

REVISTA CEJ

ISSN 1414-008X
Ano XXV
n. 82, jul./dez. 2021

**Centro de Estudos Judiciários
Conselho da Justiça Federal**

82



JUSTIÇA FEDERAL
Conselho da Justiça Federal
Centro de Estudos Judiciários



OTIMIZAÇÃO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS EM GABINETES E UNIDADES JURISDICIONAIS

97

PROCESS MANAGEMENT IMPROVEMENT IN OFFICES AND JURISDICTIONAL UNITS

Arthur Pinheiro Chaves

RESUMO

O texto traz reflexões e traça técnicas de gestão organizacional aptas a aprimorar o funcionamento de unidades jurisdicionais, secretarias e gabinetes, visando atender a previsão estatuida na norma fundamental no art. 5º, LXXVIII, Constituição Federal de 1988 com redação dada pela Emenda Constitucional n. 45 de 2004, concernente à concretização do princípio da eficiência na prestação jurisdicional.

PALAVRAS-CHAVE

Direito Administrativo; gestão processual; duração razoável do processo; prestação jurisdicional; ferramentas.

ABSTRACT

The text brings reflections and outlines organizational management techniques capable of improving the functioning of jurisdictional units, secretariats and offices, aiming to meet the provision established in the fundamental norm in art. 5, LXXVIII, Federal Constitution of 1988, as amended by Constitutional Amendment n. 45 of 2004, concerning the implementation of the principle of efficiency in the provision of jurisdiction.

KEYWORDS

Administrative Law; procedural management; reasonable duration of the process; jurisdictional provision; tools.

1 INTRODUÇÃO

Os atores do que se convencionou denominar Sistema de Justiça – Poder Judiciário, Ministério Público, Advocacia pública e privada, polícias e órgãos de controle da Administração Pública – encontram dificuldades nas relações com a sociedade contemporânea, caracterizada, em especial, pela alta litigiosidade.

As questões que se colocam para o referido Sistema de Justiça, no século XXI, são as seguintes:

Como prestar o serviço jurisdicional de forma célere, efetiva e eficiente para o cidadão?

Como garantir o tratamento uniforme e previsível para demandas similares, diminuindo as incertezas oriundas do processo judicial, com a consequente e almejada estabilização das relações sociais?

Como resposta a tais questionamentos, é cada vez mais intenso, exemplificativamente, o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) pelos atores do Sistema de Justiça.

Nesse diapasão, já em 2013, o Conselho Nacional de Justiça, por meio da Resolução 185/2013-CNJ, instituiu o Processo Judicial Eletrônico (PJe) como sistema informatizado de processo judicial a ser usado pelos tribunais de todo o País no processamento dos feitos.

Em 2017, cerca de 79,7% de todos os novos casos que ingressaram no Poder Judiciário ocorreram de modo exclusivamente eletrônico. Durante os nove anos cobertos pela série histórica do CNJ, foram protocolizados no Poder Judiciário 88,4 milhões de processos novos em formato eletrônico.

É notória, portanto, a curva de crescimento do percentual novos processos judiciais eletrônicos. Em 2017, por exemplo, o incremento foi de 9,6 %, número que vem aumentando continuamente, desde 2009, quando a virtualização correspondia a apenas 11,2% dos novos casos.

[...] já em 2013, o Conselho Nacional de Justiça, por meio da Resolução 185/2013-CNJ, instituiu o Processo Judicial Eletrônico (PJe) como sistema informatizado de processo judicial a ser usado pelos tribunais de todo o País no processamento dos feitos.

O aumento exponencial de novos casos é típico de sociedades de massas, cujos litígios também se reproduzem em escalas antes inimagináveis. Nesse sentido, o mesmo CNJ aponta que existe uma correlação direta entre litigiosidade e o IDH dos estados brasileiros. Infere-se, portanto, que a busca por Justiça aumenta com o maior acesso à renda e educação, de modo que um Brasil mais desenvolvido será, inevitavelmente, um Brasil mais litigioso, em todos os ramos do Direito.

A ausência de otimização dos procedimentos judiciais ao novo modo de processar os feitos demonstra o descompasso entre o Direito e a Tecnologia.

Vale asseverar, ainda, que uma das principais insatisfações da sociedade é a morosidade no julgamento dos processos. A opinião pública é de que a Justiça é morosa e ineficiente, em geral (RIBEIRO e ITALIANI, 2022).

Outra questão enfrentada pelo Judiciário diz respeito à crise

de gestão. Segundo Wanderlei José dos Reis (2011, p. 202), a gestão judiciária *corresponde a um conjunto de medidas disponibilizado com o objetivo de garantir a plena utilização dos recursos fornecidos pelo Poder Judiciário com o fim de alcançar um serviço de qualidade e, consequentemente, uma prestação jurisdicional eficaz, célere e efetiva.*

No entanto, os magistrados e servidores se denotam, em grande parte, carentes de conhecimentos acerca da prática de gestão, o que implica, muitas vezes, em gastos públicos desnecessários e ineficiência na prestação jurisdicional.

Torna-se, portanto, de extrema importância que os juízes e servidores tenham noção de técnicas de gestão, a fim de que possam trabalhar de forma eficiente na escolha e formação da equipe, na motivação e no reconhecimento dos seus membros, no gerenciamento, na racionalização das práticas de gestão.

Em razão desse cenário, propõe-se a realização deste estudo, com o intuito de definir procedimentos operacionais padronizados de atividades de servidores e magistrados nos gabinetes, em especial no âmbito do Superior Tribunal de Justiça.

Com a realização do referido estudo, objetiva-se alcançar resultados positivos, tanto em relação ao aspecto quantitativo – aumento no número de processos julgados, redução da quantidade de processos no acervo do gabinete e diminuição de despesas – como ao qualitativo – melhora no clima organizacional e, consequentemente, mais satisfação dos servidores, da sociedade com o serviço público prestado, evidenciando-se a constante necessidade de modernização e atualização da gestão nos gabinetes.

Entender a relevância desse tema é reconhecer a necessidade de um planejamento estratégico que envolva juízes e servidores, a fim de oferecer uma jurisdição célere e eficaz, com o menor custo possível, que contribua, assim, para o fortalecimento da democracia, da sustentabilidade e para a satisfação da sociedade perante o Poder Judiciário.

2 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

A Constituição Federal de 1988, em seu art. 37, disciplina os princípios que regem a administração pública, quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Este último, incluído pela Emenda Constitucional n. 19, de 1998, está relacionado com a busca pela modernização da Administração Pública.

Segundo Rodrigo Batista de Castro, houve, no momento da inserção desse último princípio, uma modificação do modelo burocrático, atrelado principalmente aos meios, para o modelo gerencial, que privilegia os resultados (CASTRO, 2022).

Para Idalberto Chiavenato, um dos autores nacionais mais conhecidos e respeitados na área de administração de empresas e recursos humanos, as organizações devem ser analisadas sob o ponto de vista da eficácia e da eficiência de forma conjunta. O autor afirma que *eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo* (Chiavenato, 2007, p. 130).

Percebe-se, portanto, que a eficiência está relacionada com os meios, ou seja, os métodos que devem ser adotados internamente para execução das tarefas. Por sua vez, a eficácia está

associada aos fins, isto é, ao alcance dos objetivos, o que reflete diretamente no meio externo.

Há, ainda, um terceiro conceito que é mais abrangente que a eficácia e tem grande relevância na gestão pública: a efetividade. Por meio dela, é possível aferir *em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população*, pontua o já mencionado Castro. Enquanto a eficácia indica se o objetivo foi alcançado, a efetividade mostra se o alcance desse objetivo gerou melhorias para a sociedade (CASTRO, 2022).

3 A GESTÃO DE PROCESSOS JUDICIAIS – RAZÃO DE SER

Postas tais premissas conceituais gerais, assevera-se que especificamente para que o estoque de processos judiciais seja gerido de forma eficiente no Poder Judiciário, é necessário adotar métodos de planejamento e logística, de modo a agilizar a tramitação e o julgamento.

Esse objetivo pode ser alcançado por meio da criação de algumas rotinas e fluxos no ambiente de trabalho que visem à organização dos processos pendentes de julgamento e à celeridade de sua tramitação.

Nesse diapasão, alguns processos, independentemente do tipo de procedimento, da natureza da questão debatida e da condição pessoal da parte, devem ser priorizados justamente porque deixaram de ser priorizados. São processos que tramitam por mais tempo do que deveriam e, em razão do retardamento na prolação da decisão, acumulam excesso de prazo.

Atento à relevância de tal aspecto o Conselho Nacional de Justiça estabeleceu, inicialmente, no ano de 2009, a meta que consistia em identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores). O referido marco temporal de distribuição vem sendo atualizado com o decorrer do tempo, contudo a meta se mantém até os dias atuais.

O objetivo de tal medida é assegurar o direito constitucional à “razoável duração do processo judicial”, além de eliminar os estoques de processos responsáveis pelas altas taxas de congestionamentos¹.

O controle do acervo de uma secretaria ou gabinete não se faz somente com a preocupação em tramitar celeremente os processos mais novos, mas também identificar os processos mais antigos, para que recebam a resposta que já deveria ter sido dada. A aferição do real e efetivo tamanho do inventário de processos pendentes, inclusive com a identificação do seu aspecto qualitativo, é medida chave da efetividade de uma secretaria ou gabinete nos esforços de gerir o fluxo processual. Unidades marcadas pela lentidão quase sempre são unidades sobrecarregadas².

4 NECESSIDADE DE CONTROLE DA TRAMITAÇÃO E JULGAMENTO DOS PROCESSOS JUDICIAIS

Objetivando dar efetividade ao mencionado princípio da razoável duração do processo e à tentativa de reduzir o tempo despendido na entrega da prestação jurisdicional, que exige o estabelecimento de limites para a conclusão de feitos, é necessário estabelecer, portanto, inicialmente, dentre os muitos feitos em tramitação, aqueles que merecem tratamento prioritário.

Nesse diapasão, a legislação brasileira e os atos normativos infralegais são pródigos em indicar situações em que se confere a prioridade na tramitação de processos.

A par de tais disposições legais, existem recomendações administrativas e mesmo opções pessoais que se orientam no sentido da busca por conferir maior rapidez ao julgamento de determinadas ações e no controle mais adequado dos acervos processuais.

No entanto, se o aspecto concernente à morosidade é, como já visto, o que estigmatiza o sistema judicial brasileiro e se não são oferecidas soluções para afrontamento específico de tal aspecto, em especial no sentido de acelerar a tramitação processual, o uso de mecanismos precários, provisórios e improvisados nas diferentes unidades jurisdicionais passa a ser corriqueiro.

O mecanismo mais comumente encontrado passa a ser o andamento de algumas ações, seja em razão da qualidade da parte envolvida, seja em atenção ao tipo de procedimento adotado, seja em virtude da natureza da matéria em questão.

Se o acervo processual é reduzido, a ponderação das várias prioridades apresenta relativa eficácia³ (FALCONI, 2009, p. 41). No Poder Judiciário brasileiro, contudo, como já visto, em especial nos Tribunais Superiores, mais sobram do que faltam processos e a carga de trabalho e julgamentos se apresenta excessiva e normalmente incompatível com a força de trabalho disponível.

Em tal cenário, se mostra útil e valioso o estabelecimento de padrões para enfrentar o elevado volume de processos mencionados, no sentido de se aperfeiçoar a mera opção pelas prioridades aventada, por meio do uso de ferramentas de gestão aptas a definir as diversas alternativas de ação, sem se olvidar a correta observância da lei e procurar garantir o tratamento igualitário às diversas situações de tramitação processual.

5 MÉTODOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO PROCESSUAL

Diante de variadas prioridades processuais legalmente previstas, administrativamente estatuídas ou pessoalmente impostas pelo próprio juízo, necessário se mostra o estabelecimento de método de trabalho, de modo a que se possa ponderar e conciliar tais variáveis de forma racional e sistemática.

Trata-se de ferramentas que, em tese, deveriam decorrer de prática racional do cotidiano, mas que não raro são olvidadas e que respondem, basicamente, as seguintes indagações: o que se deve fazer com prioridade? Por onde se deve começar?

Cuida-se, portanto, de estratégia utilizável quando o problema, como no caso de julgamento de demandas processuais, não se denota estritamente quantificável (MACIEIRA e MARANHÃO, 2010, p. 43)⁴. Em tal cenário, a priorização de ações é necessidade que se faz básica, na medida em que bem administrar um acervo processual é, acima de tudo, priorizar com inteligência. Julgamento e tramitação processual, mesmo com o processo de digitalização, consomem mais ou menos recursos, mas sempre os consomem. De outra banda, recursos, seja de natureza pessoal, intelectual, técnica ou de maquinário são sempre limitados. Saber administrar, nesse contexto, como já asseverado, é a base para a gerência eficaz do acervo de um gabinete ou vara.

A condução e o estabelecimento de caráter prioritário em tal contexto, contudo, há que obedecer aos limites quantitativos que merecem especial atenção, na medida em que, caso con-

trário, mesmo o tratamento preferencial e com o intuito gerencial pode vir a se tornar opção em trivial, na medida em que vênha a se converter em número demais abrangente de processos em iguais condições, tornando a priorização despicienda.

5.1 A FERRAMENTA GUT

Uma das técnicas adequadas em tal panorama é listar a série de atividades a serem realizadas, processos judiciais que merecem resolução com maior presteza, de acordo com variáveis gravidade, urgência e tendência, adaptando-se as peculiaridades do sistema de justiça ao denominado de método GUT⁵.

5.1.1 GRAVIDADE

O primeiro indicador a ser aferido é o da gravidade, o qual se atem aos interesses subjacentes de cada processo, ou seja, no âmbito da gestão de processos no Poder Judiciário o indicador gravidade se relaciona de perto com o conteúdo dos interesses debatidos em juízo.

Sob tal prisma, pode-se adotar uma categorização estruturada em: interesses individuais, individuais homogêneos, coletivos, difusos e públicos.

Da referida categorização, necessário se faz extrair duas constatações ou observações úteis para a classificação. A primeira, no sentido de que nem todo interesse individual será necessariamente privado. De fato, havendo, por exemplo, a necessidade de intervenção do Ministério Público no interesse individual posto em juízo, a questão tende a se tornar pública. É o que se dá, por exemplo, nos casos em que o Ministério Público deve intervir como fiscal da lei, em causas em que se discute interesse de incapazes, concernente ao estado das pessoas, pátrio poder, tutela, curatela, interdição, casamento, declaração de ausência e disposições de última vontade e nas ações que se envolvam litígio coletivo pela posse de terra rural e em outras causas em que haja interesse público, evidenciado pela natureza da lide ou qualidade da parte.

A segunda, que resulta da primeira, mas que com ela não se confunde, é que o interesse público posto em juízo nem sempre refletirá uma categoria coletiva ou difusa. De fato, existe a possibilidade de a intervenção do Ministério Público, por exemplo, tornar o interesse individual posto em juízo uma questão pública, para fins de classificação no parâmetro gravidade, como anteriormente asseverado.

5.1.2 URGÊNCIA

O indicador de gestão processual concernente à urgência guarda relação com o aspecto temporal, nele se enquadrando os processos dotados de prioridades legalmente impostas, administrativamente estabelecidas ou mesmo pessoalmente escolhidas pelo magistrado.

No âmbito de uma unidade jurisdicional com competência criminal, uma categoria de processos que exige tratamento prioritário, de início, é aquele que envolve réus presos, conforme se pode extrair do estatuído no art. 10 do CPP⁶. No âmbito do Superior Tribunal de Justiça, impõe-se destacar, ademais, os arts. 173, 177 e 180 do RISTJ, que estabelecem as prioridades de julgamento na Corte Especial, nas Seções e nas Turmas da Corte Superior nas causas criminais em que haja réu preso⁷.

A justificativa para a preferência é de dedução clara, decorrente de ser a prisão excepcional nos sistemas judiciais em geral, na medida em que a liberdade se coloca como regra e valor constitucionalmente protegido, com caráter de direito fundamental. Nessa esteira, existindo necessidade de prisão, em especial de natureza processual, uma vez preenchidos os requisitos autorizadores, não se aceita a duração indefinida da privação da liberdade, que tende a ser maior, quanto maior for a duração da ação penal.

Há, na hipótese, como se percebe, uma relação de causa e efeito entre a lentidão processual e a restrição de importante bem jurídico no caso do réu preso, de forma mais evidente e específica. A forma de se amenizar tal efeito indesejado consiste, portanto, em se alocar, em primeiro lugar, os processos em que o réu responda a ação penal com a sua liberdade locomotiva cerceada.

O atraso na condução do processo de réu preso gera a indesejada consequência, ademais, de tornar a prisão ilegal, por excesso de prazo na formação da culpa, o que irá tocar no indicador tendência, como se verá em seguida.

Outra categoria de relevo diz respeito aos remédios constitucionais, em especial o *habeas corpus*⁸. O tratamento prioritário dado ao *habeas corpus* pode ser extraído, como substrato legal, do art. 20, da Lei n. 12.016/2019, que regulamenta o procedimento do Mandado de Segurança, ao estatuir que *os processos de mandado de segurança e os respectivos recursos terão prioridade sobre todos os atos judiciais, salvo habeas corpus*.

Aqui se está, sob outro prisma, diante da mesma motivação que leva à priorização no julgamento de réus privados de sua liberdade de locomoção: redução ao mínimo dos efeitos deletérios da privação de liberdade em virtude do decurso do tempo⁹.

Por fim, alguns processos, independentemente do tipo de procedimento ou da questão debatida, merecem ser priorizados em virtude, paradoxalmente, de não terem sido priorizados, ou seja, processos que tramitam a mais tempo do que deveriam, inclusive em virtude do retardamento na prolação da decisão¹⁰.

Sob tal aspecto, vale asseverar que o controle de acervo de uma vara ou gabinete não se faz apenas com a preocupação na tramitação célere dos processos mais novos, mas, de idêntica forma, com a identificação dos processos mais antigos, para que recebam a resposta que já deveria ter sido dada.

Nessa medida, o tamanho do inventário de processos pendentes é medida chave para revelar a efetividade de uma vara ou gabinete (unidade jurisdicional) nos esforços de gerir o fluxo processual. Varas (secretarias) ou gabinetes marcados pela lentidão normalmente se traduzem em varas ou gabinetes sobrecarregados.

Vale notar, nesse ponto, que para o controle da retenção de autos por prazos dilatados os tribunais normalmente contam hodiernamente com eficientes ferramentas de estatística e informática que devem ser utilizadas e inseridas na cultura de trabalho das unidades para o diuturno acompanhamento dos processos, inclusive para medir os prazos em que permanecem conclusos, de forma a se dar especial atenção aos feitos atingidos pela lentidão.

5.1.3 TENDÊNCIA

O indicador de tendência leva em conta os resultados que

decorrem do atraso na resolução de conflitos. Se a decisão não for tomada, deve-se verificar o desenvolvimento que o problema terá em face da ausência de ação.

Esse indicador pode, à primeira vista, parecer redundante e assumir um papel menos relevante que os demais, na medida em que, é natural, consectário lógico, que a demora na resolução de litígios acarrete consequências mais gravosas, especialmente na seara criminal.

No caso desses últimos mencionados processos de natureza criminal, por exemplo, a demora na resolução de um processo que envolva réu preso implicará em maior sacrifício na medida em que redundará em maior prolongamento da privação da liberdade.

Não obstante tal constatação, situações especiais são passíveis de enquadramento nesse indicador específico, sobretudo aquelas em que os efeitos da morosidade ultrapassam os limites da lide, como ocorre na mencionada privação da liberdade.

De fato, em se tratando de réu preso, caso o processo não seja julgado em tempo hábil, a prisão de natureza processual poderá vir a se tornar ilegal, devendo o acusado, em decorrência, ser posto em liberdade, nada obstante permaneçam eventuais requisitos de garantia de ordem pública, conveniência da instrução criminal, aplicação da lei penal etc.

5.1.4 PRÁTICA – USO DA FERRAMENTA GUT

O uso da ferramenta que se valha dos indicadores ou variáveis formadores da sigla GUT, avaliados anteriormente, quais sejam, a gravidade, a urgência e a tendência, tem por objetivo precípuo o estabelecimento de prioridades de agenda, na medida em que, a inadequada eleição da prioridade de atividades leva, normalmente, à automática orientação pela urgência, constituindo tal prática, contudo, em círculo vicioso e grave falha de planejamento, conforme já apontado.

O processo com réu preso coloca-se no topo da ferramenta GUT, quando se trabalha com processos de natureza criminal, levando-se em conta o indicador urgência.

Tomando-se em consideração, de forma exemplificativa, uma escala de pontuação de 0-5, alcançaria o patamar máximo de cinco pontos, na medida em que se mostra bastante reduzido o prazo para eventual eclosão de danos ou resultados indesejáveis decorrentes do excesso de prazo, na hipótese, pela tramitação processual morosa.

Os processos relativos a *habeas corpus* e respectivos recursos, da mesma forma que acontece com os de réu preso, merecem pontuação cinco, no que concerne à urgência. Aqui a demora também pode redundar em severos danos ao réu que sofre constrição em seu direito de locomoção. Enquanto o pleito mandamental não for examinado, caminha-se no sentido da piora de tal quadro¹¹.

No que concerne ao indicador tendência da ferramenta GUT, apresenta, como já asseverado, menor relevância, revelando-se de maior significação quando a demora na prolação decisão puder gerar eventual escalada de violência, risco de morte ou relaxamento de prisão nos processos criminais, atribuindo-se-lhe, em tais situações, pontuação máxima 3 (três) pontos. Nos demais casos, a pontuação pode permanecer em 1 (um) ponto.

Da distribuição de pontos exposta, pode-se extrair um quadro

exemplificativo/ilustrativo, de forma a evidenciar o conteúdo até aqui exposto, no qual os pontos distribuídos são os seguintes:

i) Processo com réu preso: urgência – 5 pontos/ gravidade – 0 pontos/ tendência – 0 pontos.

ii) *Habeas corpus*: urgência – 5 pontos/ gravidade – 0 pontos/ tendência – 0 pontos.

iii) Processo relacionado à escalada da violência: urgência – 0 pontos/ gravidade – 0 pontos/ tendência – 3 pontos.

iv) Risco de morte: urgência – 0 pontos/ gravidade – 0 pontos/ tendência – 3 pontos.

v) Relaxamento de prisão: urgência – 0 pontos/ gravidade – 0 pontos/ tendência – 3 pontos.

Do quadro hipotético, ainda, se pode extrair que em um processo criminal com réu preso, em que se vislumbre risco de escalada de violência, se chegaria a uma pontuação total de 8 (oito), dividido em 5 (cinco) pontos pela urgência e 3 (três) pela tendência. De outra forma, processos relacionados a relaxamento de prisão, contaria com 3 (três) pontos relativos à tendência.

Percebe-se, portanto, que o maior escalonamento, medido pela maior pontuação, exige da equipe maior dedicação e presteza no julgamento, colocando nos extratos superiores de aferição da pontuação um parâmetro objetivo de controle de movimentação do acervo.

Do exemplificado, percebe-se que o método exposto, entre outros que podem ser adotados e assimilados para a gestão de acervos processuais em gabinete, revela-se bastante útil, na medida em que o GUT pode ser utilizado como instrumento para indicar a prioridade de feitos inseridos em um amplo universo.

[...] o controle de acervo de uma vara ou gabinete não se faz apenas com a preocupação na tramitação célere dos processos mais novos, mas, de idêntica forma, com a identificação dos processos mais antigos, para que recebam a resposta que já deveria ter sido dada.

Em gabinete de um tribunal superior, como o é o caso do STJ, em que são proferidas centenas e até milhares de decisões por mês, necessário se faz o estabelecimento de norteadores objetivos e estáveis que levem ao desenvolvimento do trabalho de forma mais organizada, impessoal e racional possível.

A priorização de atividades é, sem sombra de dúvida, intuitivamente perceptível, uma das necessidades básicas de qualquer atividade humana, incluindo as mais simplórias. Na seara judiciária, invariavelmente estigmatizada pela pecha da lentidão, o uso de ferramentas de tal jaez ganham em relevância.

Conforme anteriormente demonstrado, mostra-se viável o estabelecimento de variáveis para indicadores de urgência, gravidade e tendência, com um leque considerável de diversidade adaptável às diversas realidades, dada a multiplicidade de circunstâncias que envolvem os processos judiciais e seus âmbitos de tramitação.

A boa utilização de ferramentas de tal jaez para o gerenciamento de acervos processuais pelo Judiciário, permitindo a

priorização de julgamentos, afasta a aplicação do critério estritamente temporal, que, embora não possa ser deixado de lado, não pode ser o único norte de direcionamento a ser tomado pelo magistrado e sua equipe.

Por fim, conclui-se que o método GUT explicitado permite afirmar, com aceitável grau de precisão, dentro de um universo numeroso de processos, quais processos merecem solução relativamente mais célere, autorizando a forma mais inteligente de gerenciamento de acervo e por consequência de prestação da Justiça.

5.2 A FERRAMENTA DO RITUAL – MÉTODO PERIÓDICO DE REUNIÃO DE EQUIPE

O ritual de gestão, traduzido pela reunião da equipe, é outra ferramenta útil e central no modelo de gestão de um gabinete funcional.

O ritual do modelo de gestão – reunião segue, de início, três princípios práticos básicos:

- I) Hora, local e data pré-definidos;
- II) Finalidade comum entre os participantes;
- III) Agenda pré-definida, sabida e seguida pelo grupo.

Tais parâmetros possuem finalidades, não sendo estabelecidos de forma despicienda. De fato, na medida em que os participantes (a equipe) criam a familiaridade com as reuniões de gestão, certos aspectos não precisam mais ser confirmados nem divulgados com antecedência, gerando salutar sentimento de familiaridade, naturalidade e fluidez na realização do evento.

A reunião de gestão, ademais, deve compreender necessariamente o ritual inicial da equipe para apresentação de indicadores, estabelecendo balanço entre as metas estipuladas em evento anterior e a projeção dos eventos realizados, servindo de oportunidade para o efetivo compartilhamento do conhecimento daí resultante.

A apresentação, por equipe, pode consistir em quatro partes essenciais:

- Prestação de contas – consistente na exposição de indicadores e ações do período prévio à reunião – planejado x realizado;
- II) Não conformidades encontradas;
- III) Compartilhamento de conhecimentos, experiências e práticas adquiridas;
- IV) Metas e planejamentos para a próxima reunião, considerando sempre os resultados acumulados até o presente.

No curso da reunião, na prática, cabe ao assessor ou supervisor da equipe ou sessão elaborar a exposição periódica, podendo se valer, caso entenda útil, de eventual recurso de mídia disponível.

Deve-se estabelecer uma ordem de exposição (exemplificativamente, iniciando pela equipe A, caso seja o caso da divisão alfabética), com abertura sempre realizada pelo Chefe de Gabinete ou Diretor de Secretaria. A intervenção do Magistrado ocorre, em princípio, de forma extraordinária, esporádica, explicitando aspectos mais relevantes, abrindo e encerrando a reunião e permitindo que o evento flua com maior naturalidade.

O período do mês há que ser mais propício de forma a que se possam aproveitar os dados, normalmente próximo ao fechamento do período da estatística (fim do mês em curso). O dia da semana e o período do dia também devem respeitar a dinâmica da unidade jurisdicional, de forma a prejudicar o menos possível o bom andamento dos trabalhos, inclusive o

atendimento ao público externo, podendo o evento tomar um período todo (o vespertino de uma sexta-feira, por exemplo).

5.3 O CONCEITO DE “NÃO CONFORMIDADE”

No âmbito do modelo de gestão de uma unidade jurisdicional, entende-se por não conformidade como tudo aquilo que impede o trabalho de ser realizado com excelência.

Ocorrências tais como lançamento equivocado de fases processuais, lentidão do sistema de informática em determinados dias, erro no cadastramento no sistema processual de parte ou advogados, conclusão indevida de autos para despacho ou decisão, remessa de autos para órgão diverso do real destinatário, são exemplos de práticas caracterizadoras de não conformidade ocorrentes no cotidiano dos cartórios e gabinetes.

Tais eventos de não conformidade, na medida em que inevitáveis, vez que resultantes da falibilidade natural do ser humano, devem servir de oportunidade para aprendizado e aprimoramento, sob dois primas. O primeiro, consistente em assegurar a continuidade do serviço, livre da falha que lhe reduzia ou retirava o valor. O segundo, consistente em desvendar as causas das falhas de modo a saná-las. A solução proposta deve ser acompanhada de modo a aferir a sua eficácia, e, a partir de tal ciclo, ganha-se experiência para o enfrentamento de situações similares.

Nesse ponto, vale destacar que método eficaz no enfrentamento adequado de eventos de não conformidade (com continuidade do serviço e ganho de experiência) consiste na utilização do chamado ciclo de PDCA. A sigla corresponde à inicial das palavras em inglês *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (controlar) e *Act* (agir). A adoção de referido ciclo culmina na conscientização da equipe da impropriedade do evento de não conformação.

6 CONCLUSÃO

A implementação de modelos de gestão e de ferramentas para fins de otimização de gerenciamento de unidades jurisdicionais é processo contínuo e inacabado.

Trata-se, ademais, de maneira de lidar com o cotidiano, de forma a possibilitar a formação de capital intelectual de uma unidade jurisdicional, maximizando os talentos existentes e desenvolvendo os potenciais.

As práticas incorporadas à unidade proporcionam maior integração, entendimento dos problemas, melhoria do ambiente de trabalho, soluções nas reuniões de gestão, melhoria na auto-estima da equipe, maior clareza de objetivos e responsabilidades, maior agilidade de decisões, maior rapidez e eficiência da equipe.

A evolução gerada com a adoção das medidas, contudo, não deve gerar acomodação. Todo projeto de gerenciamento processual, conforme leciona Haddad (2014), mencionando Henderson e Munsterman, *possui em comum uma necessidade de constante evolução*. Vigilância e monitoramento, portanto, são necessidades para a garantia de processo ininterrupto de aperfeiçoamento, por meio da avaliação e medição do progresso obtido com o trabalho e as práticas adotadas.

A obtenção e manutenção, portanto, do adequado funcionamento da unidade jurisdicional constitui imperativo e consectário dos mecanismos de gestão implantados. Informação, compromisso, responsabilidade, educação, treinamento, redução de processos, controle de acervo, comunicação, mecanis-

mos de medição, envolvimento de servidores e magistrados, aprimoramento da administração do fluxo processual, são aspectos de tais mecanismos a serem constantemente aprimorados e controlados.

Ademais, tudo deve ser feito imbuído de espírito de excelência, ou seja, com o intuito de se obter o melhor resultado possível, ainda que tal desiderato não seja alcançado.

Por fim, um modelo de gestão culmina em maior transparência, situação que permite que o Judiciário seja avaliado com maior facilidade pelos jurisdicionados. Com maior aproximação e conhecimento do Judiciário, talvez a população em geral possa ajustar melhor sua percepção acerca do funcionamento do sistema judiciário, permitindo que não se limite a criticar, mas que também reivindique melhores meios para o seu bem operar.

Com um bom modelo de gestão, ademais, talvez passemos de um paradigma constitucional ainda demasiadamente abstrato (vale observar) de razoável duração do processo, para, quem sabe, uma ótima duração, em que os jurisdicionados contem com um sistema que lhes garanta a resolução de conflitos em lapso temporal não tardio, afastando, de uma vez por todas, do Poder Judiciário brasileiro, a pecha do conceito atribuído a Rui, de que Justiça tardia é uma injustiça, ou injustiça qualificada.

NOTAS

- 1 Nos Estados Unidos, o inventário de processos pendentes, os quais são mais antigos em relação ao do que o que razoavelmente se considera aceitável recebe o nome de backlog.
- 2 Além do controle exercido pelo CNJ e das metas mencionadas no texto, é de praxe que no âmbito de todos os tribunais, STJ, obviamente incluso (Tribunal da Cidadania, responsável, precipuamente pela unificação da interpretação da legislação infraconstitucional no âmbito federal) se estabeleçam sistemas de informática destinados ao acompanhamento de processos, inclusive, para medir os prazos em que permanecem conclusos. No âmbito do Tribunal Regional Federal da 1ª Região (maior Tribunal Regional Federal da nação) a título exemplificativo, o prazo estabelecido como limite para a movimentação de processos conclusos, que merecem especial atenção da Corregedoria do mencionado Tribunal, é de 60 (sessenta) dias.
- 3 *Quem tem muitas prioridades, acaba por não ter nenhuma.*
- 4 Quando os dados e variáveis concernentes ao problema a ser enfrentado são precipuamente quantificáveis, o método priorizado para focalizar esforços de melhoria costuma ser o chamado “método de Pareto”, em homenagem ao economista italiano Vilfredo Pareto, que consiste, de forma simplória, na colocação de um gráfico que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas, obtendo-se um “ótimo”).
- 5 Disponível em <http://worlpress.com/2010/05/28/ferramenta-da-qualidade-gut-gravidade-tendencia-tendencia/>. Acessado em 22/01/2022.
- 6 Estabelece mencionado artigo, *verbis*: “O inquérito deverá terminar no prazo de 10 dias, se o indiciado tiver sido preso em flagrante, ou estiver preso preventivamente, contado o prazo, nesta hipótese, a partir do dia em que se executar a ordem de prisão, ou no prazo de 30 dias, quando estiver solto, mediante fiança ou sem ela”. No mesmo sentido caminha o estatuído no art. 46, *caput*, do mencionado diploma processual penal: “O prazo para oferecimento da denúncia, estando o réu preso, será de 5 dias, contados da data em que o órgão do Ministério Público receber os autos do inquérito policial, e de quinze dias, se o réu estiver solto”.
- 7 No mesmo sentido, no âmbito do STF, dispõe o art. 145 do RISTF que terão prioridade no julgamento do plenário, os *habeas corpus*, os pedidos de extradição e as causas criminais e, dentre essas, as de réu preso.
- 8 Costuma ser tratados sob a nomenclatura de remédios constitucionais o mandado de segurança, o *habeas corpus* e o *habeas data*, em face do *status* ante o Texto Magno e a escala que ocupam em termos de prioridades processuais. Retirar o negrito.
- 9 Ainda no âmbito dos denominados remédios constitucionais, a Lei n. 9.507/1997, estatui que os processos de *habeas data* terão prioridade sobre todos os atos judiciais, exceto *habeas corpus* e mandado de seguran-

ça. Na instância superior, deverão ser levados a julgamento na primeira sessão que se seguir à data em que, feita a distribuição, forem conclusos ao relator (art. 19).

- 10 Como já visto, Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estabeleceu no ano de 2009 a Meta n. 2, que consistia em identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1º e 2º graus ou tribunais superiores). O objetivo que justificou o estabelecimento das já notórias metas era o de assegurar o cumprimento do direito constitucional à “razoável duração do processo judicial”. Nos anos que se seguiram a meta foi se atualizando de acordo com o transcurso temporal, como asseverado.
- 11 Nesse ponto, contudo, duas ressalvas podem ser feitas. A primeira, no sentido de que a concessão de liminar pode reduzir a pontuação da tendência. A segunda, concernente ao fato de que o *habeas corpus*, ao longo de sua evolução, tem ampliado consideravelmente seu espectro de abrangência, não se limitando meramente ao aspecto ambulatorio, mais emergencial. Exemplo paradigmático de tal característica foi o que redundou na edição da Súmula Vinculante n. 13 do STF, regulamentadora do uso de algemas, resultado do julgamento dos RHC n. 56.465, HC n. 71.595, HC 89.429 e HC 91.952, todos do STF.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado de. O CNJ e o planejamento do Judiciário. In: MENDES, Gilmar Ferreira; SILVEIRA, Fabiano Augusto Martins; MARRAFON, Marco Aurélio (coord.) *et al.* Conselho Nacional de Justiça: fundamentos, processo e gestão. São Paulo: Saraiva, 2016, p. 295-316.
- ARACÃO, Ronivon de. Gestão de inspeção permanente em uma unidade judicial: uma proposta construída a partir da experiência no Juizado Especial Federal adjunto à 7ª Vara Federal de Sergipe. *Revista ESMAFE*, Recife, v. 1, n. 19, p. 333-374, mar. 2009.
- BRASIL. Tribunal Regional Federal (3. Região). INovaJusp. Projeto para o novo design organizacional das Varas. *Notícias INovaJusp*, São Paulo, n. 32, 20 fev. 2018, p. 1.
- CARVALHO, Maximiliano Pereira de. Governo eletrônico e gestão do Judiciário: a transformação digital da justiça sob as óticas da celeridade, da eficácia, do orçamento e da experiência do usuário. *Juris Plenum*, Caxias do Sul, v. 16, n. 93, p. 111-142, maio 2020.
- CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. *Anais [...]*. Salvador: ENANPAD, 2006. P. 1-11. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-apsa-1840.pdf. Acesso em: 2 abr. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p. 130.
- FALCONI, Vicente. *O verdadeiro poder*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009, p. 41.
- GONÇALVES, Oksandro Osvald; CRUZ, Elisa Schmidlin. Privatização da administração da justiça: um fenômeno paradoxal. *Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais*, Belo Horizonte, n. 69, p. 477-499, jul./dez. 2016.
- GURGEL, Ibsen. Histórico da administração judiciária brasileira. *Revista CEJ*, Brasília, DF, v. 9, n. 30, p. 50-65, jul./set. 2005.
- HADDAD, Carlos Henrique Borlido. As causas da morosidade processual. *Revista de Processo: RePro*, São Paulo, v. 39, n. 229, p. 455-472, mar. 2014.
- MACIEIRA, Maria Elisa e MARANHÃO, Mauriti. *Como implementar a gestão em unidades judiciárias*. Rio de Janeiro: FGV, 2010, p. 43.
- MADALENA, Pedro. Modelo de gestão judiciária na justiça estadual. *Revista CEJ*, Brasília, DF, v. 17, n. 59, p. 30-41, jan./abr. 2013.
- MEDEIROS, Mônica Jacqueline Sifuentes Pacheco de. Inovações na administração e funcionamento da Justiça Federal: um novo juiz para um novo poder. *Revista CEJ*, Brasília, DF, v. 10, n. 33, p. 62-71, abr./jun. 2006.
- MOREIRA, João Luiz Martelli. Projetar o futuro é planejar o presente: receita de sucesso do judiciário de Santa Catarina. *Revista CEJ*, Brasília, DF, v. 8, n. 24, p. 30-32, jan./mar. 2004.
- NOGUEIRA, Eliane Garcia. Juiz-gestor: gestão judiciária e eficiência da justiça. *Revista da Ajuris: Doutrina e Jurisprudência*, Porto Alegre, ano 36, n. 113, p. 131-145, mar. 2009.
- NOGUEIRA, Eliane Garcia. *Sistema de gestão de unidade judicial*. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2011. 112 p. : il. (Coleção Administração Judiciária; 13).
- REIS, Wanderlei José dos. Gestão e orçamento no judiciário nacional. *Videre*, Dourados, MS, ano 3, n. 5, p. 157-168, jan./jun. 2011. Disponível em: https://ojs.ufgd.edu.br/index.php/videre/article/view/771/pdf_50. Acesso em: abr. 2022
- RIBEIRO, Bruno; ITALIANI, Rafael. Imagem da Justiça brasileira é prejudicada

pela demora. *Exame*, São Paulo, 10 nov. 2014. Disponível em: <http://exame.com/brasil/imagem-da-justica-brasileira-e-prejudicada-pela-demora/>. Acesso em: abr. 2022.

SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras *et al.* Estratégia e gestão do Poder judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC. *Revista do Serviço Público*: RSP, Brasília, DF, v. 67, n. 1, p. 7-30, jan./mar. 2016.

SELEM, Lara Cristina de Alencar. A modernização da gestão judiciária. *Consullex: Revista Jurídica*, Brasília, DF, v. 8, n. 187, p. 13, out. 2004.

SPENGLER, Fabiana Marion; Spengler Neto, Theobaldo. Tempo e processo: políticas públicas traduzidas em metas por uma “Justiça em Números” adequada. *Revista de Processo*: RePro, São Paulo, v. 42, n. 274, p. 509-539, dez. 2017.

STEELMAN, David C. *Improving caseload management: a brief guide*. Williamsburg: National Center for State Courts, 2008, p. 28.

ZANON JÚNIOR, Orlando Luiz. O problema da gestão de gabinetes judiciais. *Revista Direito e Liberdade*, Natal, v. 19, n. 2, p. 227-252, maio/ago. 2017.

Artigo recebido em 17/3/2022.

Artigo aprovado em 25/4/2022.

Arthur Pinheiro Chaves é juiz federal da Seção Judiciária do Distrito Federal, em auxílio no Superior Tribunal de Justiça. Doutor em Direito Público pela Universidade de Pavia – Itália e pós-graduado pela Fundação Escola do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios.