto (sem consideração dessas variáveis), haver previsão de que a todos sejam assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade da sua tramitação.

É preciso que se projetem metas e ações efetivas para implementação desses meios que garantam a concretização da celeridade desejada.

A Constituição, como dizia Lassale, não significa um pedaço de papel, e existem pressupostos realizáveis que precisam ser cumpridos para que ela encontre a sua força normativa (HESSE, 1991).

Não há dúvidas que na consciência geral existe a percepção de que a morosidade é um problema que precisa ser enfrentado.

Por isso, necessário se faz transformar em força ativa a ordem estabelecida na Constituição da República.

O estabelecimento de um portfólio de métodos poderá garantir o acesso à resolução adequada dos conflitos – que só será efetivamente adequada quando

(considerado o conflito e suas variáveis) for prestada em tempo razoável.

## **4.2 - Deficiência organizacional da administração judiciária**

Em relação à deficiência organizacional da administração judiciária não há controvérsias. Os dados informativos colhidos da imprensa e das pesquisas só confirmaram o que já era conhecido. É notória a morosidade e a insatisfação do povo com os órgãos do Poder Judiciário que, responsáveis pela prestação jurisdicional, entregam-na com atraso, muitas vezes de anos, para não dizer lustros ou décadas.

Também a insegurança jurídica, com decisões totalmente diferentes, em casos essencialmente iguais, é causa de insatisfação e incompreensão da população. Hoje, propostas de um novo Código de Processo Civil prometem solucionar esse grave problema brasileiro.

A amplitude recursal e a diversidade de entendimento, todavia, são apenas algumas das muitas variáveis que colaboram com a percepção de ineficiência e com a demora na prestação jurisdicional.

A análise organizacional em relação à administração do Poder Judiciário informa:

- a) baixa qualidade no atendimento operacional;
- b) ausência de informatização adequada (e padronizada) e falta de controle dos procedimentos nas áreas operacionais;
- c) centralização dos poderes nas mãos dos presidentes de tribunais e ausência de tecnoestrutura;
- d) falta de conhecimento de administração pela cúpula estratégica, com prejuízo da liderança perante as diretorias e assessorias da

linha intermediária;

- e) juízes sobrecarregados de processos judiciais, sem disponibilidade de tempo ou condições para dar a devida atenção às atividades administrativas (muitas das quais podem ser desenvolvidas por servidores do quadro ou por outros profissionais específicos e qualificados).

Trata este tópico, da análise organizacional geral. Registre-se, entretanto, a existência de experiências pontuais onde há bom atendimento: existem presidentes de tribunais e magistrados com conhecimento em administração e apoio de tecnoestrutura e assessorias especializadas. Instrumentos de reconhecimento de boas práticas – que, adotadas em situações semelhantes, produzem melhores resultados – dão base aos processos sistemáticos e contínuos de *benchmarking*.

### **4.3 - Os juízes são muito caros para atender telefone e preparar ofícios e administrar fóruns**

Ao se destacar a importância de termos no Brasil, juízes integrais com conhecimentos interdisciplinares para atuar como um verdadeiro servidor do povo, administrador, gestor e mediador, isso não se confunde com sobrecarga de atividades que não guardam congruência com sua posição na estrutura judiciária.

Os juízes têm assumido, em geral, responsabilidade por várias atribuições cartoriais, de pessoal e, mesmo, de simples impulso processual, que os retiram de suas atividades principais e que deveriam ser de dedicação exclusiva, para as quais foram preparados (julgar, supervisionar, administrar pessoas, mediar).

A estrutura da justiça federal está mais adequada aos modelos gerenciais, se comparada com a estrutura da justiça estadual, e de regra, o planejamento estrutural da justiça federal conta com colaboradores para atividades cartoriais, de pessoal e de impulso processual.

A falta de assessoria, notadamente nos juízos estaduais de primeiro grau, transforma o juiz em um *operário que faz tudo*: do atendimento de telefone, arquivamento de documentos, gerenciamento de processos, controle de provimentos jurisdicionais, organização da pauta de audiências, redação de ofícios, formulação de pedidos de material, portarias, orientação aos servidores, inspeção permanente nas secretarias, até chegar às atividades típicas e fundamentais de presidência das audiências, na tentativa de conciliação com técnica adequada, e no julgamento dos processos.

De todas essas atividades, a presidência das audiências e o julgamento dos processos são de sua exclusiva atribuição. Algumas sessões ou audiências podem ser dirigidas por conciliador, ainda assim, sempre presididas pelo juiz. Essas outras atividades administrativas (atípicas, que podem ser praticadas por auxiliares ou servidores e que não afastam a presidência e supervisão do juiz), frequentemente geram desinteresse e desmotivação dos juizes em comandá-las. A mudança de cultura é imprescindível. De outro lado, a delegação de atividades e assessoramento aos magistrados em primeira instância também é fundamental.

Parece uma afirmação pesada, mas há de se registrar que o juiz é, dentre os prestadores de serviço público, um servidor *muito caro* para desempenhar atividades administrativas comuns, corriqueiras e para as quais não se exige a sua alta qualificação técnico-jurídica e humanista. Portanto, mais do que aumentar o número de juizes no Brasil, é imperioso que se dê aos magistrados em atividade, assessoria de apoio para o melhor exercício de suas funções.

#### **4.4 - Burocracia mecanizada na administração judiciária**

As organizações podem ser descritas de acordo com suas configurações preponderantes, considerando a preponderância de força da cúpula estratégica, em algumas organizações centrada na linha intermediária (gerência), em outras, no núcleo operacional, e também nos técnicos, especialistas e profissionais que integram a tecnoestrutura. No que diz respeito à estrutura do Poder Judiciário, em face da diversidade de órgãos que o compõem, ora se apresenta com uma estrutura simples, ora se identifica com a configuração estrutural de uma

burocracia mecanizada, e em outras situações, lembra a burocracia profissional, sendo possível visualizar, em alguns tribunais, a forma divisional e, em outros, a *Adhocracia*.

Devemos extrair as vantagens decorrentes de cada uma das configurações e afastar os vícios e as deficiências que corriqueiramente brotam em cada um desses cenários.

Da análise de MINTZBERG (1995)<sup>6</sup>, extrai-se que muitas organizações sofrem com as cinco solicitações a seguir descritas, na proporção em que as condições favorecem uma em prejuízo das demais, sendo a organização levada a estruturar-se de acordo com as configurações onde ora se resume:

- a) Estrutura Simples: a cúpula estratégica exerce uma tração para a centralização, por meio da qual pode manter o controle sobre a tomada da decisão. Na proporção em que as condições favorecem essa tração, a organização se identifica como Estrutura Simples.
- b) Burocracia Mecanizada: técnicas componentes da tecnoestrutura exercem sua tração para a padronização dos processos de trabalho. Na proporção em que as condições favorecem essa tração, a organização estrutura-se como Burocracia Mecanizada.<sup>7</sup>
- c) Burocracia Profissional: contrastando, os membros no núcleo operacional procuram minimizar a influência dos administradores (gerentes e analistas) sobre o seu trabalho. Quando eles conseguem, trabalham com relativa autonomia, obtendo tudo o que é necessário para a coordenação pela padronização de habilidades. Dessa forma, os operadores exercem uma tração para a profissionalização, isto é, para o apoio do treinamento externo, que amplia suas habilidades. Na proporção em que as condições favorecem essa tração, a

---

6 MINTZBERG. Henry. *Criando organizações Eficazes*, p.155.

7 Há muitos pontos positivos na burocracia mecanizada, que devem ser conservados. O que preocupa são os vícios que se proliferaram, em face de suas características, como a reatividade a quaisquer mudanças.

organização estrutura-se como Burocracia Profissional.

- d) Forma Divisional: os gerentes da linha intermediária também procuram autonomia, porém, devem obtê-la de forma muito diferente, retirando poder da centralização da cúpula estratégica para baixo e, se necessário, do núcleo operacional para cima, a fim de concentrá-la em suas unidades. Na proporção em que as condições favorecem essa tração, resulta na Forma Divisional.
- e) *Adhocracia*: ocorre nas ocasiões em que a assessoria de apoio consegue mais influência na organização e sua colaboração é solicitada para a tomada de decisão, em virtude de sua perícia. Na proporção em que se favorece essa tração para colaborar, a organização adota a configuração da *Adhocracia*.

Na administração da justiça, em geral, com a precariedade e falta de uniformidade nos sistemas de informatização (várias ilhas incomunicáveis), percebe-se uma administração de *estrutura simples* preponderantemente *burocrática*, com as ações e decisões vindas de cima para baixo.

Sem conhecer e explorar o que cada um desses mecanismos pode oferecer, no plano de gestão dos tribunais, o resultado acaba sendo inadequado e desconhecido da cúpula diretiva; tal qual o foi, no caso da rainha descrita por Antoine de Saint-Exupéry, que, desejando conhecer os seus súditos e saber se eles gostavam de seu reinado, saiu dos limites do palácio e vislumbrou pessoas felizes, bem alimentadas, saudáveis, tudo cuidadosamente preparado pelos cortesãos, que ergueram ao longo da estrada um cenário maravilhoso e contrataram artistas para que dançassem ali. Fora daquele estreito caminho, ela nem sequer entreviu nada e não soube que, pelos campos adentro, seu nome era amaldiçoado pelos que morriam de fome.<sup>8</sup>

Renovam-se as gestões administrativas dos tribunais a cada dois anos, normalmente, e permanece a mesma estrutura simples de baixa aprendizagem,

---

8 Apud CALANZANI, José João. *Metáforas Jurídicas*. p.29

burocrática, centralizada e sem padronização do sistema de informática aos usuários (não há, em geral, padronização interna entre os órgãos da própria estrutura, muito menos entre os demais operadores do direito – advogados, promotores de justiça, delegados de polícia, procuradores, defensores públicos, dentre outros), o que contribui com a demora, facilita o erro e gera deficiência no atendimento da atividade-fim, que é a prestação do serviço jurisdicional.

Para avançar na padronização operacional, mais racional dos processos de trabalho e dos serviços, a administração judiciária poderá servir-se de consultores, analistas, estrategistas e administradores, dentre outros profissionais, que integrarão as assessorias de apoio e a tecnoestrutura (*capítulo – Mecanismos de coordenação*).

#### **4.5 - Necessária profissionalização dos serviços na administração de tribunais**

Os servidores dos tribunais, em vista da configuração estrutural existente e da falta de mecanismos de coordenação e de regra, estão acomodados, carregando as características culturais brasileiras do personalismo, protecionismo, *jeitinho* e aversão à sistematização e padronização objetiva do trabalho.

Aqui, não se trata de generalização: ressaltam-se os bons exemplos de profissionais, servidores públicos, vocacionados, dedicados, responsáveis e competentes.<sup>9</sup> O foco na gestão de pessoas e na humanização da administração eleva o servidor ao elemento de maior valor na estrutura interna da organização.

Para eficiência no atendimento ao povo, é preciso que o Estado valorize seus servidores, estando muitos esperando oportunidade para realizar grandes projetos.

---

<sup>9</sup> A honestidade não é mérito, não entrou no rol das qualidades por ser dever e obrigação de todos.

Os dedicados servidores vocacionados ao atendimento público não têm merecido a atenção devida. Os próprios magistrados, notadamente os de Juizados Especiais (de maior visibilidade), que defendem a Justiça democrática, simples, informal, célere e econômica, são, constantemente, tratados pelos tribunais como magistrados de segunda categoria.

A assertiva de que os servidores dos tribunais, no sistema com contornos de estrutura simples e burocracia mecanizada, estão acomodados e viciados no personalismo e protecionismo, tem base nos dados nacionais colhidos de pesquisas e noticiados nos órgãos de imprensa. Além disso, essa afirmação é ratificada pela percepção do jurisdicionado como principal consumidor dos serviços judiciários, que precisa conhecer alguém dentro da estrutura para conseguir que o processo seja distribuído com eficiência e tramite mais rápido ou mais devagar.

Não mais se justifica a manutenção de vícios oriundos da estrutura simples e da burocracia mecanizada, e a administração judiciária deve extrair, dessas configurações estruturais, apenas as suas vantagens e, mais que isso, buscar uma visão estratégica.<sup>10</sup>

#### **4.6 - A linguagem na administração judiciária**

No contexto geral administrativo e jurisdicional, as demandas aumentam em número significativo e cada vez mais se agravam as críticas. Não tem havido, por parte dos juizes e tribunais, a implementação de políticas estratégicas eficazes para alcançar a qualidade no atendimento à população.

A linguagem utilizada no mundo judiciário do direito é incongruente com a possibilidade de entendimento e compreensão da maioria da população. O atendimento nos fóruns é precário e os erros dos servidores são comuns, constantes e não geram aprendizagem. Daí resulta um número grande de reclamações vindas de todos os lados. A linguagem não é compreendida pelo

---

10 A possibilidade de rapidez na decisão é uma qualidade da configuração de estrutura simples e a necessária padronização de alguns processos de trabalho.

povo, como usuário dos serviços judiciários, nem pelos auxiliares (testemunhas, peritos, informantes, dentre outros). Os erros e as falhas no atendimento proporcionam críticas, inclusive dos colaboradores diretos, como os advogados, promotores de justiça, procuradores, delegados de polícia, só para posicionar a abrangência e os indicativos de insatisfação com a administração judiciária.

Como atender a esses reclamos é o desafio estratégico que se impõe aos administradores de tribunais, aos juízes diretores de foro, juízes supervisores, coordenadores de projetos, corregedores e juízes auxiliares convocados pelos tribunais para atividades administrativas.

#### **4.7 - Falta de legitimação social do poder judiciário**

As reclamações e a falta de respeito ao jurisdicionado prejudicam a legitimação social do Poder Judiciário e autorizam, em face da omissão do Poder Judiciário para resolver seus problemas internamente, intromissões externas, propostas de reformas distanciadas da realidade e quebra de princípios, como o da separação dos Poderes, dentre outras medidas que não ocorreriam se tivesse havido investimento em atividades de gestão estratégica. O Conselho Nacional de Justiça tem sido chamado a intervir, muitas vezes, em face da inaptidão de alguns administradores e da falta de atuação de corregedorias locais na orientação e correção de magistrados.

Houve tempo em que esse mau atendimento fazia parte da própria ideia de acesso à justiça. Conta-se que no século VII, um imperador chinês teria expedido o seguinte decreto:

“Ordeno que todos aqueles que se dirigirem aos Tribunais sejam tratados sem nenhuma piedade, sem nenhuma consideração, de tal forma que se desgostem tanto da ideia do direito quanto se apavorem da perspectiva de comparecerem perante um magistrado. Assim o desejo para evitar que os processos se multipliquem assombrosamente. O que ocorreria se inexistisse o temor de ir aos tribunais? O que ocorreria se os homens concebessem a falsa ideia de terem a sua disposição uma Justiça acessível e rápida? O que ocorreria se pensassem que os juízes são sérios e competentes? Se essa falsa ideia se formar, os litígios

ocorrerão em número infinito e a metade da população será insuficiente para julgar os litígios da outra metade”.<sup>11</sup>

Segundo o entendimento do jurista Joel Dias FIGUEIRA JÚNIOR, o que todos, em toda parte do mundo civilizado, objetivam é, justamente, o inverso do que objetivava o imperador chinês. É necessário prestigiar e enfatizar o lado oposto, isto é, extirpar todas essas causas avessas à solução dos litígios através de uma nova mentalidade que privilegie o processo social de resultados (processo efetivo e efetivado) e as novas tendências e meios de superação dos conflitos.

Os Poderes constituídos, aí incluído o Judiciário, por força impositiva do art. 74, inciso II, da Constituição da República, deveriam manter, de forma integrada, sistemas efetivos de aferição de qualidade no atendimento, de controle interno (ouvidorias e corregedorias), com a finalidade de comprovar a legalidade, prever indicadores e avaliar os resultados, inclusive quanto à *eficácia e eficiência* da gestão cartorária e de pessoas, gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Esse controle interno, no Poder Judiciário, é feito pelas Corregedorias da Justiça em relação aos juízes (só em primeiro grau) e, mesmo assim, de forma insatisfatória. Quando ocorre com eficiência, não é transformado em argumento positivo ou força propulsora na gestão estratégica dos tribunais.

O Poder Judiciário tem argumentos significativos que o planejamento estratégico de marketing pode potencializar. Não há qualquer trabalho eficiente de Marketing nos órgãos do Poder Judiciário e a falta de legitimação social dos órgãos judiciários não tem sido objeto de análise séria pelos gestores.

Em segundo grau, notadamente nos Tribunais Estaduais a atuação do CNJ, desde que se estabeleça nos limites da Constituição da República, é uma necessidade.

---

11 FIGUEIRA JÚNIOR, Joel Dias. *Manual da Arbitragem*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997, p. 78-9.

## **4.8 - A baixa aprendizagem nos tribunais**

Os erros, ao serem constatados, não geram correção e se repetem há anos, demonstrando um perfil administrativo de baixa aprendizagem nos órgãos do Poder Judiciário.

Do erro conhecido, é possível disseminar a inteligência e estabelecer instrumentos de maior controle e previsibilidade.

Na maioria das empresas que vão à falência, os indícios de problemas já haviam se manifestado anteriormente, mas, por negligência dos administradores, as evidências não foram consideradas.

No ambiente do Poder Judiciário, os juizes, os servidores, os auxiliares diretos e a própria população, quando ouvida, têm denunciado sintomaticamente que a situação não está bem. As deficiências não são novas nem se originaram de eventos súbitos, repentinos, mas de processos lentos e graduais. Não é de hoje que a administração judiciária vai mal.

O Poder Judiciário, em sua história, ao não aprender com a experiência do passado e não prevenir o futuro foi negligentemente surpreendido pela crise e continua “apagando incêndios” sem solucionar os problemas de fundo ou projetar ações para minorá-los. Em linguagem figurada, em face de sua baixa aprendizagem, ocorreu que o tribunal não foi mais capaz de “ver a floresta, por causa das árvores”.

A maneira como os tribunais são estruturados e administrados cria enormes deficiências de aprendizagem. O juiz avisa que está sobrecarregado de processos, precisa de assessoramento e auxílio e não tem mais como “dar conta do serviço”, mesmo que trabalhe nos feriados, finais de semana e à noite: vêm os argumentos de que cabe ao Poder Executivo atribuir mais verbas e, ao Poder Legislativo, criar os cargos necessários por lei e, portanto, nada pode ser feito. Resposta: “não há auxiliares, não há assessoria disponível, nem outro juiz para auxiliá-lo, vire-se”. São comuns casos de estresse, depressão, irritabilidade e baixa produtividade decorrente de fatores emocionais.

O fato de acúmulo de processos em alguns juízos já é conhecido há décadas e não gerou correção, nem se converteu em aprendizagem para os tribunais. Sabe-se de alguns programas emergenciais no estilo “mutirão”, que apresentam soluções paliativas. Há situações também, de varas com número de processos insuficiente e que, igualmente, exigem correções.

O problema, até hoje, nunca foi assumido como de administração judiciária. “O inimigo sempre está fora”<sup>12</sup>. Existe uma propensão a procurar alguém ou alguma coisa para culpar quando as coisas não dão certo. Os fatores externos (exógenos), por evidente, não devem ser desconsiderados, até porque muitos deles são significativos. Os fatores externos não podem, entretanto, inibir as ações necessárias no âmbito interno da administração judiciária.

Ao discorrer sobre as novas direções para o aprendizado estratégico, MINTZBERG lembra a distinção de Argyris e Schön (1978), entre o “aprendizado de laço simples” e o “aprendizado de laço duplo”: o de “laço simples” é mais conservador e sua finalidade principal é detectar erros e manter as atividades organizacionais “nos trilhos”. O “aprendizado de laço duplo” é aprender a respeito do “aprendizado de laço simples”: “aprender a respeito de como aprender”. Exemplifica:

*... Um termostato que liga automaticamente o aquecedor sempre que a temperatura numa sala cai abaixo de 20 graus Celsius é um bom exemplo de aprendizado simples. Um termostato que pudesse perguntar “porque estou regulado para 20°C?” e então explorar se alguma outra temperatura poderia ou não atingir, de forma mais econômica, a meta de aquecer ou resfriar a sala, estaria se empenhando em aprendizado de laço duplo.<sup>13</sup>*

Independentemente dos fatores externos, a demora dos processos, a falta de acesso à justiça, a falta de efetividade e o mau atendimento ao usuário são fatores endógenos de responsabilidade do Poder Judiciário. Assumir a responsabilidade pelas falhas é passo fundamental para a aprendizagem. Tal circunstância foi reconhecida pelas Cortes norte-americanas, como primeiro

---

12 SENGE. Peter. *A quinta disciplina*.

13 Apud. MINTZBERG, Henry. *Safári de estratégia*, p. 157.

passo (*capítulo – Administração das Cortes Norte Americanas*).

Há de se refletir sobre a seguinte constatação: sempre que se culpa o outro, nada se faz para melhorar. Sempre se aguarda que o outro (o culpado) faça, e se ele não faz a culpa é dele. Não se pode esquecer que a resolução desses problemas é de responsabilidade dos tribunais. Assumir a responsabilidade pela crise e difundir essa percepção para buscar alternativas é aprender.

Saber e não difundir é perder o conhecimento e a inteligência da empresa.<sup>14</sup> Ter o conhecimento e não desenvolver habilidades a partir dele, igualmente, é perder o conhecimento.

Tanto o conhecimento informal quanto o formal são fundamentais e cabe aos administradores orientar a documentação e registro desse conhecimento na memória do tribunal (cultura corporativa).

A memória de todo o conhecimento adquirido (interno ou externo), registrado ou não formalmente, é muito importante para se estabelecer qualquer planejamento projetivo ou corretivo na administração judiciária.

A administração judiciária pós-moderna será aquela com capacidade de adaptar-se às mudanças que ocorrem no contexto tempo-cultural (ambiente) e reagir às lições trazidas pelas experiências negativas, projetando, passo a passo, as alterações na sua estrutura e no seu comportamento organizacional.

Se o primeiro passo para sanar as deficiências é identificá-las, isso já foi feito. A responsabilidade é do Poder Judiciário.

Os dados históricos, experiências e críticas são grandes e apenas precisam ser estrategicamente analisados, com os olhos no futuro.

Há expressões populares que ensinam: “Errar é humano, persistir no erro é burrice”. Em outras palavras, o erro pode servir de aprendizado e, uma vez

---

14 Conhecimento extraído das aulas do Prof. Renato Marchetti. Gestão Estratégica de Marketing. MBA – CEPPAD/UFPR, Banco do Brasil, 2003.

cometido, não deve ser repetido.

A administração judiciária deve extrair aprendizagem dos erros e projetar uma visão estratégica voltada ao conhecimento.

A partir dos erros (aspecto negativo) e de boas iniciativas (verificadas na administração e/ou na jurisdição por ocasião das inspeções e correições realizadas), é preciso manter uma base de dados que registre o ocorrido e as recomendações, o que, na Gestão do Conhecimento, servirá de instrumento de aprendizagem para a correção e, também, de multiplicação de boas práticas (*benchmarking*).

#### **4.9 - Tribunais abarrotados de processos**

O Poder Judiciário tem convivido com a multiplicação de entrada de novos processos. Em 1988, data da promulgação da Constituição, havia, segundo o banco de dados do Judiciário, 350 mil processos tramitando na Justiça; dez anos mais tarde, eram 17,5 milhões. Esses fatores externos são importantes e, com o quadro reduzido de magistrados, o Brasil amargou uma triste média: a de um juiz para atender a demandas de um grupo de 18,3 mil pessoas. Caso todos os cargos de juiz que estavam vagos, fossem preenchidos, esta média seria de um juiz para cada 16,9 mil pessoas.<sup>15</sup> Note-se que, apesar do volume de processos, ainda assim só 30% dos indivíduos envolvidos em disputas procuram a Justiça, conforme dados do IBGE. Como veremos, há dados colhidos de outras pesquisas, que apontam, em relação à proporção juiz por habitante, um quadro mais grave. O número de juizes apenas dobrou, de 4.900, em 1988, para 10 mil em 1998.<sup>16</sup>

---

15 SADEK, Maria Tereza. *Acesso à justiça*, p.36.

16 *Jornal Gazeta de Alagoas* – Cláudio Humberto – Maceió, 3 de janeiro de 1999.

A estrutura de trabalho dos magistrados brasileiros, com maior ênfase ao primeiro grau da Justiça<sup>17</sup>, não é adequada; basta lembrar que os juízes ainda são obrigados a comprar as leis que usam para julgar.

#### **4.10 - Falta de divulgação dos argumentos e falta de conhecimento do povo sobre o Poder Judiciário**

Há um criticismo exagerado dirigido ao juiz, com total desconsideração e desconhecimento das peculiaridades da carreira. As diferenças profissionais são necessárias e recomendáveis. Basta lembrar que a Consolidação das Leis do Trabalho, a partir do art. 224 da CLT, prevê diversas variações nos direitos e deveres de cada uma das profissões que descreve, como bancários, empregados de portaria e limpeza, telefonia, frigoríficos, mineradores, jornalistas (art. 302) e professores (art. 317), dentre outros, com cargas horárias reduzidas, descansos e férias adequadas às peculiaridades do serviço e da profissão.

Desconhece a maioria da população que os juízes, em geral, trabalham mais do que é recomendável, inclusive em finais de semana e feriados, além dos plantões obrigatórios, da dedicação exclusiva<sup>18</sup> e das limitações pessoais, como a que impossibilita os juízes de se ausentarem da comarca sem autorização dos tribunais<sup>19</sup>; há juízos com mais de 20 mil processos em andamento e apenas um magistrado para dirigi-los, o que exige mais de 12 horas para atendimento às partes, aos advogados, audiências, inspeções, despachos, decisões e sentenças. Tudo é público e todas as decisões devem ser fundamentadas, sob pena de nulidade.

---

17 Em primeiro grau estão os juízes que se estendem a todas as Comarcas (pode abranger um ou mais Municípios) do País. O segundo grau é formado por Tribunais que normalmente são localizados nas capitais (Tribunais Estaduais ou Regionais) ou em Brasília (Tribunais Superiores, como o Supremo Tribunal Federal – STF e Superior Tribunal de Justiça – STJ).

18 O juiz só pode ser juiz. Pode, excepcionalmente, ser professor universitário.

19 Discute-se até a constitucionalidade de algumas das limitações como esta. O juiz não pode nem mesmo ser síndico da edificação onde reside, também limitado pela Lei Orgânica da Magistratura Nacional (LOMAN).

A produtividade dos juizes é excepcional e o número de casos resolvidos, por tribunais, e individualmente pelos magistrados, supera em muito a capacidade média de outros países. Com as metas de nivelamento do CNJ, houve um crescimento ainda maior da produtividade numérica atribuída aos magistrados. Ainda não se sabe se a qualidade das decisões incluídas na “Meta 2” do CNJ foi adequada.

A diversidade existente no “continente” brasileiro exige metas diferenciadas que possam atender às necessidades e peculiaridades de cada segmento da justiça e a realidade local.

É importante a reflexão de que, além de “matar processos”, é preciso solucionar conflitos e, ainda mais, é preciso satisfazer os jurisdicionados. Tratar de casos que envolvam pessoas, sua liberdade, seu patrimônio e sua saúde não podem ser analisados apenas pela quantidade.

Existe diferença entre lide e conflito: o Poder Judiciário, com sua estrutura atual, trata apenas superficialmente da conflitualidade social, dirimindo controvérsias – objeto da lide –, mas nem sempre resolvendo o conflito (BACELLAR, 2003), até porque só pode decidir a partir de premissas inafastáveis, dentre as quais é possível citar as que envolvem os estreitos limites da lide processual.

No desiderato de assegurar acesso à justiça, quando houver descumprimento da lei, abuso, desrespeito a convenções e quebra de princípios, terá o Poder Judiciário de promover o ajuste de interesses com a resolução da lide sempre descrita como - um conflito de interesses qualificado por uma pretensão resistida ou insatisfeita.

Se em relação à pretensão de um não houver resistência de outrem, não há lide e, portanto, a sociedade se autorregula sem acionar o Estado e por parte do Poder Judiciário – sem provocação (sem que seja ele acionado) não age.

Nesse caso, a própria regulação genérica proposta pelo Poder Legislativo (conjunto de leis existentes no País) é suficiente a proporcionar a convivência

harmônica entre as pessoas.

Não há interesse em se instaurar uma relação jurídico-processual sem que exista lide.

Está nas mãos das pessoas, com base na legislação existente, a busca por composições diretas ou assistidas a fim de ajustar suas pretensões.

A definição clássica de lide tem sido a de que é o conflito de interesses qualificado por uma pretensão resistida. Na verdade, (nossa posição) é a de que lide indica apenas parcela do conflito e não o próprio conflito na sua integralidade.

Não se deve confundir a lide – que é apenas uma parcela do conflito – com o próprio conflito.

Distingue-se, portanto, aquilo que é levado pelas partes ao conhecimento do Poder Judiciário (lide), daquilo que efetivamente é interesse das partes e integra a complexidade maior das relações e que abarca a unidade maior do conflito.

Lide processual é, em síntese, a descrição de parcela do conflito segundo os informes da petição inicial e da contestação apresentados em Juízo.

Analisando apenas os limites da “lide processual”, na maioria das vezes não há satisfação dos verdadeiros interesses do jurisdicionado. Em outras palavras, pode-se dizer que somente a resolução integral do conflito como um todo (lide processual + lide sociológica) conduz à pacificação social.

Não basta (nossa posição) resolver a lide processual - aquilo que é levado pelos advogados ao processo - se os verdadeiros interesses que motivaram as partes a litigar não forem identificados e resolvidos.

A atividade dos magistrados é como se vê, uma atividade complexa, geradora de estresse. Exige equilíbrio, controle e atenção redobrada.

Não pode o trabalho do magistrado ser conduzido como se fosse uma prestação de serviços qualquer. Exige-se formação adequada, interdisciplinar,

humanista, além de dedicação integral e exclusiva.

Em qualquer outra atividade, estruturada em processos de administração, há, em períodos de férias, substituição regular, e o substituído, quando retorna às atividades, prossegue o trabalho com os problemas que surgirem daí para frente.

Para os juízes, a distribuição dos processos perdura, eles recebem tudo aquilo que continuou a ser distribuído, embora estivessem “em férias”. Em São Paulo, o problema é tão grave que, em face do grande volume de processos, já houve uma demora de mais de dois anos só para a distribuição dos processos aos juízes e mais de 3 anos para a distribuição de recursos ao Tribunal.

As substituições dos magistrados, em caso de férias, licenças ou outros afastamentos, não são regulares.<sup>20</sup>

Os juízes estão trabalhando muito e os resultados individuais são surpreendentes. Ainda assim, a avaliação do Poder Judiciário, pela população, é sofrível. São peculiaridades gerais da atividade do juiz e, longe de ser uma queixa, retrata a realidade que precisa ser encarada pelo Poder Judiciário.

Há de se assumir a responsabilidade pelas deficiências e seguir em frente. Todos esses problemas não justificam a apatia e a inércia do Poder Judiciário. Cada um desses fatos (forças restritivas) enseja a possibilidade de eleição de meta específica a ser alcançada em curto, médio e longo prazos.

---

20 Há casos em que um só juiz substituto atende a dez varas ou juízos e em tribunais, juízes substitutos em segundo grau atendem muitas vezes até quatro câmaras com competências distintas.

## 4.11 - Lentidão da Justiça

Um levantamento feito pelo Instituto de Estudos Econômicos, Sociais e Políticos de São Paulo - IDESP<sup>21</sup>, em cinco Estados brasileiros, confirmou o que já se sabia: apontou a lentidão do sistema como principal causa do descrédito da Justiça, relacionando dentre suas causas:

- a) o excesso de formalidades processuais e de recursos protelatórios permitidos pela legislação, registrando que 90% das decisões de segunda instância confirmam sentenças proferidas em primeira instância;
- b) número insuficiente de juizes, algumas vezes não por falta de candidatos, mas porque as vagas não são preenchidas, devido ao baixo nível dos concorrentes; indicou a pesquisa um número ainda mais preocupante: há, no Brasil, um juiz para cada 29.542 habitantes, enquanto que, na Alemanha esta relação é de um magistrado para 3.448 habitantes; na Itália, de um juiz para 7.500 habitantes; na França, de um para 7.142 habitantes<sup>22</sup>. Hoje, o cálculo se faz considerando o número de juizes por 100 mil habitantes.

A situação é crítica. Todos reclamam da demora nas decisões e os juizes – julgando acima de suas capacidades – não mais suportam o demasiado volume de processos. Ainda que trabalhem muito, os magistrados não conseguem cumprir as metas de julgar os casos em quantidade suficiente a superar os tantos outros que dão entrada nos juízos brasileiros e diminuir o estoque de processos acumulados.

---

21 Pesquisa coordenada por Maria Tereza Sadek, professora de Ciência Política da Universidade de São Paulo (USP). “Credibilidade do Judiciário em Xequê”, *Jornal do Magistrado*, órgão oficial da Associação dos Magistrados Brasileiros, n. 26, Ano VI, março de 1995, p.11.

22 O Brasil é um país continental e a proporção varia também de acordo com o índice de desenvolvimento humano (IDH). Quanto maior o índice, maior o número de processos.

Como ressalta SADEK, trata-se de um serviço público com uma extraordinária demanda e, ao que tudo indica, com uma procura crescente. É alta a defasagem, porém, entre o número de processos entrados e julgados.<sup>23</sup>

É conveniente lembrar a advertência de Bentham: *A imperfeição da Justiça gera, a princípio, o terror; depois, a corrupção; e por fim, a queda de qualquer regime.*

Muito embora, em termos gerais, o número de magistrados, em vista do sistema romanista adotado pelo Brasil, ainda não seja o ideal, a reestruturação no quadro de auxiliares da justiça em primeiro grau é medida que produzirá bons resultados operacionais ao Poder Judiciário. Se não é possível aumentar o número dos juízes, há de se aumentar o assessoramento aos juízes por servidores capacitados.

#### **4.12 - Ambiente físico**

As condições físicas dos órgãos do Poder Judiciário são, em regra, inadequadas ao bom atendimento dos destinatários finais (jurisdicionados) e dos colaboradores (advogados, promotores de justiça, defensores públicos, procuradores...). Necessita-se de um planejamento estrutural e ambiental mais propício ao atendimento do usuário, ao aprendizado permanente e ao crescimento contínuo.

A antiga visão de que o sistema judiciário só deveria se preocupar com a legalidade e a subsunção – aplicação da lei aos casos concretos – não mais é acolhida em ambiente do Poder Judiciário da pós-modernidade.

A preparação do ambiente adequado para a resolução de conflitos é um dos valiosos instrumentos no alcance da melhor solução.

---

23 SADEK, Maria Tereza. *Acesso à justiça*, p.15 e 30.

A resolução de conflitos conforme destaque (BACELLAR, 2012), pode ocorrer:

- a) em ambiente informal, entendido como aquele mais simples, sem pré-requisitos sociais pessoais (como a exigência de adequação de roupas) ou materiais (exigência de sala, mesa, posicionamento fixo das pessoas no local), e ainda;
- b) em ambiente formal, quase sempre consistente em uma sala com mesas e cadeiras, posições corretas das pessoas em seus lugares e que recomenda observância de algumas regras de vestimenta (Ex. proibição de comparecer de bermuda ou que obriga comparecimento com sapatos).

Após conhecer em variados países (Canadá, Estados Unidos, Costa Rica, Equador, Argentina, Paraguai, Peru, dentre outros) os ambientes formais e informais destinados à resolução de conflitos, dentro e fora do sistema judiciário, percebeu-se haver preocupação dos organizadores de Centros e Câmaras com a adequação do local de acordo com as peculiaridades das partes.

Não significa dizer que nesses países os ambientes são mais adequados do que os existentes no Brasil. Alguns efetivamente são e em todos se manifesta uma preocupação com o aspecto ambiental.

Em um trabalho comparativo realizado por alunos de um grupo de extensão e estudos coordenado pelo autor na qualidade de professor da PUC-PR, em São José dos Pinhais, no ano de 1998, foi possível perceber que as condições físicas dos órgãos do Poder Judiciário, no Brasil, em regra, são inadequadas ao bom atendimento dos destinatários finais (jurisdicionados).

Setores de engenharia dos Tribunais, na época, tinham projetos padronizados de mobiliário, de adequação dos espaços que consideravam o número de servidores e equipamentos necessários para o serviço judiciário.

Cor, luz, posição das pessoas, forma de comunicação, sala de espera, conforto, ambientação musical, entretenimento, ventilação, dentre outros, são instrumentos que, desprezados em muitos projetos, pode ser um fator de colaboração na resolução dos conflitos, auxiliar no resgate do necessário equilíbrio por parte dos contendores, além de ser fator que transmite respeito para com os jurisdicionados.

Desde 1997 o autor tem aplicado modificações ambientais que começaram nos Juizados Especiais de Curitiba, com a cor verde, móveis em madeira clara, luz e ventilação. A experiência foi tratada pela imprensa brasileira como “Tribunal Zen”.

As cores já são estudadas na arquitetura, na educação e no esporte, dentre outras áreas, e ainda não havia estudos na área da resolução de conflitos, nos tribunais, em câmaras de mediação brasileiras; foi isso que motivou a experiência.

A utilização da Justiça *new age* (denominação dada à experiência por revistas e jornais de outros países), fez com que o índice das conciliações subisse.

De acordo com a reportagem, a experiência da Justiça *new age*, em três anos propiciou o aumento significativo nos índices de conciliações que subiram de 60% para 80%. Além disso, a aplicação tem tido tanto sucesso que mesmo a parte perdedora invariavelmente acaba agradecendo (Revista Seleções. Setembro, 2001).

Foram muitas as situações gratificantes que decorreram desse estudo e em todas as respostas os jurisdicionados mostravam avaliar os serviços judiciários na sua integralidade e não só no resultado final da demanda. Registrava perceber respeito no atendimento, na linguagem clara e acessível, na comunicação do tempo de espera e na condução das sessões e audiências.

A Arquitetura Judiciária, portanto, deve ser pensada pelas relações sociais estabelecidas no âmbito da Justiça, sejam elas dentro de uma sala de audiência, no colegiado de um tribunal, nas consultas de advogados e na

busca por informações feitas pelo público. O significado social dessas relações é materializado pelos espaços que as abrigam, pelos prédios destinados à Justiça, incorporando a importância simbólica e cívica dessas edificações (PATTERSON, 2006).

As disciplinas passam a se comunicar e, mais que isso, a se integrar e transpor os limites estreitos das especialidades. Teremos de “voltar a ver as árvores, mas também a floresta” como um todo.

Hoje, após a multidisciplinaridade, acolhe-se a interdisciplinaridade, convidando-se para uma visão mais ampla, exlética e transdisciplinar.

Assim, a física quântica, antropologia, filosofia, psicologia, engenharia e administração ingressam no sistema judiciário e o aperfeiçoam. Para melhores conciliações e mediações, mesas redondas são mais adequadas e dão plano de igualdade, de polarizando a estrutura física encontrada tradicionalmente.

Secretarias, Cartórios e salas de julgamento podem e devem ser planejados de acordo com os fluxos de circulação de processos e pessoas.

Constata-se, hoje, que condições de cor, luz, posição das pessoas na sala de julgamento, formas de comunicação, o tempo de espera, ambientação musical e até mesmo aromática são instrumentos para trazer o equilíbrio dos contedores e a sintonia do ambiente.

#### **4.12.1 - Programação Neurolinguística**

A Programação Neurolinguística, ou PNL, é uma ciência que descreve formas para direcionar a atuação do próprio cérebro, fazendo com que ele atue favoravelmente, trazendo os resultados desejados.

No ensinamento de Anthony Robbins, citado por Martin Claret, a PNL *é a ciência de como dirigir seu cérebro de uma forma favorável para conseguir os resultados desejados* (O poder da PNL, p. 120).

Um dos prismas do que se entende por “modelagem”, consiste na tarefa de estudar as condutas realizadas por pessoas que atingiram a excelência em suas atividades, a fim de colocá-las em prática na própria vida, fazendo com que os estudiosos também possam atingir essa excelência.

Através desse método, podem ser conduzidos os próprios estados e comportamentos, como também os estados e comportamentos dos outros.

Depois da descoberta da “modelagem” ou, como denominam alguns estudiosos, “modelagem da excelência humana”, notou-se a possibilidade de programação do cérebro na busca dos comportamentos adequados frente às diversas situações, fazendo-se com que as pessoas atinjam níveis de excelência, imitando atitudes vencedoras de pessoas excepcionais.

O nome “programação Neurolinguística” traz a ideia do que trata a ciência: “modelagem” (programação) do “cérebro” (neuro) através da “linguagem” (linguística).

Esses conhecimentos adquiridos com a PNL são muito utilizados nos campos profissionais e educacionais, além do terapêutico. Também podem ser utilizados nos tribunais, para melhores resultados de autocomposição, nas conciliações e mediações, com reflexo positivo no atendimento do jurisdicionado.

#### **4.12.2 - Cromoterapia**

A cromoterapia é uma forma de terapia alternativa reconhecida pela Organização Mundial de Saúde (OMS). Ela prega a harmonização do corpo através da utilização das cores. Esta técnica já era desenvolvida por civilizações antigas, como a grega, a egípcia e a chinesa.

A cromoterapia é definida como uma ciência que utiliza as sete cores do espectro solar, ou seja, o vermelho, o laranja, o amarelo, o verde, o azul, o anil e o violeta, a fim de atingir a harmonização e o equilíbrio não só das pessoas, como também do ambiente em torno delas.

É neste aspecto que a cromoterapia pode ser utilizada como auxiliar da justiça, pois, através do uso adequado das cores no ambiente e da utilização que seu efeito causa nos contendores, pode-se chegar à tranquilidade desejada, buscando-se, sempre, a paz social, através da resolução harmônica dos conflitos.

A cromoterapia é auxiliar principalmente nas ações onde a resolução pacífica pode depender da conciliação. No dizer da Ministra do Superior Tribunal de Justiça Fátima Nancy Andrighi:

*Repita-se que esta é a Justiça do Terceiro Milênio, portanto, só se pode concebê-la informatizada, adequadamente instalada e compatível com o uso de métodos modernos, até da cromoterapia, que deve ser usada como instrumento eficiente de desarmamento dos espíritos, predispondo os jurisdicionados em litígio para a conciliação (ANDRIGHI, Fátima Nancy. A democratização da justiça. BDJur, Brasília, DF, 29 nov. 2007).<sup>24</sup>*

#### **4.12.3 - Sociometria**

A sociometria é uma ferramenta utilizada na análise das interações humanas. Foi desenvolvida por Jacob Levy Moreno, que a define como *sendo um instrumento que estuda as estruturas sociais em função das ATRAÇÕES e REPULSAS manifestadas no seio do grupo.*

Suas técnicas são utilizadas na verificação de como estão as relações em ambientes coletivos. É representada por sociogramas, que se formam após entrevistas com as pessoas do grupo com quem se relacionam, com as quais têm mais afinidade.

As questões formuladas nas entrevistas dão origem a esse esquema, denominado sociograma, que demonstrará as redes sociais. As questões podem ter diferentes configurações, podendo apresentar-se da seguinte forma: 1. Quais as pessoas que gostaria de ter em seu grupo?; 2. Quais as que não gostaria de ter em seu grupo?; 3. Quais as que gostariam de pertencer ao seu grupo?; 4. Quais

---

24 Disponível em: <<http://bdjur.stj.gov.br/dspace/handle/2011/10347>>

as que não gostariam de pertencer ao seu grupo?

Essas pesquisas podem ser realizadas para a verificação de como se comporta o ambiente de trabalho nos fóruns. A própria arquitetura dos prédios pode estimular positivamente projetos que estabeleçam, a partir desse conhecimento, o melhor posicionamento das pessoas na sala de audiências, no saguão, na sala de espera e nos tribunais.

#### **4.13 - Falta de pesquisas internas e deficiência na análise de dados em arquivo**

Poucos tribunais trabalham com pesquisas internas para avaliar o clima organizacional ou têm à sua disposição dados estatísticos confiáveis. Quando os têm, não os analisam adequadamente, muito menos os acompanham ou monitoram.

É significativo o exemplo de algumas corregedorias gerais de justiça que fiscalizam com rigor os prazos para as remessas dos relatórios mensais pelos magistrados e, depois de recebê-los, os depositam em arquivos que jamais são analisados.

As pesquisas externas para avaliar o nível de satisfação dos jurisdicionados, realizadas em unidades jurisdicionais brasileiras, informam uma insatisfação de mais de 60% em relação às atividades-meio (atendimento, ambiente, informação, linguagem...) e atividade-fim (baixa qualidade e demora nas decisões).

Quando se analisa o caminho administrativo, ou seja, a gestão administrativa dos tribunais, encontra-se o amadorismo como regra. Só excepcionalmente, em alguns tribunais, são utilizadas técnicas e instrumentos estratégicos de administração.

Em 2008, o autor, na qualidade de coordenador-geral da “operação litoral” do Tribunal de Justiça do Paraná, que amplia a estrutura das comarcas litorâneas no período de verão, trabalhou com pesquisas internas e externas

e se surpreendeu com a facilidade de agradar o jurisdicionado quando se conhecem suas angústias e as expectativas estão baixas em relação aos serviços judiciários. Como o usuário esperava muito pouco dos serviços judiciários, foi fácil satisfazê-lo. A relação entre qualidade esperada e qualidade experimentada pendeu positivamente para essa última, o que definiu os serviços lá prestados no quadrante “ótimo” e “bom”.

#### **4.14 - O recrutamento do magistrado e a sua legitimação legal por concurso público**

A grande legitimação democrática do sistema norte-americano de juízes eleitos em grande parte dos Estados carrega também aspectos negativos, percebendo-se enormes pontos de vulnerabilidade em relação ao preparo dos candidatos e à própria independência dos eleitos.

No Brasil, como se sabe, os juízes não são eleitos e, portanto, não contam com a mesma legitimação política (decorrente do voto popular). O recrutamento e a escolha dos juízes por concurso público de provas e títulos têm sido difíceis. Há períodos em que resulta sobra de aproximadamente 1.800 vagas para o cargo de juiz em todo o País, segundo pesquisa do Banco Nacional de Dados do Poder Judiciário. Há dificuldade de preencher as vagas porque a grande maioria dos candidatos não consegue aprovação nos concursos e existem aprovados que desistem da carreira. A respeito do assunto, Nelson Jobim, ex-Ministro Presidente do Supremo Tribunal Federal, se manifestou no sentido de que outra dificuldade é o desinteresse de profissionais mais experientes pela magistratura:

Para entrar na magistratura, faz-se o concurso e há dois anos de estágio probatório. “O profissional da advocacia que exerce a profissão por mais de dez anos e resolve optar pela magistratura tem que fechar o escritório e ficar dois anos sujeito a ser confirmado ou não”.<sup>25</sup>

---

25 *Jornal Gazeta Mercantil* – Problema da Justiça começa na primeira instância \* São Paulo, 16 de setembro de 1998.

A exigência de três anos de comprovação de atividade jurídica, após a Emenda Constitucional nº 45/2004, também é um fator inicialmente restritivo ao processo de seleção de magistrados. A opção do legislador, entretanto, é uma palavra de ordem no sentido de que quer juizes mais experientes, vocacionados e que efetivamente tenham condições de suportar as grandes pressões decorrentes da responsabilidade de decidir. Decidir não é fácil. Opinar é fácil.

Em longo prazo, pensa-se que as escolas da magistratura do país poderão dar contribuição fundamental ao melhor recrutamento de magistrados. A União Europeia é boa referência e, na França, a escola é inspiração ao trabalho de formação de formadores.

O alto índice de reprovação nos concursos para juiz é igualmente uma das principais causas para o não preenchimento das vagas, mas há ainda o desestímulo com a carreira, em razão de desestímulos estruturais. Houve tempo em que a remuneração dos magistrados brasileiros tornava-se incompatível com a responsabilidade e a importância de um juiz na sociedade. O salário inicial de um juiz de direito no Estado de São Paulo, por exemplo, foi de R\$ 3.500,00 (três mil e quinhentos reais), o que equivalia, na época, a aproximadamente US\$ 2.100,00 (dois mil e cem dólares americanos). Hoje, busca-se um padrão de remuneração uniforme, com subsídios nacionais.

Mesmo com uma remuneração uniforme e subsídios de padrão nacional isso é insuficiente se não houver a reposição inflacionária periódica garantidora da integralidade.

Dificuldades se estabelecem ao se utilizar o subsídio dos magistrados como parâmetro de outras profissões na medida em que a cada reajuste opera-se o efeito cascata e impacta significativamente no orçamento da União.

A desvinculação é uma das propostas que pode ser imaginada para preservar não só a independência dos Poderes da República, mas também a garantia da integralidade dos subsídios dos magistrados, embora essa ideia dependa de emenda constitucional.

#### **4.15 - O CNJ e a implementação de diretrizes nacionais**

Em face das variadas e fundamentais atividades desenvolvidas pelo Poder Judiciário, em atendimento ao povo, no controle dos demais poderes (função fundamental em um Estado democrático), no controle da constitucionalidade das leis (STF), uma administração estratégica apenas focada no aspecto técnico-jurídico não é suficiente para vencer o que se denominou chamar de “crise do Poder Judiciário”. Não é demais ressaltar que todo o movimento que conduziu as propostas de intervenção e de reforma no Poder Judiciário só ocorreu pela omissão dos próprios tribunais que, conhecedores da notória situação de “crise”, já deveriam ter iniciado ações estratégicas e construtivas para minorá-la, superá-la ou até extingui-la.

Algumas reformas implantadas pela Emenda Constitucional nº 45/2004 começaram a produzir resultados.

O autor sempre se posicionou contra o controle externo e o Conselho Nacional de Justiça.

Vencidas as posições pessoais, já se reconhece o Conselho Nacional de Justiça como constitucional, na visão do próprio STF, e constata-se que, até agora, tomou medidas de extrema significação na moralização e correção pontual de ilegalidades e protecionismos encontrados em alguns tribunais brasileiros.

O nepotismo e a ausência de critérios objetivos nas promoções por merecimento já cedem, indicando uma tendência promissora de que teremos, em alguns anos, um Poder Judiciário melhor.

Hoje o CNJ, com a implementação de diretrizes nacionais destinadas a nortear a atuação institucional de todos os serviços judiciários brasileiros, deu um salto fundamental e os avanços já começam a ser percebidos pela própria sociedade, como veremos adiante, ao tratar da gestão estratégica do Poder Judiciário.

## 4.16 - A importância da crise e da experiência da crise

É significativa a lição de RAMÉE (1987) no prisma de que a administração de uma empresa sempre deve avaliar as ações que empreendeu durante a crise. Entre as questões mais importantes com as quais a empresa deve se pautar, relacionam-se:

- a) O que a empresa fez para evitar a crise?
- b) Que ações foram tomadas pela empresa, se e quando percebeu os sinais de que a crise era iminente?
- c) Os dirigentes da empresa ajudaram ou atrapalharam os esforços para debelar a crise?
- d) As decisões tomadas para resolver a crise foram efetivas?<sup>26</sup>

Marco Antonio Oliveira (1994) vai mais além e, mais que isso, recomenda que as empresas provoquem, elas mesmas, sua próxima “crise”, estabelecendo um clima de alerta suficientemente perceptível para que todos percebam os sinais de que algo deve ser feito, bem antes que a empresa seja novamente atingida.<sup>27</sup>

No ambiente da Justiça<sup>28</sup>, não será necessário provocá-la, uma vez que a situação de crise tem se manifestado constantemente, sem que se tenha aproveitado a experiência dela decorrente.

Em sua história, vimos que o Poder Judiciário, ao não aprender com a experiência do passado e não prevenir o futuro foi surpreendido pela crise e continua a “apagar incêndios”, além de não solucionar os verdadeiros problemas,

---

26 RAMÉE, John. Aput OLIVEIRA, Marco Antonio. *Vencendo a crise à moda brasileira*.

27 OLIVEIRA, Marco Antonio. *Vencendo a crise à moda brasileira*.

28 Poder Judiciário. A expressão não é técnica, mas é usada popularmente para se referir ao Poder Judiciário. Para facilitar a comunicação, em algumas situações, a expressão será utilizada.

deixando de projetar ações para minorá-los.

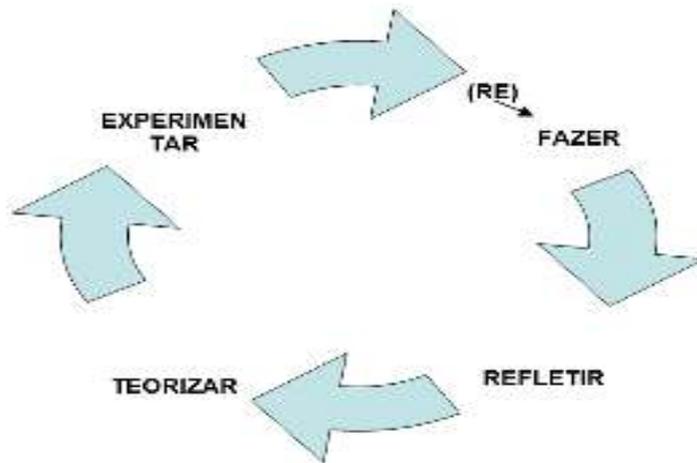
Repete-se: o tribunal, afastando-se da visão sistêmica, não foi mais capaz de “ver a floresta por causa das árvores”.

#### **4.16.1 - Alta aprendizagem**

A alta aprendizagem nas organizações manifesta-se quando, nos planejamentos e decisões, a liderança apresenta-se de forma altamente envolvida e os planejamentos são flexíveis e interativos. A estratégia é de construção permanente. A dependência dos setores diretivos, via de regra, apresenta-se como sendo baixa, ao contrário das organizações de baixa aprendizagem, onde essa dependência é alta.

Nas organizações de alta aprendizagem, o grau de difusão e acessibilidade às informações é amplo. Já o grau de centralização da comunicação é baixo. As organizações que têm alta aprendizagem buscam interpretar seus “erros” de forma legítima e institucionalizada, nunca de forma puramente punitiva, como ocorre nas organizações de baixa aprendizagem.

Para que uma organização possa gerir seus conhecimentos, ela deve tratá-los como um ciclo onde, após iniciar sua atividade, reflete e teoriza sobre ela e experimenta novos caminhos, para, a partir daí, reiniciar sua atividade, aplicando a experiência anterior.



**Figura 1**

#### **4.17 - O modelo gerencial hierarquizado dos tribunais**

O Poder Judiciário tem sido administrado por magistrados em geral, com pouco, ou nenhum, conhecimento nas áreas de administração e, via de regra, afirmam não ter tempo a perder com administração. Pelo mecanismo de coordenação (por supervisão direta), alguns administradores de tribunais confundem a função jurisdicional (que se impõe pela força)<sup>29</sup> com aquelas destinadas a viabilizá-la. Na condição de juiz (que determina, manda, executa, prende, decide, sem discussão)<sup>30</sup>, o administrador não pode carregar para a gestão administrativa os seus superpoderes e, na mesma medida do monopólio jurisdicional, não deveriam, também, presidentes de tribunais, centralizar todas

---

29 No exercício da jurisdição, o poder de império, de coerção, é necessário para impor o cumprimento das decisões. Imagine-se um juiz que precisasse pedir ao inquilino (que não paga o aluguel há muitos meses) o favor de desocupar a casa de seu senhorio. O sistema judiciário, ao não haver o cumprimento espontâneo da lei, quando acionado, deve, em homenagem à convivência pacífica entre as pessoas, impor – se necessário pela força – o cumprimento de suas decisões.

30 Há uma expressão popular que diz: decisão de juiz não se discute. Cumpre-se!

as atividades, até mesmo, por exemplo, a concessão de férias da zeladora.<sup>31</sup>

É importante reconhecer que, em alguns tribunais, a exemplo dos Tribunais Federais, tem havido uma evolução, nos últimos anos, com a descentralização de funções, o estabelecimento de uma política de treinamento aos novos servidores e estudos de aperfeiçoamento contínuo. Tais providências melhoraram o atendimento das varas federais e aperfeiçoaram a comunicação do Poder Judiciário com a população.

Temos percebido que a Justiça Federal, com uma estrutura mais adequada, com qualificação permanente e valorização de seus servidores, tem sido elogiada pelos advogados e demais operadores do direito.

---

31 Muitas vezes as próprias leis são responsáveis pela centralização de poderes nas mãos dos presidentes de tribunais.



## **5 - JUSTIFICATIVAS DA PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA NOS TRIBUNAIS**

A mudança estrutural, a profissionalização e a implementação de padrões de qualidade, uma vez concretizados, adequados ao Plano Estratégico Nacional, alinhados, acompanhados e monitorados, contribuirão para a realização de um trabalho empreendedor pelos administradores de tribunais brasileiros.

Os resultados desta pesquisa poderão auxiliar administradores de tribunais que, de regra, encontram, para administrar, uma organização de estrutura simples ou uma burocracia mecanizada, com padrões de baixa aprendizagem e pouca, ou nenhuma, legitimação social.

O diagnóstico do Poder Judiciário vem sendo construído há anos. Os problemas evoluíram e, sem perda de tempo, justifica-se a necessidade de ministrar as estratégias específicas e já conhecidas pela ciência da administração.

Adverte-se que a mera contratação de consultorias, universidades ou fundações produzirá resultados ínfimos e de curto prazo, caso não ocorra uma significativa mudança de mentalidade por parte de administradores que integram a cúpula estratégica. Um plano de desenvolvimento estratégico plurianual também não será suficiente se, a cada dois anos, todo o planejamento for desconsiderado.



## **6 - DIAGNÓSTICO, OBJETIVOS E PROPOSTAS PARA A QUALIFICAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA**

Vale-se da definição de diagnóstico – originária da medicina – para descobrir, a partir dos sintomas, as doenças e, com base no conhecimento sobre elas, ministrar os respectivos remédios (construir planos estratégicos para combater os problemas).

Muito embora fosse notório o agravamento dos problemas, o ambiente organizacional dos tribunais sempre foi desfavorável às mudanças, conduzindo os administradores, mesmo em situações “de crise”, a seguir a tendência natural de acomodação em uma denominada zona de conforto, que importa em manter as coisas como estão e a continuar fazer “mais do mesmo”.

Da constatação do desajuste administrativo em relação à coordenação das atividades do Poder Judiciário, impõe-se a adoção de mecanismos para ativar a organização das atividades a partir da cúpula estratégica (no campo institucional e estrutural) e investir na tecnoestrutura e nas assessorias de apoio, a fim de alcançar uma nova visão estratégica modificadora dos antigos esquemas interpretativos.

Se há necessidade de mudanças, o objetivo geral é estabelecer bases estratégicas para que elas, uma vez implementadas, solucionem os mais graves e notórios problemas que atingem o Poder Judiciário, como a morosidade (demora) e ineficiência (falta de efetividade). Ao final, com adequada distribuição de serviços e atividades judiciárias, que sejam alcançados os interesses da população (objetivo específico).

No que concerne à legitimação social, além da análise da integralidade dos serviços judiciários, há que se mostrar a importância da atividade-fim (julgar os conflitos, conciliar, pacificar) e ressaltar a imprescindibilidade do juiz no regime democrático brasileiro. A apresentação desses argumentos integrará uma ação de resgate ou conquista de credibilidade. Aqui se ressalta a evidente necessidade de

apresentar, com clareza, os argumentos que justificam a importância do Poder Judiciário como um dos poderes do Estado.

A visão de futuro do Poder Judiciário, estabelecida pelo CNJ, *de ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social*, depende fundamentalmente do aprimoramento da comunicação com públicos externos.

Investimentos em marketing e comunicação institucional – sem promoções pessoais – são instrumentos que produzirão bons resultados.

As experiências passadas formam uma rica estrutura de referência (dados já colhidos) para futuros processos de alta aprendizagem e gestão do conhecimento.

A análise dos erros do passado ampara a definição dos objetivos específicos a serem alcançados em benefício do jurisdicionado.

## **6.1 - Busca de eficiência na administração de tribunais**

A problematização faz parte do processo de aprendizagem, em busca de eficiência na administração.

Cada vez que desvendamos as primeiras respostas, nascem novas indagações.

Questionar, problematizar e estabelecer novos parâmetros para a eficiência na administração judiciária depende, ainda, da resposta a mais algumas perguntas:

- Quais as mudanças de estrutura, profissionalização e padrões de qualidade são necessárias para alcançar a eficiência dos órgãos do Poder Judiciário?

- O que fazer para melhor instrumentalizar os órgãos de cúpula do Poder Judiciário, responsáveis pela administração da justiça (Tribunais)?

Conforme enfatiza Alvacir Correa dos Santos (2003), ao tratar das mudanças no ambiente empresarial, o administrador contemporâneo terá que desenvolver algumas habilidades, tais como:

- a) capacidade para prever e se antecipar às mudanças;
- b) capacidade para liderar e formar líderes avessos à acomodação e à inércia e que tenham espírito empreendedor e também receptividade às mudanças.

Ressalta, ao concluir, que as empresas que se destacarão nos próximos anos serão aquelas cujos gestores apresentem habilidades para liderar, estimulando a capacidade de criação dos empregados, proporcionando-lhes treinamento e reciclagem adequados e fazendo-os sentir-se realizados e gratificados.<sup>32</sup>

Quase a integralidade do poder dentro dos tribunais está com a cúpula e concentrada na pessoa do presidente. Note-se que, em regra, tem ficado sob o encargo de muitos presidentes de tribunais a coordenação ou supervisão direta e a chefia de todos os departamentos, além das atribuições naturais de comando, planejamento e execução do orçamento. Sabe-se, hoje, que o poder funciona sob o mesmo princípio que o amor: “quanto mais a pessoa dá aos outros, mais recebe em troca. Infelizmente, muitos administradores julgam haver um estoque limitado de poder; que dar poder a outra pessoa significa diminuir o seu próprio poder”. O segredo para alcançar o sucesso como administrador consiste em aprender a liberar o potencial oculto das pessoas e ajudá-las a sentir seu próprio poder. Não existem limites para o sucesso dos administradores que dominam essa arte (TRACY, 1994).

---

32 Santos, Alvacir Correa dos. *Princípio da eficiência da administração pública*. p.124.

São tantas as metas estratégicas do Poder Judiciário que a centralização impede a implementação de uma gestão empreendedora.

*Empowerment* é uma ferramenta para exercer o poder sem perdê-lo, de delegar motivando, energizando, liberando no empregado aquele potencial oculto de realizar e alcançar resultados.

É importante compartilhar poder e desencadear o “querer fazer” como potencial humano represado nos corações dos subordinados que, motivados, assumirão a responsabilidade de fazer acontecer. Em tradução livre, é o que se tem denominado de “empoderamento”.

Eu estou sem tempo de realizar todas as minhas importantes atividades e, desejando que elas sejam concretizadas, sem perda de tempo eu “empodero” alguém para cumpri-las, mas continuo sendo responsável por sua realização. Delegar uma ou algumas dessas muitas missões sem, contudo, perder o controle, o interesse e o poder de também realizá-las.

Através da alternância de mecanismos administrativos de coordenação (por desenvolvimento ou ajustamento mútuo, padronização dos resultados, habilidades e padronização dos processos de trabalho) e com uma gestão participativa, os presidentes, depois de definir os parâmetros, poderão desenvolver habilidades para delegar, “empoderar” e distribuir recursos de forma a alcançar os melhores resultados. A descentralização e coordenação das atividades são, nesse contexto, passos de suma importância.

Alguns modelos de *empowerment*, como o da pirâmide do poder, fazem do administrador um líder de sucesso. Com base na confiança, no respeito e na permissão para errar, administradores estimulam os seus subordinados de acordo com os seguintes princípios:

- a) diga às pessoas quais são suas responsabilidades;
- b) dê-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades;
- c) estabeleça padrões de excelência;

- d) ofereça aos subordinados o treinamento necessário à satisfação dos padrões;
- e) forneça-lhes conhecimento e informação;
- f) dê-lhes *feedback* sobre seu desempenho;
- g) reconheça as pessoas pelas suas realizações;
- h) confie nas pessoas;
- i) dê aos seus subordinados permissão para errar;
- j) trate as pessoas com dignidade e respeito.

Ao aplicar o modelo a todos que trabalham para você, sem dúvida, você alcançará o sucesso como administrador (TRACY, 1994).

## **6.2 - Estratégias voltadas ao atendimento da população e o marketing de serviços**

Stephen Kanitz (2004) ressalta ser o mundo empresarial, o mundo dos serviços e que a grande maioria das empresas ainda não percebeu esse fato ou ainda não está preparada para essa nova era. Poucas estão organizadas e treinadas para servir o outro, nesse caso, o cliente.

As companhias de sucesso serão as empresas que ele denominaria de “preparadas para servir”.

Transformar as empresas para servir é um grande desafio e, por razões históricas, administradores e profissionais terão de promover uma mudança cultural de enormes proporções.<sup>33</sup>

---

33 KANITZ, Stephen. *Ponto de vista*, p.20.

No que diz respeito aos serviços judiciários, há de se buscar a máxima satisfação possível do jurisdicionado, considerando a sua percepção de que, se não lhe for assegurado o ganho da causa, pode se decepcionar. Atribuem a Millôr a expressão: “como é que eu posso acreditar em uma justiça que dá razão aos outros?”.

Os serviços judiciários sofrem, portanto, um reflexo das promessas legais. As leis, formalmente, são maravilhosas, as promessas são muitas e o jurisdicionado cria uma falsa expectativa que gradativamente é abalada e desconstituída em cada uma das fases da prestação dos serviços judiciários.

O processo judicial é dialético e, como tal, depende da força dos argumentos em uma visão parcial e significativamente restrita à lide (pequena parcela do conflito trazida à apreciação do Poder Judiciário) e que será julgada de acordo com as provas apresentadas ao juiz. Nem sempre as pessoas entendem perder uma ação porque imaginam que o juiz deveria ter “bola de cristal” e saber mais do que a visão de holofote trazida aos autos de processo.

Como veremos adiante, a pesquisa de satisfação e a busca pela máxima satisfação possível por parte do jurisdicionado não incluirá sua satisfação ou insatisfação pessoal de ganhar ou perder um pleito judicial. As pesquisas buscam saber se o usuário recebeu do Poder Judiciário um adequado serviço de atendimento com respeito, imparcialidade, eficiência, rapidez e efetividade.

### **6.2.1 - Atenção aos órgãos de maior visibilidade**

Há órgãos populares, no ambiente do Poder Judiciário, a exemplo dos Juizados Especiais, das Varas de Família, das Varas Criminais, Varas de Execução Penal, Tribunal do Júri, Infância e Adolescência, Justiça Eleitoral e do Trabalho, onde se verificam pontos de contato permanente com o usuário. O usuário dos serviços judiciários (jurisdicionado), nesses casos, como um verdadeiro consumidor dos serviços judiciários, tem participação direta em quase todas as fases processuais administrativas ou jurisdicionais.

Esses órgãos de maior visibilidade são os que necessitam de maior investimento em marketing de serviço, justamente por estarem na linha de visibilidade e representarem o cartão de visitas do Poder Judiciário ao povo.

No atendimento aos processos nos tribunais e nos demais juízos de primeiro grau (como as varas cíveis), de regra, se faz a visibilidade. Esses serviços, de pouca visibilidade popular, realizam-se mais nos bastidores do que na linha de frente. Normalmente, são poucas as audiências ou sessões, sendo suas atividades mais valorizadas pelo resultado final.<sup>34</sup>

Há que se implementar uma boa comunicação social dos resultados encontrados com rapidez e os casos mais significativos devem ser objeto dos noticiários.

### **6.2.2 - A importância da qualidade na integralidade dos serviços**

É fundamental a percepção de que a busca pela máxima satisfação, por parte do jurisdicionado, passa por seu atendimento no curso do todo e em cada uma das fases e etapas do processo (desde a recepção, serviço de informação, cumprimento dos horários, tempo, acolhimento, agilidade nas respostas, adequação à linguagem, receptividade). Essa percepção de atendimento é tão importante quanto o resultado final.

Ao surgirem falhas, em quaisquer das fases administrativas ou jurisdicionais do serviço, as boas qualidades são esquecidas. Por exemplo, no serviço de transporte aéreo, que tem um setor de atendimento ao público, emissão de bilhete, embarque, horários e atendimento na sala de espera, alimentação, bagagem e ao final o próprio serviço de transporte, todas as etapas devem ser estrategicamente planejadas e organizadas. Qualquer delas que falhe compromete a qualidade total do serviço.

---

34 A demora na prestação jurisdicional é medida restritiva que gera insatisfação em quaisquer dos órgãos do Poder Judiciário, sejam eles de maior ou menor visibilidade, estejam eles na linha de frente ou nos bastidores.

No serviço judiciário não é diferente. Imaginem-nos na condição do usuário. Se o atendimento no balcão no fórum for excelente e o resultado maravilhoso, o usuário não esquecerá se a tramitação processual for péssima – com erros, falta de atendimento, descumprimento aos horários de audiência e atraso na prestação do serviço jurisdicional. Note-se que, embora a maior parte do serviço tenha sido muito boa, ainda assim, na percepção do usuário, o serviço será avaliado como ruim ou razoável.



**Figura 2**

Ainda para exemplificar, basta lembrar-se da loja que nos vende um bom produto; a instalação é péssima e, ao final, o resultado é maravilhoso. Ainda assim, a avaliação do consumidor será de um serviço razoável. O processo, na sua integralidade, portanto, é tão importante quanto o resultado.

Por isso, pesquisas de satisfação do jurisdicionado devem ser implementadas em todos os juízos brasileiros.

Há várias formas de aferir as percepções dos usuários, com a recomendação de que se evitem respostas polarizadas de apenas duas alternativas na forma: “sim” ou “não”; “gostei” ou “não gostei”; “bom” ou “ruim”. A partir de uma escala que pode ser de “muito bom” até “muito ruim”, de “maravilhoso” a “péssimo”, é possível aferir com maior exatidão a percepção do jurisdicionado.

Uma das formas é a estabelecida pela escala denominada Likert, nome de um acadêmico a quem se atribuiu o desenvolvimento do instrumento e que podem ter 3, 5, 7, 9 ou mais pontos, que representam um contínuo, dentro do qual o usuário pode expressar sua percepção sobre o atendimento.

### 6.2.3 - Uma análise de caso de insatisfação pela celeridade

Desde o ano de 1997, o autor, como magistrado, utiliza, em seus juízos, enquetes e formulários previamente impressos de avaliação de satisfação dos jurisdicionados, que servem de instrumentos de aprendizagem.

Inicialmente, nas primeiras pesquisas, os formulários representavam os extremos desse contínuo numericamente, sem ilustrações. De cada cem formulários, retornavam trinta. Após a utilização das ilustrações que retratam os extremos de felicidade (rosto alegre) ou tristeza (rosto triste), de cada cem enquetes retornam noventa.

Por isso, o autor não mais utiliza padrões apenas numéricos. Outra observação importante é a de que, embora a escala Likert tenha previsão inicial de avaliação contínua de três pontos, é pouco recomendável sua utilização, pois a experiência mostra que os respondentes tendem a evitar os extremos da escala e optam, invariavelmente, pela coluna do meio.

Em um caso referencial, que descrevi sumariamente como a pressa da justiça morosa (BACELLAR, 2012) o jurisdicionado, nos juizados especiais cíveis de Curitiba, aproveitou a oportunidade e, na resposta ao formulário, anexou o seguinte relato:

*Recebi a intimação de que meu processo teria audiência de conciliação, instrução e julgamento. Pensei: finalmente meu caso vai ser julgado; como ainda tinha um ano e meio até o dia designado, me preparei muito para falar com o juiz. Dias antes da audiência, não pude nem dormir e minha cabeça rememorava cada uma das melhores formas que eu já tinha planejado para contar o caso para o juiz. No dia, já pulei da cama bem cedinho, revisei tudo, fiz anotações e, uma hora antes, já estava no Fórum esperando meu advogado. Meu coração estava agitado e esperar com calma era difícil no ambiente do fórum, que estava uma correria. Uma coisa eu estranhei: demorou tanto para chegar o dia do julgamento e lá no fórum parecia que todo mundo estava com pressa. A audiência estava marcada para 14h já ERAM mais de 15h e ninguém falava nada; meu advogado confirmou que o caso ia ser julgado, mas ia atrasar mais um pouco. Começou*

*com quase duas horas de atraso e O juiz estava com muita pressa: ele entrou na sala, nem se apresentou e já foi falando sobre o caso. Também percebi que ele estava com pressa porque quando eu comecei a contar o ocorrido, ele enfiou a cabeça dentro daquele monte de papel do processo e ficou virando as páginas para frente e para trás. Parei de falar por um instante e ele disse: ‘pode falar que eu estou ouvindo!’. Comecei novamente a falar sobre o que eu queria e ele disse que era para eu chegar logo no ponto; continuei um pouco inseguro e ele esclareceu que eu estava falando sobre coisas que não eram ‘objeto da lide’. Não entendi muito bem, mas avancei falando e, definitivamente, fui interrompido porque o ponto que eu deveria falar era aquele do processo: era para falar do valor que o advogado pediu; quando eu comecei a falar do dinheiro, ele começou a ler ‘de novo’ o caso; capotou o processo para um lado e para o outro sem prestar atenção no que eu estava falando. Percebi que ele realmente estava com pressa e não ia me ouvir. Parei de falar. Eu havia me preparado muito e tinha todo o tempo do mundo para contar o caso e buscar uma solução. No fundo, eu até entendi que, para o juiz, eu era só mais um número. Para eu resolver o caso com meu vizinho, era realmente muito importante.*

*Lembro que teve uma hora, na audiência, que começamos a conversar – meu vizinho (a outra parte) e eu – e parecia que as coisas iam se encaminhar, já tínhamos algumas possibilidades de acordo e quase chegamos lá. Mas o juiz disse que, infelizmente, não teria mais tempo para conversa e tinha de começar a instrução. Eu argumentei que a conversa estava boa e poderia nos levar a uma conciliação. Ainda assim, o caso foi instruído – como eles dizem. Ouviram testemunhas, minha fala não foi registrada porque quando eu tentei falar novamente disseram que os advogados não tinham pedido depoimento. Meio difícil de entender: eu estava ali e poderia esclarecer algumas coisas para ajudar a resolver a questão. Saiu a decisão na hora. Condenaram o vizinho a me pagar 7 mil. Eu tentei falar com o juiz sobre a sentença e ele disse que agora só podia mudar alguma coisa se eu recorresse. Eu ia dizer apenas que eu sei que ele não tem como pagar e por isso queria muito contar para o juiz que não era bem isso que eu queria, eu queria era resolver o caso mesmo. Fazer o QUÊ? Tinha muita vontade de voltar o caso e aproveitar aquele momento e continuar conversando até achar uma solução. Agora, a coisa ficou pior e o relacionamento está péssimo. Eu tinha todo o tempo do mundo, mas depois de tantos anos de espera, o juiz estava com muita pressa de julgar rápido o processo naquele dia. Foi o que ele fez e até entendo: são tantos os outros casos, não é?*

Já se disse que o desafio de satisfazer os interesses do jurisdicionado não é tarefa fácil.

Os resultados que o usuário espera e avalia de maior importância (rapidez, bom atendimento, qualidade, clareza, informalidade e efetividade) geram uma expectativa.

A relação entre o que o cidadão (jurisdicionado) espera do processo e aquilo que o juiz faz (decidindo, ou não, o mérito da causa) é que determina a qualidade do serviço – segundo a perspectiva dele, jurisdicionado.

Se, no passado, atender apenas ao pedido imediato do jurisdicionado, dirigido ao Estado-juiz, de condenação, de constituição ou de declaração, era suficiente para determinar a eficiência formal do Poder Judiciário, hoje a exigência é por uma tutela de resultados que produza efetivos efeitos práticos e proporcione atendimento à expectativa integrante da missão de *realizar justiça*. A isso, como resultado, se tem denominado de tutela jurisdicional justa.

Se, antes, prometer acesso formal à justiça era suficiente, hoje, esse acesso é denominado de acesso à ordem jurídica justa, o que inclui um processamento adequado e célere. A celeridade, entretanto, não mais pode ser analisada apenas na perspectiva do Estado, antes deve ser tomada a partir dos interesses do principal destinatário da Justiça, que é o jurisdicionado. A celeridade só se impõe e se justifica tendo em vista o interesse do jurisdicionado.

#### **6.2.4 - Perfil interdisciplinar do magistrado e satisfação do jurisdicionado**

O acesso à justiça deve ser encarado como acesso à resolução adequada dos conflitos (BACELLAR, 2012) e essa resposta do Poder Judiciário mede-se pela correspondência mais próxima entre a qualidade esperada do Poder Judiciário e a experimentada pelo cidadão. Essa relação vai determinar a satisfação, ou não, do jurisdicionado e a realização, ou não, da nova promessa “acesso à justiça como acesso à solução adequada dos conflitos”.

O caso retrata a evidência corrente de que muitos dos valores e expectativas do cidadão de ser respeitado, ouvido e valorizado pelo Poder Judiciário não têm sido considerados. Mesmo no plano operacional dos tribunais, valorizam-se mais a *celeridade numérica*, quantitativa e as soluções que resultam na extinção de processos. Esse tecnicismo, embora elogiável para parcela das demandas e necessário para vencer o índice de congestionamento dos tribunais, não pode desconsiderar o jurisdicionado como ser humano (art. 1º, III, da Constituição da República).

Os fatos narrados pelo usuário do sistema judiciário, na seção anterior, indicam haver algumas soluções técnico-jurídicas que acabam sendo inadequadas: na perspectiva do tribunal, a celeridade de extinguir processos na própria audiência é mais produtiva, a despeito e até contra a vontade do jurisdicionado (desconsiderando totalmente a sua perspectiva).

Aos olhos do principal destinatário e usuário da prestação jurisdicional, a celeridade desejada no atendimento de seu caso (rapidez) não se confunde com a pressa que ele percebe (da parte do Poder Judiciário) no dia do julgamento do seu caso. Nesse dia, ele quer ser ouvido, quer atenção, quer ser respeitado e valorizado. Para o jurisdicionado, qualidade depende de um serviço atencioso, que será célere ainda que demore todo o tempo necessário à satisfação de seus interesses.

Essa postura do Poder Judiciário, que desconsidera os interesses do jurisdicionado, lembra a da rainha descrita por Antoine de Saint-Exupéry que, *desejando conhecer os seus súditos e saber se eles gostavam de seu reinado, saiu dos limites do palácio e vislumbrou pessoas felizes, bem alimentadas; tudo isso cuidadosamente preparado pelos cortesãos, que ergueram ao longo da estrada um cenário maravilhoso e contrataram artistas para que dançassem ali. Fora daquele estreito caminho ela nem sequer entreviu nada, e não soube que, pelos campos adentro, seu nome era amaldiçoado pelos que morriam de fome* (apud, CALANZANI, 1999, p. 29).

O acesso à ordem jurídica justa, como concretização da realidade dos fatos, exige uma nova percepção de celeridade voltada a analisar o tempo, pela

importância que o jurisdicionado a ele destina.

Todos os entraves já conhecidos, que determinam a demora na prestação da tutela jurisdicional, não justificam o atraso no atendimento ao jurisdicionado.

*O tempo social é estudado pela cronêmica. Trata-se da percepção, estruturação e reação ao tempo social, assim como às mensagens que interpretamos através de seu uso. O conceito de tempo é parte essencial da forma como vemos o mundo e interagimos com ele* (RECTOR, 2003, p.78).

*Hoje, a unidade “hora” deixou de ser o referencial da rapidez, porque os cronômetros estão preparados para os milionésimos de segundo. Esta nova modalidade de viver tem como referencial a instantaneidade...* (MACCALÓS, 2002, p. 162).

A exigência de rapidez assusta porque sabemos que em alguns casos a demora na prestação da tutela jurisdicional é necessária ao alcance de uma solução justa. Há situações, entretanto, em que, independentemente do tempo de espera, é preciso valorizar o atendimento.

A falta de respeito ao jurisdicionado ou a percepção dele de que foi mal atendido, ou atendido com pressa, prejudica a imagem e a legitimação social do Poder Judiciário.

Não interessa e é irrelevante para o jurisdicionado, por exemplo, se o índice de congestionamento dos tribunais diminuiu ou se os juízes são trabalhadores e têm boa produtividade nas suas (belas e bem fundamentadas) sentenças de mérito. Interessa, sim, a esse consumidor (de justiça), que ele seja bem atendido, receba as informações necessárias em linguagem acessível. Claro que a ele também interessa que a solução final do seu caso seja rápida, eficaz e, segundo sua perspectiva, justa.

Além do conhecimento técnico-jurídico, o desenvolvimento de habilidades sociais e humanistas pelos magistrados é uma necessidade voltada ao melhor atendimento do jurisdicionado. Capacitações permanentes, a partir da definição

de políticas públicas, podem ser estimuladas ainda mais pela ENFAM, aplicadas e multiplicadas em todos os tribunais brasileiros, como tem sido feito nas parcerias com o CNJ.

O próprio CNJ, como gestor de políticas gerenciais de uma magistratura nacional, a partir da visão de que o Poder Judiciário seja reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social, tem formulado recomendações e baixado resoluções dirigidas aos tribunais, que indicam ser necessária uma formação interdisciplinar voltada a preparar, capacitar e aperfeiçoar continuamente os magistrados e servidores para, no cumprimento das metas estabelecidas, atender, no contexto de programas de qualidade, as expectativas do jurisdicionado como cidadão. São exemplos as novas metas para o ano de 2010 estabelecidas pelo CNJ, dentre elas a meta 8, que consiste na promoção de cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados, priorizando-se o ensino à distância.

### **6.2.5 - Prestigiar os interesses e valores do jurisdicionado**

A celeridade esperada pelo jurisdicionado, como vimos, não é a que decorre de julgamentos apressados ou a que determina produtividade quantitativa. É interessante o relato de um gerente de restaurante, que, no contexto de seus processos internos, considerou a rapidez (velocidade no atendimento) como valor de maior importância (importantíssimo) e, com muito esforço, após comprometer toda a sua equipe no cumprimento dessa meta, orgulhoso de reduzir o tempo de atendimento conforme os níveis que entendia adequados, ironicamente, começou a receber reclamações de clientes que se sentiam “enxotados” do restaurante (GIANESI, 1996).

Para chegar mais além, há necessidade de um esforço no sentido de prestigiar o jurisdicionado, dando ao caso atenção e destinando a ele o tempo necessário a sua percepção de satisfação com celeridade. E a proposta é a de que o atendimento presencial seja qualificado por todos os magistrados, servidores, colaboradores e que a morosidade não pretenda ser compensada pela pressa no

dia do atendimento às partes e em desatenção às necessidades de serem ouvidas.

### **6.3 – O acesso à justiça, o monopólio jurisdicional e os meios complementares de resolução de conflitos**

Ao lado da profissionalização da gestão dos tribunais, em relação à atividade- fim, igualmente são necessárias algumas reflexões iniciais sobre as ondas de acesso à justiça.

Vivenciamos, nos países ocidentais, a partir de 1965 quatro ondas de reforma nesse movimento de acesso à Justiça:

- a) a primeira preocupada em dar advogado aos pobres e com a efetiva implementação de serviços de assistência judiciária gratuita ou em valores compatíveis com as condições das pessoas menos favorecidas;
- b) a segunda voltada para a proteção dos interesses difusos (principalmente meio ambiente e consumidor), na medida em que apenas a proteção de interesses individuais e o processo judicial como assunto entre duas partes, não mais atendia à realidade dos conflitos em sociedade;
- c) a terceira relativa a um novo enfoque de acesso à justiça com múltiplas alternativas e uma tentativa de atacar diretamente as barreiras, em geral, que impediam o acesso à justiça de modo mais articulado e compreensivo (CAPPELLETTI, 1988).
- d) a quarta pretende trabalhar a percepção e crença na justiça pelos próprios profissionais que trabalham no sistema, expondo dimensões éticas desses profissionais que se empenham em viabilizar o acesso à justiça (ECONOMIDES, 1998).

É necessário que os magistrados brasileiros tenham o conhecimento de que a satisfação dos usuários com o devido processo legal depende fortemente da percepção de que o procedimento foi justo. Outra importante conclusão é a de que alguma participação do usuário na seleção dos processos a serem utilizados para dirimir suas questões, aumenta significativamente essa percepção de justiça (RHODE, 2000).

Além disso, no Brasil da pós-modernidade, em face do grande número de processos litigiosos existentes e do surpreendente índice de congestionamento dos tribunais, surge o que qualifico como uma quinta onda (nossa posição) voltada ao desenvolvimento de ações em dois aspectos:

- a) de saída da justiça (em relação aos conflitos judicializados);
- b) de oferta de métodos ou meios adequados à resolução de conflitos, dentro ou fora do Estado, no contexto do que tenho denominado (nossa posição) de acesso à justiça como acesso à resolução adequada do conflito.

É importante, como componente dessa quinta onda, perceber a complexidade das relações entre as pessoas e ampliar o conhecimento de forma interdisciplinar agregando algumas técnicas, ferramentas, mecanismos e instrumentos para enfrentar, tecnicamente (não intuitivamente), o problema social presente em qualquer conflito.

O primeiro aspecto (saída da justiça em relação aos conflitos judicializados) foi objeto da primeira preocupação, no Brasil, pelo Conselho Nacional de Justiça que com a Resolução 70, de 18 de março de 2009, na sua fundamental função de pensar e estabelecer diretrizes ao Poder Judiciário (como um todo), passou a defini-las para dar conta da crescente e abundante demanda existente.

Com o estabelecimento de metas de nivelamento, o CNJ exigiu maior produtividade quantitativa dos tribunais e está reduzindo, ano a ano, em percentual significativo, os índices de congestionamento até então existentes.

A denominada meta II do CNJ ocupou o cenário da mídia, alinhou ações dos tribunais às diretrizes traçadas e está conseguindo vencer (em todos os segmentos da justiça – estadual e federal, da justiça comum e das justiças especializadas), o estoque de causas antigas que somavam ao início do programa, em 2009, mais de 70 milhões.

Relativamente ao segundo aspecto, o acesso à justiça deve ser visto como aquele que propicia a oferta de métodos e meios adequados à resolução de conflitos dentro ou fora do Estado.

Com esse grande volume de casos que já ingressaram nos órgãos do Poder Judiciário e que compõe um estoque que ainda não encontrou solução adequada, planejar a saída da justiça no Brasil é uma necessidade (BACELLAR, 2003).

O Projeto com uma quinta onda de saída da justiça tem como desafio inicial de eliminar o estoque de casos antigos e como desafio permanente o de ampliar e manter um leque de opções colocadas à disposição do cidadão para solucionar seus conflitos na forma alternativa adequada (sistema de múltiplas portas – ou multiportas).

Essa quinta onda de saída da justiça (BACELLAR, 2012) para cumprir seus desafios (nossa posição) pode se utilizar de dois métodos que se manifestam com as seguintes configurações: (a) métodos adversariais e (b) métodos consensuais (ou métodos não adversariais).

Vejamos cada uma deles:

- a) métodos adversariais: são aquelas em que a partir de uma demanda, de uma disputa, terceiro imparcial (juiz ou árbitro) colhe as informações sobre a lide, viabiliza a produção das provas, analisa os argumentos apresentados (de parte a parte) e como resultado produz um veredicto, que adjudica o ganho da causa para uma das partes (solução ganha/perde).

Os métodos adversariais permitem a apresentação de posições e como tal, polarizadas (partes), o que faz com que o acolhimento de uma implique na rejeição da outra.

Não há cooperação, não há espaço para expressar sentimentos, emoções, nem preocupação com manutenção de relacionamentos. As partes querem ganhar e para isso produzem provas, que incidem sobre os limites da controvérsia (lide), para convencer o juiz ou árbitro de que estão com a razão.

A solução de mérito é adjudicada – vem de fora para dentro – e o julgamento que toma foco nas posições importa no seguinte resultado: o que uma parte ganha é exatamente o que a outra parte perde;

- b) métodos consensuais: são também denominadas de não adversariais e definem-se pelo feitio voluntário em que terceiro imparcial colhe informações sobre o conflito, relaciona de forma ampla todas as questões apresentadas pelos interessados, investiga (por meio de perguntas) as necessidades, os sentimentos, as posições e os interesses, estimulando-os a encontrar, como resultado, por eles mesmos, as soluções desejadas (solução ganha/ganha).

Nos métodos consensuais quando o terceiro se depara com posições, as consideram relativas (posições aparentes).

Permite-se no método consensual a expressão de emoções, sentimentos, e o terceiro procura estabelecer um ambiente seguro para juntamente com os interessados relativizar posições e identificar os verdadeiros interesses.

Há cooperação sem produção de provas ou necessidade de que os interessados convençam o terceiro (conciliador ou mediador) de que estão com a razão, pois a solução será construída pelos interessados a partir de suas próprias razões, sem quaisquer imposições: o resultado é o de que pelo método consensual, na forma autocompositivas, todos ganham.

Cada um dos métodos (consensuais ou adversariais) e meios alternativos (extrajudiciais ou judiciais) tem características próprias, que podem melhor servir ao caso ou à situação, e por isso, devem ser disponibilizados ao usuário para que ele tenha acesso à resolução adequada do conflito.

Um método não é melhor ou pior do que outro, mas diferente, e deverá ter indicação técnica mais adequada para o caso em análise.

Para alguns casos, teremos o próprio sistema judicial como o mais adequado e talvez o único com melhores indicações para administrar a situação objeto do conflito; para outros, teremos a arbitragem ou a mediação como melhores e mais adequadas opções para a resolução do conflito.

A oferta de meios adequados à resolução de conflitos (processual e pré-processual, dentro e fora do Estado) e sua estruturação no Brasil é objeto da Resolução 125 do CNJ – que dispôs sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses.

O monopólio jurisdicional, ou a exclusiva função, atividade e poder do Estado de aplicar a lei ao caso concreto, representa uma conquista histórica de garantia da imparcialidade, independência para o alcance da segurança jurídica e manutenção do estado de direito. Entretanto, para dar vazão ao volume de litígios familiares, empresariais, de vizinhança, ambientais, condominiais, previdenciários, comerciais, trabalhistas, eleitorais, criminais, dentre outros que afloram diariamente pelo país, há que se complementar a atividade jurisdicional típica.

Destaca-se aqui, a necessidade de se trabalhar com meios complementares e consensuais para a solução desse grande número de controvérsias. Essas alternativas, que melhor se ajustam à ideia de complementos à atividade jurisdicional, podem ser exercitadas mediante métodos consensuais praticados dentro ou fora do processo.

### 6.3.1 - Técnicas autocompositivas

No contexto dos métodos consensuais, para bem aplicar a conciliação e a mediação, como técnicas autocompositivas é indispensável uma boa preparação por parte dos auxiliares – conciliadores e mediadores, a partir da construção do *rapport*.

Certa vez tentei traduzir a expressão *rapport* e percebi que ela não tem tradução na língua portuguesa, embora seja muito utilizada pelos psicólogos. É mais ou menos como aquela tentativa de traduzir *animus*, no âmbito do direito civil. Buscamos a palavra intenção, vontade, percepção, concepção e nenhuma delas têm o alcance desejado.

*Rapport* é um relacionamento que se constrói para o bem ou para o mal, de forma positiva ou de forma negativa, respeitosa ou desrespeitosa. Pode representar uma total empatia ou a ausência de empatia, dependendo da forma como é construído.

Embora seja difícil definir *rapport*, na medida em que pode ser bom ou ruim, positivo ou negativo e esse resultado dependa da maneira como é construído, é possível apresentar alguns de seus contornos.

É possível, a partir de uma boa apresentação, trabalhar a sua construção a fim de que o mediador e o conciliador consigam de forma positiva e respeitosa, demonstrar às partes, sua imparcialidade, dedicação e grau de confiabilidade para em conjunto com elas, conduzir o processo consensual.

Uma vez feita a apresentação, é importante construir o *rapport* (uma relação respeitosa de confiança ou com qualidade no relacionamento) o que fará com que o mediador conquiste a confiança dos mediados, melhore o grau e respeito no relacionamento e com isso obterá uma postura cooperativa no sentido de desejar a solução do problema.

O *rapport* precisa ser construído e para isso a postura atenta, educada e socialmente adequada do terceiro é fundamental.

Cada mediador acabará criando seu próprio estilo de apresentação pessoal e a partir desse primeiro contato, construirá o respeito no relacionamento com os interessados, o que consistirá em um *rappor*t positivo.

A apresentação deve sempre anteceder o início do processo consensual propriamente dito e deve conter uma breve explicação sobre as formas e os métodos alternativos destinados à resolução dos conflitos.

É necessário, assim, contar com um bom conciliador, que deve apresentar-se de maneira adequada, ouvir a posição dos interessados e intervir com criatividade, mostrando os riscos e as consequências do litígio, sugerindo opções de acordo e incentivando concessões mútuas.

É de muita valia que não só o juiz, mas também o conciliador, mostrem aos interessados os riscos e as consequências do litígio, como a dificuldade de produzir provas, a possibilidade concreta de que, na decisão, ocorra a perda “de tudo”, a demora natural que decorre da apreciação litigiosa de uma causa, entre outras delongas. Até mesmo os incômodos de deslocamento e o custo material e emocional que decorrem da pendência devem ser enfatizados como forma de desestimular a litigiosidade e alcançar o acordo por meio da conciliação.

Para dirimir questões de um único vínculo, a conciliação é o meio adequado.<sup>35</sup> O importante é que se possa, observadas as garantias do devido processo legal, utilizar todo o instrumental técnico disponível para solução de controvérsias: conciliação, mediação, arbitragem (quando ela é cabível) e, se necessário, o julgamento em um espaço de tempo razoável.

O magistrado e mestre Luiz Fernando Tomasi Keppen, sugere algumas técnicas de conciliação e, no que diz respeito à exortação para o acordo, afirma que, quando iniciava sua carreira, ao abrir a audiência, costumava perguntar às partes se havia possibilidade de conciliação e, se qualquer delas dissesse

---

35 “Único vínculo” no sentido de que as partes não se conheciam antes da controvérsia e que, do conflito, não tenham decorrido vínculos emocionais como raiva, ódio, paixão, amor, entre outros. Para conflitos sensíveis com envolvimento emocional, com múltiplas ramificações, a mediação é mais adequada.

não, encerrava a fase conciliatória. Hoje, recomenda que, antes da tradicional pergunta, a melhor técnica exige uma breve exortação sobre a conciliação e suas vantagens.

Entre suas várias lições, o magistrado recomenda, ainda, o esclarecimento de que o processo civil se baseia em provas, que nem sempre se realizam do modo como as partes desejam, e que a conciliação põe fim ao litígio, com pacificação, o que raramente é alcançado pela sentença, sempre fonte de mais acirramento de posições entre as partes. Lembra, ainda, a ideia de trabalhar a conciliação, mesmo que seja com acordos parciais, diluindo as questões litigiosas, o que parece ser uma técnica fantástica para o alcance da pacificação: partir-se-ia de uma tentativa de solução geral para a busca de conciliações parciais, até mesmo sobre pontos controvertidos, ou preliminares processuais. Havendo a desistência dos réus, por exemplo, em relação às preliminares articuladas na contestação (carência de ação, inépcia da inicial, entre outras), o processo pode ter curso mais rápido e forma menos onerosa.<sup>36</sup>

No que diz respeito ao juiz conciliador,<sup>37</sup> haverá ele de conversar com as partes, para conhecer os motivos que originaram o conflito, sem se comprometer. Deve avançar com cautela, só propondo soluções quando perceber que poderá fazê-lo, sem antecipar o julgamento.<sup>38</sup>

O juiz, necessariamente, haverá de desempenhar, no curso do processo, o seu papel de conciliador e dele não poderá se eximir. Calmon de Passos ressalta a dificuldade quase intransponível de “ser juiz que tenta conciliar” e “juiz que julgará a disputa”. Adverte que, para conciliar bem, tem o conciliador de se

---

36 KEPPEN, Luiz Fernando Tomasi, *RePro* 84/51-52.

37 No caso, o juiz togado, no desempenho de seu papel de conciliador, nas várias fases dos procedimentos judiciais.

38 Quando o juiz, na audiência de instrução e julgamento, perceber que irá julgar de imediato a causa (no ato), nada impede que, após a colheita de todas as provas e antes de ditar a sentença, recomende o acordo como melhor solução, mesmo que para isso, sinalize o provável resultado.

envolver e, para julgar bem, tem o julgador de se preservar.<sup>39</sup> O impasse existe, mas pode ser transposto, bastando que os magistrados tenham humildade para aprender, aceitar e exercitar técnicas de conciliação e mediação. Aqui é salutar fazer referência que, na conciliação, a simbologia que decorre do poder do juiz poderá ser instrumental benéfico para o alcance do acordo. A Lei Básica dos Juizados Especiais, em seu art. 21, recomenda que o magistrado ou o juiz leigo esclareçam às partes as vantagens da conciliação, mostrando-lhes os riscos e as consequências do litígio. A análise das partes, no sentido de que o juiz tem o poder de decidir e em vista do risco do julgamento, poderá levá-las ao acordo.<sup>40</sup>

Em alguns casos, da conciliação pode resultar o reconhecimento do pedido, a renúncia à pretensão ou a desistência da ação, hipóteses em que, embora ocorra a solução da lide,<sup>41</sup> não há pacificação. De qualquer sorte, todas essas alternativas integram a conciliação e, portanto, devem ser consideradas.

Outras técnicas podem ser úteis ao alcance da resolução adequada dos conflitos:

Só a utilização coordenada das técnicas e a prática poderão dar ao mediador a visão ampla do assunto, por isso algumas sugestões poderão auxiliá-lo:

- a) separar as pessoas dos problemas. É comum, ao início de qualquer tentativa de acordo, as pessoas passarem a se agredir mutuamente, algumas vezes esquecendo, inclusive, o problema que motivou o conflito.

É importante que o mediador controle a discussão e observe a linguagem corporal e os primeiros desabafos dos interessados.

---

39 CALMON DE PASSOS, José J. *Inovações no código de processo civil*. Rio de Janeiro: Forense, 1995. p. 98.

40 A simbologia do poder do juiz, tal qual a bomba atômica, pode ser um instrumento de manutenção da paz. É o risco de um mal maior que pacifica os interesses.

41 Parcela de conflito trazida ao conhecimento do Poder Judiciário.

Cessadas as exaltações de ânimo e as denúncias e lamúrias dirigidas ao mediador (de um contra o outro), gradativamente, com a circularidade (que deverá ser conduzida pelo mediador), a comunicação se restabelece. Passa a ser perceptível o avanço da conversa de um com o outro e não de um contra o outro;

- b) criar padrões objetivos. Perceba-se que, embora um não queira acreditar na versão do outro, se houver um padrão objetivo, ele será aceito. Se um diz que sua casa vale XXX e outro que vale no máximo X, nada melhor, para resolver esse impasse, do que a verificação do valor das casas anunciadas à venda na vizinhança.

O anúncio de casas no jornal retrata um padrão neutro e objetivo. O mediador fará com que os interessados considerem o padrão externo e se não concordarem com ele, explicarão os motivos da discordância.

Padrões objetivos são os referenciais existentes em situações similares, que podem orientar as decisões (PINTO);

- c) não intervir sem necessidade. Saber escutar com atenção é muito importante. O mediador deve ter cautela para não intervir sem necessidade. Quando a comunicação for restabelecida, a participação do mediador deve apenas orientar o espaço dialógico, ressaltando os pontos convergentes que resultarem da conversa.
- d) Depois de ouvir atentamente o que cada um dos interessados narrou, passa o mediador para uma nova fase; deve avançar, atacando mais fundo os pontos circunstanciais, para tentar fazer emergir o cerne do conflito;
- e) Resumo. Parafrazeio. Sumarização retrospectiva positiva. Deve o mediador repetir o que cada um falou, resumindo, recontando a história com ênfase aos pontos positivos, parafraseando. Ouvir a própria história por meio de outra pessoa conduz os interessados

a reflexões, com a abertura do leque de opções de solução dirigida a outras perspectivas;

- f) conduzir os interessados a se imaginar no lugar do outro. “Calçar o sapato do outro” segundo a antiga lenda dos índios Navajos. Nesse momento da mediação, talvez já seja possível que o mediador avance no processo mediacional com abordagens mais diretas.

Se o mediador, com um rapport positivo tiver conquistado a confiança dos interessados, a abordagem que fizer, promovendo a circularidade da comunicação, produzirá bons resultados na medida em que os mediados “vestirão uns os sapatos dos outros”.

Havendo resistência, o mediador deve saber recuar sem perder a condução do processo, voltando ao resumo e fazendo a sumarização retrospectiva positiva.

Nos impasses, deve manter a calma, mesmo se os ânimos se exaltarem e se houver a polarização da comunicação próxima a um impasse, deverá enfatizar por resumo, pontos já destacados pelos interessados e informar que em seguida, após conversar um pouco mais sobre esses pontos, voltará a falar sobre o objeto do impasse.

Se o mediador ou conciliador não conseguir manter o diálogo entre os mediados, com respeito, ou perceber que perdeu o controle da situação, é recomendável suspender a sessão ou audiência. Deverá planejar nova conversa com os interessados, avaliar o ocorrido e com isso é possível que a questão seja melhor ajustada.

Alcançado esse estágio com sucesso, o processo passa a se desenvolver com maior compreensão, ampliando significativamente o campo de análise do conflito e abrindo aos interessados outras opções para solucioná-lo. Mesmo que, por hipótese, o processo seja interrompido, os interessados muitas vezes já perceberam como solucionar o conflito e a questão será apenas de tempo. Achado um motivo a justificar a posição favorável, o conflito se solucionará. As pessoas não gostam de ceder, mas, se puderem justificar seus atos, cedem naturalmente.

O terceiro (conciliador ou mediador) tem de saber trabalhar a questão a partir da concepção dos interessados, a percepção deles em relação ao assunto e com isso encaminhar os direcionamentos voltados à autocritica e a mudança comportamental – voltada à resolução do conflito.

O mediador não pode olvidar esse fato: se conseguir encontrar uma justificativa que favoreça o recuo, pelas partes, a questão estará solucionada.

Também o recuo do mediador deve ser estratégico e consciente, de modo a não permitir o retorno da conversa à “estaca zero”.

Algumas vezes, percebendo a situação e propiciando o foco de atenção dos mediados a pontos determinados, uma abordagem direta e precisa do mediador pode promover a mudança de concepção e percepção dos envolvidos.

A ênfase em que as tratativas e o direcionamento da conversa deve se focar ao presente e ao futuro, tem alcançado bons resultados. Isso gera a percepção de que o passado já passou e não pode voltar e que os mediados, centrados no diálogo do presente, têm plenas condições de construir o futuro.

Essa visão amplia as alternativas de resolução do conflito; entretanto, o mediador não deve apressá-la.

Com uma boa condução do processo, o diálogo torna-se amigável e leva à compreensão de que, independentemente das razões pessoais de cada um, o mais importante é buscar, naquele momento, uma solução para o impasse.

Desde que o mediador consiga fazer com que um olhe nos olhos do outro, o caminho da pacificação estará traçado. Bastará preservar espaço dialógico respeitoso e a solução fluirá sem traumas e com naturalidade:

- a) o mediador não pode ter pressa e mesmo que esteja com pressa não pode demonstrar; a comunicação se interrompe quando as pessoas percebem falta de atenção, pressa ou desinteresse;
- b) as abordagens apressadas podem gerar resistências e quando elas

ocorrem o mediador tem de retroceder sem perder a firmeza e saber repetir algumas técnicas.

Na medida em que a conversa entre os interessados se desenvolve, e nos momentos de impasse, deve o mediador refazer, sempre que necessário, a retrospectiva positiva do que foi tratado, ressaltando os pontos de consenso que já resultaram “conciliados”, fazendo com que os interessados percebam minorada a intensidade do conflito.

Algumas vezes, o caso já está solucionado e os interessados ainda não perceberam e prosseguem em um desordenado desabafo: é o resumo, o destaque a retrospectiva positiva ou a sumarização positiva que os fará perceber essa situação. É essencial, nesse momento, mostrar que o outro já concordou com o ponto sobre o qual ele insiste em repetir.

O mediador deve intervir e dizer: “Este aspecto já está resolvido e ele concordou com seus argumentos”. Vamos ver o que mais você pretende. “O que mais você pretende?”;

- c) mudar de conversa – mudar o jogo. O mediador deve ter a destreza de nos momentos certos saber “mudar o jogo”, direcionando o foco da discussão diretamente para o problema, inventando e criando novas opções para a resolução da controvérsia.

É aconselhável que o mediador, ao verificar que os interessados encontraram um obstáculo aparentemente intransponível, “abra o leque” e faça ver que existem outros caminhos para se chegar ao destino e outros pontos também importantes que podem ser superados antes daquele.

Por meio de indagações criativas e abordagens circulares, as pessoas percebem que não existe apenas uma forma de se resolver o caso. Uma indagação interessante e que algumas vezes pode

conduzir as partes a tal percepção é a seguinte:

- Qual seria outra forma de resolver esse impasse?

- Qual a sugestão que vocês dariam para acabar definitivamente com esse conflito?

- O que os senhores aceitariam diverso disso que está sendo oferecido para pôr fim ao problema?

Algumas vezes a solução está próxima, mas os interessados não conseguem identificá-la sozinhos. A abordagem fará brotar novas ideias, sugestões e propostas bem interessantes para resolver o impasse.

Observa-se que um percentual muito alto de conflitos se estabelece e se mantém por ruído ou falha na comunicação.

Uma brincadeira de criança pode comprovar facilmente como é difícil o estabelecimento de uma comunicação perfeita e sem ruído: escreva uma pequena estória no papel e leia para uma primeira pessoa.

A seguir, peça que, em uma roda com pelo menos dez pessoas, a primeira conte o que ouviu para a segunda, a segunda conte para a terceira, a terceira para a seguinte e assim por diante.

Depois, ao chegar ao décimo, peça que ele relate a estória e faça a comparação com aquela escrita no papel e lida para a primeira.

Na mediação, em várias ocasiões, as pessoas acabam por constatar que todo o problema residia na falta de comunicação. É comum ouvir:

- “Por que você não me disse isso antes? Se eu soubesse, a coisa seria diferente, eu teria entendido...”

- “Eu pensei que...”

A prática tem demonstrado que, nesses casos, em algum momento da relação, ocorreu uma falta de comunicação, ou ruído, que conduziu toda a escalada de violência que circundou o conflito.

Quanto antes o mediador conseguir identificar o ruído ou falha da comunicação, antes chegará ao resultado desejado pelos interessados. Dependerá de uma boa dose de paciência e de segurança na direção do processo.

#### **6.4 - Alternativas estratégicas para racionalizar a prestação jurisdicional como atividade fim do Poder Judiciário**

A cada dia, as empresas mais progressistas alocam investimentos para o desenvolvimento de sistemas mais complexos e rápidos para atender às novas demandas. Ao Poder Judiciário, vislumbram-se algumas alternativas estratégicas, das quais duas são bem claras:

- a) investir em tecnologia (TI), para acompanhar a complexidade das relações sociais e o aumento de demanda; ou
- b) reduzir a complexidade, mantendo as coisas simples e transferindo a resolução de alguns conflitos para organismos privados ou públicos diversos do Poder Judiciário.<sup>42</sup>

ANSOFF (1993), ao discorrer sobre a administração da complexidade, ensina que na medida em que os ambientes foram se tornando cada vez mais complexos e imprevisíveis, as empresas mais progressistas desenvolveram sistemas mais sutis, complexos e rápidos. Ao mesmo tempo, os administradores de muitas outras empresas propunham a solução contrária, consistente na redução da complexidade – opinando pela manutenção da simplicidade das

---

<sup>42</sup> ANSOFF, Igor H. *Implantando a administração estratégica. Se a administração relutar em aumentar a complexidade dos sistemas da empresa a um nível necessário para que se tornem sensíveis ao ambiente, ela deverá simplificar a posição estratégica da empresa saindo de áreas de negócio turbulentas. Nossas pesquisas mostram que não fazer isso significa fazer um convite à falência, p.49.*

coisas (“vamos manter as coisas simples”).

Discorre o professor sobre as ideias dos proponentes da simplicidade como comportamento gerencial:

... nos referimos ao conceito de racionalidade limitada, proposto muitos anos atrás pelo americano Herbert Simon, ganhador do prêmio Nobel de Economia. Com base em sua pesquisa a respeito do comportamento gerencial, Simon descobriu que os indivíduos, bem como as organizações, não são capazes de lidar com problemas que ultrapassam certo nível de complexidade. Quando esse nível é superado, os administradores não são mais capazes de entender o que está acontecendo no ambiente, e tampouco gerir racionalmente as estratégias da empresa.<sup>43</sup>

No ambiente do Poder Judiciário, há evidências de que a complexidade e a multiplicidade de demandas têm sido superiores à capacidade de investimento e de compreensão de seus dirigentes.

É mais ou menos como lutar pelo acesso à Justiça e depois justificar o “não fazer Justiça” por causa do amplo acesso à Justiça.

O ideal que buscamos é o de um Poder Judiciário estruturado, capaz de corresponder às expectativas dos cidadãos e apto a resolver o complicado congestionamento dos tribunais.

Críticas podem ser feitas à perda de poder, delegação de responsabilidades...

Se o ideal não for, desde logo, focado como prioritário, melhor fazer bem feito o que é possível, sob pena de se exigir monopólio e deixar de atender o cidadão em face do acúmulo daí decorrente.

---

<sup>43</sup> ANSOFF, Igor H. *Implantando a administração estratégica*, p.48.

## 6.5 - Mecanismos de coordenação

Como descrito no capítulo 4.3, o juiz é um servidor muito caro para desempenhar atividades administrativas corriqueiras, como é um desperdício centralizar nas mãos dos Presidentes de Tribunais todas as questões funcionais, técnicas de orçamento, de planejamento estratégico, de técnica legislativa, marketing e de monitoramento de projetos, dentre outras, para as quais eles não foram preparados.

Em uma gestão centralizadora, quando um presidente de tribunal ou um juiz administrador “faz tudo”, desempenha várias tarefas diversificadas e assume sozinho a responsabilidade de sua execução, não há necessidade de se implementarem os mecanismos de coordenação.

Henry MINTZBERG (1995), ao descrever os fundamentos da planificação organizacional, relata a história da senhora Raku, que fabricava cerâmicas no porão de sua casa. Isso envolvia certo número de tarefas distintas, como amontoar a argila, dar-lhe forma de vaso, modelar, preparar e depois aplicar o esmalte e, por fim, cozer os vasos no forno. A coordenação de todas essas tarefas não apresentava problemas, pois ela própria as executava.

Esclarece que toda a atividade humana organizada – desde fazer vasos até colocar um homem na lua – dá origem a duas exigências fundamentais e opostas:

- a) a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas;
- b) a coordenação dessas tarefas para se obterem resultados.

Ao final, o professor conclui: “A estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> MINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes*, p. 10

O caminho do aperfeiçoamento recomenda a divisão de trabalho, descentralização, contratação e qualificação de pessoas para o desempenho de atividades segundo as suas habilidades operacionais e seus níveis técnicos.

Os mecanismos de coordenação do fluxo de trabalho exigem mudanças e a racionalização na distribuição das tarefas deve ocorrer a partir da orientação da cúpula diretiva (estratégica) responsável pelas diretrizes. A orientação da cúpula estratégica é repassada para a linha intermediária (diretores, secretários executivos, gerentes, chefes de departamentos, de divisões) até chegar ao quadro funcional básico ou núcleo operacional.

Com base ainda nos ensinamentos de MINTZBERG, definiremos as partes básicas da organização judiciária em:

- a) cúpula estratégica (formada pela cúpula diretiva dos tribunais – presidente, vice-presidente, corregedor);
- b) linha intermediária (formada pelos secretários dos tribunais, presidentes de comissões, diretores gerais e de departamentos, gerentes, coordenadores de assessorias, escrivães, secretários e diretores de secretaria, dentre outros);
- c) núcleo operacional (coração de todas as organizações, formado pelos servidores) situado na base da pirâmide organizacional, é a parte que produz os resultados essenciais e é composta pela grande massa de servidores que perfazem os trabalhos básicos que mantêm viva a organização.



**Figura 3 - AS CINCO PARTES BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO**

**Fonte: Mintzberg, 1995, p. 19**

Note-se que a tecnoestrutura e a assessoria de apoio destinam-se a apoiar não só a cúpula estratégica, mas também, a linha intermediária. Estão fora do quadro funcional operacional (externas), mas podem ser internas. Distinguem-se, portanto, em assessoria de apoio e tecnoestrutura, a seguir descritas:

- a) assessoria consiste na definição de serviços especiais, como assessorias de imprensa, de comunicação, de planejamento, de recursos, assessorias jurídicas, legislativas, dentre outras que nos tribunais em geral integram ou compõem atividades internas;
- b) tecnoestrutura é a parte da organização onde se encontram os analistas altamente treinados, que prestam serviços de treinamento e atuam junto a todos os níveis para tornar, por exemplo, mais eficaz o fluxo do trabalho operacional. Esses analistas, consultores e estrategistas estão fora do quadro operacional e analisarão

a estrutura de acordo com as necessidades apontadas pelos tribunais, desde a base (viabilizando a qualificação e padronização de atividades operacionais), até a cúpula diretiva (delineando sistemas de planejamento estratégico, de qualidade, de análise de valor, desenvolvendo sistemas financeiros de controle e consecução das metas estabelecidas para cada uma das unidades administrativas e jurisdicionais).

Em cada uma dessas partes há um padrão de coordenação adequado ao melhor desempenho das atividades judiciárias.

O desenho da figura 3 retrata e representa uma organização equilibrada. De acordo com os regimentos normativos e formas de administração, é possível aferir (de acordo com o desenho encontrado), por novas representações gráficas, a adequação, ou não, do tribunal aos padrões de equilíbrio de uma organização.

Se a cúpula estratégica centraliza todos os poderes, pouco ou quase nada delegando à linha intermediária, podemos ter a seguinte representação:



**Figura 4**

Se a linha intermediária concentra a maior parte das atividades e não conta com estrutura de apoio, podemos encontrar:



**Figura 5**

## **6.6 - Princípio da eficiência**

O princípio constitucional da eficiência é originário da Ciência da Administração e é descrito, dentre outros, nos arts. 37 e 39 da Constituição da República.

O parágrafo 7º do art. 39 deixa clara essa assertiva ao descrever:

*Art. 39...*

*§ 7º Lei da União, dos Estados... disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão..., para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma adicional ou prêmio de produtividade”.*

A qualidade dos serviços judiciários – com a satisfação dos interesses dos usuários – é o caminho para o alcance da eficiência. A eficiência resultará como

consequência dessa qualificação e do aperfeiçoamento dos serviços judiciários.

### **6.6.1 - Programas de qualidade e produtividade no contexto da humanização da teoria da administração**

A teoria clássica da administração recomendava a estrutura piramidal e focava toda a atenção na eficiência das máquinas e dos equipamentos como meio de aumentar a produtividade da empresa. A teoria clássica, conhecida como a teoria da máquina, chegou ao requinte de tentar apurar a capacidade ótima da máquina, calculando, com bastante precisão, o tipo de força motriz requerido, o rendimento potencial, o ritmo de operação, a necessidade de lubrificação, o consumo energético, a assistência para a sua manutenção e o tipo de ambiente físico exigido para o seu funcionamento. A ênfase sobre o equipamento e a conseqüente abordagem mecanicista da administração não resolveram o problema do aumento da eficiência da organização. O homem – então configurado como um “aperta- botões” – era visualizado como um objeto moldável aos interesses da organização e facilmente manipulável, uma vez que se acreditava que fosse motivado exclusivamente por objetivos salariais e econômicos (CHIAVENATO, 2009). Sabe-se hoje, a grande importância de outros múltiplos fatores motivacionais, inclusive o da remuneração indireta consistente em benefícios assistenciais.

Com a humanização da teoria da administração, a preocupação principal dos administradores passou a ser com o ser humano, que necessita, para o seu rendimento ideal, se alimentar bem, de energia, de assistência e de ambiente físico adequado, dentre outros fatores. Ironicamente, a teoria humanista da administração quase repete os mesmos aspectos indicados pela teoria clássica (para o bom funcionamento dos equipamentos), agora os dirigindo à máquina humana.

Com a aplicação de uma adequada gestão de pessoas e programas de valorização pessoal, a organização torna seus colaboradores mais motivados, que não só aumentam a produtividade, mas também ajudam no marketing e na legitimação social da organização.

Conforme afirma o palestrante, consultor e professor de MBA da Fundação Getúlio Vargas (FGV) Cláudio Tomanini:

*É fundamental lembrar que os funcionários não podem ser coadjuvantes no processo de desenvolvimento da companhia, pois eles representam o próprio marketing da empresa e são responsáveis também pelo aumento ou diminuição da produtividade.<sup>45</sup>*

É primordial que uma organização que busca atingir sua excelência - e, nessa busca, podemos incluir os tribunais quando querem melhorar a sua eficiência - tenha seus olhos voltados aos seus ativos intangíveis, ou seja, aqueles que não possuem existência física, dentre eles seu capital humano e intelectual.

Em vista desse cenário, as pessoas, com seus conhecimentos, habilidades, atitudes e talentos sociais, passam a ser a base de qualquer organização.

### **6.6.2 - Treinamento e capacitação permanente**

Como enfatiza BERGUE (2010), quando se fala em “treinamento” em sentido amplo, deve se imaginar desde logo, três elementos: formação profissional, o desenvolvimento profissional e o treinamento.

- a) *a formação profissional* é o processo destinado a preparar uma pessoa para o exercício de profissão e, em geral, essa formação é de médio e longo prazo de maturação. Pode envolver desde a aquisição de conhecimentos afetos a uma área específica do conhecimento humano e estruturada como profissão regulamentada (economista, contador, administrador, engenheiro), até misteres cujos contornos de atuação são definidos em órbitas normativas mais restritas (fiscal de tributos, tesoureiro, operador de máquinas, motorista);
- b) *o desenvolvimento profissional* caracteriza-se pelo esforço de potencialização da formação profissional, ou seja, a ampliação da educação profissional e o preparo do agente para transcender os

---

45 Informações retiradas do portal da administração ([www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)).

limites de atuação do seu cargo, envolvendo funções de natureza mais complexa (funções diretivas, assessoramento superior, coordenação qualificada). Trata-se de empreendimento cuja maturação se processa em um horizonte temporal de médio prazo (cursos de especialização, mestrado ou doutorado relacionado à atividade);

c) o *treinamento* é atividade de curto prazo orientada para a preparação do agente, com vistas a desempenhar atribuições pertencentes à esfera de competência ou órbita de influência do cargo (casos de transformações, subdivisões, reorganização dos processos de trabalho, introdução de nova tecnologia, incorporação de novo serviço).

Cada vez mais, as organizações precisam de pessoas habilitadas, motivadas e com competências específicas.

No caso dos tribunais, esta assertiva também se aplica, pois dentro dos quadros internos do plano de cargos já existente ou de novas prospecções, se deseja alcançar maior eficiência perante o jurisdicionado.

Para alcançar essa eficiência é preciso que nossos magistrados e servidores sejam sempre treinados, algumas vezes, estimulados para novas formações e desenvolvimento profissional.

O investimento no capital humano retorna para a organização, tendo em vista o melhor desempenho das atividades e a maior produtividade que será apresentada pelos colaboradores.

Não se deve esquecer que onde há desenvolvimento profissional, existirá desenvolvimento organizacional.

### 6.6.3 - Desenvolvimento, Gestão por Competências e suas variadas Dimensões

Toda organização necessita de desenvolvimento, ou seja, de um processo dinâmico, flexível, criativo de melhoria e crescimento. Diante das dificuldades da atualidade, as organizações têm de desenvolver a habilidade de aprendizado e, a partir daí, de desenvolvimento.

A gestão de pessoas por competências tem por finalidade identificar conhecimentos, habilidades e aptidões, além de preparar os colaboradores pela formação ou ampliação de conhecimentos para agir, trabalhar em equipe e agregar valor, que servirá para a vida pessoal e, ao mesmo tempo, ao desenvolvimento institucional.

Os pilares ou as dimensões da competência têm muita similaridade com os pilares ou dimensões da educação. Ao saber, saber fazer, saber ser e saber conviver ou compartilhar da educação; tenho considerado os seguintes pilares da competência:

CONHECIMENTO (saber); HABILIDADES (saber fazer); ATITUDES (saber ser) e TRABALHO EM EQUIPE (saber conviver ou compartilhar).



Figura 6



**Figura 7**

O foco não está mais no cargo, mas na pessoa, que não nasce pronta. Identificadas as habilidades, é possível alinhar as necessidades do Poder Judiciário com a especial vocação dos colaboradores. Como não há seres prontos e perfeitos, sempre haverá necessidade de incentivo à formação contínua, com disseminação do conhecimento, desenvolvimento de novas habilidades, exercícios destinados ao controle de atitudes e de emoções e, ainda, a preparação dos servidores para o desenvolvimento de trabalhos em equipe. A sociedade complexa da pós-modernidade exige rapidez, conhecimento transdisciplinar, competência, atitude e ação conjugada de esforços e, por isso, caberá ao Poder Judiciário estimular o desenvolvimento individual de seus servidores para alcançar a excelência desejada nos serviços judiciários.

Edward de Bono desenvolveu técnica de pensamento que auxilia o desenvolvimento da criatividade, do pensamento lateral e ainda prepara os colaboradores a trabalhar em equipe de maneira colaborativa, fazendo das reuniões de trabalho um ato de ação conjunta ao alcance dos objetivos comuns da empresa.

#### **6.6.4 - Prêmio de produtividade**

A motivação é o que leva o colaborador (no caso dos Tribunais, o servidor) a se envolver mais nos processos da organização. Uma das formas de incentivo é o prêmio de produtividade.

Quando o colaborador tem seu esforço reconhecido, compromete-se, ainda mais, com o resultado final da organização à qual está ligado, procurando sempre, através da sua própria eficiência, contribuir para que a organização atinja a sua.

#### **6.7 - Padrões de aprendizagem**

Conhecedores dos problemas e das forças restritivas; restam aos administradores da atual geração, corrigir os erros do passado, aprender com os erros em um processo de contínua aprendizagem e, ao final, sugerir alternativas viáveis e concretas, para manter as forças propulsoras e potencializá-las.

A mudança de mentalidade é um dos desafios para traçar os caminhos ao alcance da alta aprendizagem, preparando, estrategicamente, os tribunais para os desafios do futuro, inclusive em relação ao macro ambiente (aumento populacional, diminuição dos recursos naturais e conseqüente crescimento dos conflitos).

Alguns vícios da burocracia mecanizada fortalecem a ideia de manter as coisas como estão e continuar a fazer o que sempre se fez, exatamente porque sempre foi assim e é cômodo permanecer na inércia.

Na gestão do conhecimento, não se admite “fazer mais do mesmo” e é necessário o ciclo virtuoso do FAZER, REFLETIR, TEORIZAR, EXPERIMENTAR, REFAZER e assim sucessivamente, conforme já referido anteriormente.

Com um planejamento estratégico nacional alinhado, atendido o princípio da continuidade, os gestores dos órgãos do Poder Judiciário (administrados pelos

tribunais) poderão projetar criativamente a visão administrativa para cumprir, com eficiência, seus respectivos planos de ação e atingir os objetivos de uma Justiça ágil, organizada e eficiente.

## **6.8 - Administrar a crise do Poder Judiciário e a falta de legitimação social dos Tribunais**

Se nós conhecemos os problemas, devemos encaminhar os instrumentos e métodos para solucioná-los, informando à população e demonstrando os argumentos que farão a gradativa travessia entre a morosidade e a celeridade, com ajuste das falhas verificadas e o atendimento da qualidade esperada.

A análise de posicionamento competitivo nos dá bons parâmetros para trabalhar a administração da crise e a imagem do Poder Judiciário.

Alguns poderão indagar as razões de se buscar posicionamento se não temos com quem competir. Veremos que a busca de um posicionamento competitivo, mais do que concorrer ou disputar “mercado”, é instrumento de melhora contínua, que conduz ao necessário dinamismo nas organizações.

Para contextualizar a percepção dos jurisdicionados, é importante o relato de uma singela pesquisa realizada pelo autor, no âmbito dos juizados especiais, que trabalhou com indicadores determinados e escalas de valor eleitas pelo usuário. Na perspectiva do cidadão, com base em uma pesquisa realizada no Paraná<sup>46</sup>, os serviços gerais do Poder Judiciário tiveram a seguinte avaliação: pedimos que escolhesse sete atributos de mais elevada importância para ele, usuário (do mais importante para o menos importante): o de maior importância para o usuário foi o barateamento do acesso à Justiça – **custo (7)**; seguiu-se a reclamação pela demora no julgamento dos processos, o que se interpretou

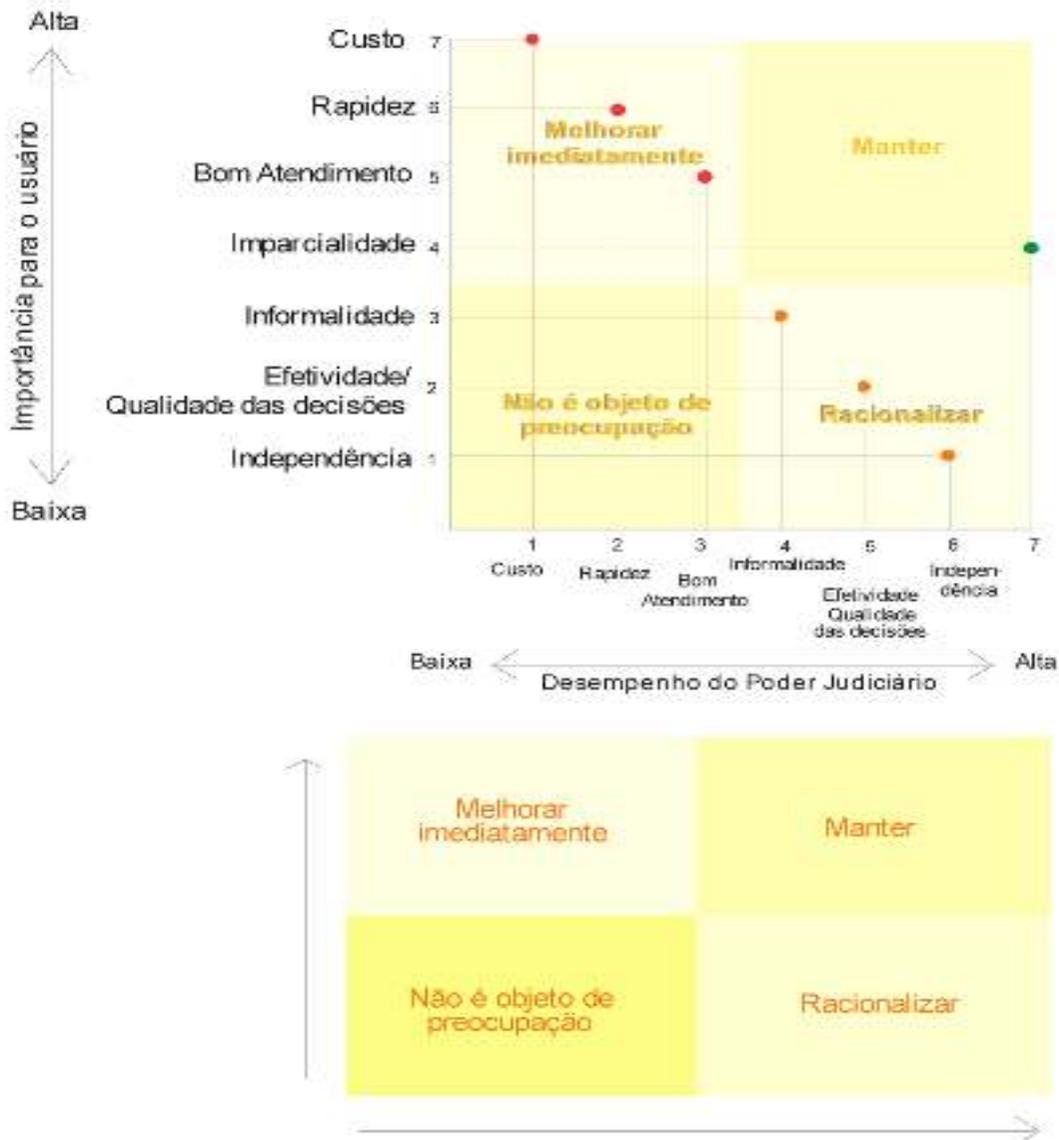
---

46 Pesquisa realizada entre agosto e outubro de 1997 nas seis maiores comarcas do Paraná (Curitiba, Londrina, Maringá, Foz do Iguaçu, Cascavel e Ponta Grossa), que ouviu 78 pessoas maiores de 18 anos de idade, sendo 11 com escolaridade fundamental, 16 de ensino médio, 38 com escolaridade superior e 13 não responderam.

como desejo por **rapidez (6)**; a qualidade no **atendimento (5)** foi avaliada como importante; a **imparcialidade (4)**; a clareza ou **informalidade (3)**; a **efetividade (2)** como medida de fazer cumprir o que foi decidido e, finalmente, a **independência (1)**, entendida como menos importante do que os demais. Outros atributos, como a segurança jurídica, prerrogativas dos juizes, devido processo legal, inafastabilidade e separação dos poderes – embora constantes da pesquisa e certamente valores fundamentais, do ponto de vista institucional –, são de mais baixa avaliação e irrelevantes pelo jurisdicionado e não foram eleitos dentre os sete atributos de maior importância.

Na perspectiva do Poder Judiciário como um todo, analisa-se o desempenho dos serviços judiciários numa escala de superior para inferior, ou seja, a iniciar pelo melhor desempenho nos sete valores ou serviços até chegar ao pior desempenho. O Poder Judiciário atua com **imparcialidade (7)** e a qualidade das decisões é boa, sendo essa a regra nos juizes brasileiros; os juizes, em geral, têm **independência (6)** e são trabalhadores; ao atributo **efetividade (5)**, formalismo é acentuado, o que identificamos como (falta de) clareza ou **informalidade (4)**; a qualidade no **atendimento (3)** ao jurisdicionado é razoável; as decisões não são rápidas e, portanto, **rapidez (2)**; o custo dos serviços em geral (sem falar dos juizados especiais que são gratuitos) é elevado e, portanto, o acesso à Justiça – **custo (1)**.

O quadro a seguir dá indicativos interessantes de que, muitas vezes, os jurisdicionados não estão interessados em nossas metas internas e especificações, que entendemos de alto valor e qualidade. “Nesse ponto, as especificações e tolerâncias não estão erradas; elas são apenas irrelevantes” (GASPARI, 2005).



**Figura 8**

Incluídos os dados na escala de posicionamento, verificamos a necessidade de corrigir imediatamente alguns rumos da administração judiciária. O resgate da legitimação social do Poder Judiciário depende, fundamentalmente, de fortalecer e preservar os pontos fortes de maior visibilidade e corrigir os pontos fracos.

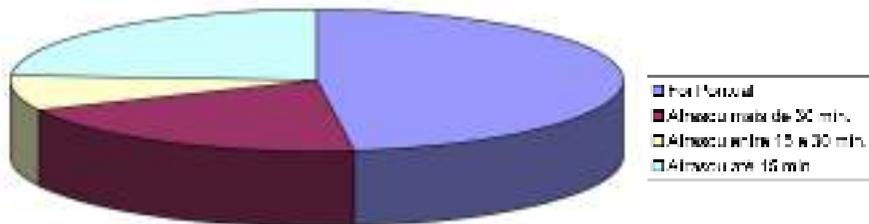
Na tabela, emergem como pontos fortes, que precisam ser mantidos e reforçados, os valores que decorrem dos órgãos de visibilidade, onde o acesso à justiça é gratuito, o atendimento é razoável, prevalece uma maior informalidade e as decisões são mais rápidas.<sup>47</sup>

Em uma ação matricial do Poder Judiciário do Paraná, caracterizada por operação litoral que busca atingir objetivos específicos de atender a população flutuante – em férias – em Comarcas do litoral paranaense, destacam-se os seguintes resultados:

- a) a nova pesquisa de satisfação do jurisdicionado (enquete), desenvolvida pelo autor durante a “Operação litoral 2007/2008”, indica que, dos dezessete itens indagados, em onze deles a avaliação do jurisdicionado foi de aprovação igual ou superior a 90%. Esses itens tratavam, em especial, do atendimento dos juizes, dos servidores e das instalações físicas dos Juizados Especiais, dentre outros.
- b) quanto aos itens que tratavam sobre a realização das audiências, sobre a compreensão do objetivo e o funcionamento dos Juizados, a aprovação foi de mais de 85%.
- c) com relação ao item referente à obediência ao horário das audiências, os entrevistados demonstraram uma aprovação de apenas 74%. O resultado de avaliação quanto à obediência ao horário das audiências ficou assim demonstrado:

---

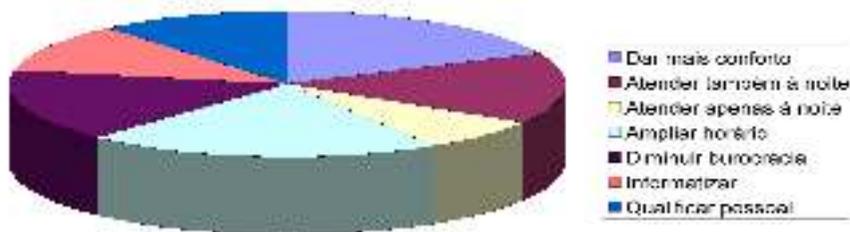
47 HOOLEY, G. Saunders. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.



**Figura 9**

**Fonte: Juizados Especiais Criminais - Operação Litoral - 19/12/07 - 08/02/08**

Foram solicitadas sugestões do jurisdicionado para melhorar o desempenho da operação litoral e os resultados foram os seguintes:



**Figura 10**

**Fonte: Juizados Especiais Criminais - Operação Litoral - 19/12/07 - 08/02/08**

A imagem do Poder Judiciário, perante a população, é divorciada da realidade, exatamente pelo insuficiente investimento nos órgãos de maior visibilidade pública e pela não apresentação dos argumentos numéricos positivos e do volume de resolução de controvérsias, de atendimentos e de satisfação nos órgãos de maior visibilidade pública.

É possível e recomendável fazer este teste em todos os setores do Poder Judiciário e, a partir de mais esse diagnóstico, traçar os planos estratégicos para manter os pontos fortes e corrigir imediatamente o posicionamento, em face dos pontos mais fragilizados do ponto de vista do cidadão.

Uma experiência interessante foi feita nessas operações, e demonstrou que o ambiente adequado da sala de espera fez com que houvesse uma mudança na percepção do tempo pelos jurisdicionados. Explico: naqueles locais onde havia uma sala de espera com revistas, água, ambiente confortável – embora simples, os jurisdicionados informaram não ter havido atraso nas audiências (embora o atraso tenha ocorrido). Em um dos postos de atendimento que não contava com essa sala de espera ambientada – a resposta de que houve atraso nas audiências foi uma constante.

Retomando a pesquisa anterior, em uma parte do questionário formulado pelo autor, no Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, nas seis maiores comarcas (Curitiba, Londrina, Maringá, Foz do Iguaçu, Cascavel e Ponta Grossa), a pergunta foi a seguinte:

– Que sugestão você faria para melhorar os Juizados Especiais?

1. Qualificar pessoal. 44
2. Informatizar. 34
3. Acabar com a burocracia. 30
4. Ampliar horários de funcionamento. 17
5. Funcionar só à noite. 6
6. Funcionar também à noite. 12
7. Dar mais conforto ao usuário. 28

Note-se que se repetem algumas preocupações, como a da qualificação do pessoal de atendimento, o fim da burocracia, o atendimento e conforto do usuário.

A informatização apareceu com destaque especial quando incluída como uma das alternativas, demonstrando que a população brasileira tem acompanhado

a evolução tecnológica e espera do Poder Judiciário essa mesma evolução, com a permanente incorporação das ferramentas da tecnologia da informação.

A falta de pesquisas regulares, a ausência de informação destinada ao público e a ausência de um trabalho de marketing ampliam as críticas, o que acaba por agravar a chamada “crise do Poder Judiciário”; ao lado de críticas sérias, muitas são estéreis e oriundas do desconhecimento e da mais profunda ignorância.<sup>48</sup>

## **6.9 - A opinião pública e sua importância**

O poder público, até poucas décadas, não imaginava ser necessário trabalhar com sua imagem e pouco se importava com a opinião pública. A mídia, durante anos, ofereceu aos cidadãos uma espécie de “visão tubular” das coisas: “É como se olhássemos apenas a parte da realidade que ela nos permite olhar, e da maneira como ela quer que nós a interpretemos” (ABREU, 2009). Essa falta de preocupação com a imagem e a prepotência de imaginar que o Poder Judiciário não precisa se justificar, orientar, informar e bem atender ao povo, gerou uma generalizada percepção negativa, parcial e, muitas vezes, incompleta da realidade.

Os Poderes Legislativo e Executivo, em face da renovação periódica, tiveram de mostrar seus atos até como forma de buscar novos mandatos populares.

Com o avanço do regime democrático e do processo eleitoral, as gestões da administração pública, notadamente dos Poderes Legislativo e Executivo, passaram a ser analisadas de perto pelos eleitores. Com visão na necessidade de buscar o apoio popular para manterem-se no poder, os políticos passaram a se posicionar exatamente como recomenda a opinião pública.

---

48 A conclusão da pesquisa elaborada pela Grottera Comunicações e Companhia Brasileira de Pesquisa e Análise (CBPA) levantou que, entre os três poderes, o Executivo ocupa cerca de 70% do espaço dedicado a eles nos jornais, o Legislativo, perto de 25% e o Judiciário, pouco mais de 5%. *Jornal Gazeta do Povo* – política – 20 de setembro de 1998, p. 9.

A sociedade organizada evoluiu e sabe distinguir a boa da má gestão administrativa, o que legitima, ou não, por ocasião do sufrágio. Trata-se da legitimação política.

Embora a opinião pública seja prescindível, ela conduz ao necessário posicionamento público.

O Poder Judiciário não acompanhou essa evolução, até porque foi estabelecido constitucionalmente para ter quadros permanentes, constituídos por concurso público e não por eleição, como nos demais poderes.

Em face dessa legitimação legal e ingresso na magistratura por concurso público, o Poder Judiciário não teve a mesma preocupação dos demais poderes em mostrar seus atos para a sociedade. Os concursos públicos, que, na essência, deveriam prestigiar os cidadãos de maior capacidade, durante anos, foram vistos pela sociedade como concursos elitizados e de “cartas marcadas”, que repetiram modelos criticados por Paulo Freire em relação à pedagogia: na pedagogia bancária, você “deposita” conhecimentos na cabeça do educando e, depois, “tira um extrato”. Quem decorou mais tem maior saldo, portanto, será mais bem classificado.

É procedente a crítica de Paulo Freire em relação à educação, e nos motiva a avançar em modelos de aperfeiçoamento dos concursos públicos para ingresso na magistratura. A ideia da ENFAM de que a última etapa do concurso deve se desenvolver por meio de cursos de formação inicial é um salto no sentido da melhor seleção, qualificação e aferição vocacional dos candidatos a juiz.

## **6.10 - O monopólio jurisdicional e a atual necessidade de posicionamento público com competitividade**

O Poder Judiciário, por ser detentor do monopólio jurisdicional<sup>49</sup>, pouco se incomodava com a visão do povo, principal destinatário das decisões judiciais. Embora o Judiciário não tenha seus quadros compostos por eleição, atualmente, começa a despertar, no âmbito dos tribunais, uma preocupação com a percepção da comunidade retratada pela opinião pública.

Em face do ambiente competitivo enfrentado pelas empresas, há uma rápida promoção de mudanças estratégicas para atingir os melhores resultados.

Machado-da-Silva e Fonseca (1996), na análise do fenômeno da competitividade, defendem o uso de uma perspectiva integrada, construída com base nos pressupostos da teoria econômica e da teoria institucional.

Como ressalta Ricardo Caribé Cavalcante (1999):

*Podemos admitir que as respostas efetivas que a organização dá ao ambiente social correspondem a um sistema de procedimentos – que envolve ação e comunicação organizacionais – em grande parte responsável pelo maior ou menor grau de hostilidade entre indivíduos, comunidades, demais organizações e a organização em questão; responsável também pelo reconhecimento público de que goza a organização, baseado na inegabilidade de seus atributos e valores identificados como positivos pelos integrantes do ambiente social; e, por último e em consequência desses, o maior ou menor êxito desse sistema de procedimentos pode ser o elemento indicativo de maior ou menor legitimidade social daquela organização<sup>50</sup>.*

---

49 Nasce hoje uma pequena “concorrência” formada pelos denominados Tribunais Arbitrais oriundos da Lei 9.307/1996 (Lei Marco Maciel). Embora tenhamos no Brasil muitas câmaras arbitrais sérias, há tribunais arbitrais que não se sustentam em bases éticas.

50 Revista Comunicação Organizacional, PUC-RS. Ricardo Caribé (Especialista e Mestre em Administração/ UFBA - Profissional de Comunicação Organizacional - Coordenador do Curso de Publicidade da Faculdade UNIME, L. de Freitas, Bahia).

Ressalta, ainda, que o sistema de procedimentos, aqui identificado através do binômio ação-comunicação organizacional, se destina à busca da aceitação, do reconhecimento e da legitimidade institucional.

O professor Cavalcante menciona o exemplo dos Estados Unidos, a partir da crise de 1929, quando se deu a implementação da política denominada New Deal, aliando ações governamentais diretas (concessão de crédito, determinação de preços, ampliação da previdência social, etc.) com a imposição de novas obrigações às empresas, tais como a negociação salarial com sindicatos (pela primeira vez legalizados no país) e a extinção do trabalho infantil. Questões como a discriminação racial e a violação dos direitos humanos, também pertinentes ao mundo organizacional, geraram movimentos sociais articulados, cujo raio de ação incluía não só a esfera governamental (pressionada por políticas explícitas e ação coercitiva), mas também o início da ofensiva pelo posicionamento público e ação exemplar das corporações.

### **6.11 - A responsabilidade social como fator de posicionamento e visibilidade pública**

Não só as organizações, mas também, o poder público, têm sido desafiados pela sociedade moderna a adotar novos padrões de comportamento social.

As organizações, em geral, devem reavaliar suas missões e seus objetivos e, nesse contexto, analisar os fatos preponderantes (técnicos ou institucionais) na formulação de suas estratégias.

Há de se constituir o conceito de responsabilidade social a partir da ideia central de que é possível fazer mais do que a simples obrigação, e, ainda assim, agregar valor à instituição.



## **7 - FORÇAS ESTRATÉGICAS PROPULSORAS DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA**

Ao lado das forças restritivas e dos problemas, haveremos de resgatar as forças propulsoras dos órgãos que constituem o Poder Judiciário e que poderão alavancar boas práticas gerando o respeito da população.

Há pesquisas indicativas de que, a despeito de todas as críticas, o povo ainda confia nos juízes (embora os critiquem). A conclusão da Grottera Comunicação e Companhia Brasileira de Pesquisa e Análise (CBPA) foi a de que o povo acredita em seus juízes. O Gerente de Planejamento e Comunicação da Grottera, Alberto Cabaleiro, mostrou que o Judiciário não sabe usar os meios de comunicação para estreitar o contato com a população. Para ele, a boa imagem dos juízes poderia ser usada para alavancar a imagem do Judiciário. Na falta de maior divulgação dos atos da Justiça, os brasileiros atribuem à mídia, impressa ou eletrônica, o papel de instituição que mais ajuda a fazer justiça no País.<sup>51</sup>

O volume de resolução de controvérsias pelo Poder Judiciário é um dos maiores do mundo e só não é possível fazer mais em razão da constante falta de investimentos e a ausência de projeção e planejamento estrutural, mas, mesmo assim, os argumentos são consistentes. Ao invés de enfatizar os casos não resolvidos, a ênfase deve ser dirigida ao grande volume de casos solucionados, onde houve a rápida solução da demanda e os programas de qualidade estejam produzindo resultados, o percentual de casos definitivamente julgados, aos projetos de atendimento à população e a dedicação dos juízes e aos servidores nos plantões permanentes que ocorrem em todo o País.

Os projetos de justiça fluvial, justiça sobre rodas, justiça nos bairros, justiça nas escolas, justiça na ilha e operações de cidadania, dentre tantos outros, são pouco divulgados pelos respectivos tribunais. Cada tribunal deve selecionar seus bons projetos e, a partir deles, iniciar uma maciça divulgação estratégica

---

51 *Jornal Gazeta do Povo*, Curitiba, 20 de setembro de 1998, política, p.9.

propulsora da legitimação social e visibilidade pública.

Note-se que as boas práticas resultarão em benefícios ao jurisdicionado e, por conseguinte, na ampliação da legitimação social do Poder Judiciário.

### **7.1 - Argumentos de uma agenda positiva na administração judiciária**

Os profissionais de marketing já demonstraram que não é necessário ter só bons produtos para buscar-se um posicionamento positivo. A agenda positiva, por evidente, ajuda e apressa o reconhecimento popular.

Com argumentos de uma agenda positiva dos serviços já existentes (acesso à justiça por meio dos juizados especiais, projetos de cidadania, projetos de responsabilidade social, descentralização dos serviços judiciários nos bairros, operações especiais como verão, páscoa e semana da conciliação, plantões 24 horas, participação popular na administração da justiça, dentre outros), um bom trabalho de marketing certamente fará renascer a legitimação social do Poder Judiciário.

### **7.2 - Gestão do pensamento e os seis chapéus**

Edward de Bono, um inglês nascido no Zimbábue; com passagens pelas Universidades de Cambridge, Oxford e Harvard; é considerado uma das grandes autoridades contemporâneas no ensino do pensamento como habilidade prática. Seus ensinamentos têm sido usados em escolas, empresas e mesmo governos de vários países. Publicou mais de 20 obras sobre o assunto e um de seus escritos (*Ninguém nasce sabendo pensar*), antes de virar livro, foi objeto de uma série de grande sucesso na BBC, a televisão inglesa.

Ao iniciarmos uma reunião, as ideias começam a fluir, cada um dos presentes procura se destacar, procurando derrubar os argumentos com os quais não concorda e que foram expressos sobre determinado tema. É o uso

sempre do mesmo “chapéu preto” que acaba transformando reuniões simples em discussões improdutivas e intermináveis. Edward de Bono tem recomendado que o pensamento pode ser exercitado por meio de papéis representativos de “seis chapéus”. Cada um dos chapéus com sua função e cor respectiva, que também indicam uma forma de pensar.

Bono classifica a forma de pensar e agir das pessoas em seis cores, simbolizadas por chapéus. O ato de decidir pode ser disciplinado pelo Método dos Seis Chapéus, que consiste num conjunto de ações planejadas e orientadas para resultados, permitindo maiores probabilidades de sucesso às pessoas.

O método pode ser utilizado em variados campos da atividade humana, na ciência da administração e para auxiliar trabalho em equipe, bastando adaptá-lo às necessidades específicas.

A proposta dos seis chapéus é a de simplificar o pensamento, até que o pensador esteja apto a usar um tipo de pensamento de cada vez – em vez de tentar fazer tudo de uma vez.

O método dos seis chapéus é destinado à transformação do estilo comum da argumentação no estilo de mapeamento. Estabelece as regras do jogo do pensamento.

Quanto mais os chapéus forem usados, mais se tornarão parte de uma cultura do pensamento. Qualquer pessoa numa empresa seria capaz de aprender a linguagem básica; logo, esta poderia tornar-se parte dessa cultura. Isso torna o pensamento direcionado muito mais poderoso. Em vez de se perder tempo com uma argumentação ou se deixar levar numa discussão, haveria uma abordagem nítida e disciplinada dos assuntos.

No início, as pessoas poderiam se sentir um tanto constrangidas no manuseio dos diversos chapéus, mas esse constrangimento dá lugar ao conforto que provém do conhecimento do sistema, que se torna aparente. A primeira forma de usar os chapéus se manifestaria com o desejo ocasional de usar qualquer um deles ou de trocar o chapéu preto por outro.

O grande valor dos chapéus é oferecer papéis que representem diversas modalidades de pensamento. Um pensador pode se orgulhar de representar qualquer um desses papéis. Sem a formalidade dos chapéus, alguns pensadores permaneceriam sempre presos a um único tipo de pensamento (a modalidade chapéu preto).

Bono explica que o Método dos Seis Chapéus é instrumento de apoio na tomada de decisão: “quando alguém se dispõe a pensar – raciocinando, analisando ou criando – procura fazê-lo sempre intensamente. Mas, sem disciplina, acaba por tornar seu pensamento confuso e improdutivo”.

### CHAPÉU BRANCO

O chapéu branco é neutro e objetivo. Imagine um computador que fornece os fatos e dados que lhe são perguntados. Não dá interpretações ou opiniões. Quando estiver usando o chapéu branco, o pensador apresenta informações e busca informações em um sistema de “mão dupla”. O pensamento obtido com o chapéu branco é uma disciplina e uma direção. O pensador esforça-se para ser mais neutro e objetivo na apresentação da informação.

Você pode ser intimidado a colocar o chapéu branco ou pode pedir a alguém que o faça. Você também pode escolher entre colocá-lo ou livrar-se dele. O branco (ausência de cor) indica neutralidade.

Ao colocar o chapéu branco na cabeça, começamos a pensar e agir de forma racional, analisando o problema objetiva e desapaixonadamente, sem interpretações ou opiniões pessoais, mapeando a situação, como se estivéssemos operando um computador.

### CHAPÉU VERMELHO

Oposto ao branco, o chapéu vermelho, do coração, permite ao pensador usar palpites, intuição, inferências, interpretações, pressentimentos e opiniões, legitimando emoções inerentes ao ser humano. Usando o chapéu vermelho, é possível ao pensador dizer: “isso é o que eu sinto sobre esse assunto”. Legitima as

emoções e os sentimentos para que o pensador possa percorrer, ou não, o mundo dos “sentimentos”, de modo que não seria capaz de fazê-lo sem esse dispositivo.

O chapéu vermelho torna os sentimentos visíveis a ponto de se tornarem parte do “mapa” de pensamento e parte também do sistema de valores capaz de mudar os rumos sobre o mapa.

Ao usar o chapéu vermelho, a pessoa estará livre de justificativas; é permitido percorrer seu mundo de sentimentos e explorar o dos outros, desde emoções mais fortes, como o medo, até as mais sutis, como a suspeita.

### CHAPÉU PRETO

O chapéu preto refere-se às críticas. Especificamente, destina-se à apresentação de enunciados negativos. O pensador do chapéu preto aponta quando alguma coisa não se adapta à experiência ou ao que já é conhecido. O pensador aponta o porquê de algo não funcionar. Indica os perigos e os riscos. Indica as falhas de um projeto.

O chapéu preto não é argumento e jamais deveria ser visto como tal. É uma tentativa objetiva de se colocarem os elementos negativos sobre o mapa. O chapéu preto não deve ser usado para dar vazão a hábitos ou sentimentos negativos, que poderiam ser cobertos pelo chapéu vermelho. Em geral, os ocidentais sentem-se muito à vontade usando esse chapéu, que retrata nossa tendência em usar a argumentação crítica. Bono afirma que o pensamento negativo é atraente, porque a sua realização é imediata e completa.

Diante das afirmações anteriores, pode-se:

- detectar suas possíveis falhas e erros no processo de pensamento e em seu próprio método;
- avaliar uma ideia em relação ao passado, verificando o quanto ela se ajusta ao que se conhece;

- levantar questões negativas, permitindo que imaginemos os resultados, procurando o que poderá dar errado com uma decisão através da busca de riscos, falhas e perigos;
- indicar o porquê de alguma coisa não estar funcionando ou que poderá não funcionar.

É uma parte muito importante do pensamento e auxilia o tomador de decisões a planejar estratégias e levantar ações corretivas futuras, evitando consequências adversas e permitindo correr riscos calculados.

Devido à atratividade desse chapéu, é preciso que cuidemos de usá-lo com cautela e objetividade, evitando a crítica pela crítica e o julgamento emocional. O chapéu é isento de emoção e, também como o branco, trabalha com fatos e dados. Sabemos que as experiências negativas marcam mais as pessoas do que as positivas. Logo, se pudermos deixar para usar o chapéu preto depois de uma investigação positiva do tema, poderemos estabelecer um melhor equilíbrio de posições e avançar principalmente na discussão de novas ideias. Estas podem deixar de prosperar, se, desde logo, forem criticadas.

#### CHAPÉU AMARELO

O chapéu amarelo, do ouro, da riqueza, retrata os pontos positivos. Investiga e explora o valor e as vantagens. Procura expressar, com profundidade, o embasamento otimista, mas não se restringe a isso – supre vários tipos de otimismo, devidamente identificados. É construtivo e criativo. É do chapéu amarelo que partem as propostas concretas e as sugestões. Refere-se à operacionalidade e ao “fazer acontecer”. Eficiência é a meta do pensamento do chapéu amarelo. É positivo e construtivo. A cor amarela simboliza o brilho do sol, a luminosidade e o otimismo.

Pode ser especulativo e explorador de oportunidades. Possibilita também sonhos e visões.

O chapéu amarelo não se relaciona à simples euforia positiva (chapéu vermelho), nem diretamente à criação de novas ideias que serão pensadas com o chapéu verde, como veremos logo a seguir. O chapéu amarelo refere-se aos enunciados positivos, assim como o chapéu preto diz respeito aos enunciados de avaliações negativas. É exatamente o contrário do preto; ele investiga as probabilidades positivas, enfoca os ganhos e vantagens, favorecendo a vontade de fazer com que as coisas aconteçam. Ser positivo é uma escolha (Bono). Podemos optar por ver as coisas na cor amarela, se assim o desejarmos.

Quando colocamos o chapéu amarelo, lidamos com o otimismo, a aceitação e, principalmente, abrimos as portas para um clima de cooperação e ajuda.

#### CHAPÉU VERDE

O chapéu verde serve ao pensamento criativo. Todos que colocarem o chapéu verde vão usar a linguagem do pensamento criativo.

O verde simboliza a fertilidade, o crescimento e o valor das sementes. A busca de alternativas é um aspecto fundamental do chapéu verde. Há uma necessidade de se ir além do conhecido, do óbvio e do satisfatório. Com a pausa criativa, o pensador do chapéu verde se detém em qualquer ponto para considerar se aí pode haver alternativas. Pode não haver qualquer razão para essa pausa. No chapéu verde, a linguagem do movimento substitui a do julgamento. O pensador procura sair de uma ideia a fim de chegar a outra, nova. A provocação é uma parte importante do chapéu verde, para nos deslocar de nossos padrões usuais de pensamento. Há muitos meios de realizar provocações, inclusive o da palavra aleatória.

Quando esgotamos todas as possibilidades de resolver um problema pela abordagem lógica, a melhor saída é colocar o chapéu verde e dar asas à inovação, à elaboração de ideias absurdas e até paradoxais. Estimula-se uma chuva de ideias, o que favorece o encontro de uma solução inédita.

No pensamento normal, usamos o julgamento e no pensamento verde, transformamos o julgamento em movimento provocativo, eliminando a crítica às ideias. O pensador criativo sai de uma ideia para chegar a outras mais efetivas. Novas ideias, novos conceitos e novas percepções brotam quando colocamos o chapéu verde na cabeça. Ele permite soltar a imaginação e o pensamento divergente (busca de várias soluções para um mesmo problema).

### CHAPÉU AZUL

Representa o céu e é o chapéu do “controle”. O pensador do chapéu azul organiza o pensamento em si. O chapéu azul é o “pensamento sobre o pensamento, necessário à investigação do tema”. É como o maestro. Ele evoca o uso dos demais chapéus. Define os assuntos para os quais o pensamento esteja direcionado. O pensador do chapéu azul determina o enfoque. O chapéu azul define os problemas e delinea as soluções, determina as tarefas do pensamento que devem ser levadas adiante. É o responsável pelos resumos, sínteses e conclusões. Todos estes podem acontecer no decurso do processo de pensamento, e também no fim. Monitora o pensamento e zela pela prática das regras do jogo. O chapéu azul faz cessar a argumentação e insiste sobre o tipo de pensamento por “mapa”. Faz a disciplina funcionar.

Pode ser usado para intervenções ocasionais, que requeiram um ou outro chapéu, como também para organizar uma sequência gradual de operações de pensamento, que deve ser seguida, assim como a dança segue a coreografia.

Ainda que o papel específico do chapéu azul deva ser atribuído a um único indivíduo, está, entretanto, aberto a qualquer um que ofereça comentários e sugestões. Ao usarmos esse chapéu, estamos organizando nosso pensamento e controlando o uso dos demais. Ele permite estruturar nossa ação através da avaliação sobre a interferência, ou não, dos demais chapéus no problema apresentado. Bono cita como exemplo uma reunião de gerentes, que devem decidir sobre o lançamento de um novo produto no mercado. Todos os chapéus estão sendo usados, de forma desestruturada, dificultando a tomada de decisões. Nesse caso, entra em cena um dos gerentes, que, sob a abordagem do chapéu azul, poderá apresentar uma das propostas abaixo:

- Já que não conseguimos chegar a lugar algum, que tal colocarmos o chapéu vermelho e falarmos um pouco sobre como estamos nos sentindo agora? Ou:
- Que tal usarmos o chapéu verde e iniciarmos um brainstorming?

O pensador do chapéu azul está atento a tudo. Sugere os próximos passos, ao mesmo tempo assiste e avalia o que está acontecendo. Faz uma síntese do que já foi avaliado e abordado, redirecionando as ações, propõe pausas, solicita conclusões, anota as alternativas geradas, enfim, formaliza as decisões. É o chapéu do controle, da organização, da disciplina.

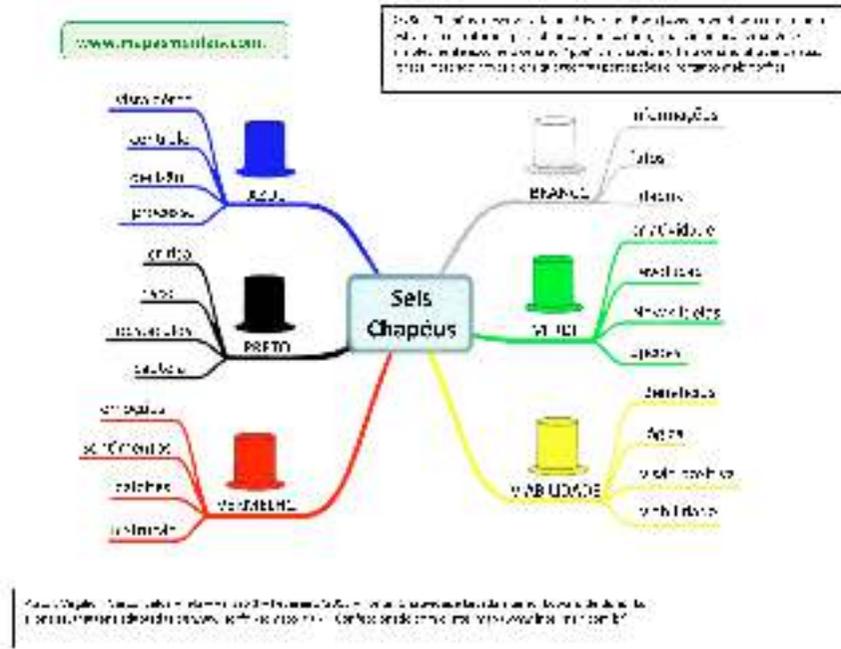


Figura 11

Autor: Virgílio Vasconcelos Vilela - Versão 1 - Fevereiro/2005 - Fonte: Criatividade Levada a Sério, Edward de Bono, Ed. Pioneira



## **8 - A ADMINISTRAÇÃO DAS CORTES NORTE AMERICANAS**

O sistema jurídico norte-americano, no contexto da atividade-fim, conta com um pragmatismo acentuado, além de viabilizar várias portas de acesso ao Poder Judiciário e de oferta de instrumentos privados de resolução de conflitos<sup>52</sup>. Os cidadãos são incentivados a procurar pessoalmente os seus direitos, com a recomendação de que sejam seus próprios advogados.<sup>53</sup> Tal situação faz com que grande parte dos conflitos sejam resolvidos particularmente (solução extrajudicial), sem necessidade de intervenção do Estado.

Ao lado de todos esses instrumentos dirigidos à atividade-fim do Poder Judiciário (produzir decisões e solucionar oficialmente as controvérsias), o sistema norte-americano investe fortemente em atividades de administração da justiça e gerenciamento de processos, instrumentos que ajudam os juízes e tribunais a trabalhar de maneira adequada, para a mais rápida, segura e eficaz solução dos conflitos. É a atividade-meio representando, efetivamente, o caminho para atingir, com qualidade, as verdadeiras finalidades do Poder Judiciário.

### **8.1 - Atividade jurisdicional nos EUA**

A *Small Claims Court*<sup>54</sup> serviu de base para os nossos Juizados Especiais e representa um exemplo de efetividade a ser seguido. O trabalho coordenado entre mecanismos extrajudiciais e judiciais no próprio ambiente do Poder Judiciário, a arbitragem vinculada aos tribunais e a mediação judicial, aliados ao grande número de auxiliares da justiça (administradores de tribunais, assessores, conciliadores, árbitros, juízes leigos, dentre outros),

---

52 Fator de múltiplas portas.

53 Há panfletos educativos que recomendam a análise do caso e das chances que o interessado teria de coletar provas para demonstrar o seu direito e, ainda, a verificação, de acordo com a legislação, se o caso não está prescrito.

54 Corte de pequenas causas.

consagram o sucesso do sistema.

A mediação por meio do processo também é largamente utilizada em vários estados norte-americanos, com muito êxito. Os juizados especiais e a proposta de mediação paraprocessual (ao lado do processo), a ser implantada no processo civil brasileiro, representam conquistas fundamentais para alcançar a agilidade do sistema judiciário brasileiro.

Há de se ampliar a discussão em relação ao modelo de mediação judicial a ser implantado. Estima-se recomendável, um modelo paraprocessual complementar e facultativo, como é da própria essência da mediação.

## **8.2 - Atividade administrativa e o *National Center for State*<sup>55</sup>**

Para implementar um projeto de qualidade na administração da justiça, o sistema norte-americano tem suporte no *National Center for State Courts*.<sup>56</sup>

De acordo com conhecimento direto extraído de visitas na *Small Claims Court*<sup>57</sup> e de curso no *National Center for State Courts*,<sup>58</sup> o autor extraiu algumas observações que considera relevantes.

O *National Center for State Courts* (NCSC)<sup>59</sup> tem sede em Williamsburg, Estado da Virgínia, e foi fundado em 1971 com o objetivo de prestar consultoria e auxiliar no estudo e na pesquisa dos problemas afetos às Cortes Estaduais. Essa consultoria só é prestada se houver pedido da Corte ou do juiz e, uma vez

---

55 O autor participou do programa *United States Court System Sponsored by The National Center for State Courts*, de 24 a 28 de abril de 2000.

56 Centro Nacional de Tribunais Estaduais.

57 Em 1996 em Nova Iorque (Nova Iorque) e Los Angeles (Califórnia); em 1998 em Tampa, Orlando e Palm Beach (Flórida) e em 2000 em Washington (DC).

58 Em 2000 em Williamsburg (Virgínia).

59 Centro Nacional de Tribunais Estaduais (NCSC).

solicitada, após a coleta de informações e análise de dados, o Centro Nacional de Tribunais Estaduais (NCSC) oferece as sugestões para melhorar a administração da Corte e corrigir eventuais problemas de gerência judiciária. Cada um dos 50 Estados contribui para o orçamento do Centro, que é de 16 milhões de dólares por ano<sup>60</sup>.

Enquanto, no Brasil, não há um órgão de pesquisa judiciária que tenha conhecimento do sistema e credibilidade suficiente a oferecer sugestões aos tribunais que sejam acolhidas, lá são os próprios tribunais que solicitam as sugestões.

### **8.3 - Juízes administradores, julgadores e operacionais**

Antes de 1950, nos Estados Unidos, os juízes e tribunais dividiam as atividades administrativas com as judiciais e o similar mais próximo a um administrador de tribunal estadual era um cargo judiciário no Estado de Connecticut, chamado de secretário executivo (*executive secretary*) da Suprema Corte; função que consistia em coletar informações e gerar relatórios.

Imaginava-se que o sistema judiciário pudesse funcionar a contento desde que os juízes trabalhassem com dedicação, havendo fortes resistências a quaisquer interferências ou propostas de gerenciamento administrativo na atividade judiciária. Os próprios juízes eram renitentes à ideia, sendo difícil vencer as barreiras e só o tempo foi capaz de fazer mostrar que os administradores eram importantes aliados no aperfeiçoamento da organização judiciária norte-americana.

Inicialmente, só as cortes estaduais adotaram a figura do administrador judiciário<sup>61</sup>, o que depois, gradativamente, foi estendido aos juízos de primeira

---

60 Só o Estado da Califórnia contribui com 300 mil dólares anuais para o Centro.

61 A administração dos juízos de primeira instância começou um pouco depois, com raras exceções, a exemplo de Edward Gallas, que foi o primeiro administrador de tribunal inferior em Los Angeles em 1957. Em 1977, 46 Estados já contavam com administradores de tribunais estaduais.

instância. O administrador - além de liberar o juiz do pesado fardo das atividades administrativas - permite que ele se dedique mais à resolução dos conflitos, que é sua atividade-fim. Ademais, diferentemente dos magistrados, em sua grande maioria, é servidor com formação superior adequada ao desempenho de atividades administrativas.

Aqui, no sistema judiciário brasileiro, em geral, o magistrado, além de julgador, assume diretamente a gestão administrativa de seu juízo e responsabiliza-se pelas funções operacionais de seu cartório ou secretaria.

#### **8.4 - Profissionais administradores de tribunais**

Como dizem os americanos, os administradores não concorrem com a atividade do juiz porque não têm qualquer poder, mas contam com algumas boas ideias e muita persuasão. Suas ideias acabam prevalecendo naturalmente.

Hoje, há 2.300 administradores de tribunais nos Estados Unidos, todos com curso superior (em direito, administração e história, dentre outros) e pós-graduação em administração judiciária.<sup>62</sup>

Há um Conselho Diretor no Centro Nacional de Tribunais Estaduais (NCSC) composto de 24 membros, dentre juizes, administradores judiciários e usuários dos tribunais, que se reúne duas vezes por ano. O NCSC conta com 50 pesquisadores de várias áreas de conhecimento, incluindo o auxilio de filósofos, economistas e psicólogos que, após a colheita de dados, ajudam a diagnosticar os problemas e a encontrar as respectivas soluções. O administrador judiciário é subordinado ao presidente do respectivo tribunal e não se confunde com a figura do escrivão (*clerk*), que tem responsabilidades diversas, incluindo a manutenção

---

62 Esses administradores judiciários, depois de concluída a formação superior, fazem curso de pós-graduação, com três anos de duração, defendem tese e só depois podem seguir carreira. São servidores de muita respeitabilidade e ocupam altos cargos na administração das Cortes Estaduais. O custo da pós-graduação é oneroso e chega a aproximadamente dez mil e quinhentos dólares. Em 1970, em Nova Jersey, foram implementados cursos de mestrado em administração de tribunais.

do prédio, dos funcionários, áreas de estacionamento, orçamento, estatística e tecnologia.

## **8.5 - A importância da base informacional e do banco de dados dos tribunais norte-americanos**

Com o passar dos anos, o Centro Nacional de Tribunais Estaduais (NCSC) passou a ser um banco de informações que conta com mais de 35 mil volumes de livros sobre administração de tribunais. A cada ano, o Centro responde a aproximadamente 3 mil perguntas, que lhe são formuladas sobre administração judiciária, além das conferências que ocorrem anualmente.<sup>63</sup> No ano de 2001, o *National Center for State Courts* realizou aproximadamente 7 mil conferências de tecnologia e variados cursos. Com essa experiência, uma vez provocado, o NCSC analisa o problema e sugere, inclusive, modificações na forma de administração dos tribunais analisados. Não há qualquer obrigatoriedade por parte dos tribunais em implementar as modificações sugeridas; entretanto, a excelência da análise desenvolvida pelo Centro acaba sendo acolhida.

Os juízes, ao tomarem conhecimento da conclusão do estudo, acabam experimentando as ideias desenvolvidas, até porque são responsáveis pela melhor aplicação da justiça<sup>64</sup>. Se rejeitarem as propostas sugeridas pelo NCSC, haverão de encontrar outras soluções para melhorar o desempenho de suas Cortes. Há, no NCSC, divisões internacionais que desenvolvem, em vários países, projetos e programas de consultoria, assistência técnica, gerenciamento judiciário, redução de atrasos na prestação jurisdicional, métodos alternativos de resolução de conflitos, desenho de instalações judiciárias, tecnologia e segurança, dentre outros serviços.

---

63 A conferência de verão, em 1999, tratou exatamente do estudo e da pesquisa para melhorar a imagem do Poder Judiciário em relação ao povo – usuário dos serviços judiciários.

64 Um dos primeiros princípios de gestão ou administração de processos é o de que os tribunais e juízes assumam a responsabilidade pela demora na tramitação dos processos. Esse princípio surgiu para resolver a questão da difusão do poder e da falta de responsabilização, na medida em que, quando os tribunais eram criticados em razão da má gestão, ninguém poderia verdadeiramente falar em nome de todos.

## **8.6 - A maior biblioteca do mundo e a globalização do conhecimento em administração judiciária**

Por contar com a maior biblioteca do mundo, dedicada exclusivamente à administração judiciária, e com base na experiência adquirida nas pesquisas e treinamentos ofertados para todos os 56 sistemas judiciários dos estados e territórios dos Estados Unidos, o NCSC passou a prestar assistência técnica internacional e desenvolver projetos de treinamento variados<sup>65</sup> na República Dominicana, Haiti, Costa Rica, Moçambique, Honduras, Nicarágua, Egito, México, Peru, Haia, Rússia, Bahamas, Ucrânia, Tanzânia, Bulgária, Hong Kong, dentre outros. O Banco Mundial é o maior financiador dos projetos desenvolvidos nos sistemas judiciários no mundo. No Brasil, até o término da pesquisa ainda não havia formalmente projetos coordenados e desenvolvidos pelo NCSC.

---

65 Desenho do Sistema Judiciário & Modernização – República Dominicana; Treinamento Judiciário – Eritreia, Haiti e Costa Rica; Desenvolvimento de Estratégias de Reforma – Moçambique; Assistência Técnica aos Tribunais Superiores e ao Gabinete do Ministro da Justiça – Honduras e Nicarágua; Gerenciamento de Processos & Automação – México; Avaliação da Independência do Judiciário & Processo Legal Justo – Peru; Assistência Técnica em Automação e Desenvolvimento de Sistemas – Haia, Rússia, Bahamas, Ucrânia, Tanzânia, Bulgária e Hong Kong; Resolução de Conflitos – Guatemala.

## **9 - MISSÃO, VISÃO, VALORES, METAS E OBJETIVOS DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO**

### **9.1 - A Missão de Realizar Justiça**

A realização dessa missão pelo Poder Judiciário passa por uma análise de múltiplos fatores, dentre os quais a própria concepção de justiça como valor.

Vimos que a estrutura atual do Poder Judiciário foca a solução em modelos tipicamente adversariais, com soluções impostas, heterocompositivas. Há um tratamento apenas superficial da conflitualidade social. Dirimem-se controvérsias, mas nem sempre se resolvem os conflitos. Essa visão de holofote (restrita aos limites do pedido) não enxerga os verdadeiros interesses e, por isso, afasta-se do postulado maior, princípio e finalidade do direito, do processo e do próprio Poder Judiciário, que é a pacificação social.

O holofote, ao iluminar a lide processual, deixa de iluminar fatos, argumentos, justificativas e razões que, na perspectiva do jurisdicionado, representariam a realização da verdadeira Justiça (essa, sim, considerada a justa composição do conflito).

São múltiplas as dificuldades para promover a missão de realizar justiça, já que se trabalha com um modelo adversarial, onde o raciocínio é puramente dialético. De um conflito entre pessoas, analisado sob o prisma da lide em disputa, resulta sempre, vencedores e vencidos. Por isso, o juiz fica adstrito aos limites da inicial e da contestação.

Nas soluções heterocompositivas, o juiz só pode decidir a partir de premissas inafastáveis, entre as quais é possível citar as que envolvem os estreitos limites da lide processual, o procedimento legal e os princípios informativos do processo. Não pode, por exemplo, decidir *citra*, *extra* ou *ultra petita*; decidirá a lide nos limites em que foi proposta (verdade formal dos autos), não podendo proferir

decisão diversa mesmo que perceba, no caso, o efetivo interesse das partes de ampliar o conhecimento da matéria (verdade real dos fatos).

Para satisfazer integralmente os interesses dos jurisdicionados, é preciso investir na adoção de um modelo consensual que amplie o foco, busque visão holística com raciocínio exlético.

No modelo adversarial, segundo o qual se pautou a estrutura processual brasileira, efetivamente o raciocínio é puramente dialético. De um conflito entre pessoas, analisado sob o prisma da lide em disputa, resulta sempre, vencedores e vencidos.

Assim, em parcela significativa dos casos, o Poder Judiciário não soluciona o conflito, não resolve ou não dá atenção aos verdadeiros interesses das partes, mas apenas extingue, com ou sem julgamento de mérito, a “lide processual” (aquela descrita no processo judicial e materializada na petição inicial e na contestação).

Distingue-se, portanto, aquilo que é trazido pelas partes ao conhecimento do Poder Judiciário, e que a solução heterocompositiva deve focar, daquilo que efetivamente é interesse das partes (verdade real dos fatos) e que a solução autocompositiva necessariamente tem de ampliar.

Durante muitos anos, talvez inspirados em Carnelutti, afirmamos que o objetivo do processo ou da própria jurisdição é a *justa composição da lide* – aquela porção circunscrita do conflito que a demanda polarizada evidencia.

Descabe ao magistrado, na técnica processual, conhecer qualquer fato, argumento, justificativa ou razão que não constituam objeto do pedido, competindo-lhe apenas decidir a lide nos limites em que foi proposta. Assim, continuamos a repetir “o que não está nos autos de processo, não está no mundo”!

Se isso é correto em relação aos métodos adversariais e heterocompositivos, em que devemos nos ater a uma *verdade formal dos autos*, não é adequado nos métodos consensuais e autocompositivos, onde a maior preocupação deve ser

dirigida à *verdade real dos fatos*.<sup>66</sup>

Enquanto nos modelos adversariais e nos processos heterocompositivos (arbitragem e julgamento) há sempre vencedores e vencidos (ganha/perde), nos modelos consensuais e nos processos autocompositivos (negociação, mediação e conciliação) buscam-se soluções vencedoras (ganha/ganha).

Se mantivermos o raciocínio adversarial, puramente dialético, e a análise do conflito circunscrito aos limites da lide processual, continuaremos a ter perdedores.

Vimos que a finalidade do Poder Judiciário é a pacificação social. Se esse é um valor a ser buscado, independente do processo e do procedimento desenvolvidos para a resolução dos conflitos no âmbito do que se denomina monopólio jurisdicional, cabe a ele incentivar processos e mecanismos consensuais e autocompositivos que mais aproximem o cidadão da verdadeira justiça.

A verdadeira justiça só se alcança quando os casos “se solucionam”<sup>67</sup> mediante consenso. Não se alcança a paz resolvendo-se só parcela do problema (controvérsia); o que se busca é a pacificação do conflito, com a solução de todas as questões que envolvam o relacionamento entre os interessados.

Para o alcance da pacificação, o raciocínio deve ser exlético<sup>68</sup> e o conflito deve ser analisado sempre na sua integralidade com visão holística, global e

---

66 SOUZA NETO, João Batista de Mello e. *Mediação em juízo: abordagem prática para a obtenção de um acordo justo*. São Paulo: Ed. Atlas, 2000. p.47

67 Não é preciso solucioná-los por meio de decisões.

68 A exlética permitiria, segundo Edward de Bono, tirar de uma situação o que ela tem de válido – não importa de que lado se encontre. Maury Rodrigues da Cruz e Nádia Bevilaqua Martins igualmente descrevem aplicações exléticas. Maury Rodrigues da Cruz prefere a grafia eslético ou eslética.

transdisciplinar<sup>69</sup>, abrangendo todos os prismas relacionais, a fim de que possam resultar apenas vencedores (ganha/ganha).

Para satisfazer integralmente os interesses dos jurisdicionados e realizar justiça, é preciso investir na adoção de um modelo consensual que amplie o foco, busque visão holística com raciocínio exlético.

Analisando apenas os limites da “lide processual”, na maioria das vezes não há satisfação dos verdadeiros interesses do jurisdicionado. Em outras palavras, pode-se dizer que somente a resolução integral do conflito (lide sociológica – verdadeiros interesses) conduz à pacificação social; não basta resolver a lide processual – aquilo que foi trazido pelos advogados ao processo – se os verdadeiros interesses que motivaram as partes a litigar não forem identificados e resolvidos.

É possível, entretanto, do ponto de vista da gestão administrativa, satisfazer o usuário, propiciando um atendimento de qualidade. A satisfação máxima possível do usuário pode ser alcançada a partir de sua percepção de que recebeu um atendimento adequado, foi respeitado, ouvido, recebeu todas as informações necessárias de maneira clara, a duração do processo foi razoável, o juiz atuou com imparcialidade, independente de sua satisfação pessoal de ter ganhado o pleito perante a outra parte.

A busca da paz é a razão da existência do Poder Judiciário. A pacificação social é o resultado que se almeja quando se procura o Estado-Juiz e na pacificação está o valor “Justiça”. Quando a pacificação não é alcançada diretamente pelas partes em uma negociação, conciliação ou mediação, é necessário *Realizar Justiça* pela atividade final do juiz no processo, que é a sentença (a decisão da causa).

---

69 O termo transdisciplinar foi forjado por Jean Piaget, num encontro sobre a interdisciplinaridade promovido pela Organização da Comunidade Européia (OCDE), em 1970. Segundo Piaget, “enfim, na etapa das relações interdisciplinares, pode-se esperar que se suceda uma fase superior que seria ‘transdisciplinar’, a qual não se contentaria em atingir interações ou reciprocidades entre pesquisas especializadas, mas situaria tais ligações no interior de um sistema total, sem fronteiras estáveis entre as disciplinas” (WEIL, Pierre. Rumo à nova transdisciplinaridade. Sistemas abertos de conhecimento. São Paulo: Summus, 1993, p.39).

Todos os incentivos devem ser dirigidos à pacificação. Os conflitos crescem a cada dia e uma solução autocompositiva é a que terá melhores condições de alcançar a pacificação dos contendores.

Por fim, se o atendimento for de qualidade e o Poder Judiciário conseguir, ainda mais, uma solução autocompositiva por meio da conciliação, aí sim, a *Missão Realizar Justiça* terá sido verdadeiramente alcançada com máxima satisfação do jurisdicionado.

## **9.2 - Visão**

A visão é a idealização do sonho do Poder Judiciário, que deseja ser reconhecido pela sociedade como instrumento de justiça, equidade e paz social. Por muitos anos, o Poder Judiciário não se preocupou com a sua imagem, fechou-se em um casulo de tecnicismo, hermetismo, complexidade formal com pouca ou nenhuma comunicação com a sociedade. Perdeu grandes oportunidades de justificar suas boas ações e atuou muito, gerenciando crises e “apagando incêndios” em relação às matérias negativas que eram divulgadas pela imprensa, em relação aos serviços judiciários.

O alcance dessa visão será viável com o resgate da legitimação social, possível com ações efetivas de transparência, imparcialidade, ética, probidade, rapidez no atendimento, modernidade, acessibilidade e responsabilidade social, além de construção de políticas voltadas ao melhor atendimento do jurisdicionado.

## **9.3 - Justiça e segurança jurídica**

Outros valores devem ser considerados. Dentre eles, sempre foi de grande relevância, depois da missão de *Realizar Justiça*, a *Segurança Jurídica* ou a promessa dessa segurança. Os prazos, a quantidade de recursos, a possibilidade de reexame das decisões e as várias possibilidades de manifestação nos processos são justificados pela necessidade de que, com segurança, se alcance aquele valor maior: *justiça nas decisões*.

O absurdo volume de serviço dos juízos há vários anos, e a necessidade de observar todos os meandros procedimentais destinados a garantir a segurança jurídica, têm conduzido os magistrados a uma triste realidade: “entre a cruz e a espada”<sup>70</sup>, optam pela quantidade e desprezam a qualidade em suas sentenças.

#### **9.4 - Rapidez na solução dos conflitos dentro, fora ou ao lado do Poder Judiciário**

No mundo atual, o tempo tornou-se um valor tão importante quanto inestimável para um sem-número de pessoas. A capacidade de ser atendido com rapidez e confiabilidade passou a ser mais importante do que a referência de onde advém o serviço prestado. Portanto, concomitantemente ao monopólio jurisdicional, que é indispensável à segurança jurídica na resolução de alguns conflitos por sentença “produzida” em processo judicial (quando não alcançadas soluções conciliatórias), é necessário e recomendável abrir a possibilidade de que outros meios extrajudiciais e complementares de solução das controvérsias sejam implementados.

Perceba-se, em uma análise realista, que, depois de cumpridos todos os passos processuais - a decisão, a sentença, o veredicto -, não se observam as garantias de segurança prometidas pelo sistema. Eficiência quantitativa, na maioria das vezes, retrata deficiência, com decisões que põem fim ao processo, mas, muitas vezes, não solucionam o conflito.<sup>71</sup>

---

70 Expressão utilizada para quem está sem saída, sem opção de escolha; utilizada para retratar a situação do magistrado que, pressionado pelas partes, pelos advogados, julgue a causa; pressionado pelo cumprimento dos prazos (embora impróprios), não lhe resta alternativa do que “bem ou mal” decidir. Há advogados que fazem a mesma opção: “A favor ou contra, eu quero é que o juiz julgue!”

71 O juiz, algumas vezes por imposição da lei, fica adstrito aos limites do pedido e este não retrata o verdadeiro interesse das partes. Quando isso ocorre, só a mediação realizada por profissionais capacitados poderá resolver o conflito e a decisão judicial pode até agravar o grau de adversidade das partes. Nas relações de vários vínculos como as familiares, de vizinhança, empresariais familiares, dentre outras, esses conflitos emocionais são comuns.

Para o cumprimento da missão do Poder Judiciário de *Realizar Justiça*, ele depende de um trabalho interdisciplinar/transdisciplinar de racionalização, para bom desenvolvimento de suas atividades.

O juiz tem de ser uma pessoa do seu tempo, capacitada, preparada para uma visão holística, que saiba prestigiar o conhecimento da psicologia, da filosofia e da administração, dentre outras.

## **9.5 - Diminuir a quantidade de serviço e aumentar a qualidade**

Sempre quando se discute a possibilidade de delegar ou transferir algumas questões para solução extrajudicial, privada, fora do âmbito do Poder Judiciário, surge de imediato, uma primeira prevenção: haverá perda de poder e, portanto, um desprestígio aos juízes, se o Poder Judiciário permitir solução privada para alguns conflitos. Ao juízo do autor, a maior perda de prestígio e poder decorre da absoluta incapacidade de solucionar as demandas que são ofertadas aos tribunais.

Note-se que se afigura possível, sem qualquer quebra ao estado de direito e à segurança jurídica, que algumas atividades administrativas negociais, consensuais e enunciativas, sejam desenvolvidas por outros servidores, administradores e não só por juízes.

Várias atividades, relacionadas com as atividades principais do Poder Judiciário, prescindem da atuação direta dos juízes e podem ser praticadas por auxiliares da justiça dentro ou fora do ambiente do Poder Judiciário, até porque, um especialista em direito, um jurista experiente e experimentado, muitas vezes, como se afirmou, é muito caro ao Estado para “perder seu precioso talento jurídico” e, porque não dizer, “perder tempo” com questões operacionais e administrativas diversas da atividade jurisdicional.



## 10 - CONCLUSÕES

Com base na análise do passado, em parcela significativa dos órgãos do Poder Judiciário, verificou-se a ausência de profissionalização e uma organização simples de espírito burocrático, com centralização de poder e características de baixa aprendizagem.

Até mesmo organismos internacionais, sem a visão de conjunto que nós outros brasileiros temos – em um país de dimensões continentais como o Brasil –, passaram a opinar sobre a administração judiciária brasileira. São oriundas do Banco Mundial (BIRD), maior financiador das reformas operadas nos sistemas judiciários de outros países, as propostas de súmula vinculante, medidas avocatórias, controle externo, escola oficial da magistratura centralizada, concentração de poderes nas cúpulas e subtração da autonomia dos juízes, juizados arbitrais como alternativa ao Poder Judiciário, dentre outras. Algumas dessas propostas, inclusive, já foram implementadas pela Emenda Constitucional nº 45/2004 e integram nossa ordem constitucional.

Uma justiça forte é base da democracia e garantia de independência do cidadão, quer ele tenha, ou não, vínculo político e poder econômico. Assustam, sobremaneira, as interferências indevidas e sem conhecimento de causa, dirigidas ao Poder Judiciário brasileiro. Ao abrir os jornais diários brasileiros, encontramos, por exemplo, o vice-presidente do Banco Mundial (BIRD) para a América Latina e Caribe, Shahid Javed BURKI, recomendando ao governo brasileiro a reforma do Judiciário<sup>72</sup>.

Por acreditar na viabilização de efetivas medidas de gestão oriundas do próprio Poder Judiciário, os tribunais deverão construir, com base nos princípios da administração, uma *projeção estratégica de administração da justiça*.

---

72 Jornal *Diário Comércio e Indústria*, 6 de agosto de 1998, caderno 1, p. 2.

## **10.1 - A valorização da atividade-meio qualifica e melhora a atividade-fim do Poder Judiciário**

Muito embora a administração geral caiba aos tribunais como superintendência de todos os órgãos do Poder Judiciário, a eles vinculados, os juízes igualmente exercem atividades administrativas como, por exemplo, quando cumulam atividades de direção de fórum ou quando organizam uma eleição.

Aqui temos de distinguir, portanto, as finalidades específicas do Poder Judiciário, que chamaremos de atividade-fim (produzir, em nome do Estado, decisões judiciais e solucionar controvérsias), das atividades-meio (administrar a estrutura de apoio com atividades variadas, como as de compra e gerenciamento do material de expediente, seus estoques, construção de fóruns e designação de juízes para dirigi-los, gerenciamento de serviços de distribuição de processos, autuação, remessa, comunicação oficial como as publicações nos Diários Oficiais da Justiça, atendimento ao público e atendimento aos advogados e promotores de justiça, dentre muitos outros procedimentos administrativos necessários ao alcance eficaz da atividade-fim).

É fundamental o aperfeiçoamento do Poder Judiciário, principalmente no sentido de racionalizar e pensar estrategicamente a sua atividade principal, que é a atividade jurisdicional voltada à resolução dos conflitos com pacificação social.

A prestação da tutela jurisdicional decorre de atividade típica do Poder Judiciário; entretanto, é possível que se adotem mecanismos administrativos e de gestão estratégica que qualifiquem a atividade-meio e, por consequência, agilizem a prestação jurisdicional (atividade-fim do Poder Judiciário).

Uma visão mais ampla do sistema, com atuação interdisciplinar, é uma necessidade à realização da efetividade na prestação jurisdicional.

## **10.2 - Viabilizar um serviço público de qualidade**

As propostas estratégicas de ajuste do sistema judicial, com a implementação de mecanismos complementares, se inserem no ideal de efetivação da promessa de “acesso à Justiça”, efetividade e celeridade.

As estratégias administrativas, desde que implementadas no ambiente do Poder Judiciário, poderão propiciar a integração e sinergia, resultando em um trabalho digno, feliz e respeitado, além da melhora do desempenho, que resultará em benefícios efetivos à população.

## **10.3 - Democratização com coordenação**

Do confronto de dados e da experiência vivida pelo Poder Judiciário resulta a convicção dirigida à necessidade de democratizar a administração com planejamentos participativos, ouvindo os servidores, as assessorias técnicas e estabelecendo mecanismos de coordenação não só diretos, como também, aqueles por desenvolvimento mútuo, resultado, habilidades e processo.

## **10.4 - Ciclo empreendedor**

A administração do Poder Judiciário necessita, urgentemente, de abandonar o ciclo burocrático e iniciar um ciclo empreendedor marcado pelo planejamento estratégico e pela visualização do futuro.

Ser empreendedor é ser criativo, avançar em mudanças necessárias sem medo de errar. É também, aceitar os erros e encará-los como parte do processo de desenvolvimento estratégico.

## **10.5 - Investimento em assessoria e tecnoestrutura**

Na impossibilidade de autossuperação das dificuldades administrativas internas, os tribunais devem investir em assessoria técnica e tecnoestrutura, que trabalhem (dentro ou fora dos tribunais) com independência técnica para traçar, com profissionalismo, os passos necessários ao alcance dos objetivos do Poder Judiciário.

Algumas vezes, é preciso que alguém de fora diga o que os de dentro estão cansados de dizer, para que a cúpula estratégica resolva agir.

## **10.6 - Credibilidade**

As estratégias voltadas ao marketing e à legitimação social, em face do momento atual, devem ser priorizadas, embora devam ser utilizadas dentro de uma perspectiva integrada.<sup>73</sup>

O prestígio dos juízes depende fundamentalmente do grau de independência que conquistarem e da capacidade que tiverem de resgatar a legitimação social do Poder Judiciário. Isso passa pela necessidade de assumir a responsabilidade pela demora na prestação jurisdicional, por exemplo. A transparência resulta da honestidade de reconhecer e assumir suas falhas, sugerir mudanças e implementar alternativas estratégicas em benefício do jurisdicionado.

Há que se ressaltar, dentro de uma agenda positiva e por meio de estratégia de marketing, a essência do Poder Judiciário, seus projetos sociais, sua atuação na defesa dos direitos dos humildes, no combate às arbitrariedades, nos projetos de cidadania e, fundamentalmente, na garantia dos direitos e garantias individuais dos cidadãos. O momento atual exige que o Poder Judiciário resgate a sua boa reputação, amplie a sua legitimação social e faça aflorar sua essência (um serviço público essencial e de qualidade).

---

<sup>73</sup> Ideias extraídas das aulas do Prof. Clóvis L. Machado da Silva.

## **10.7 - Antecipar-se a novas crises**

A crise, como vimos, pode ser trabalhada construtivamente; porém, a inadequação administrativa, a falta de planejamento e análise de impacto das condições externas (do aumento populacional, do crescimento das demandas, diminuição dos recursos naturais...) importarão no agravamento da atual crise e na impossibilidade de tratar da previsibilidade em relação aos novos problemas oriundos de uma sociedade em constante evolução.

Tal qual ocorre no sistema norte-americano, é possível, como a experiência registrada, tirar partido positivo da crise, investindo na sinergia de administração (experiência anterior sendo aproveitada na solução de novos problemas com traços comuns e antigas decisões de sucesso). Um banco de dados das boas experiências pode ser adotado pelos tribunais brasileiros.

**A esperança e o limite entre o possível e o impossível estão na força, na coragem e na determinação que dedicarmos aos nossos ideais.**



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Antonio Suárez. *A arte de argumentar: gerenciando razão e emoção*. Cotia: Ateliê Editorial, 2009.

ALMEIDA JÚNIOR, Sebastião de. *Naipes do negociador*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

ANSOFF, Igor; McDONNEL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1995.

ARAÚJO CINTRA, Antonio Carlos de; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria geral do processo*. São Paulo: Malheiros, 1995.

AZEVEDO, André Gomma de (org). *Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação*. Brasília: Editora Brasília Jurídica, 2002.

\_\_\_\_\_. *Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação*. Brasília: Editora Grupos de Pesquisa, 2003, v.2.

\_\_\_\_\_. *Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação*. Brasília: Editora Grupos de Pesquisa, 2004, v.3

\_\_\_\_\_. *Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação*. Brasília: Editora Grupos de Pesquisa, 2007, v.4.

\_\_\_\_\_. *Manual de técnicas mediação judicial*. Brasília: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), 2009.

\_\_\_\_\_. *Fatores de efetividade de processos de resolução de disputas: uma análise sob a perspectiva construtivista*. In: CASELLA, Paulo Borba; SOUZA, Luciane Moessa de (Coord.). *Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à justiça*. Belo Horizonte: Fórum, 2009, p.17-38.

BACELLAR, Roberto Portugal. *Mediação e arbitragem*. São Paulo: Saraiva, 2012.

BACELLAR, Roberto Portugal. *Juizados Especiais – a nova mediação paraprocessual*. São Paulo: RT, 2004.

\_\_\_\_\_. A mediação no contexto dos modelos consensuais de resolução de conflitos. *Revista de Processo*, São Paulo, vol. 95, jul.-set. 1999.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BITENCOURT, Cláudia. *Gestão contemporânea de pessoas. Novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BONO, Edward de. *Seis Chapéus*. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, 1989.

\_\_\_\_\_. *O pensamento lateral*. Trad. Eduardo Francisco Alves. Rio de Janeiro: Record, 1967;

\_\_\_\_\_. *Seis sapatos atuantes*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1994.

\_\_\_\_\_. *Novas Estratégias de Pensamento*, São Paulo: Ed. Nobel, 2000.

\_\_\_\_\_. *Tática a arte e a ciência do sucesso*. Rio de Janeiro, Record, 1985.

BULGACOV, S. *Conteúdo e processo estratégico*. Rio de Janeiro: Anais da ENANPAD, 1997.

BURKI, Shahid Javed. Vice-presidente do Bird defende reforma do Judiciário no Brasil. *Jornal Diário Comércio & Indústria*. São Paulo 06 ago. 1998, Caderno 1, p. 2.

CAMARGO, Ricardo Antônio Lucas (Org.). *Desenvolvimento econômico e Intervenção do estado na ordem constitucional. Estudos jurídicos em homenagem ao Professor Washington Peluso Albino de Souza*. Sérgio Antonio Fabris Ed. Rio

Grande do Sul: 1995.

CALANZANI, José João. *Metáforas Jurídicas – conceitos básicos de direito através do processo pedagógico da metáfora*. Belo Horizonte: Inédita, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*. Barueri: Manole, 2009.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso à justiça*. Trad. Ellen Gracie Northfleet. Sérgio Antonio Fabris Ed. Porto Alegre: 1988.

DI STÉFANO, Rhandy. *O líder-coach: líderes criando líderes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ECONOMIDES, Kim. *Ethical Challenges to legal education and conduct*. Oxford: Hart, 1998.

FALCONI, Vicente. *O verdadeiro poder*. Nova Lima - MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

FERNANDES FILHO, José. *Relatório*. In Colégio Permanente de Presidentes de Tribunais de Justiça dos Estados. Brasília, 03-05 abril 1997.

FIGUEIRA JÚNIOR, Joel Dias. *Manual da Arbitragem*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.

FREITAS, Vladimir Passos de. e Freitas, Dario Almeida Passos de (coords.). *Direito e administração da justiça*. Curitiba: Juruá, 2006.

GARDNER, Howard. *Mentes que mudam: a arte e a ciência de mudar as nossas ideias e a dos outros*; Trad. Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

GIANESI, Irineu. G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência social: o poder das relações humanas*. Trad. Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing gerenciamento e serviços*. Trad. Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HOLLEY, G. Saunders. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. S.l.: Prentice Hall, 2001.

LASSALE, Ferdinand. *O que é uma constituição política*. São Paulo, 1987.

LASSALE, Ferdinand. In: CARDOSO, Antônio Pessoa. *A justiça alternativa: juizados especiais*. Belo Horizonte: Nova Alvorada Edições Ltda., 1996.

LASSALE, Ferdinand. In: HESSE, KONRAD. *A força normativa da Constituição*. Porto Alegre, Sergio Antonio Fabris Editor, 1991, p.5

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 1991.

KANITZ, Stephen. *Preparadas para servir*. Veja n.1850, ano 37, n.16, São Paulo: Abril, 2004.

MADALENA, Pedro. *Administração da justiça*. Porto Alegre: Sagra-Luzzatto, 1994.

MARINONI, Luiz Guilherme. *Novas linhas do processo civil*. São Paulo: Malheiros, 1996.

MARTINS, Nadia Bevilaqua. *Resolução alternativa de conflitos: complexidade, caos e pedagogia*. Curitiba: Juruá, 2006,

MATOS, Francisco Gomes de. *Empresa feliz*. São Paulo: Makron Books, 1996.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes. Estrutura em cinco configurações*. Trad. Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safari de estratégia*.

Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOLLER, Claus. *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, Marco Antonio (coord). *Vencendo a crise à moda brasileira: “turnaround” em empresas nacionais*. São Paulo: Nobel, 1994.

PATTERSON, Cláudia. In: FREITAS, Vladimir Passos de (Coord.); FREITAS, Dario Passos de. *Direito e administração da justiça*. Curitiba: Juruá, 2006.

PINTO, Eder Paschoal. *Negociação orientada para resultados*. São Paulo: Atlas, 1994.

RAMÊE, John. *Corporate crisis: the aftermath*. In: *management solutions*, N. York, 1987.

SADEK, Maria Tereza (org.). *Acesso à justiça*. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2001.

SANTOS, Alvacir Correa dos. *Princípio da eficiência da administração pública*. São Paulo: LTr, 2003.

SOARES, Guido Fernando Silva. *Common law - introdução ao direito dos EUA*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

SOUSA SANTOS, Boaventura de. *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 6. ed. São Paulo: Cortes Editora, 1999.

\_\_\_\_\_. *O discurso e o poder: ensaio sobre a sociologia da retórica jurídica*. Revista Forense, Rio de Janeiro, 1980.

SPARKS, Donald B. *A dinâmica da negociação efetiva*. São Paulo: Nobel, 1992.

STACEY, Ralph. *Managing chaos: Dynamic business strategies in an unpredictable*

*world*. Londres, Kogan Page, 1992.

TRACY, Diane. *10 passos para o empowerment: um guia para gestão de pessoas*. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

TROUT, Jack e Ries. *Posicionamento*. São Paulo: Pioneira, 1995.

VIANA, Jairo. Justiça. *Lux Jornal – Jornal de Brasília*, Brasília, 27 dez. 1998, p. 9.

VOESE, Ingo. *Mediação dos conflitos*. Curitiba: Juruá, 2000.

WALLACE, Thomas. *A estratégia voltada para o cliente*. S.l.: Campus, 1994.

WALKER, Morton. *O poder das cores: as cores melhorando sua vida*. Trad. Denise Cavalcante. São Paulo: Saraiva, 1995.