



Planejamento e gestão estratégica no Poder Judiciário **Sistemática de conciliações da 2ª Vara Federal de Santa Cruz do Sul e efetividade jurisdicional por meio dos acordos**

Autor: Andrei Gustavo Paulmichi

Juiz Federal

publicado em 30.04.2014

 [enviar este artigo]

 [imprimir]

O presente relato pretende demonstrar a prática exitosa adotada pela 2ª Vara Federal de Santa Cruz do Sul/RS pertinente à gestão dos processos previdenciários e dos servidores envolvidos e à aplicação de conhecimentos teóricos e práticos, tudo no sentido de máximo acesso à efetividade da justiça, por meio das conciliações, e a consequente minoração da morosidade na prestação jurisdicional.

Atualmente, é inegável a imensa importância da gestão do conhecimento e da sua consequente utilização prática no âmbito do Poder Judiciário.

Com efeito, o planejamento e a gestão são mecanismos de suporte valiosos para o dia a dia da atividade judicante, a fim de gerar um recrudescimento da produtividade e da acessibilidade, objetivando a entrega de uma prestação jurisdicional mais efetiva e justa.

Nesse ponto, convém lembrar a memorável menção, bem salientada pelo Ministro João Otávio de Noronha, em Sessão Solene do dia 28 de novembro de 2012, relativa à necessidade de atualização dos conhecimentos e das práticas de gestão:

"(...) Importa em uma mudança comportamental e, conseqüentemente, em uma meta a ser atingida por todos nós. É hora de a gente parar de gritar que se deve assegurar um acesso amplo ao Judiciário, que o direito de ação não deve ser irrestrito, se nós sequer conseguimos desempenhar nosso mister entregando a resposta desse direito de ação que a Constituição assegura. Hoje melhor trabalharemos se lutarmos para a redução do tempo de duração do processo."

Outrossim, verifica-se, a fim de se alcançar tal mister, no âmbito da Justiça Federal, a adoção de um bem estruturado e funcional planejamento estratégico a nível nacional, visando ao desenvolvimento de competências gerenciais de magistrados e servidores com foco em resultados efetivos, tudo para que os jurisdicionados recebam uma prestação jurisdicional de ótima qualidade em tempo razoável.

Para tanto, o próprio Conselho Nacional de Justiça (CNJ), instituição pública que visa aperfeiçoar o trabalho do sistema judiciário brasileiro, já havia elaborado uma excelente ferramenta, qual seja, a Cartilha da Gestão Estratégica do Poder Judiciário, de abril de 2010.

Esse documento, fundamental por lançar as bases de uma mentalidade de planejamento e gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, apresenta 58 páginas, nas quais se descreve uma visão macro e a longo prazo do planejamento e da gestão estratégica em nível nacional, tudo para o fim de coordenação da implantação de um processo de gestão da estratégia.

Como bem aludido na introdução desse documento, o roteiro nele estabelecido "não deve ser adotado como um 'trilho', mas, sim, entendido como uma 'trilha' a ser seguida e adaptada de acordo com o contexto de cada uma das entidades

organizacionais que compõem o Poder Judiciário nacional”.

Nesse raciocínio, a meu ver, seria possível acrescentar que isso vale para qualquer nível de contexto do Poder Judiciário nacional, mormente no plano de uma vara de Juizado Especial Federal, por exemplo.

Desse modo, temos, em linhas gerais, os principais objetivos estratégicos do Poder Judiciário – bem delineados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) –, que se amoldam à perfeição às necessidades dos Juizados Especiais Federais, dentre os quais podemos citar e colacionar os que seguem abaixo:

Tema	Objetivo	Descrição
Eficiência Operacional	Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos.	Garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais e administrativos e assegurar a razoável duração do processo.
Eficiência Operacional	Buscar a excelência na gestão de custos operacionais.	Garantir a economicidade dos recursos por meio da racionalização na aquisição e na utilização de todos os materiais, bens e serviços (responsabilidade ambiental) e da melhor alocação dos recursos humanos necessários à prestação jurisdicional.
Acesso ao Sistema de Justiça	Facilitar o acesso à Justiça.	Promover o acesso ao Poder Judiciário, com o objetivo de democratizar a relação da população com os órgãos judiciais e garantir equidade no atendimento à sociedade.
Acesso ao Sistema de Justiça	Promover a efetividade no cumprimento das decisões judiciais.	Assegurar o cumprimento das decisões emanadas do Poder Judiciário, a fim de garantir que os direitos reconhecidos alcancem resultados concretos.
Responsabilidade Social	Promover a cidadania.	Promover o desenvolvimento e a inclusão social, por meio de ações que

		contribuam para o fortalecimento da educação e da consciência dos direitos, dos deveres e dos valores do cidadão.
Alinhamento e Integração	Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário.	Garantir que as unidades do Judiciário tenham seu planejamento estratégico e sua gestão alinhados à estratégia do Poder Judiciário nacional, respeitando as particularidades locais e visando a resultados de curto, médio e longo prazos (continuidade).
Alinhamento e Integração	Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacionais e internacionais).	Buscar a unicidade e a integração da Justiça por meio da troca de experiências entre Tribunais, compartilhando conhecimento, práticas, unidades, estruturas e soluções jurídicas e administrativas.
Atuação Institucional	Fortalecer e harmonizar as relações entre os poderes, os setores e as instituições.	Fortalecer a integração do Judiciário com os Poderes Executivo e Legislativo e desenvolver parcerias com os órgãos do sistema da justiça (OAB, Ministério Público, Defensorias) e entidades públicas e privadas para viabilizar o alcance dos seus objetivos (eficiência, acessibilidade e responsabilidade social).
Atuação Institucional	Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva.	Valorizar e difundir práticas que fomentem e conservem valores éticos e morais (imparcialidade,

		<p>probidade, transparência) no âmbito do Poder Judiciário, nas organizações ligadas à atividade judiciária e nas instituições de ensino.</p>
<p>Atuação Institucional</p>	<p>Aprimorar a comunicação com o público externo.</p>	<p>Aprimorar a comunicação com o público externo, com linguagem clara e acessível, disponibilizando, com transparência, informações sobre o papel, as ações e as iniciativas do Poder Judiciário, o andamento processual, os atos judiciais e administrativos, os dados orçamentários e de desempenho operacional.</p>
<p>Gestão de Pessoas</p>	<p>Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e dos servidores.</p>	<p>Garantir que os magistrados e os servidores possuam conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos.</p>
<p>Gestão de Pessoas</p>	<p>Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia.</p>	<p>Elevar o nível de comprometimento, motivação e identidade institucional dos magistrados e servidores para viabilizar a execução da estratégia.</p>
<p>Infraestrutura e Tecnologia</p>	<p>Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais.</p>	<p>Prover os recursos materiais e tecnológicos (instalações, mobiliários, equipamentos de informática) que permitam o bom desempenho das unidades do Judiciário, garantindo aos magistrados e aos servidores condições de</p>

		trabalho com saúde e segurança, além da proteção e manutenção dos bens materiais e dos sistemas.
--	--	--

Como bem podemos observar da tabela acima, a prática eficiente e bem coordenada das conciliações no âmbito jurisdicional vai ao encontro de todos os objetivos estratégicos supramencionados, principalmente daqueles que visam a garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais e administrativos, além de assegurar a razoável duração do processo, e os de promover o acesso ao Poder Judiciário, com o objetivo de democratizar a relação da população com os órgãos judiciais e garantir equidade no atendimento à sociedade.

Assim sendo, venho apresentar a prática exitosa adotada pela 2ª Vara Federal de Santa Cruz do Sul/RS referente ao ciclo de etapas que tem, como objetivo final e essencial, a conciliação entre as partes – que traz em seu bojo, como consequência natural, a entrega de uma prestação jurisdicional mais eficiente e menos morosa.

Um dos mais importantes aspectos do supracitado ciclo de etapas é referente à saudável adoção da justificação administrativa pela via judicial, que é, inclusive, prevista expressamente na legislação previdenciária (Regulamento da Previdência Social – Decreto nº 3.048, de 06 de maio de 1999), que prevê, em seu capítulo VI, artigos 142 a 151, que a justificação administrativa constitui recurso utilizado para suprir a falta ou a insuficiência de documento ou produzir prova de fato ou circunstância de interesse dos beneficiários perante a previdência social.

Não será admitida a justificação administrativa quando o fato a comprovar exigir registro público de casamento, de idade ou de óbito, ou de qualquer ato jurídico para o qual a lei prescreva forma especial. O processo de justificação administrativa é parte de processo antecedente, vedada sua tramitação na condição de processo autônomo.

Aliás, o artigo 143 prescreve que a justificação administrativa ou judicial, no caso de prova exigida pelo artigo 62, de dependência econômica, de identidade e de relação de parentesco, somente produzirá efeito quando baseada em início de prova material, não sendo admitida prova exclusivamente testemunhal.

Por fim, é muito importante frisar o artigo 144 do suprarreferido Decreto nº 3.048, o qual aduz que a homologação da justificação judicial processada com base em prova exclusivamente testemunhal dispensa a justificação administrativa se complementada com início razoável de prova material.

Infelizmente, são raros os segurados que têm conhecimento de que poderiam postular diretamente, preventivamente e sem nenhuma necessidade de processo judicial, nos Juizados Especiais Federais, a realização de justificação administrativa, a fim de comprovarem seus respectivos períodos de atividades profissionais, cujos dados não constem em seus cadastros (CNIS) – por exemplo, um segurado que tenha perdido seus documentos em enchentes, fogo, etc. –, bem como que exerceram atividade rural em regime de economia familiar e não possuem as terras em seu próprio nome.

Em casos tais, o segurado poderia requerer, junto ao INSS, que este procedesse à realização da justificação administrativa (desde que existisse um indício de prova material para comprovar que efetivamente exerceu determinada atividade, evidentemente), com a respectiva oitiva do segurado e de testemunhas por ele arroladas.

Entretanto, conforme mencionado acima, poucas são as pessoas, humildes que são, em sua imensa maioria, que sabem de seus direitos ao se dirigirem aos postos de atendimento do INSS para protocolarem seus requerimentos de benefício previdenciário.

Não se deve olvidar que a justificação administrativa poderia resolver grande

parte dos indeferimentos administrativos previdenciários, mas não é levada a cabo pelo fato de o segurado desconhecer o seu direito, e, pior, pode ocorrer de o servidor público da autarquia federal que atende o segurado ser omissivo e não informar o segurado da possibilidade administrativa de suprir o documento exigido pela justificação administrativa.

Como consequência desse quadro, os Juizados Especiais Federais acabam abarrotados, em muitas oportunidades, processando feitos judiciais que sequer deveriam existir, uma vez que, nesses casos, deveria ter sido oportunizada e realizada, ainda na seara do Poder Executivo, a justificação administrativa.

Diante desse cenário, este Juizado Especial Federal adota a sistemática da adoção da feitura de justificações administrativas, de ofício, no bojo do processo judicial, a fim de que haja o processamento de justificação administrativa pela autarquia, para que esta examine a existência efetiva do exercício de atividade rural para fins de aposentadoria.

Tal procedimento, cabe frisar, já restou chancelado pelo Supremo Tribunal Federal (RE 557190 RS, Relatora Ministra Cármen Lúcia, julgamento em 26.09.2007), quando a Suprema Corte negou os argumentos expedidos pelo Instituto Nacional do Seguro Social – INSS de que seria inadmissível que o órgão jurisdicional – em meio ao trâmite de processo judicial – determinasse ao órgão administrativo a realização do procedimento de produção de provas e de que, além disso, a ordem judicial para realização de justificação administrativa consistiria em restrição excessiva à incidência do princípio constitucional do devido processo legal e, por via de consequência, do contraditório, da ampla defesa, da oralidade e da celeridade no âmbito do Juizado Especial Federal (art. 5º, incisos LIV, LV, LVI, e art. 98, I, da CF/1988).

Com efeito, o Supremo Tribunal Federal concluiu, em breve síntese, que a mera determinação de realização da oitiva das testemunhas não extrapola os limites do Judiciário, pois não houve pormenorização de como deve ser feita, tampouco se adentrou aos critérios utilizados pela administração.

Ademais disso, igualmente correta a conclusão exarada pela mais alta Corte da Nação, uma vez que a ordem judicial para realização do procedimento de produção de provas na via administrativa em nada se caracteriza como “restrição excessiva à incidência do princípio constitucional do devido processo legal e, por via de consequência, do contraditório, da ampla defesa da oralidade e da celeridade no âmbito do Juizado Especial Federal”.

Muito pelo contrário, graças a tal expediente, não só se reorganiza a verdadeira ordem natural de tal procedimento (qual seja, de caráter preventivo a uma eventual necessidade de produção de provas na esfera judicial) como se oportuniza a possibilidade de conciliação em meio ao processo judicial, ou seja, a adoção de solução alternativa para o conflito (conflito judicial este que, na maior parte das vezes, é absolutamente desnecessário).

Voltando ao aspecto prático da adoção judicial de ofício da justificação administrativa e à sua estrita ligação com o recrudescimento das hipóteses de solução conciliatória para resolução dos processos neste Juizado Especial Federal, há uma divisão prévia, efetuada preliminarmente, por meio de triagem, por servidor do juizado treinado especificamente para tal fim. Tal divisão consiste, em termos objetivos, em separar processos cujo pedido não contempla quaisquer benefícios por incapacidade de feitos outros nos quais o pedido é relativo a benefícios por incapacidade.

Desse modo, relativamente ao primeiro grupo, dos processos cujo pedido não contempla benefícios por incapacidade, normalmente ocorrem duas situações diversas.

A primeira situação possível é aquela pertinente aos processos em que há justificação administrativa para averiguação da existência de tempo de atividade rural em regime de economia familiar ou para comprovação de união estável e dependência econômica.

Levada a cabo a justificação administrativa pelo INSS, por ordem judicial de ofício, se houver pedido de vista por parte da autarquia para eventual/possível

proposta de acordo pela União, tal pleito de vista é concedido à parte-ré.

Após o prazo da vista supramencionada, se ocorrer formulação de proposta conciliatória nos autos, a parte-autora resta imediatamente intimada por ato ordinatório (tendo em conta os princípios da celeridade e da eficiência), para dizer se aceita ou não a proposta, nos seguintes termos:

“Nos termos da Consolidação Normativa da Corregedoria-Geral da Justiça Federal da 4ª Região, bem como por ordem do(a) Juiz(iza) Federal/Substituto deste Juizado Especial Federal, a Secretaria promove o presente ato de secretaria a fim de intimar a parte-autora para que, no prazo de dez dias, se manifeste sobre a proposta de acordo apresentada pela parte-ré.”

Aceita a proposta, o feito é subsequentemente remetido à contadoria judicial, otimizando-se a celeridade no andamento do processo, com a apresentação dos cálculos porventura devidos a ambas as partes.

Dessa forma, devolvido o feito com os cálculos pela contadoria judicial, o processo é concluso para sentença, restando prolatada a sentença homologatória do acordo.

Ocorrendo hipótese frontalmente oposta, qual seja, não havendo aceitação da proposta de acordo, bem como não sendo produzidas outras provas oportunizadas às partes legalmente, os autos virão conclusos para sentença.

Esses processos são conduzidos de forma estratégica, organizada e comprometida pela analista judiciária Ana Carolina Pagel (código ANX), auxiliada pela estagiária Daiana Queli Knod (código QDD).

Esse *iter* procedimental tem como objetivo primário atender satisfatoriamente a demanda judicial promovida pelos segurados, garantindo a máxima agilidade na tramitação dos processos judiciais e assegurando, com grande carga de responsabilidade, uma razoável duração do processo, tudo conforme já mencionado alhures.

Não se pode olvidar, em termos de semelhante relevância, que a melhor alocação dos recursos humanos necessários à prestação jurisdicional, sem dúvida alguma, permite e facilita um melhor e mais eficiente acesso à Justiça, o que é de inegável evidência e não pode deixar de ser devidamente destacado.

De outra banda, nos demais feitos, que não incluem pedido relativo a quaisquer benefícios por incapacidade, normalmente a proposta de acordo já vem elaborada pelo INSS dentro do prazo de resposta.

Com efeito, após o prazo da vista à parte-ré, se houver formulação de proposta conciliatória, imediatamente a parte-autora é intimada por ato ordinatório (frise-se novamente, visando a uma maior agilidade na tramitação dos processos judiciais e procurando atender uma razoável duração do processo, obedecendo-se aos princípios da eficiência e da celeridade, tanto gerencial quanto estratégica) a fim de dizer se aceita ou não a proposta de acordo, tudo nos seguintes termos:

“Nos termos da Consolidação Normativa da Corregedoria-Geral da Justiça Federal da 4ª Região, bem como por ordem do(a) Juiz(iza) Federal/Substituto deste Juizado Especial Federal, a Secretaria promove o presente ato de secretaria a fim de intimar a parte-autora para que, no prazo de dez dias, se manifeste sobre a proposta de acordo apresentada pela parte-ré.”

Aceita a proposta, da mesma forma que acontece no modelo procedimental pertinente aos processos em que há justificação administrativa para averiguação da existência de tempo de atividade rural em regime de economia familiar ou para comprovação de união estável e dependência econômica, o feito é remetido à Contadoria Judicial, a fim de que esta averigüe e apure os valores envolvidos no processo judicial.

Devolvido o feito com o cálculo devidamente formalizado pela Contadoria Judicial, o processo é concluso no mesmo instante para sentença, sendo que resta prolatada, incontinentemente, a sentença homologatória do acordo com os valores líquidos envolvidos.

Entretanto, se não houver aceitação da proposta de acordo ofertada pela autarquia ré e não havendo outras provas a ser produzidas, os autos vão conclusos para sentença diretamente e de imediato.

Esses processos, da mesma forma que o procedimento relativo ao grupo anteriormente mencionado, são conduzidos pela analista judiciária Ana Carolina Pagel (ANX), auxiliada pela estagiária Daiana Queli Knod (QDD), que desenvolvem tal mister com admirável zelo.

Finalmente, temos os casos de processos nos quais o pedido contempla benefício por incapacidade.

Nessa hipótese, é efetuada uma cuidadosa triagem dos processos, atentando-se essencialmente se o respectivo laudo constata a incapacidade para o trabalho e a qualidade de segurado e, mais importante, se não há impugnação pelo INSS.

É preciso, de outro lado, atentar que existem casos em que o segurado exerce atividade rural em regime de economia familiar, nos quais acaba se tornando imprescindível a determinação da feitura de justificação administrativa para apuração da qualidade de segurado.

Outrossim, resta lançado um despacho remetendo o feito à Contadoria Judicial para apurar o valor da demanda e, a seguir, abre-se prazo de vista ao INSS, a fim de que a autarquia ofereça proposta de acordo – caso a entenda cabível, obviamente.

Ato contínuo, feita proposta de acordo no bojo dos autos, intima-se o autor para que diga se aceita a proposta conciliatória, tudo nos seguintes termos (texto padrão do GedPro 80905):

“1. Considerando o período de alteração de Juízes responsáveis/atuantes nesta Unidade JEF Cível, devido aos processos de remoções; considerando a eficiente rotina de conciliação instituída na unidade; considerando a impossibilidade, no momento, de definição de pauta para conciliação; a fim de não prejudicar os andamentos dos processos, bem assim evitar atraso ao jurisdicionado, promovam-se, excepcionalmente:

- a) remessa dos autos à contadoria para realização de cálculo;
- b) intimação do INSS para verificação da possibilidade de proposta de acordo;
- c) havendo proposta de acordo pelo INSS, intimação da parte-autora para manifestação;
- d) na proposta de acordo e aceitação (em havendo), deverão as partes se manifestar a respeito da desistência do prazo recursal.

2. Após, façam-se os autos conclusos para sentença. No caso de não haver proposta pelo INSS, desnecessária a intimação da parte-autora.”

Sequencialmente, caso seja aceita a proposta conciliatória, o processo é feito conclusivo para a prolação de sentença, a fim de que seja finalizada a homologação do acordo obtido em meio à tramitação do processo judicial (dispositivo 80950, texto padrão do GedPro 80953).

Os processos supramencionados, referentes a benefícios por incapacidade, são exemplarmente conduzidos pela técnica judiciária Alessandra de Souza Kley (SYY). Atualmente, está sendo treinada a estagiária Tanielly Konzen (TKT) para a triagem dos processos aptos para acordo.

O resultado de todo esse esforço concentrado, somado a um bem estudado e avaliado planejamento estratégico de gestão (tanto das pessoas envolvidas quanto dos processos em trâmite), não poderia deixar de ser outro: uma enorme taxa de sucesso na feitura de acordos na 2ª Vara Federal de Santa Cruz do Sul/RS (antiga Vara do Juizado Especial Federal), como facilmente se depreende da tabela colacionada abaixo, a qual apresenta os números percentuais referentes aos acordos firmados por audiência realizada, bem como os números globais das audiências designadas, das audiências realizadas e, por fim, dos acordos homologados.

Veja-se:

	Audiências designadas	Audiências realizadas	Acordos homologados	Percentual de acordos por audiência realizada
2011	708	705	674	95,60%
2012	848	836	805	96,29%
2013*	836	774	751	97,02%

* Até julho de 2013, as tentativas de conciliação eram feitas em audiência. A partir de agosto de 2013, passou-se a utilizar a sistemática acima descrita, mormente tendo em conta os segurados que residem em localidades de difícil acesso.

É possível verificar, de um simples exame, que a prática conciliatória adotada pela 2ª Vara Federal de Santa Cruz do Sul/RS, alusiva à gestão dos processos previdenciários e dos servidores envolvidos e à efetividade da justiça, por meio de acordos nos processos previdenciários, reflete uma rotina estratégica e de gestão altamente eficiente e que já representa a soma incrível de praticamente 2400 (dois mil e quatrocentos) acordos em um intervalo de 03 (três) anos.

Tal corolário (que sempre será passível de aperfeiçoamento, cabe registrar), como não poderia deixar de ser, é uma constante vitória de todos os personagens envolvidos, no que é imprescindível mencionar os dedicados servidores da Justiça Federal, profissionais de altíssimo nível que são, e os procuradores federais (que são verdadeiros parceiros colaboradores nesse processo, mormente pela permanente disposição ao diálogo, pelo constante contato institucional e, mais importante de tudo, pela razoabilidade e pela sensibilidade de verificar, inclusive pormenorizadamente, caso a caso, possibilidades remotas de acordo que acabam se efetivando graças a atitudes proativas desses excelentes profissionais).

A consequência principal – ou, poderíamos mesmo afirmar, crucial – desse autêntico e sério *tour de force* não poderia ser melhor: ver e sentir centenas e centenas de segurados procurarem a Justiça Federal e, para surpresa da grande maioria, ver que a prestação jurisdicional pode ser acessível, rápida e efetiva.

Inegavelmente, com as conciliações, ao mesmo tempo em que o cidadão-usuário da Justiça Federal sente-se satisfeito com a acessibilidade e com o resultado efetivo e positivo da prestação jurisdicional (ou, em palavras simples e objetivas: a realização da verdadeira e cristalina justiça no caso concreto), podemos identificar facilmente que, do outro lado, o judiciário também reafirma a sua credibilidade e o seu insofismável valor perante a sociedade.

Assim sendo, promover conciliações, sem dúvida alguma, é algo extremamente valioso para fins de pacificar e até mesmo resolver, com elevado grau de satisfação, questões tão tormentosas para pessoas em posição bastante fragilizada que buscam, por meio de um provimento jurisdicional, prestações alimentícias a fim de garantir sua própria sobrevivência e dignidade.

Desse modo, é de se comemorar efusivamente a adoção, tanto em âmbito nacional quanto regional, de uma mentalidade séria e organizada de gestão e planejamento estratégico, a qual é incentivada diuturnamente por meio de excelentes cursos, palestras, diretrizes, dentre vários outros, tudo no sentido de procurar garantir à sociedade – e em solar respeito à cidadania – uma prestação jurisdicional acessível, rápida e efetiva (que, cabe aqui frisar, é a missão primordial adotada pelo planejamento estratégico institucional do Colendo Tribunal Regional Federal da 4ª Região).

Nesse contexto, temos que a conciliação ocupa papel de altíssima relevância

para fins de gestão e planejamento estratégico do Poder Judiciário, não só por materializar uma prestação jurisdicional consideravelmente mais acessível, célere e palpável a todos os cidadãos-usuários, mas igualmente por reforçar a legitimidade e a credibilidade do Poder Judiciário em face da sociedade brasileira.

Referência bibliográfica (de acordo com a NBR 6023:2002/ABNT):

PAULMICHL, Andrei Gustavo. Planejamento e gestão estratégica no Poder Judiciário - Sistemática de conciliações da 2ª Vara Federal de Santa Cruz do Sul e efetividade jurisdicional por meio dos acordos. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n. 59, abr. 2014. Disponível em: <http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao059/Andrei_Paulmichl.html> Acesso em: 12 maio 2014.

REVISTA DE DOCTRINA DA 4ª REGIÃO
PUBLICAÇÃO DA ESCOLA DA MAGISTRATURA DO TRF DA 4ª REGIÃO - EMAGIS