

**LAURO ROCHA REIS**

**Administração Judiciária na Materialização da  
Prestação Jurisdicional, no Âmbito do Superior  
Tribunal de Justiça**

**Brasília – DF**

**2007**

**LAURO ROCHA REIS**

# **Administração Judiciária na Materialização da Prestação Jurisdicional, no Âmbito do Superior Tribunal de Justiça**

Monografia apresentada ao Instituto de  
Cooperação e Assistência Técnica –  
ICAT, Pró-Reitoria da Pós-Graduação, da  
Pesquisa e da Extensão, do Centro  
Universitário do Distrito Federal – UniDF,  
como exigência parcial à obtenção do  
grau de Especialista em Direito Público,  
sob a orientação da Professora Edna  
Moreira de Lima Machado.

**Brasília – DF**

**2007**

*Dedico o presente trabalho à memória do meu pai, o advogado Clóvis Muniz Reis, e à minha mãe, a professora Jacira Rocha Reis, principais responsáveis pela minha existência e formação humana.*

*Agradeço à professora Edna, minha orientadora, pelo insubstituível auxílio e peculiar e contagiante empolgação. À minha esposa Clélia e aos meus filhos Flávio e Diego especialmente pela paciência. Às colegas Josiane e Zoé Beatriz pela incessante busca do material de pesquisa. Aos Senhores Ministros Felix Fischer, Gilson Dipp, Laurita Vaz e Arnaldo Esteves Lima, integrantes da Quinta Turma do Superior Tribunal de Justiça, pela compreensão e consideração a mim dedicada.*

## RESUMO

REIS, Lauro Rocha. *Administração judiciária na materialização da prestação jurisdicional, no âmbito do Superior Tribunal de Justiça*. 96 f. Monografia de conclusão de especialização em Direito Público. Centro Universitário do Distrito Federal – UniDF, Pró-Reitoria da Pós-Graduação, da Pesquisa e Extensão, Instituto de Cooperação e Assistência Técnica – ICAT, Brasília, 2007.

Pesquisa realizada sobre a relevância do papel do administrador judiciário, responsável pela materialização da prestação jurisdicional, no âmbito do Superior Tribunal de Justiça, consistindo em estudo de caso da realidade existente na complexa estrutura das atividades auxiliares, tanto da área meio, quanto da área fim. Análise de situações, com destaque às soluções implementadas e problemas detectados, com a conseqüente apresentação de hipóteses de solução. Apresentação, ainda, de implementação de medidas que venham tornar mais dinâmica a prestação jurisdicional, além da integração do Tribunal com as instâncias ordinárias do Poder Judiciário. Destaque de pontos necessários à valoração do escopo, tais como o monitoramento do processo legislativo, prevenindo que normas deficientes venham macular o trâmite processual; o desenvolvimento uniforme da tecnologia da informação, com a adoção de *software* livre, minimizando custos e viabilizando a inclusão digital de órgãos do Poder Judiciário com menor disponibilidade de recursos financeiros; a capacitação específica dos servidores que atuam como sujeitos do processo, a qualidade de auxiliares da justiça; a ampla divulgação das técnicas de pesquisa jurisprudencial em todo o país; e implementar planejamento de médio e longo prazo, de acordo com as necessidades dos jurisdicionados.

Palavras-chave: administrador judiciário, prestação jurisdicional, auxiliar da justiça, trâmite processual, capacitação específica, sujeitos do processo, pesquisa jurisprudencial.

# SUMÁRIO

<b>Introdução</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>19</b>
<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>19</b>
1.1 Histórico do planejamento estratégico no STJ	22
1.2 Preparação para a realização do planejamento estratégico	23
1.3 Articulação legislativa	24
1.4 Análise de provável demanda processual	26
1.5 Gestão de recursos	28
1.5.1 Gestão de recursos humanos	29
1.5.2 Gestão de recursos materiais	30
1.5.3 Gestão de recursos tecnológicos	32
1.6 Necessidade de integração informatizada entre tribunais	35
1.7 Adequação da estrutura organizacional	37
1.8 Planejamento de médio e longo prazo	39
<b>Capítulo 2</b>	<b>42</b>
<b>Organização da atividade processual</b>	<b>42</b>
2.1 Estruturação do macroprocesso	46
2.2 Organização dos processos de trabalho	48
2.3 Capacitação específica dos auxiliares da justiça	49
2.4 Dinamização do trâmite processual	51
2.5 Divulgação da jurisprudência	56
<b>Capítulo 3</b>	<b>60</b>
<b>Atividades Administrativas, Liderança e Gerência de Recursos</b>	<b>60</b>
3.1 Liderança	62

<b>3.2 Princípios de Direito Administrativo</b>	<b>64</b>
3.2.1 Princípio da legalidade	65
3.2.2 Princípio da impessoalidade	66
3.2.3 Princípio da publicidade	68
3.2.4 Princípio da eficiência	68
3.2.5 – Princípio da moralidade administrativa	70
3.2.6 – Princípio da supremacia do interesse público	70
3.2.7 – Princípio da autotutela	71
3.2.8 – Princípio da razoabilidade	72
3.2.9 – Princípio da proporcionalidade	72
3.2.10 – Princípio do controle judicial dos atos administrativos	73
3.2.11 – Princípio da responsabilidade do Estado	74
3.2.12 – Princípio da motivação	74
<b>3.3 Gerência de pessoas</b>	<b>76</b>
<b>3.4 Gerência de recursos materiais</b>	<b>81</b>
<b>3.5 Gerência de recursos tecnológicos</b>	<b>82</b>
<b>3.6 Gerência da documentação</b>	<b>84</b>
<b>3.7 Gerência das instalações</b>	<b>86</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>94</b>

## INTRODUÇÃO

Após cinco anos de atividade acadêmica e mais quase nove anos de militância na advocacia, foi possível constatar várias das inúmeras causas da morosidade do trâmite dos processos judiciais e conseqüentemente na tardia resposta do Estado ao jurisdicionado.

Processos com andamento constando "aguardando conclusão ao Juiz" ou ainda "aguardando juntada de petição" são muito comuns nos tribunais ou varas judiciais, o que provoca indignação às partes, advogados e à sociedade em geral.

Muitos culpam a legislação processual excessivamente formalista, com a possibilidade de interposição de inúmeros recursos, o que protela a definitiva resposta do Estado à pretensão dos jurisdicionados.

Ocorre que, como em tudo na vida, no lar, nas empresas, na administração pública em geral, a Justiça também é administrada, de forma complexa e em vários níveis.

A legislação processual trata dos administradores da Justiça e também dos auxiliares destes, que serão tratados de administradores judiciários, agentes responsáveis - direta ou indiretamente - pela materialização da prestação jurisdicional.

Decorridos doze anos no exercício do cargo de analista judiciário do Superior Tribunal de Justiça, houve a oportunidade de comprovar que várias causas objeto da constatação quando do exercício da advocacia sempre tiveram robusto fundamento, isto é, apesar da legislação processual excessivamente formalista é possível tornar muito mais célere a prestação jurisdicional e, se compete aos magistrados o dever de julgar, aos auxiliares da Justiça cabe transformar as decisões judiciais em fato jurídico para o país, levando-as às casas dos brasileiros, que pagam caro para tanto.



Pessoas em vários tribunais já estão trabalhando muito para aprimorar suas atividades, porém é escassa a literatura a respeito, principalmente quanto à teoria geral do processo que se resume a comentários superficiais sobre o papel do administrador judiciário.

A contribuição científica pretendida se dedica especificamente ao Superior Tribunal de Justiça, mais alta corte infraconstitucional do país, de complexo funcionamento proporcionalmente à sua competência jurisdicional.

Diante da situação de morosidade no funcionamento do Poder Judiciário, entende-se que medidas devam ser tomadas, especialmente com relação à administração judiciária, a fim de que a prestação jurisdicional seja mais célere e efetiva.

Conforme disciplina o Código de Processo Civil em seus artigos 125 e seguintes, compete aos magistrados a administração da Justiça, bem como o exercício da jurisdição. Assim, quando o tema se refere à administração judiciária e à materialização da prestação jurisdicional, está sendo delimitado de acordo com o Capítulo V, Título III, Livro I, do referido Código.

O Poder Judiciário é de estrutura complexa e robusta, cujos órgãos foram criados pela Constituição Federal de 1988, conforme o disposto no Título IV, Capítulo III e as respectivas competências jurisdicionais definidas nas Seções subseqüentes.

Este trabalho trata das normas, estratégias e atividades que cabem aos auxiliares da justiça e demais servidores de apoio para a dinamização da prestação jurisdicional, nos limites da competência do Superior Tribunal de Justiça.

A importância do tema reside na necessidade de se demonstrar a relevância da responsabilidade dos Auxiliares da Justiça, destacados no Capítulo V, Título III, Livro I, do Código de Processo Civil e legislação correlata, para que o Estado exerça a jurisdição de forma célere e efetiva, especificamente no tocante à competência do Superior Tribunal de Justiça, definida no artigo 105 da Constituição Federal de 1988.

Através da presente pesquisa, são apresentadas várias propostas de dinamização da prestação jurisdicional, em tudo o que couber aos auxiliares da Justiça, responsáveis pela materialização desta, incluindo-se os responsáveis pelos atos administrativos que vão proporcionar a aplicação de recursos em prol do equilibrado funcionamento do Superior Tribunal de Justiça, quais sejam:

- a) quantificar o crescimento permanente da demanda processual, suprimindo a mão de obra e recursos materiais e tecnológicos para tanto;
- b) identificar pontualmente as causas do exasperado crescimento da quantidade de processos que chegam ao STJ;
- c) manter permanente contato com os tribunais das instâncias ordinárias, buscando informações que proporcionarão a identificação de provável demanda futura;
- d) aprimorar a articulação com o Poder Legislativo;
- e) revisar a distribuição dos servidores nas unidades do Tribunal, buscando resolver o desequilíbrio proporcional entre atividades meio e fim;
- f) atrelar o controle de distribuição de recursos materiais à estatística processual;
- g) promover a integração informatizada entre o STJ e outros tribunais, especialmente quanto à Lei 11.419, de 19 de dezembro de 2006;
- h) reorganizar a estrutura orgânica do Tribunal, contemplando as peculiaridades da atividade fim, inexistentes na atividade meio;
- i) implementar planejamento de médio e longo prazo, de acordo com as necessidades dos jurisdicionados;
- j) elaborar manuais com o detalhamento das atividades de registro e movimentação processual;

- k) realizar a capacitação específica dos servidores, especialmente com a criação de curso de especialização em administração judiciária, em nível de pós-graduação;
- l) avaliar e, se for o caso, aplicar em todo o Tribunal soluções pontuais sugeridas por servidores;
- m) divulgar amplamente as técnicas de pesquisa jurisprudencial em todo o país, através de palestras a serem realizadas em todos os tribunais das instâncias ordinárias;
- n) encaminhar aos tribunais de origem os autos de processos findos de *habeas corpus*, para apensação aos da ação penal que porventura lhes deu origem, minimizando o problema de arquivamento desses.

Quanto à composição da pesquisa, optou-se pela metodologia conhecida como estudo de caso, baseada nos trabalhos de Robert. K. Yin, segundo o qual o estudo de caso é um dos caminhos para a realização de pesquisa de ciência social e que, em geral, estudos de caso são estratégias adequadas quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos, e quando o foco é no fenômeno contemporâneo entre alguns contextos na vida real.<sup>1</sup>

À descrição do caso é incluída uma discussão teórica sobre os temas que se pretende elucidar ou ilustrar através do relato, confirmando ou não as proposições teóricas sugeridas.

Visando a reunião dos dados para análise e avaliação nas diversas etapas da pesquisa, utilizaram-se múltiplas fontes de evidência, cabendo ressaltar que, segundo Yin, a evidência para estudos de caso podem vir de seis fontes:

documentos, registros arquivais, entrevistas, observação direta, observação participante, e artefatos físicos<sup>2</sup>, sendo utilizadas, das citadas fontes, as seguintes:

- a) documentação: foram utilizados atas de reuniões e outros registros escritos, projetos técnicos, artigos, e outros documentos administrativos;
- b) registros arquivais: foram utilizados registros organizacionais, organogramas, diagramas utilizados na construção do ambiente virtual, registros e anotações pessoais;
- c) entrevistas: as entrevistas constituíram-se de natureza aberta não estruturadas, realizadas com os sujeitos envolvidos na construção do ambiente virtual;
- d) observação-participante: modo especial de observação em que o pesquisador não é meramente um observador passivo, podendo ter uma variedade de papéis dentro de uma situação em um estudo de caso e pode atualmente participar nos eventos que estão sendo estudados. Os papéis mencionados se aplicam ao pesquisador, que é Coordenador da Quinta Turma do Superior Tribunal de Justiça e é tomador de decisão chave em um segmento organizacional, por atuar secretariando importante órgão fracionário do Tribunal.

Foi realizada a leitura de temas concernentes ao problema e a sua solução, englobando o que fosse relevante e necessário para esclarecer referido problema, como fatores intervenientes no trâmite processual, e orientar na obtenção da solução, por meio de contribuições doutrinárias relevantes, dentre as quais se

---

<sup>1</sup> YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. EUA: Sage Publications, 1990.

destacam José Afonso da Silva, em direito constitucional; Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, Robson Marinho, Caio Marini e Maurício Castelo Branco Valadares, em planejamento estratégico; José Frederico Marques, Moacyr Amaral Santos, Antonio Carlos de Araújo Cintra, Ada Pellegrini Grinover, Cândido Rangel Dinamarco e Humberto Theodoro Júnior, em processo civil; Fernando da Costa Tourinho Filho, em processo penal; James C. Hunter e Jan Carlzon, em liderança; Reinaldo A. Moura, Paulo R. Alt, Petrônio G. Martins e José Maria Jardim, em gestão administrativa; Hely Lopes Meirelles, Maria Sylvia Zanella Di Pietro, Diógenes Gasparini, Celso Antonio Bandeira de Mello e Odete Medauar, em direito administrativo.

Esta pesquisa utilizou a análise estratégica geral, desenvolvendo a estrutura descritiva para organização do estudo de caso e a técnica analítica dominante foi a construção da explanação e uma série de análises.

O estudo encontra-se dividido em três capítulos. O primeiro aborda o planejamento estratégico e o segundo a organização da atividade processual. O terceiro capítulo cuida das atividades administrativas, espécies de gerenciamento, no âmbito do STJ, e liderança.

---

<sup>2</sup> YIN, op. cit.

## CAPÍTULO 1

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Toda instituição, independentemente de sua natureza, para subsistir com solidez e atingir seu escopo, deve se manter organizada e estruturada, proporcionando assim aos interessados a satisfação de suas pretensões.

Os administradores de empresa desenvolveram importantes técnicas de gestão, criando poderosas ferramentas para que os empreendimentos superem ameaças e bem aproveitem oportunidades, de cujos ensinamentos ora se socorre para desenvolvimento do presente trabalho.

O Superior Tribunal de Justiça como órgão do Poder Judiciário da República Federativa do Brasil, instituição de direito público, espelha a complexidade da estrutura da tal Poder, incumbido de exercer a jurisdição – poder de dizer o direito – em todo o território nacional, tendo sua competência – limite da jurisdição – definida no artigo 105 da Constituição Federal de 1988.

Para que a mais importante corte infraconstitucional do país possa realizar a prestação jurisdicional, necessita estar organizada de forma a atender as pretensões dos jurisdicionados, assim, sua estratégia precisa ser elaborada e mantida de acordo com a demanda dos postulantes.

De tal forma, é imperativa a existência de planejamento estratégico periodicamente revisto e atualizado, municiando os senhores Ministros integrantes da Corte, dos meios necessários ao pleno exercício da atividade judicante.

Tomando-se emprestado da doutrina da administração de empresas, traz-se conceito de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira sobre o significado de planejamento:

Planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

[...].

Além disso, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.<sup>3</sup>

Sobre o propósito do planejamento estratégico, continua o mencionado autor ensinando o seguinte:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

[...]

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável.<sup>4</sup>

Para que o Estado, através do Superior Tribunal de Justiça, possa dar a devida resposta aos jurisdicionados efetivando a prestação jurisdicional, necessita de estrutura física e humana proporcionalmente complexa à sua competência

---

<sup>3</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico*. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006, p. 35.

constitucional, que é todo o território nacional. Assim, está instalado em sede composta de seis edifícios, com mais de três mil servidores diretos e terceirizados dando suporte à atividade judicante e respectivo apoio administrativo.

De acordo com o disposto em seu Regimento Interno, o Superior Tribunal de Justiça é composto por trinta e três Ministros (artigo 1.º) e detém dez órgãos julgadores fracionários, ou seja, Corte Especial, três Seções e seis Turmas (artigos 8.º e 9.º), distinguidos por área de especialização, exceto o primeiro.

Aos órgãos julgadores fracionários e também aos senhores Ministros cabem a direção do processo e também a garantia de tratamento isonômico às partes litigantes, como também decidir as lides na forma da lei e do direito.

Cada órgão julgador detém sua respectiva Coordenadoria, responsável pelos registros processuais e materialização da prestação jurisdicional, existindo também no Tribunal Secretaria Judiciária, responsável pelos registros e informações processuais, protocolo e baixa, complementando assim as atividades de materialização da referida prestação jurisdicional.

Desta forma está composta a espinha dorsal do Superior Tribunal de Justiça, complementada pela Secretaria de Jurisprudência, Coordenadoria de Estatística Processual, de Taquigrafia e de Execução Judicial, sendo assim definida toda a sua área fim.

Pode-se então daí concluir que o planejamento estratégico deve envolver essencialmente as atividades dessas áreas, racionalizando-as, nos limites da legislação processual, havendo que ser permanentemente monitorada a demanda atual e provável, de forma a se oferecer os meios necessários para que a pretensão do jurisdicionado seja tempestiva e efetivamente atendida.

---

<sup>4</sup> Idem, p. 36.



## 1.1 Histórico do planejamento estratégico no STJ

No ano 2000, começou a ser elaborado e formalizado o planejamento no Tribunal, de forma lamentavelmente equivocada, pois se reuniram os gerentes das unidades administrativas – área meio – ficando excluídos os responsáveis pela área processual – atividade fim – que só vieram integrar as oficinas de planejamento no ano de 2002, após os primeiros verificarem que seria impossível dar seqüência ao planejamento sem sua participação.

Em fevereiro de 2002 o senhor Diretor-Geral da Secretaria do Tribunal convidou os coordenadores dos órgãos julgadores para integrarem as referidas oficinas, ocasião em que, após mais de três meses de trabalho foi definido o macroprocesso com os respectivos processos de trabalho e atividades afins. Igual procedimento foi adotado na Secretaria Judiciária, através de seus dirigentes.

A partir de então, foram estabelecidos indicadores de metas, ficando definido como estratégico o processo de trabalho da baixa processual, pelo fato de retratar o momento em que o Superior Tribunal de Justiça exaure sua competência jurisdicional.

Posteriormente a assessoria de planejamento estratégico do gabinete do senhor Diretor-Geral passou a elaborar plano de ação, tendo sido criado comitê respectivo, que chegou a se reunir algumas vezes. A partir de então não mais houve notícia dos trabalhos em questão.

Somente em 2006 se voltou a falar em planejamento estratégico, em que pese haver persistido a existência da assessoria respectiva, tendo sido contratada empresa de consultoria pela administração, com a finalidade de apresentar projeto de otimização da atividade processual.

## 1.2 Preparação para a realização do planejamento estratégico

Partindo-se do princípio que o macroprocesso – com os respectivos processos de trabalho – já foi há muito elaborado, como também definidos os indicadores estratégicos, resta agora quantificar o crescimento permanente da demanda processual e verificar a necessidade de oferecimento de mão de obra e recursos materiais e tecnológicos para o atendimento.

Todas as necessidades devem ser proporcionalmente quantificadas de acordo com os dados existentes na estatística processual, o que até hoje não é inteiramente realizado no Superior Tribunal de Justiça.

As principais causas da exasperação da quantidade de processos que chegam ao Tribunal devem ser pontualmente identificadas para que seja possibilitada a busca de formas de minimização do abrupto e provavelmente evitável crescimento desmedido.

Assim estará formado o cenário estratégico com o qual a administração do Tribunal deverá utilizar para orientação da confecção de plano de ação, para aí traçar suas metas.

Diante do cenário verificado, qualificada e quantificada a situação atual, entende-se dever a administração estabelecer permanente contato com os Tribunais das instâncias ordinárias, assim obtendo informações que proporcionarão identificar a provável demanda futura, buscando fornecer, tempestivamente, tanto aos senhores Ministros, quanto às unidades que compõem a atividade fim, os recursos necessários à absorção da demanda, de forma eficiente e efetiva.

Também poderá a administração do Tribunal, munida das referidas informações, estabelecer estratégias de sobrevivência, de crescimento e de desenvolvimento, além das estratégias funcionais, voltadas para produção, finanças recursos humanos e suprimentos.

### 1.3 Articulação legislativa

O Estado, para exercer a jurisdição, instrumentalizou a prestação jurisdicional em normas processuais e procedimentais, positivadas no Código de Processo Civil, Código de Processo Penal, Consolidação das Leis do Trabalho e legislação extravagante.

Assim como as relações sociais, a prestação jurisdicional é dinâmica e sujeita à evolução, especialmente à tecnológica. Daí a necessidade de haver constante atualização das normas processuais e procedimentais, e até inovações, conforme surgem novas situações jurídicas que demandam resposta estatal quanto à harmonia social. Podem-se citar, de forma exemplificativa, a influência da informática em todos os setores da sociedade e as telecomunicações.

O Superior Tribunal de Justiça, instituição tão importante do Poder Judiciário da União, tem a responsabilidade, de forma atuante, de zelar pela segurança jurídica na prestação jurisdicional e, às vezes, leis elaboradas de forma falha podem gerar transtorno desnecessário ao jurisdicionado, que tanto sofre com a lentidão da resposta do Poder Judiciário.

A Lei Complementar n.º 95, de 26 de fevereiro de 1998, que regulamenta o parágrafo único do artigo 59 da Constituição Federal de 1988<sup>5</sup>, em seu artigo 7.º, incisos I e II<sup>6</sup>, disciplina que, à exceção dos códigos, a lei tratará de um único objeto,

---

<sup>5</sup> CF, 05 out. 1988. Art. 59. [...] Parágrafo único. Lei complementar disporá sobre a elaboração, redação, alteração e consolidação das leis.

<sup>6</sup> LC 95, 26 fev. 1998. Art. 7.º. O primeiro artigo do texto indicará o objeto da lei e o respectivo âmbito de aplicação, observados os seguintes princípios: I - excetuadas as codificações, cada lei tratará de um único objeto; II - a lei não conterà matéria estranha a seu objeto ou a este não vinculada por afinidade, pertinência ou conexão.

não podendo conter matéria estranha ou a este não vinculada por afinidade, pertinência ou conexão.

O claro desatendimento a essa norma, que gerou significativo transtorno à Justiça Federal, Tribunais Superiores e Supremo Tribunal Federal, foi a edição das Leis nº. 10.910, de 15 de julho de 2004, que reestrutura diversas carreiras funcionais da área jurídica do Poder Executivo, e nº. 11.033, de 21 de dezembro de 2004, que altera a tributação do mercado financeiro e de capitais, disciplinando em seus artigos 17 e 20<sup>7</sup>, respectivamente, sobre intimações pessoais dos procuradores federais e da Fazenda Nacional, matéria eminentemente processual, em flagrante conflito vertical de normas.

Enorme foi o impacto gerado no Poder Judiciário Federal prejudicando o trâmite dos processos de sua competência. Tudo por falta de adequado acompanhamento do processo legislativo, por parte da assessoria responsável pela articulação legislativa, que deveria esclarecer aos legisladores as nefastas conseqüências para a prestação jurisdicional.

O que se defende é que o Tribunal mantenha assessores pesquisando e acompanhando os projetos de lei em trâmite no Congresso Nacional, para que representantes do Poder Judiciário possam alertar os do Poder Legislativo sobre as conseqüências de normas mal elaboradas, passíveis de vir a prejudicar sobremaneira a resposta do Estado ao jurisdicionado, bem como a rapidez com que deva acontecer.

---

<sup>7</sup>Lei 10.910, 15 jul. 2004. Art. 17. Nos processos em que atuem em razão das atribuições de seus cargos, os ocupantes dos cargos das carreiras de Procurador Federal e de Procurador do Banco Central do Brasil serão intimados e notificados pessoalmente.

Lei 11.033, 21 dez. 2004. Art. 20. As intimações e notificações de que tratam os arts. 36 a 38 da Lei Complementar n.º 73, de 10/02/1993, inclusive aquelas pertinentes a processos administrativos, quando dirigidas a Procuradores da Fazenda Nacional, dar-se-ão pessoalmente mediante a entrega dos autos com vista.

Trata-se de relevante questão de Estado, levando-se em conta, além das conseqüências diretas, as que envolvem princípios administrativos como os da economicidade e eficiência estatal.

#### **1.4 Análise de provável demanda processual**

Sendo de instância especial, o Superior Tribunal de Justiça, exercendo jurisdição em todo território nacional, recebe processos de todos os tribunais do país, salvo dos de competência especializada.

Conforme situações jurídicas surgem, referentes a teses jurídicas que envolvem interpretação de norma federal, sempre subsiste a expectativa de que as demandas cheguem ao Tribunal, seja em forma de recurso, seja em medidas incidentais ou remédios constitucionais.

Recentemente o Supremo Tribunal Federal, ao julgar o *habeas corpus* nº. 82.959/SP<sup>8</sup>, entendeu ser inconstitucional ao artigo 2º, § 1º, da Lei nº. 8.072, de 25 de julho de 1990, possibilitando a progressão de regime prisional, de penas relativas a crimes hediondos ou equiparados. A conseqüência gerada foi o aumento de noventa e nove por cento nos processos criminais que tramitam no Superior Tribunal de Justiça, sem ter havido qualquer preparo para absorção de tal demanda.

Nenhuma medida preventiva de ordem estratégica foi tomada pela administração do Tribunal, seja com relação a mão de obra, seja com relação a infra

---

<sup>8</sup>Informativo do STF nº. 417, 22 fev. 2006. Disponível em: <http://www.stf.gov.br>. Acesso em: 10 jan. 2007.

estrutura física, resultando em abrupto acúmulo de processos de trâmite urgente, sem a menor condição de solução imediata.

De igual forma, o Excelso Pretório decidiu no *habeas corpus* n.º 86.834/SP, que os tribunais estaduais, do Distrito Federal e regionais federais são competentes para processar e julgar *habeas corpus* contra atos de turmas recursais de juizados especiais<sup>9</sup>, o que certamente provocará considerável repercussão no Superior Tribunal de Justiça, competente para apreciar recursos ordinários em *habeas corpus*, como também os substitutivos de recurso ordinário. Apesar de solicitada à administração que, em contato com as instâncias ordinárias, obtenha informações sobre o provável quantitativo de processos, nenhuma ação efetiva foi verificada nesse sentido, persistindo o risco de formação de gargalos no trâmite dos processos, que normalmente chegam em expressiva quantidade.

À medida que o jurisdicionado procura a tutela do Poder Judiciário, ainda nas instâncias ordinárias, é possível para a administração do Superior Tribunal de Justiça monitorar o possível impacto futuro da demanda, bem como o prazo aproximado em que tais processos começarão a chegar. Tais medidas proporcionarão aos administradores a oportunidade de realizar planejamento eficaz na aquisição de materiais e equipamentos necessários, além de alocação de espaço adequado e lotação de servidores para a materialização da prestação jurisdicional.

---

<sup>9</sup>Informativo do STF n.º. 440, de 11 set. 2006. Disponível em: <http://www.stf.gov.br>. Acesso em: 10 jan. 2007.

## 1.5 Gestão de recursos

Lei ordinária definiu o quadro de servidores à disposição do Superior Tribunal de Justiça e também os recursos orçamentários disponíveis para o funcionamento da corte.

Segundo dispõe o artigo 38, inciso I, do Regimento Interno do Superior Tribunal de Justiça<sup>10</sup>, incumbe ao Conselho de Administração deliberar sobre a organização administrativa da secretaria do Tribunal.

A execução dos serviços administrativos, conforme os artigos 316 e seguintes do mencionado Regimento Interno<sup>11</sup>, cabe à secretaria que é representada pelo diretor-Geral.

---

<sup>10</sup> RISTJ. Art. 38. Ao Conselho de Administração incumbe: I - deliberar sobre a organização dos serviços administrativos da Secretaria do Tribunal.

<sup>11</sup> RISTJ. Art. 316. À Secretaria do Tribunal incumbe a execução dos serviços administrativos do Tribunal. Parágrafo único. Ao Diretor-Geral da Secretaria do Tribunal, bacharel em Direito, Administração ou Economia, nomeado em comissão pelo Presidente, compete supervisionar, coordenar e dirigir todas as atividades administrativas da Secretaria, de acordo com a orientação estabelecida pelo Presidente e as deliberações do Tribunal. Art. 317. A organização da Secretaria do Tribunal será fixada em resolução do Conselho de Administração (art. 38, I), cabendo ao Presidente, em ato próprio, especificar as atribuições das diversas unidades, bem assim de seus diretores, chefes e servidores. Art. 318. O Diretor-Geral da Secretaria, em suas férias, faltas e impedimentos, será substituído por Diretor de Secretaria, com os requisitos exigidos para o cargo, e designado pelo Presidente. Art. 319. Além das atribuições estabelecidas no ato do Presidente a que se refere o artigo 317, incumbe ao Diretor-Geral da Secretaria: I - apresentar ao Presidente as petições e papéis dirigidos ao Tribunal; II - despachar com o Presidente o expediente da Secretaria; III - manter sob sua direta fiscalização, e permanentemente atualizado, o assentamento funcional dos Ministros; IV - relacionar-se, pessoalmente, com os Ministros no encaminhamento dos assuntos administrativos referentes a seus gabinetes, ressalvada a competência do Presidente; V - secretariar, salvo dispensa do Presidente, as sessões administrativas do Plenário e do Conselho de Administração, lavrando as respectivas atas e assinando-as com o Presidente. Art. 320. Os Secretários do Plenário e da Corte Especial, das Seções e das Turmas, serão designados pelo Presidente do Tribunal, dentre funcionários do Quadro de Pessoal da Secretaria, e mediante indicação do respectivo Presidente, em se tratando das Seções e Turmas. Art. 321. Os secretários dos órgãos julgadores, o Diretor-Geral, qualquer diretor, chefe ou servidor da Secretaria, que tiverem de servir nas sessões do Plenário, da Corte Especial, Seção ou Turma, ou a elas comparecer a serviço, usarão capa e vestuário condigno.

### **1.5.1 Gestão de recursos humanos**

O quadro de servidores do Superior Tribunal de Justiça está distribuído nos gabinetes dos senhores Ministros e nas diversas unidades que compõem a secretaria do Tribunal.

O Conselho de Administração definiu o quantitativo e os cargos comissionados que compõe a estrutura organizacional dos gabinetes, bem como a estrutura organizacional da secretaria como um todo.

A área fim do Tribunal é composta, quanto à serventia, pelas secretarias Judiciária, dos Órgãos Julgadores e de Jurisprudência. A área meio pelas secretarias de Documentação, Administração e Finanças, Gestão de Pessoas, Segurança, Serviços Integrados de Saúde e Tecnologia da Informação. Há ainda a Secretaria de Controle Interno e de Comunicação Social, subordinadas diretamente ao senhor Ministro Presidente. Compondo ainda a área meio do Tribunal, existem diversas assessorias.

A área meio é mais bem provida de recursos humanos do que a área fim, o que denota desequilíbrio na distribuição do quadro de servidores, o que impacta, e muito, nas atividades de materialização da prestação jurisdicional.

Há que ser realizado redimensionamento do quadro de pessoal, de acordo com a demanda de trabalho e a importância das atividades, não é possível a atividade fim ficar refém de limitação imposta pelas atividades administrativas. Exemplo que pode ser citado é na Secretaria de Tecnologia da Informação, que detém quadro de mais de duzentos servidores. Isso prova que há falhas quanto à distribuição da força de trabalho.

Faltam servidores na área processual do Tribunal, enquanto que outras de somenos importância têm quadros demasiadamente providos que podem ser redimensionados, sem que haja perda qualitativa dos trabalhos. Isso em diversas unidades que integram a área meio, não só a secretaria mencionada como exemplo.



Em passado recente, foi proposto que havendo evasão de servidor nas unidades da área fim, com a conseqüente migração destes para outros lugares, que fosse remanejado outro da área meio, proposta veementemente recusada por administradores que se sucederam. Tal medida é simples de ser tomada e em curto espaço de tempo poderia, se não resolver, pelo menos minimizar desequilíbrio na distribuição da força de trabalho.

Não se pode olvidar que o contribuinte paga muito caro pelo funcionamento do Poder Judiciário e o seu interesse está diretamente ligado à rápida solução do litígio, o que é de lei, conforme dispõe o artigo 125, inciso II, do Código de Processo Civil<sup>12</sup>. Demasiadamente grande é a responsabilidade dos integrantes da secretaria do Tribunal, pois seu compromisso com o jurisdicionado deve cotidianamente ser lembrado. Não se trata unicamente de mera atividade laborativa, mas sim de lidar com a liberdade, a honra e o patrimônio do ser humano.

### **1.5.2 Gestão de recursos materiais**

Os recursos materiais aqui tratados são os necessários à manutenção da sede do Superior Tribunal de Justiça e também aqueles destinados à efetivação da prestação jurisdicional. A sede é constituída de um complexo de seis edifícios, sendo o do auditório, o do plenário, o das salas de sessões dos órgãos julgadores, dois destinados aos gabinetes dos senhores Ministros e o da administração.

---

<sup>12</sup>C.P.C. Art. 125. O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código, competindo-lhe: [...] II - velar pela rápida solução do litígio.

Toda a demanda de recursos materiais está diretamente relacionada com estes dois vetores básicos. Para manutenção das instalações, além de servidores especializados, do próprio quadro do Tribunal, como engenheiros, arquitetos e outros profissionais específicos, também são contratadas empresas prestadoras de serviços especializados.

Assim como há deficiência na previsão de demanda processual futura, também há deficiência quanto ao planejamento administrativo na aquisição de bens e serviços necessários ao bom funcionamento da corte.

Há mais de dez anos foi tentada a implementação de licitação na modalidade de sistema de registro de preços, conforme determina o artigo 15, inciso 2.º, da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993<sup>13</sup>, para aquisição de bens e material de consumo, sem sucesso. Posteriormente, de forma tímida, realizou-se tal sistema, uma única vez, apenas para aquisição de papel. Praticamente todos os órgãos públicos utilizam essa modalidade de licitação, tão mais barata e eficiente, mas o Superior Tribunal de Justiça, infelizmente, não.

Recentemente foram adquiridos alguns equipamentos de informática utilizando-se de registro de preços efetivado pelo Tribunal Superior do Trabalho, tratando-se de gentileza dos administradores daquele órgão.

O controle de consumo de materiais de expediente, referentes à área processual do Tribunal, sequer é atrelado à estatística de distribuição de processos. Ora, Se variam as quantidades de processos que chegam à corte, variável também é a necessidade de consumo destes materiais de expediente e também o redimensionamento de equipamentos, tais como os de reprografia e informática.

---

<sup>13</sup>Lei 8.666, 21 jun. 1993. Art. 15. As compras, sempre que possível, deverão: [...] II - ser processadas através de sistema de registro de preços.

A administração deve, além da previsão das necessidades de manutenção da sede, de acordo com a demanda processual provável, dimensionar suas necessidades futuras, para que não corra risco de solução de continuidade no atendimento.

O controle da vida útil do mobiliário, equipamentos e demais utensílios, é fundamental para o planejamento administrativo quanto a eventual reposição. A previsão de demanda futura proporcionará readequação de espaço físico, sem que haja imprevisto e desconforto.

É imperativo que o Tribunal seja mais ágil na aquisição de bens, pois a falta de planejamento em muito atrasa os procedimentos licitatórios. A Lei de Licitações oferece os meios para tanto. Deve ser observada a implantação de sistema de registro de preços, o que vai agilizar, em muito, a reposição de materiais cotidianamente utilizados. Através de tal modalidade de licitação o fornecedor registra o preço a vigor no exercício financeiro, coincidente com o ano civil, e o Tribunal vai adquirindo os objetos – cujos preços estão registrados – à medida do necessário, sem o risco de fracionamento de despesa, vedado ao administrador.

### ***1.5.3 Gestão de recursos tecnológicos***

Atualmente muitas ferramentas tecnológicas têm sido utilizadas a serviço da prestação jurisdicional, com muita eficiência, tanto que alguns projetos foram implementados no Superior Tribunal de Justiça com muito sucesso.

A rede de dados do Tribunal é de considerável tamanho, com muitas estações de trabalho funcionando ao mesmo tempo, estando sempre em ininterrupta manutenção e atualização, para que não haja solução de continuidade nos serviços.

Vários servidores de rede são responsáveis pela operação de sistemas que atendem tanto a área fim, quanto a área meio, operando em diversas plataformas de sistemas operacionais.

No ano de 2001 entrou em funcionamento o Sistema Integrado da Atividade Judiciária – SIAJ, tratando-se de complexo conjunto de programas responsável pelos registros e trâmite dos processos, envolvendo toda a atividade judiciária, sem exceção.

Desde o protocolo dos processos que chegam ao Tribunal, petições e outros documentos, da autuação, classificação e distribuição dos feitos, passando pelos gabinetes dos senhores Ministros, Coordenadorias dos Órgãos Julgadores, sessões de julgamento, Coordenadoria de Taquigrafia, Secretaria de Jurisprudência, até a baixa e expedição dos processos, um único sistema faz a gestão.

A forma encontrada para realização de tamanha obra foi o desenvolvimento, por parte dos próprios servidores da Secretaria de Tecnologia da Informação da corte, validado por comissão integrada por servidores representantes dos Órgãos Julgadores, com atualização sistemática, o que resultou em plena satisfação, por parte dos usuários.

Hoje, graças ao sucesso do projeto, os interessados podem obter o inteiro teor dos acórdãos do Tribunal via internet, em sítio certificado, com o mesmo valor dos originais, bem como das decisões monocráticas, o que facilitou muito para o jurisdicionado e para os profissionais do direito que necessitam dos precedentes.

Com relação às sessões de julgamento, o Sistema de Taquigrafia – SISTAQ proporciona aos profissionais de apoio aos julgamentos as respectivas notas taquigráficas, poucas horas após o encerramento da sessão respectiva.

As ferramentas utilizadas na atividade processual são todas integradas. Quando um Ministro pede dia para julgamento o sistema informatizado confecciona automaticamente a pauta da sessão. Com relação aos processos apresentados em mesa, à medida que vão sendo preparados, o sistema informa à Coordenadoria, automaticamente, para confecção do índice da sessão.

Atualmente está sendo desenvolvido projeto de automação das sessões de julgamento, havendo proposta da área tecnológica de que haverá considerável redução no uso de papel, bem como será possível dar maior celeridade à atividade de julgamento.

Relativamente a equipamentos, o Tribunal já conta com computadores de última geração e também com periféricos compatíveis com a demanda processual.

Apesar da insistência da administração em terceirizar as atividades de reprografia, os dirigentes das unidades da área fim têm resistido à altura, por razões de segurança da atividade processual. Determinado tipo de economia – na visão imediatista – pode resultar em altos preços no risco de desnecessária exposição de certas categorias de jurisdicionados, haja vista a determinação ínsita no artigo 155 do Código de Processo Civil<sup>14</sup>.

Outras facilidades tecnológicas são ainda de difícil implementação em razão de limitações, tais como o processo eletrônico, outras em face do risco à segurança judiciária, que é a petição por correio eletrônico simples. Algumas barreiras oriundas da ordem jurídica anterior à Constituição Federal de 1988 hão que ser quebradas, tais como alguns privilégios de ordem processual que maculam o tratamento isonômico – como a intimação pessoal com remessa de autos a alguns representantes de entes públicos – que o julgador deve proporcionar às partes litigantes, nos termos do artigo 125, inciso I, do código de Processo Civil<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup>C.P.C. Art. 155. Os atos processuais são públicos. Correm, todavia, em segredo de justiça os processos: I - em que o exigir o interesse público; II - que dizem respeito a casamento, filiação, separação dos cônjuges, conversão desta em divórcio, alimentos e guarda de menores.

<sup>15</sup>C.P.C. Art. 125. O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código, competindo-lhe: I - assegurar às partes igualdade de tratamento.

## 1.6 Necessidade de integração informatizada entre tribunais

O Superior Tribunal de Justiça, no âmbito de sua competência recursal, recebe processos dos cinco Tribunais Regionais Federais e de todos os Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal.

Quando o jurisdicionado inicia o processo na primeira instância, o feito é autuado, registrado e as fases do seu trâmite são devidamente registradas pela serventia respectiva.

Em grau de recurso perante a instância ordinária cabível, o feito é novamente autuado e registrado pelo Tribunal local, sendo as fases de seu trâmite também registradas pela secretaria respectiva.

Quando o processo chega ao Superior Tribunal de Justiça a história se repete, como se a lide naquele momento tivesse início. Havendo recurso para o Supremo Tribunal Federal, lá acontece igual procedimento.

Ora, além da repetição das atividades por diversas vezes, há que ser considerado o custo disso para o contribuinte. Vários servidores do Poder Judiciário reexecutando o mesmo trabalho, por deficiência de comunicação entre as diversas instâncias do Poder Judiciário.

No âmbito da Justiça Federal já existe projeto de numeração única de processo desde o primeiro grau de jurisdição, mas no âmbito das justiças estaduais a realidade é duramente outra. Existem foros de pequenas Comarcas pelo país onde sequer houve inclusão digital, em face dos pesados custos com a tecnologia da informação.

Determinados foros dependem de servidores dos quadros dos Municípios para funcionar e, o que é pior, em algumas Unidades da Federação as serventias são constituídas por cartórios particulares, onde seus titulares percebem custas processuais. Citem-se como exemplos os Estados de Goiás e do Paraná.

Um dos principais obstáculos à integração informatizada dos Tribunais são os custos com licenças de programas de computador e o suporte técnico na manutenção destes. Para solução, propõe-se a adoção do chamado *software* livre, cuja utilização é gratuita e, através do Conselho Nacional de Justiça, o estabelecimento de política desenvolvimento de sistema único integrado para atender todo o Poder Judiciário no país, além de formação de técnicos das carreiras de servidores para serviços de suporte técnico respectivo.

Mesmo que a implantação de tal política venha resultar em investimentos de considerável monta, tal ocorrerá somente uma vez, eliminando incontáveis somas pecuniárias de correntemente saem dos cofres públicos para a iniciativa privada, em desnecessária terceirização.

O ganho com a integração ora proposta será perene, pois o processo será registrado uma única vez, quando da propositura da ação perante o foro de primeira instância, depois os registros serão automaticamente migrados, caso o feito atinja grau de recurso, perante os Tribunais.

Dupla será a economia, tanto processual, quanto monetária, pois os processos passam dias e dias parados nos setores de registro e distribuição dos Tribunais, além de demandarem verdadeiras legiões de pessoas, repetindo o mesmo serviço. Enorme será a economia de dinheiro que o Estado obterá, pois não mais pagará por licenças de uso de programas muito menos contratará terceiros para darem o suporte técnico de mister.

Há também que ser mencionada a questão da segurança da informação processual, haja vista que atualmente pessoas estranhas aos quadros do judiciário podem ter acesso a casos de segredo de justiça ou outras informações sigilosas.

## 1.7 Adequação da estrutura organizacional

Para que o Estado seja eficiente, há que ser adequada a estrutura de seus órgãos, de modo que até os gastos sejam racionalizados, atendendo-se assim aos princípios de direito administrativo. Com o Superior Tribunal de Justiça não deve ser diferente, sendo este órgão do Poder Judiciário da União.

O Tribunal é dividido em duas áreas: fim e meio. A área fim é responsável pela prestação jurisdicional, enquanto e a área meio se responsabiliza pela organização, manutenção e condições de funcionamento da instituição.

Com relação às atividades de julgamento, os senhores Ministros, atendidas as normas ínsitas no Regimento Interno da corte, organizaram a estrutura dos respectivos gabinetes, de acordo com a melhor forma de trabalho de cada um.

A secretaria do Tribunal, por sua vez, foi organizada pela administração com estrutura aprovada por resolução do Conselho de Administração do Tribunal. Tomaram-se por padrão gerencial três níveis: de Secretaria, de Coordenadoria e de Seção.

Não houve qualquer distinção entre as áreas fim e meio, quando da montagem da estrutura organizacional, muito menos se levou em consideração as peculiaridades inerentes às atividades de materialização da prestação jurisdicional.

No ano de 2002 os titulares das Coordenadorias dos Órgãos Julgadores do Tribunal realizaram oficinas de planejamento, nas quais definiram o macroprocesso de suas atividades – que é o seu objeto de atuação – que foi dividido em dez processos de trabalho – agrupamento de atividades afins – com o objetivo de racionalizar a materialização da prestação jurisdicional.

O que provocou, e ainda provoca, vários questionamentos por parte dos representantes da área fim é a deficiência nos critérios organizacionais, exemplificando, a Coordenadoria de Segurança detém um único processo de



trabalho, enquanto que a de um órgão julgador detém dez, estando ambas no mesmo nível hierárquico, o que é um contra-senso.

O que há anos vem sendo questionado é o fato de que em todos os outros Tribunais da esfera Federal e até mesmo em primeiro grau de jurisdição as serventias judiciais têm nível de Secretaria, exceto no Superior Tribunal de Justiça, cujo nível é inferior, apesar da complexidade de suas atividades.

Há que ser observada a relevância da estrutura para a efetivação da prestação jurisdicional. Reconhece-se que várias unidades são de suma importância para o adequado funcionamento do Tribunal, mas não se pode olvidar que a área processual é a estratégica.

Antes as Coordenadorias dos Órgãos Julgadores eram estruturadas em duas unidades internas: divisão de processamento, responsável pela fase monocrática do processo, e divisão de apoio a julgamentos, responsável pela fase colegiada. Tal estrutura era deficiente, pois não comportava as unidades de atendimento e de baixa processual, que não se referem especificamente às fases monocrática ou colegiada dos processos.

Houve, por parte dos Coordenadores dos Órgãos Julgadores, proposta no sentido de serem as Coordenadorias respectivas transformadas em Secretarias, as Divisões em Coordenadorias e, em cada processo de trabalho, criadas Seções. Assim a estrutura da área processual seria compatível com a complexidade das atividades desenvolvidas, levando-se inclusive em consideração o alto número de servidores que desempenham tais atividades.

Ao invés disso, a administração criou uma Secretaria de Órgãos Julgadores, mantendo achatada a estrutura, que continua inadequada ao atendimento da demanda das atividades de materialização da prestação jurisdicional. O pior é que os antigos diretores das divisões de processamento e apoio a julgamento foram transformados em assessores, embora continuem gerenciando, só que atualmente, em caso de ausências, licenças e afastamentos, não podem ser substituídos, ou seja, tem sido dado tratamento de cargo técnico a cargo gerencial.

Certo é que a estrutura organizacional do Tribunal deva guardar coerência em todas as unidades administrativas, mas o tratamento dado à área fim, não pode ser igual ao dado à área meio, pois as atividades são eminentemente distintas.

Outra coisa questionável é a robustez estrutural da área meio, pois o conjunto de unidades administrativas é muito maior do que o da área fim. Se o escopo do Tribunal está voltado à prestação jurisdicional, não se pode despendar tanto mais com atividades administrativas do que com atividades processuais.

É imperativo que os responsáveis pelo planejamento estratégico identifiquem e especifiquem as impropriedades atualmente existentes, em consideração ao contribuinte, pois a dinamização do Poder Judiciário depende de adequação da força de trabalho nos quadros da administração. Registre-se que a equipe de planejamento estratégico está desprovida de processualista ou bacharel em direito, sendo composta apenas por administradores.

## **1.8 Planejamento de médio e longo prazo**

Sendo o Superior Tribunal de Justiça instância especial, com jurisdição em todo o território nacional, a maior parte dos processos nele apreciados vem das instâncias ordinárias.

Desde sua instalação até a presente data, o ininterrupto e abrupto aumento da atividade processual está muito bem registrado pela estatística processual do Tribunal.

Se os registros do passado são contundentes, claro está que a atividade judicante nas instâncias inferiores deve ser constantemente monitorada, com critérios voltados para a natureza dos feitos e quais têm gerado mais recursos perante a corte superior.

Tais atividades vão proporcionar importantes informações aos senhores Ministros e principalmente aos administradores, responsáveis pela destinação dos recursos orçamentários necessários à efetivação da prestação jurisdicional.

Se os recursos orçamentários da União se destinam ao bom funcionamento do Poder Judiciário, tais devem ser justificados conforme a demanda provocada pelo jurisdicionado. Quantos servidores serão necessários para bem funcionar o Superior Tribunal de Justiça daqui a cinco anos? Quais transformações na sede serão necessárias para o atendimento das necessidades futuras? Que equipamentos serão utilizados? Que alterações na norma processual deverão ser propostas ao Poder Legislativo, em razão da evolução social? A todas estas e outras perguntas os administradores devem obter respostas e fixar estimativas futuras.

Diversas decisões oriundas do Supremo Tribunal Federal – a despeito da possibilidade de progressão de regime prisional decorrente de crime hediondo – outras tantas ações advindas do Poder Executivo – como os planos econômicos – também provocam aumento nas atividades do Superior Tribunal de Justiça. A administração deve manter ininterrupta atenção monitorando, cotidianamente, as deliberações advindas de tais entes públicos, analisando e propondo medidas preventivas, de modo que as plenas condições de funcionamento do Tribunal sejam mantidas.

A sociedade sempre questiona a morosidade justiça, situação justificada por muitos no formalismo da norma processual. Porém, dentre os aplicadores do direito, poucos se atêm para a deficiência de planejamento administrativo, principalmente de médio e longo prazo, que atinge a todas as esferas do Poder Judiciário.

Situações como o impacto gerado em razão da discussão sobre a atualização monetária nos valores relativos ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, em que diversas medidas improvisadas tiveram de ser tomadas pela chegada supostamente repentina de milhares de processos recursais ao Tribunal, poderia ter sido facilmente evitado, se planejamento existisse.

Medidas para o atendimento às necessidades surgidas em razão da decisão do Supremo Tribunal Federal, que possibilitou a progressão de regime prisional em

razão de crimes hediondos ou equiparados, também poderiam ser tomadas, e não foram, o que evitaria impacto gerado nas Turmas Julgadoras de competência criminal, caso a administração tivesse informações, pelo menos estimadas, sobre o número de ações penais em trâmite, em feitos dessa natureza.

A administração do Tribunal necessita de informações constantemente atualizadas sobre fatos atuais que ensejarão resposta futura do Poder Judiciário, para então dimensionar e prevenir as autoridades competentes, propondo ações cabíveis para o equilíbrio da prestação jurisdicional.

## CAPÍTULO 2

### ORGANIZAÇÃO DA ATIVIDADE PROCESSUAL

O Código de Processo Civil fixa as diretrizes processuais e procedimentais, define os sujeitos da relação jurídica processual e o papel de cada um. Os artigos 125 e seguintes tratam dos poderes, deveres e responsabilidade do juiz, que dirige o processo, quais sejam: assegurar às partes igualdade de tratamento; velar pela rápida solução do litígio; tentar, a qualquer tempo, conciliar as partes; sempre sentenciar ou despachar, aplicando as normas legais, nos limites em que a ação foi proposta.

Entende-se como sujeitos da relação processual o juiz, as partes, o terceiro, o advogado, o Ministério Público, os auxiliares da justiça e todos os demais que atuarem na lide. Sobre a questão, Antonio Carlos Cintra de Araújo, Ada Pellegrini Grinover e Cândido Rangel Dinamarco, se manifestam da seguinte forma:

Sendo um instrumento para a resolução imparcial dos conflitos que se verificam na vida social, o processo apresenta, necessariamente, pelo menos três sujeitos: o autor e o réu, nos pólos contrastantes da relação processual, como sujeitos parciais; e, como sujeito imparcial, o juiz, representando o interesse coletivo orientado para a justa resolução do litígio.

[...]

Além do juiz, do autor e do réu, são também indispensáveis os órgãos auxiliares da justiça, como sujeitos atuantes no processo [...] é indispensável também a participação do advogado, uma vez que as partes, não o sendo, são legalmente proibidas de postular judicialmente por seus direitos.

[...]

Há situações em que, embora já integrada a relação processual segundo seu esquema mínimo (juiz-autor-réu), a lei permite ou reclama o ingresso de terceiro no processo, seja em substituição a uma das partes, seja em acréscimo a elas, de modo a ampliar subjetivamente aquela relação.

[...]

Ocorrendo razões de ordem pública, a lei confere legitimação ao Ministério Público para officiar no processo, seja criminal ou civil.<sup>16</sup>

O referido Código, ao tratar dos auxiliares da justiça em seus artigos 140 e seguintes, disciplina sobre o escrivão e o oficial de justiça. Por serem os responsáveis pelos registros, guarda, prática e documentação dos atos processuais, ora passam a ser o principal objeto do presente estudo.

Dimensionando a relevância do papel do escrivão – como tratado no Código de Processo Civil – José Frederico Marques assim discorre:

O escrivão é um dos órgãos auxiliares de maior relevo na relação processual. Segundo João Mendes Júnior, os escrivães são “assistentes dos juízes e tribunais, para informá-los e autenticar os atos quer dos juízes, quer das partes, quer dos próprios deles escrivães” [...] Duas importantes funções têm o escrivão: a de documentar os atos processuais e a de movimentar a relação processual.<sup>17</sup>

Como conceituado na doutrina de José Frederico Marques, o escrivão, como definido na lei processual, é órgão auxiliar da justiça, cabendo-lhe documentar atos e movimentar a relação processual. Não se trata de simples pessoa, mas de robusta estrutura formada por diversos profissionais do direito materializando a prestação jurisdicional.

---

<sup>16</sup>CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria Geral do Processo*. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 2005, p. 301 a 308.

<sup>17</sup>MARQUES, José Frederico. *Instituições de Direito Processual Civil*. Campinas-SP: Millennium, 2000, p. 227.

Sobre a discriminação dos órgãos auxiliares da justiça, Antonio Carlos Cintra de Araújo, Ada Pellegrini Grinover e Cândido Rangel Dinamarco se posicionam da seguinte forma:

A discriminação dos órgãos auxiliares da Justiça (foro judicial), seu regime funcional, suas funções, etc. estão na própria lei processual, nas de organização judiciária, nos provimentos, nos regimentos dos tribunais (autogoverno da Magistratura – Const., art. 96, inc. I, b e f). Nenhum dos diplomas que contêm normas sobre os serviços auxiliares apresenta, todavia, uma sistematização completa e científica da matéria, nem uma classificação sistemática dos órgãos auxiliares; para isso, é preciso recorrer aos subsídios da doutrina.<sup>18</sup>

A legislação processual trata dos auxiliares da justiça apenas no sentido de lhes fixar diretrizes genéricas cabendo, no caso do Superior Tribunal de Justiça, de acordo com seu Regimento Interno, especificar as atribuições e atividades da secretaria em atos normativos próprios, observado o Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União e legislação específica sobre a carreira dos servidores do Poder Judiciário da União.

Para se ter idéia de quão relevante é o papel do escrivão na relação jurídica processual, tem-se por oportuna a transcrição de explicação de José Frederico Marques que, embora longa, é oportuna sua integral transcrição:

Sua atribuição característica é a de documentação. O que se passa no processo, deve ficar documentado de modo a fazer fé do ocorrido. Daí as assentadas, os termos de audiência, os depoimentos escritos, as atas de julgamento etc. Diz por isso, Zanzucchi que o poder de documentação do escrivão ‘consiste em atribuir fé pública, nos casos e com forma prevista em lei, às atividades próprias, e a dos juízes e das partes’.

Com essa documentação, os fatos ocorridos no processo permanecem no tempo, podendo assim produzir os efeitos que lhes são conferidos. A própria sentença é fato transeunte que, sem a documentação devida, não poderia irradiar a eficácia que lhe é

---

<sup>18</sup> CINTRA, GRINOVER, DINAMARCO. Op. Cit., p. 210.

inerente [...]. Conseqüência e resultante do poder de documentação, é o de guarda, conservação e arquivamento de autos, livros e documentos, bem como o de fornecer aos interessados certidão narrativa ou de teor dos autos judiciais ou de qualquer papel, documento, livros e registros contidos no arquivo do cartório.

O processo, movimento para diante, segundo o diz a própria etimologia do vocábulo, somente caminha através da prática dos atos que se coordenam no procedimento. Do impulso processual é que surgem esses atos, enveredando-se, assim, o procedimento, no fluir da instância, para o termo *ad quem* da relação processual, que é a decisão final do litígio.

Cabe ao escrivão a função de coordenar esses atos e também a de provocar a realização de atividades processuais para que o movimento da instância não se paralise. Daí os termos relativos ao andamento do feito que ao escrivão incumbe lavrar. Praticado um ato processual, pelo juiz, pelas partes, por terceiros ou por outros auxiliares do juízo, deve o escrivão providenciar o andamento do feito.

Além disso, como órgão de movimentação do processo, o serventuário tem atribuições de fiscalização sobre pessoas que devam praticar atos processuais.

Em sistemas processuais como o nosso, informados pelo princípio do impulso processual *ex officio*, essa função do escrivão é das mais importantes e fundamentais. Sem um serventuário que a pratique com perfeita exaço, estará comprometido o referido princípio e a marcha do procedimento sofrerá hiato e paradas sucessivas, com a prejudicial procrastinação do desfecho da causa.

Conseqüência dessa atribuição é o poder que a lei lhe confere da prática de atos de intercâmbio processual: como por exemplo de poder fazer intimações às partes ou ao seu procurador.<sup>19</sup>

Tanto as leis, quanto a doutrina, há muito registram a importância e a relevância do papel dos auxiliares da justiça, sem os quais a prestação jurisdicional não se materializa e a falta de preparo de muitos provoca entraves que resultam na tradicionalmente crônica morosidade da justiça.

---

<sup>19</sup>MARQUES. Op. Cit., p. 228 a 230.



Quando se fala em organizar a atividade processual, trata-se da atividade auxiliar, que precisa estar organizada e racionalmente estruturada, a fim de que o Estado possa proporcionar a harmonia jurídica por todos pretendida.

## 2.1 Estruturação do macroprocesso

Nos primeiros meses do ano de 2002 os titulares das Coordenadorias dos Órgãos Julgadores se reuniram em oficinas de planejamento supervisionadas pelos integrantes da assessoria respectiva do senhor Diretor-Geral da Secretaria do superior Tribunal de Justiça.

Na ocasião ficou formalmente definido o macroprocesso como sendo o *suporte à atividade judicante*, em consonância com a Secretaria Judiciária. A partir daí foram definidos processos de trabalho, agrupando-se conjuntos de atividades afins, racionalizando-se assim o macroprocesso.

Oficinas similares também foram realizadas pelas demais unidades que compõem a Secretaria do Tribunal, cujo conjunto passou a compor o planejamento estratégico.

De posse do conjunto de informações decorrentes das oficinas de planejamento, Sartre Gonçalves Santos, técnico judiciário do Superior Tribunal de Justiça, elaborou gráfico da cadeia de valor, retratando o trâmite processual, nele constando as unidades pelas quais os autos dos processos passam desde o

protocolo inicial, até a baixa definitiva, remessa ao Supremo Tribunal Federal, ou remessa ao arquivo geral.<sup>20</sup>

Também estão registradas no referido documento as unidades da área meio que devem dar o necessário apoio à materialização da prestação jurisdicional. Em que pese sua simplicidade, o gráfico da cadeia de valor traduz com excelência o conjunto de atividades realizadas até o exaurimento da competência jurisdicional do Tribunal.

Com supedâneo no macroprocesso desenhado nas oficinas de planejamento, também foi possível aos titulares das unidades que compõem a área fim do Tribunal, a confecção de proposição de estrutura organizacional, com as respectivas secretarias, coordenadorias e seções, além das funções comissionadas relativas às responsabilidades técnicas.

A proposta, submetida à Corte Especial e aprovada por unanimidade, foi encaminhada ao Conselho Nacional de Justiça para, na forma de projeto de lei, ser enviada ao Congresso Nacional para apreciação e posterior sanção presidencial.

Nesse meio tempo, a atual administração do Tribunal realizou parcialmente a reestruturação da área processual, dentro dos limites de sua competência interna, ainda permanecendo muito aquém do mínimo necessário para a agilidade que a resposta do Poder Judiciário deve ter.

Mas o importante é que o macroprocesso já está devidamente estruturado, carecendo apenas de pequenos ajustes, como por exemplo, para contemplar as alterações de competência decorrentes da Emenda Constitucional n.º 45, de 31 de dezembro de 2004, como nos casos do trâmite das homologações de sentenças

---

<sup>20</sup> SANTOS, Sartre Gonçalves. *Gráfico da Cadeia de Valor do Superior Tribunal de Justiça*. Anexo A.

estrangeiras e também o cumprimento das cartas rogatórias, além dos feitos de competência do Senhor Ministro Presidente.

## **2.2 Organização dos processos de trabalho**

As atividades realizadas pelos auxiliares da justiça, no âmbito do Superior Tribunal de Justiça, foram agrupadas de acordo com suas características afins, cujos conjuntos foram denominados processos de trabalho. Observadas as peculiaridades do trâmite processual, para cada processo de trabalho foi proposta a criação de uma seção, com seu respectivo chefe e equipe, necessária à prática dos atos processuais.

Grande foi a vantagem com a segmentação das atividades de secretaria, de acordo com o agrupamento das atividades afins, inclusive do ponto de vista estatístico, pois possibilitou aos gerentes melhor avaliação e identificação dos pontos de retenção no trâmite dos processos.

A especialização de determinados servidores, com a verticalização do conhecimento sobre as atividades, dentro de cada processo de trabalho, sem contudo se perder a visão sistêmica da efetivação da prestação jurisdicional como um todo, foi passo importante na melhoria qualitativa e também na dinâmica e produção quantitativa.

Apesar dos avanços, persiste ainda a carência na formalização e manualização das atividades, através da elaboração de instruções de trabalho que venham dar seqüência e sistematização a cada atividade que integra o respectivo processo de trabalho. Tal documentação organizacional ficou a cargo da assessoria técnica de planejamento e os titulares das unidades da área processual, há muito, aguardam a apresentação das minutas dos manuais para apreciação, haja vista a conclusão de pesquisa de campo junto às Coordenadorias dos Órgãos Julgadores.

A organização da atividade cartorária por processos de trabalho resultou em considerável ganho na comunicação entre as coordenadorias dos órgãos julgadores e as secretarias dos gabinetes dos senhores Ministros, pois com a segmentação, conforme a fase do processo o chefe ou oficial de gabinete já sabe com qual chefe de seção diretamente interagir, obtendo imediato atendimento, especialmente nos casos de prestação jurisdicional de urgência.

As partes, diretamente ou através de seus advogados, quando demandam determinado atendimento, o chefe desta seção, também conforme a fase do processo tem em mãos, de pronto, tanto os autos, quanto às informações necessárias para fornecer aos interessados.

### **2.3 Capacitação específica dos auxiliares da justiça**

O Superior Tribunal de Justiça, através da Secretaria de Gestão de Pessoas, desenvolve vários projetos de capacitação de pessoal, principalmente voltados para questões gerenciais.

Ocorre que com relação a atividades de materialização da prestação jurisdicional, cuja relevância a doutrina muito bem registra, a questão necessita de maior atenção. Os coordenadores dos órgãos julgadores, no ano de 2002, desenharam plano de ensino para treinamento de servidores nas atividades cartorárias em curso prático. O programa foi desenvolvido por processo de trabalho, com o detalhamento de todos os atos a serem praticados em cada atividade. Dos quinze módulos projetados, apenas quatro chegaram a ser ministrados e poucas turmas de servidores tiveram oportunidade de participar.

O que se levou em conta, de início, foi o fato de o funcionário aprender a realizar o trabalho de maneira totalmente informal e, após anos de prática, em sendo deslocado para realizar outra atividade, mesmo que dentro do mesmo processo de trabalho, enfrenta sérias dificuldades.

Daí a filosofia de se selecionar servidores *experts* em determinada atividade para, na condição de instrutor interno, devidamente remunerado, treinar os demais colegas, isto é, instrutor em um módulo, aluno em outro, o que demonstrou ser o treinamento baratíssimo, do ponto de vista econômico.

Nenhum treinamento no Superior Tribunal de Justiça teve até hoje repercussão tão positiva perante os servidores, nem tampouco custou tão barato, mas lamentavelmente ainda permanece insipiente.

Ações mais contundentes não que ser tomadas com relação à capacitação específica dos auxiliares da justiça. Maior agilidade na implementação dos módulos do curso há que advir dos responsáveis pela área de treinamento de pessoal.

A capacitação específica na especialização destes servidores como administradores judiciários é imperativa e oportuna, pois as vãs tentativas de adaptação de conceitos e estratégias advindas da atividade empresarial privada, sem o respeito aos limites impostos pela legislação processual, que tem por escopo garantir tratamento isonômico às partes litigantes e estrita observância ao princípio da ampla defesa, têm gerado paradoxos e entraves desnecessários na atividade judiciária.

Ao invés de se contratar consultor externo, como tem acontecido em toda a atividade pública, imperativo é que a capacitação do pessoal seja mais ampla e efetiva. O administrador tem obrigação de conhecer as peculiaridades da atividade técnica específica, principalmente se tal atividade se destina à proteção da liberdade, honra e patrimônio do ser humano. O processualista, por sua vez, carece de noções administrativas aplicáveis à peculiaridade de seu mister, a fim de que haja maior facilidade de comunicação e explicitação de suas necessidades, de modo a agilizar a satisfação, por parte do administrador, evitando assim que o jurisdicionado padeça com desnecessária solução de continuidade na resposta estatal à sua postulação.

## 2.4 Dinamização do trâmite processual

Em razão da história e dos princípios que norteiam a relação jurídica processual no Brasil, o processo é demasiadamente formalista, como criticam inúmeros juristas aplicadores do direito. A ampla defesa e o contraditório são tratados com relevância, buscando-se assim prevenir abusos e injustiças.

Contraditório é definido por De Plácido e Silva como sendo “princípio constitucional que assegura a toda pessoa, uma vez demandada em juízo, o direito de ampla defesa da acusação ou para proteção de seu direito.”<sup>21</sup>

A Constituição Federal, no artigo 5.º, inciso LV<sup>22</sup>, consagra explicitamente os princípios do contraditório e da ampla defesa. Comentando o mencionado permissivo, José Afonso da Silva define tais princípios, da seguinte forma:

São dois princípios fundamentais do processo penal. O primeiro, de certo modo, já contém o segundo, porque não há *contraditório* sem *ampla defesa*, que a Constituição agora estende ao processo civil e ao processo administrativo. De fato, a instrução criminal contraditória tem como conteúdo essencial a garantia da plenitude da defesa, com os meios e recursos a ela inerentes. A contraditoriedade, no processo judicial e no administrativo, constitui pressuposto indeclinável da realização de um processo justo, sem o quê a apreciação judicial de lesão ou ameaça a direito se torna vazia de sentido valorativo. A essência processual do contraditório se identifica com a regra *audiat altera pars*, que significa que a cada litigante deve ser dada ciência dos atos praticados pelo contendor, para serem refutados. A ciência se dá por meio de citação, notificação e intimação.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup>E SILVA, De Plácido. *Vocabulário Jurídico*. 27. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006, p. 371.

<sup>22</sup>CF, 05 out. 1988. Art. 5.º [...]. LV – aos litigantes, em processo judicial ou administrativo, e aos acusados em geral são assegurados o contraditório e ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes.

<sup>23</sup>SILVA, José Afonso. *Comentário Contextual à Constituição*. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2006, p. 154/155.

No âmbito do processo penal, Fernando da Costa Tourinho Filho, quanto ao princípio do contraditório, assim se manifesta:

Tal princípio consubstancia-se na velha parêmia: *audiatur et altera pars* – a parte contrária deve também ser ouvida.

Assim, de acordo com tal princípio, a defesa não pode sofrer restrições, mesmo porque o princípio supõe completa igualdade entre acusação e defesa. Uma e outra são situadas no mesmo plano, em igualdade de condições e, acima delas, o órgão jurisdicional, como órgão “super partes” para, afinal, depois de ouvir as alegações das partes, depois de apreciar as provas, “dar a cada um o que é seu”.<sup>24</sup>

No processo civil, Humberto Theodoro Júnior afirma que o princípio do contraditório “consiste em garantir-se às partes o direito de serem ouvidas, nos autos, sobre todos os atos praticados, antes de qualquer decisão.”<sup>25</sup>

Ocorre que a formalidade de determinados atos entrava o andamento do processo, retardando, e muito, a efetivação da prestação jurisdicional. Muitos defendem, e com certa razão, que a norma processual carece de atualização, especialmente em razão dos avanços tecnológicos das últimas décadas, o que é verdade, mas não se pode olvidar a segurança jurídica, a proteção à privacidade e demais direitos e garantias constitucionais fundamentais.

Sobre os direitos e garantias fundamentais, comentando a Constituição, José Afonso da Silva firmou consistir em “limitação imposta pela soberania popular aos Poderes constituídos do Estado que dela dependem”<sup>26</sup>.

Importante ensinamento sobre o significado de segurança jurídica também é trazido por José Afonso da Silva, *verbis*:

---

<sup>24</sup>TOURINHO FILHO, Fernando da Costa. *Processo Penal*. 1. vol. 4. ed. Bauru-SP: Jalovi, 1978, p. 47.

<sup>25</sup>JÚNIOR, Humberto Theodoro. *Curso de Direito Processual Civil*. Vol. I. 45. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006, p. 420.

A segurança jurídica consiste no conjunto de condições que tornam possível às pessoas o conhecimento antecipado e reflexivo das conseqüências diretas de seus atos e de seus fatos à luz da liberdade reconhecida. Uma importante condição da segurança jurídica está na relativa certeza que os indivíduos têm de que as relações realizadas sob o império de uma norma devem perdurar ainda quando tal norma seja substituída.<sup>27</sup>

Em comentário ao inciso X, do artigo 5.º, da Constituição Federal<sup>28</sup>, o mencionado constitucionalista, sobre a privacidade, discorre da seguinte forma:

A tutela constitucional visa a proteger as pessoas de dois atentados particulares: (a) ao segredo da vida privada e (b) à liberdade da vida privada. O segredo da vida privada é condição de expansão da personalidade. Para tanto, é indispensável que a pessoa tenha ampla liberdade de realizar sua vida privada, sem perturbação de terceiros. [...] A liberdade da vida privada consiste no direito de cada um dispor dela do modo que melhor lhe parecer, desde que isso não perturbe igual direito ou outros direitos de outras pessoas.<sup>29</sup>

Muitos tecnólogos propõem a imediata modernização de determinadas atividades processuais, sem contudo observar a imposição de limitações legais, ínsitas na norma processual. Determinadas mudanças de procedimento demandam prévia alteração legislativa, notadamente em razão do imposto pelo princípio da legalidade, haja vista que o auxiliar da justiça também está adstrito às limitações do administrador público. Clama a segurança jurídica que inovações processuais venham a observar o tratamento processual isonômico às partes, a busca pela rápida solução do litígio e o princípio da ampla defesa.

Dentro dos limites legais, com a racional segmentação dos processos de trabalho inerentes às atividades dos auxiliares da justiça, tem sido possível

---

<sup>26</sup>DA SILVA. Op. Cit., p. 56.

<sup>27</sup>Idem, p. 133.

<sup>28</sup>CF, 05 out. 1988. Art. 5.º. [...] X – são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação.

<sup>29</sup>Ibidem, p. 101.



simplificar vários atos, permitindo assim considerável abreviação do tempo de solução das lides. Mesmo que algumas disciplinas normativas sejam bem anteriores à evolução tecnológica é possível implementar facilidades sem desobediência à norma processual, e isso tem sido realizado sistematicamente no âmbito da atividade fim do Superior Tribunal de Justiça.

O aumento, em progressão geométrica, na quantidade de processos que chegam ao Tribunal, tem sido parcialmente absorvido, graças às medidas de otimização implementadas pelos servidores, regularmente obedecendo aos ditames legais. O envolvimento das pessoas na valorização da rápida e efetiva materialização da prestação jurisdicional tem sido fator preponderante na busca de melhores práticas.

Idéias simples, como marcar autos de processos apensados com pequena fita adesiva colorida, diferenciando autos de um único processo com vários volumes, resultaram em considerável agilidade no manuseio quando das atividades de registros de atos processuais, cuja proposição adveio de Cyro Luiz Severo Júnior, técnico judiciário, atualmente lotado na Coordenadoria da Segunda Turma, um dos tantos servidores responsáveis pela atividade fim.

A realização de diligências, no sentido de efetuar intimações pessoais anteriormente à publicação, com o processamento e juntada aos autos, do mandado respectivo devidamente cumprido, na data da publicação da decisão monocrática ou do acórdão, além de haver dinamizado as atividades de impulso processual, minimizaram alguns dos privilégios legalmente proporcionados ao Poder Público, quando parte no processo. Tal procedimento também resultou em respeito ao princípio da isonomia processual. O procedimento em questão adveio de proposição de autoria de Luiz Carlos da Silva, técnico judiciário, Chefe da Seção de Baixa da Coordenadoria da Quinta Turma do Superior Tribunal de Justiça.

Outro grande passo, dado na dinamização da atividade processual do Superior Tribunal de Justiça, consiste na Instrução Normativa n.º 02, de 07 de julho de 2006, resultante da coleta de experiências dos auxiliares da justiça, que sistematizaram proposta e o excelentíssimo senhor Ministro Presidente a convolou

em norma, publicada nas páginas 02 e 03, da Seção 01, do Diário da Justiça da União, de 11 de julho de 2006.<sup>30</sup>

Ressalte-se que a referida Instrução Normativa é a atualização de diversas outras anteriores, haja vista que há anos tais medidas de dinamização da atividade processual são propostas e internamente normalizadas, a fim de que, obedecidos os limites da legislação processual, haja rapidez na efetivação da prestação jurisdicional, inclusive contemplando avanços tecnológicos.

As necessidades dos interessados, para que a prestação jurisdicional se efetive de forma adequada, são identificadas, principalmente, por quem atua na relação processual. Os julgadores, advogados das partes e o Ministério Público, sempre observam as questões que envolvem o objeto da lide, muitas vezes sem perceber determinadas formalidades inerentes aos registros dos atos processuais. Os auxiliares da justiça têm o dever de administrar as questões que envolvem os registros dos atos processuais e a movimentação dos processos, atividades que raramente são percebidas pelos demais interessados, pois ocorrem dentro dos limites cartorários.

Quando a otimização da atividade processual é discutida de forma mais ampla, as atividades cartorárias dificilmente são postas em debate, apesar de tão relevantes para a solução da questão que envolve a morosidade da justiça. Na maioria das vezes, quem impacta o trâmite processual é a serventia, com burocracia excessiva a atrasos injustificados em suas atividades.

Apesar de o presente trabalho se limitar a estudo de caso do Superior Tribunal de Justiça, as soluções aqui propostas podem ser aplicadas a qualquer Tribunal, pois o processo tramita em várias instâncias.

---

<sup>30</sup>IN n.º 02, DJU, 11 jul. 2006, Seção 1, p. 2 e 3.

Quando se trata da coisa pública, a sociedade, culturalmente, a faz como se fosse coisa de terceiros ou coisa de ninguém, o que é lamentável. Tratam da estrutura da administração pública em tese e como coisa distante de sua realidade fática. Os próprios aplicadores do direito que não estão internamente interagindo na administração judiciária, realizam superficial análise das questões a ela inerentes, como se pode verificar na doutrina de teoria geral do processo.

A prestação jurisdicional está intimamente ligada à harmonia social e quando o jurisdicionado aciona o Estado, ao postular sua tutela, pretende satisfatória resposta, mesmo que negativa e, diga-se de passagem, satisfatória também no aspecto da tempestividade. Daí a necessidade de a sociedade, principalmente dentre os juristas, acompanhar as ações implementadas pelos administradores judiciários, especialmente quanto à dinamização da atividade processual.

## 2.5 Divulgação da jurisprudência

Jurisprudência, segundo definição de De Plácido e Silva, se designa como “o conjunto de decisões acerca de um mesmo assunto ou a coleção de decisões de um Tribunal”.<sup>31</sup>

De acordo com seu *munus* constitucional, ao Superior Tribunal de Justiça compete decidir sobre a interpretação e aplicação da norma infraconstitucional. Suas decisões resultam em precedentes que orientam todos os demais órgãos do Poder Judiciário das instâncias ordinárias, sobre a forma de aplicação da norma infraconstitucional, como referido em linhas atrás.

A jurisprudência é o meio pelo qual os aplicadores do direito se informam sobre a orientação firmada pela corte superior, nela também fundamentando suas teses jurídicas.

É de profundo interesse do Superior Tribunal de Justiça que haja largo acesso aos precedentes jurisprudenciais, o que resultará em celeridade na conclusão das lides e também redução no volume de casos que chegam ao Tribunal.

O principal meio de acesso aos precedentes do Tribunal é seu sítio na *internet*, cuja página detém campos de pesquisa muito bem elaborados, o que possibilita detalhamento e filtragem de critérios bem específicos.

Porém, para que o pesquisador possa obter precedente, o mais próximo possível de seu interesse, há que conhecer pelo menos algumas das várias formas de depuração possíveis. Na página de pesquisa jurisprudencial, constante do sítio do Tribunal na *internet*, seus campos contêm explicações em caixas suspensas, que aparecem conforme a seta do dispositivo apontador passa pelo referido campo de pesquisa. Infelizmente esses recursos são precários para orientar o pesquisador, que necessita de prévio treinamento para poder buscar o precedente pretendido, melhor adequado ao seu caso.

No campo de ajuda da página de pesquisa jurisprudencial constam dicas em quadro simplificados, com objetivo de melhor orientar o pesquisador. Utiliza-se conectivos, que “são facilitadores utilizados como termos de ligação entre as palavras digitadas na pesquisa por assunto”.<sup>32</sup> Dentre vários outros, o conectivo “e” é usado para localizar precedentes utilizando-se mais de uma palavra, constante de qualquer lugar do precedente; o conectivo “ou”, para localizar um ou outro termo no

---

<sup>31</sup>E SILVA. Op. Cit., p. 807.

julgado; o conectivo “adj”, muito utilizado para palavras compostas, para delimitar a distância entre palavras. Estes são os mais freqüentemente usados.

É oportuno observar que os mencionados conectivos guardam relação com a conjunção aditiva “e”, a alternativa “ou” e com a abreviatura “adj”, de adjacente, conforme a necessidade do pesquisador.

Há também a possibilidade de se realizar a pesquisa por campos, dentre tantos, pelo número do processo, pelo Ministro relator, pelo Órgão Julgador, pela referência legislativa.

Servidores da Secretaria de Jurisprudência elaboraram curso para tanto. Ocorre que o treinamento só é ministrado internamente, não tendo ainda sido dada oportunidade ao público externo obter informações sobre tão eficientes técnicas de pesquisa jurisprudencial. Excetua-se palestra ocorrida na sede do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, em abril de 2005, quando tais técnicas foram expostas a integrantes do Poder Judiciário daquele Estado e também a militantes e acadêmicos de direito, em razão de evento de iniciativa e patrocínio da Escola Superior de Magistratura tocantinense.

Defende-se que o Superior Tribunal de Justiça firme parcerias com os demais Tribunais das instâncias ordinárias, no sentido de organizar eventos com a finalidade de expor as técnicas de pesquisa jurisprudencial, possibilitando que magistrados, auxiliares da justiça, membros do Ministério Público, advogados e acadêmicos de direito possam dinamizar suas consultas ao banco de dados do Tribunal.

Demasiadamente baixo seria o custo para o Poder Judiciário, pois o Tribunal local pode organizar o evento, divulgando-o dentro da respectiva Unidade da

---

<sup>32</sup> SOS Pesquisa de Jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça. Disponível em:

Federação e funcionário do Superior Tribunal de Justiça se desloca de sua sede até o local do evento, proferindo exposição e esclarecendo dúvidas, em poucas horas de duração.

O resultado certamente virá em curto prazo, pois, se já nas instâncias ordinárias, as teses ficarem devidamente esclarecidas, dificilmente recursos, principalmente procrastinatórios, serão remetidos ao Tribunal Superior. Mais célere e mais efetiva será a tutela jurisdicional e em consonância com a orientação jurisprudencial vigente.

---

[http://www.stj.gov.br/SCON/jurisprudencia/SOS\\_simplificado.htm](http://www.stj.gov.br/SCON/jurisprudencia/SOS_simplificado.htm). Acesso em: 16 jan. 2007.

## CAPÍTULO 3

### ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS, LIDERANÇA E GERÊNCIA DE RECURSOS

A gestão estratégica para a liderança em serviços converge para a solução dos problemas técnicos e práticos enfrentados pelas empresas e instituições, “[...] sem perder de vista o compromisso maior da gestão em serviços, que consiste em ter consciência do valor dos que prestam serviços e do valor dos que recebem os serviços. Ou, em outras palavras, a consciência de que liderança em serviços nada mais é do que pessoas servindo pessoas”.<sup>33</sup>

Gestão em serviços, planejamento estratégico, recursos humanos e liderança são termos comuns no dia-a-dia de qualquer empresa ou instituição, pública ou privada, em face de problemas organizacionais comuns às suas atividades rotineiras, valendo lembrar que velhos problemas comuns podem ser tratados com novos enfoques, associados a um elemento novo, como no caso da liderança voltada para pessoas, tendo como base a valorização do ser humano.<sup>34</sup>

Como enfatiza Mayo, “as organizações que insistem em pensar em seus funcionários como meros recursos e custos não cruzaram ainda a fronteira do milênio”.<sup>35</sup> Importa descobrir como mudar esse paradigma, no sentido de oferecer um serviço mais humano, criativo e inovador, o que pode ser simples e, ao mesmo tempo, desafiante: o segredo para oferecer um serviço mais humano está em um

---

<sup>33</sup>MARINHO, Robson. In *Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviços privadas e públicas*. Disponível em: <http://www.editoranobel.com.br/arquivos/2006294.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2006.

<sup>34</sup>Idem

<sup>35</sup>MAYO, Andrew. *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003, p. 2.

contato maior com os seres humanos! Kouzes e Posner assim se manifestam sobre o assunto:

A mudança e a inovação só podem ser conduzidas com eficácia por intermédio do contato humano: assim, ao conduzirem uma mudança, os líderes devem estabelecer uma variedade maior de relacionamentos, conectar-se com mais fontes de informação, sair e circular com maior frequência.<sup>36</sup>

O resultado desse maior contato com as pessoas, líderes e administradores vão se manter atualizados com as opiniões de profissionais e clientes de diferentes áreas, com as tendências, com a expectativa dos clientes e com as mudanças sociais que exercem impactos diretos na prestação dos serviços oferecidos pelas instituições.<sup>37</sup>

Nesse processo de valorização e integração entre instituições e pessoas, o lado mais beneficiado é o das próprias instituições, que acabam recebendo em troca maior dedicação e comprometimento, por parte dos envolvidos.

A prioridade para as pessoas agrega valor em diferentes níveis: para os clientes, ao receberem serviços com qualidade diferenciada; para os funcionários ou servidores, na forma de oportunidades para desenvolvimento pessoal e desafios profissionais; para os fornecedores, na forma de um relacionamento valioso para ambas as partes, e para a própria empresa ou instituição, na forma de clima organizacional positivo e do retorno financeiro final. Pode-se inferir que “[...] quanto melhor o tratamento dado às pessoas, maior a chance de a organização ser bem-sucedida”.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup>KOUZES, James; POSNER, Barry. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 51.

<sup>37</sup>MARINHO. Op. Cit.

<sup>38</sup>MAYO, Andrew. *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003, p. 3.



### 3.1 Liderança

Como já reiteradamente demonstrado neste trabalho, a complexidade da estrutura do Superior Tribunal de Justiça pode ser considerada notória, sendo as unidades que compõe seu organograma constituídas de volumosas equipes de servidores.

Os servidores que ocupam atribuições gerenciais detém cargo em comissão ou função comissionada, sendo portanto formalmente investidos em posição de chefia.

Para que a prestação jurisdicional seja dinâmica a presteza dos agentes públicos encarregados dos registros e da movimentação processual deve ser contínua e ininterrupta. E para que tal seja atingido é fundamental que os trabalhadores se sintam confortáveis e valorizados, cabendo aos gerentes liderá-los e lhes proporcionar o adequado ambiente de trabalho.

Entende-se caber às chefias, além de zelar pelo cumprimento das normas, tanto de ordem processual, quanto de ordem administrativa, proporcionar às suas equipes os meios necessários ao cumprimento das obrigações, como também ambiente tranqüilo e harmônico.

Liderança, para James C. Hunter, “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.”<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup>HUNTER, James C. *O Monge e o Executivo*. Trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 12.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Sextante. 2004. p. 25.

Ao definir o que é ser líder, o mencionado autor expressou o seguinte: “é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente.”<sup>40</sup>

Segundo Jan Carlzon “um líder não é escolhido porque sabe tudo e pode tomar qualquer decisão. É escolhido para reunir o conhecimento disponível e então criar os pré-requisitos para a realização do trabalho.”<sup>41</sup>

Para se tornar um líder, deve-se começar servindo aos seus subordinados, proporcionando-lhes aquilo que necessitam, não o que pretendem. Segundo, ainda, James C. Hunter, “entre as obrigações de uma liderança servidora estão a definição da missão, das normas de comportamento e a indicação de responsabilidades.”<sup>42</sup>

Cabe ao líder, no âmbito do Tribunal, deixar cristalino que os servidores integrantes da sua equipe têm sob sua responsabilidade a liberdade, a honra e o patrimônio do ser humano. Trabalha-se para o jurisdicionado e não para a chefia ou alguma outra autoridade. A prestação de serviço público compreende o atendimento às pretensões da sociedade, total ou de alguns de seus integrantes.

A relevância social do objeto do trabalho na atividade judiciária, por si só, já funciona como mola propulsora na motivação da equipe, pois todos são jurisdicionados e pretendem resposta tempestiva e adequada, por parte do Poder Judiciário, na solução de suas questões, devendo o gerente líder manter sempre acesa esta chama.

A lealdade também é peça fundamental entre o líder e sua equipe. Deve defender a unidade gerida e o atendimento às suas necessidades e dos seus

---

<sup>40</sup>Idem, p. 51.

<sup>41</sup>CARLZON, Jan. *A Hora da Verdade*. Trad. Maria Luiza Newlands da Silveira. 2ª ed. Rio de Janeiro: Sextante. 2005.

<sup>42</sup>HUNTER. Op. Cit., p. 30.

integrantes, sempre de forma legítima, assim obterá a resposta adequada quanto à eficácia, eficiência e efetividade.

Quando a equipe está unida em torno de seu líder, qualquer indivíduo que vier compô-la, ou absorverá de imediato seus valores e forma de conduta, ou permanecerá muito pouco tempo na unidade. Sequer chegará a ocorrer qualquer incidente que venha obrigar o gerente a tomar alguma medida antipática.

Respeito é a palavra mágica. O líder gerente respeita seus colegas subordinados. Estes, por sua vez, respeitarão os jurisdicionados e demais sujeitos da relação processual. A hierarquia sempre será naturalmente valorizada. Exato cumprimento das normas e procedimentos tornar-se-ão motivo de orgulho e não um fantasma que a todos persegue.

Em trabalho acadêmico desta natureza, jamais poderia a liderança deixar de ser tratada com a devida relevância. Deve tal tema ser difundido e aplicado em todos os setores da atividade pública, especialmente quando se tratar de questão tão melindrosa como é a prestação jurisdicional.

### **3.2 Princípios de Direito Administrativo**

Dentre os princípios informadores da atividade administrativa, avultam em importância àqueles expressos no caput do art. 37 da Constituição Federal de 1988. Após a promulgação da Emenda Constitucional n.º 19, de 05 de maio de 1998, cinco passaram a ser estes princípios explícitos, a saber: legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência (este último acrescentado pela Emenda referida).

A Lei n.º 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que trata dos processos administrativos no âmbito da Administração Pública Federal, no *caput* do art. 2.º estabelece: “A Administração obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência”.

No direito administrativo, os princípios revestem-se de grande importância, segunda Odete Medauar:

Por ser um direito de elaboração recente e não codificado os princípios auxiliam a compreensão e consolidação de seus institutos. Acrescente-se que, no âmbito administrativo, muitas normas são editadas em vista de circunstâncias de momento, resultando multiplicidade de textos, sem reunião sistemática. Daí a importância dos princípios, sobretudo para possibilitar a solução de casos não previstos, para permitir melhor compreensão dos textos esparsos e para conferir certa segurança ao cidadão quanto à extensão dos seus direitos e deveres<sup>43</sup>.

### **3.2.1 Princípio da legalidade**

Segundo Celso Antonio Bandeira de Mello, o princípio da legalidade “representa a consagração da idéia de que a Administração Pública só pode ser exercida conforme a lei, sendo a atividade administrativa, por conseguinte, sublegal ou infralegal, devendo restringir-se à expedição de comandos complementares à lei.”<sup>44</sup>

Para Diógenes Gasparini, o princípio da legalidade “significa estar a Administração Pública, em toda a sua atividade, presa aos mandamentos da lei, deles não se podendo afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilidade de seu autor.”<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup>MEDAUAR, Odete. *Direito Administrativo Moderno*. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004, p. 142.

<sup>44</sup>MELLO, Celso Antonio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*. 17. ed. São Paulo: Malheiros, 2004, p. 95.

<sup>45</sup>GASPARINI, Diógenes. *Direito Administrativo*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1995, p. 6.

Comentando sobre o princípio em questão, Maria Sylvia Zanella Di Pietro afirma que “a Administração Pública só pode fazer o que a lei permite; no âmbito das relações entre particulares, o princípio aplicável é o da autonomia da vontade, que lhes permite fazer tudo o que a lei não proíbe.”<sup>46</sup>

Assim, se não houver norma que possibilite ao agente público praticar determinados atos, ou expressamente determinar que se abstenha de praticar outros, não poderá este fazer ou deixar de fazer, senão em virtude da lei, conforme se vê do permissivo do artigo 5.º, inciso II, da Constituição Federal.<sup>47</sup>

### **3.2.2 Princípio da impessoalidade**

O princípio da impessoalidade recebe várias interpretações da doutrina brasileira. Ensina José Afonso da Silva:

Os atos e provimentos administrativos são imputáveis não ao funcionário que os pratica, mas ao órgão ou entidade administrativa em nome do qual age o funcionário. Por conseguinte, o administrado não se confronta com o funcionário “x” ou “y” que expediu o ato, mas com entidade cuja vontade foi manifestada por ele<sup>48</sup>.

Hely Lopes Meirelles associou a impessoalidade ao princípio da finalidade, que significa o atendimento do interesse público: “O administrador fica

---

<sup>46</sup>DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 5. ed. São Paulo: Atlas, p. 61.

<sup>47</sup>CF, 05 out. 1988. Art. 5.º. [...] II – ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude da lei.

<sup>48</sup>SILVA, José Afonso da. *Curso de Direito Constitucional Positivo*. 8. ed. São Paulo: Malheiros, 1992, p. 570.

impedido de buscar outro objetivo ou de praticá-lo no interesse próprio ou de terceiros”<sup>49</sup>.

A impessoalidade da atuação administrativa impede, portanto, que o ato administrativo seja praticado visando a interesses do agente ou de terceiros, devendo ater-se à vontade da lei, comando geral e abstrato por essência. Qualquer ato praticado em razão de objetivo diverso da tutela do interesse da coletividade será inválido por desvio de finalidade.

Já Celso Antônio Bandeira de Mello entende que a impessoalidade “traduz a idéia de que a Administração tem que tratar a todos os administrados sem discriminação, benéficas ou detrimenotas. O princípio em causa é senão o próprio princípio da legalidade ou isonomia”<sup>50</sup>. O mencionado autor enumera os requisitos cumulativos dos elementos do conteúdo jurídico do princípio da igualdade, quais sejam:

- a) estabelecer o fator adotado como critério discriminatório;
- b) estabelecer a relação lógica abstrata entre o fator discriminatório e a desigualdade apontada no tratamento jurídico atribuído;
- c) estabelecer se existe afinidade em concreto entre a relação apontada no item anterior.<sup>51</sup>

Observa-se que esse desdobramento do princípio da impessoalidade tem por escopo proibir a vinculação de atividades da Administração à pessoa dos

---

<sup>49</sup>MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2001, p. 85.

<sup>50</sup>MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*. 17. ed. São Paulo: Malheiros, 2004, p. 104.

<sup>51</sup>MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Conteúdo Jurídico do Princípio da Igualdade*. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2003, p. 21.

administradores, evitando que estes utilizem a propaganda oficial para sua promoção pessoal.

### ***3.2.3 Princípio da publicidade***

Em sua formulação mais conhecida, refere-se o princípio da publicidade à publicação oficial dos atos administrativos a fim de que eles possam produzir efeitos externos. Evidentemente, em um Estado de Direito, é inconcebível a existência de atos sigilosos ou confidenciais que pretendam criar, restringir ou extinguir direitos para os administrados.

A exigência de publicação oficial dos atos externos da Administração não é um requisito de validade dos atos administrativos, mas sim pressuposto de sua eficácia. Assim, enquanto não verificada a publicação do ato, não estará ele apto a produzir efeitos perante seus destinatários externos ou terceiros.

### ***3.2.4 Princípio da eficiência***

Na obra atualizada de Hely Lopes Meireles encontra-se referência ao princípio como o que impõe a todo agente público a obrigação de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. A função administrativa já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo

resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros<sup>52</sup>.

Para a professora Maria Sylvia Di Pietro o princípio apresenta dois aspectos:

- a) relativamente à forma de atuação do agente público, se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, a fim de obter os melhores resultados;
- b) quanto ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública, exige-se que este seja o mais racional possível, no intuito de alcançar melhores resultados na prestação dos serviços públicos.<sup>53</sup>

O objetivo do princípio é assegurar que os serviços públicos sejam prestados com adequação às necessidades da sociedade que os custeia. A idéia de eficiência aproxima-se da de economicidade. Visa-se a atingir objetivos traduzidos por boa prestação de serviços, de modo mais simples, mais rápido, e mais econômico, melhorando a relação custo/benefício do trabalho da Administração. O administrador deve sempre procurar a solução que mais bem atenda ao interesse público, o qual deve tutelar.

---

<sup>52</sup>MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2001, p. 90.

<sup>53</sup>DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. São Paulo: Atlas, 2000, p. 117.



### **3.2.5 – Princípio da moralidade administrativa**

O princípio da moralidade torna jurídica a exigência de atuação ética dos agentes da Administração. A denominada moral administrativa difere da moral comum, justamente por ser jurídica e pela possibilidade de invalidação de atos administrativos que sejam praticados com inobservância deste princípio.

Para atuar e respeito à moral administrativa não basta ao agente cumprir a lei na frieza de sua letra. É necessário que se atenda à letra e ao espírito da lei, que ao legal se junte o moral.

### **3.2.6 – Princípio da supremacia do interesse público**

O princípio da supremacia do interesse público é um princípio implícito. Embora não se encontre expressamente enunciado no texto constitucional, é decorrência natural das instituições adotadas em nosso País. Com efeito, por força do regime democrático e do sistema representativo, presume-se que a atuação do Estado sempre tenha por finalidade a tutela do interesse público.

O referido princípio informa todos os ramos do Direito Público e possibilita que, nas relações jurídicas nas quais figure o Estado como representante da sociedade, seus interesses prevaleçam contra interesses particulares. Sempre que existir conflito entre o interesse público e o interesse particular, deverá prevalecer o interesse público, tutelado pelo Estado, respeitados, entretanto, os direitos e garantias individuais expressos na Constituição.

### **3.2.7 – Princípio da autotutela**

Permite que a Administração reveja diretamente seus próprios atos sem a intervenção do Judiciário, para corrigi-los, quando não mais convenientes e oportunos, ou quando ilegais. A Administração pode revogar seus atos administrativos por razões de conveniência e oportunidade ou invalidá-los quando eivados de ilegalidade.

Esse é o entendimento sumulado pelo Supremo Tribunal Federal e expresso na Lei n.º 9.784/99, especialmente no artigo 53<sup>54</sup> desta:

Súmula 346 STF – A Administração Pública pode declarar a nulidade dos seus próprios atos.

Súmula 473 STF – A Administração Pública pode anular seus próprios atos quando eivados de vícios que os tornam ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial.<sup>55</sup>

Vale ressaltar esse controle interno que a Administração Pública pode exercer sobre os seus próprios atos não é definitivo nem afasta o controle externo por parte de outros órgãos. Não é definitivo porque ainda pode ser contestado judicialmente por quem se sentiu prejudicado com a revogação ou com a invalidação. Nem afasta o controle externo do Poder Judiciário e do Poder Legislativo, auxiliado pelo Tribunal de Contas, no exercício de suas funções típicas.

---

<sup>54</sup>Lei 9.784, de 29 jan. 1999. Art. 53. A Administração deve anular seus próprios atos, quando eivados de vício de legalidade, e pode revoga-los por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos.

<sup>55</sup>Disponível em: <http://www.stf.gov.br>. Acesso em: 15 dez. 2006.

Cabe, ainda, esclarecer que a autotutela não se confunde com a tutela administrativa. Esta consiste no controle que a Administração direta exerce sobre as entidades da Administração indireta.

O ato administrativo vinculado não tem conveniência ou oportunidade, portanto não pode ser revogado, já que não foi analisada conveniência para praticá-lo. Também não é possível revogar ato que gera direito adquirido.

### **3.2.8 – Princípio da razoabilidade**

É limite à conveniência e à oportunidade do administrador. O administrador não pode agir de forma desarrazoada, pois a conduta tem que ser lógica, coerente, ter o padrão normal de conduta esperada. É o bom senso e coerência na decisão.

Para Celso Antônio Bandeira de Mello<sup>56</sup> uma providência administrativa desarrazoada, fere o princípio da finalidade, portanto ilegítima, e deverá ser anulável pelo Poder Judiciário.

### **3.2.9 – Princípio da proporcionalidade**

Para a maioria da doutrina está incluso no conceito de razoabilidade.

---

<sup>56</sup>MELLO. Op. Cit, p. 66.

É o equilíbrio entre os benefícios e os prejuízos causados pela medida emanada da Administração.

Expressa a idéia:

[...] de que as competências administrativas só podem ser validamente exercidas na extensão e intensidade proporcionais ao que seja realmente demandado para cumprimento da finalidade de interesse público a que estão atreladas. Segue-se que os atos cujos conteúdos ultrapassem o necessário para alcançar o objetivo que justifica o uso da competência ficam maculados de ilegitimidade, porquanto desbordam do âmbito da competência; ou seja, superam os limites que naquele caso lhes corresponderiam.<sup>57</sup>

Os atos desproporcionais ferem a legalidade, sendo passível de controle pelo Poder Judiciário quando provocado.

### **3.2.10 – Princípio do controle judicial dos atos administrativos**

No Brasil vige o sistema da jurisdição única (ou sistema inglês), onde nenhuma lesão a direito será afastada de apreciação do Poder Judiciário, o que se contrapõe ao sistema do contencioso administrativo (ou sistema francês).

Assim, todo ato administrativo, seja ele vinculado ou discricionário, está sujeito a controle de legalidade por parte do Judiciário. Portanto, cumpre ao Poder Judiciário, em sede definitiva, o controle tanto dos atos dos particulares, como dos atos administrativos.

---

<sup>57</sup>MELLO. Op. Cit., p. 67.

### **3.2.11 – Princípio da responsabilidade do Estado**

O Estado, por ser sujeito de Direito, é responsável perante os administrados, por danos que porventura lhes venha infligir. Possui, assim, obrigação de reparar danos causados a terceiros.

No Brasil, o Estado responde civilmente por seus comportamentos administrativos tanto objetiva quanto subjetivamente, com base, respectivamente, numa mera relação causal entre esse comportamento e o dano e na culpa administrativa.

### **3.2.12 – Princípio da motivação**

Motivação é a explanação ou exteriorização do motivo, que, por sua vez, é a situação de fato ou de direito que autoriza ou determina a edição do ato administrativo.

No Estado Democrático de Direito não se concebe um ato administrativo sem motivação. Conforme ensinamento de Celso Antônio :

O princípio da motivação é reclamado, quer como afirmação do direito político dos cidadãos ao esclarecimento do 'porquê' das ações de quem gere negócios que lhes dizem respeito por serem titulares últimos do poder, quer como direito individual a não se sujeitarem a decisões arbitrárias, pois só têm que se conformar às que forem ajustadas às leis<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup>MELLO. Op. Cit., p. 69.

A motivação deve ser explícita, clara e congruente, podendo consistir em declaração de concordância com fundamentos de anteriores pareceres, informações, decisões ou propostas, que, neste caso, serão parte integrante do ato.

A motivação é necessária para todo e qualquer ato administrativo, sendo exigida tanto nos atos vinculados quanto nos atos discricionários. Em certos atos vinculados a simples menção do fato e da regra de Direito a ser aplicada pode ser suficiente, por estar implícita a motivação, uma vez que nos atos vinculados os motivos já vêm expressados na lei, de modo que a aplicação desta é quase automática. Nos atos discricionários a necessidade de motivação tem maior razão de ser.

Sendo o Superior Tribunal de Justiça ente da União, pessoa jurídica de direito público, os agentes responsáveis por sua administração devem observar aos princípios e normas de direito administrativo, quanto às suas atividades.

Os atos de gestão devem observar todos os requisitos dos atos administrativos, para que possam surtir os efeitos de direito, proporcionando aos administrados a transparência e legalidade de mister, principalmente por se tratar do Poder Judiciário da república Federativa do Brasil.

### 3.3 Gerência de pessoas

Atualmente, a gerência de pessoas no setor público sofre demasiada influência do modelo praticado no setor privado, sem, contudo, os agentes públicos atentarem para suas peculiaridades.

O diagnóstico dessa situação está muito bem retratado por Caio Marini:

As experiências recentes de reforma administrativa enfatizaram vigorosamente o ajuste fiscal e, com isto, reduziram seu papel a uma busca (desorientada e obsessiva) de ganhos de eficiência, quase sempre, em troca da eficácia e efetividade da ação estatal.

[...]

Como conseqüência, os debates (e as práticas decorrentes) sobre gestão pública concentram-se em como adequar a máquina aos novos requerimentos, enfatizando uma agenda muito mais negativa do que positiva. O que, via de regra, significou reduzir as iniciativas de reforma, redefinição de marco legal, revisão de estrutura, introdução (quase sempre literal) de métodos empresariais de gestão e tentativa de doutrinação das pessoas para esta nova realidade.

[...]

É certo que a nova gestão pública destacou a necessidade de orientar as organizações para resultados, em substituição aos controles dos meios (ou dos insumos). Mas que resultados? Na ausência de uma perspectiva global de governo resultados isolados podem criar um falso clima de direcionamento. Muitas vezes um resultado pode anular outro.<sup>59</sup>

Gerenciar pessoas é, provavelmente, um dos maiores desafios da administração judiciária no Superior Tribunal de Justiça. Apesar do quadro de mais

---

<sup>59</sup>MARINI, Caio. In *Gestão de Pessoas e a Abordagem do Governo Matricial: O Papel das Escolas de Governo no Alinhamento Estratégico da Arquitetura Governamental*. Disponível em: [www.direitodoestado.com/revista/RERE-2-JUNHO-2005-CAIO%20MARINI.pdf](http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-2-JUNHO-2005-CAIO%20MARINI.pdf). Acesso em: 15 jan. 2007.

de três mil servidores e prestadores terceirizados de serviços, muitos problemas são enfrentados pela Secretaria de Gestão de Pessoas quanto à adequada lotação do quadro efetivo.

Há muito se vem reiteradamente reivindicando revisão das tabelas de lotação de servidores nas Coordenadorias dos Órgãos Julgadores, aquém da demanda processual, que se aproxima de duzentos e cinquenta mil processos anualmente julgados. É notório que há desequilíbrio na distribuição da força de trabalho, haja vista a excessiva complexidade da estrutura administrativa do Tribunal.

Ocorre que a unidade competente depende de ações de iniciativa superior para fixar regras mais claras quanto ao suprimento das necessidades da área fim, limitando-se atualmente a propor infrutíferas cessões espontâneas aos titulares das unidades da área meio, que normalmente se opõem em dispor de seus quadros.

Trata-se de problema que só será resolvido quando houver conjunto de regras claras quanto à lotação de servidores, fixando-se limites mínimos de quadros para as unidades da área fim (estratégica), de modo que a prestação jurisdicional não venha a sofrer mais prejuízos do que atualmente experimenta.

Atualmente tramita no Conselho Nacional de Justiça anteprojeto de lei a ser futuramente encaminhado ao Congresso Nacional, prevendo a criação de cento e dezesseis cargos efetivos, visando à solução no déficit dos quadros das Coordenadorias dos Órgãos Julgadores, mas sem estimativa de prazo para a concretização.

Em que pesem as apontadas dificuldades, vários projetos de importância para o bom funcionamento do Tribunal têm sido desenvolvidos pela Secretaria competente, tais como:

- a) projeto de educação corporativa, criado para estruturar e implementar processos específicos de aprendizagem para o desenvolvimento dos servidores;



- b) considerável aumento no quantitativo de horas de treinamento, inclusive com participação dos servidores através da intranet e da internet;
- c) no ano de 2005 foram oferecidas aos servidores do Tribunal trinta e sete bolsas de estudo para cursos de pós-graduação, sendo o quantitativo, em 2006, elevado para oitenta bolsas;
- d) modernização nas regras de progressão funcional nas carreiras dos servidores, o que proporcionou melhorias a estes, além de fixar mínimo de horas de treinamento para que haja promoção;
- e) melhora no sistema de avaliação de estágio probatório e de desempenho funcional, tornando-se mais claro, dinâmico e democrático;
- f) realização de seleções internas, a pedido dos gerentes das unidades, inclusive para nomeação em cargos em comissão ou funções comissionadas, através de critérios transparentes, especialmente de qualificação e adequação de perfil;
- g) estágio estudantil com a oferta de seiscentos e cinquenta e três bolsas remuneradas, tanto de nível superior, quanto médio;
- h) gestão de clima organizacional, com medição do grau de satisfação dos servidores, estagiários e prestadores terceirizados.

Além dos mencionados projetos mantidos pela Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal, é oportuno registrar os projetos sociais também implementados, tais como:

estágio não remunerado destinado a estudantes de nível superior residentes fora do Distrito Federal que, duas vezes por ano têm oportunidade de participar, por alguns dias, das atividades do Tribunal;

- a) inclusão digital, voltado para os prestadores terceirizados, objetivando instruí-los na operação básica dos equipamentos de informática do Tribunal, à sua disposição;
- b) voluntariado, onde estudantes residentes no Distrito Federal, participam das atividades do Tribunal, conhecendo seu funcionamento;
- c) STJ ambiental, onde as pessoas, dentro do Tribunal, são instruídas, no cotidiano, a preservar o meio-ambiente;
- d) qualidade de vida, através da participação dos servidores em atividades esportivas e culturais, dentro do próprio Tribunal.

Inúmeras outras ações poderiam ser enumeradas, todas com seu grau de importância, tendo sido destacadas as consideradas de maior relevância, apenas de forma exemplificativa.

Com relação à qualificação dos auxiliares da justiça, ou administradores judiciários, em que pese a louvável iniciativa de se proporcionar bolsas de estudos e também a realização de diversos cursos, entende-se que a capacitação do servidor deve ser mais bem estruturada.

Não se pode deixar de propor ainda a elaboração de projeto e sua implementação, mesmo que em parceria com instituição de ensino devidamente reconhecida junto aos órgãos governamentais de controle, de curso de especialização – em nível de pós-graduação – em administração judiciária. Tal visa à capacitação e habilitação, não só dos auxiliares da justiça, referidos como escrivães e oficiais de justiça pelo Código de Processo Civil, mas também dos servidores da área meio, responsáveis pela regularidade no fornecimento dos instrumentos para que os da atividade fim possam materializar a prestação jurisdicional.

Planeja-se curso com módulos voltados para a especialização de tais administradores judiciários, de acordo com as necessidades específicas do Tribunal, tanto às comuns, quanto às específicas à área fim e à área meio. Durante parte do

curso os estudantes cursariam módulos comuns e, no restante, os específicos a cada área. Assim os processualistas conheceriam realidades dos administradores e estes últimos as daqueles, para então depois se dedicarem, cada qual às suas peculiaridades técnicas.

Certo é que os muitos problemas existentes no apoio devido pela área meio, perante a área judiciária, se devem ao desconhecimento da relevância do papel dos representantes desta última perante o jurisdicionado. A especialização, em parte em comum, em parte guardadas as atividades específicas, com carga horária e conteúdo dentro dos requisitos exigidos em curso de especialização *latu sensu*, vão minimizar, ou até eliminar, os vícios de comunicação porventura existentes.

A Lei n.º 11.416, de 15 de dezembro de 2006, que instituiu o atual plano de cargos e salários dos servidores do Poder Judiciário, prevê em seu artigo 14<sup>60</sup> o pagamento de adicional de capacitação aos detentores de título de pós-graduação e nada mais oportuno de que este seja especificamente em administração judiciária, o que resultará em um dos maiores ganhos para a qualidade da prestação jurisdicional.

---

<sup>60</sup>Lei n.º 11.416, 15 dez. 2006. Art. 14. É instituído o Adicional de Qualificação - AQ destinado aos servidores das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário, em razão dos conhecimentos adicionais adquiridos em ações de treinamento, títulos, diplomas ou certificados de cursos de pós-graduação, em sentido amplo ou estrito, em áreas de interesse dos órgãos do Poder Judiciário a serem estabelecidas em regulamento.

§ 1º O adicional de que trata este artigo não será concedido quando o curso constituir requisito para ingresso no cargo.

§ 2º (VETADO)

§ 3º Para efeito do disposto neste artigo, serão considerados somente os cursos e as instituições de ensino reconhecidos pelo Ministério da Educação, na forma da legislação.

§ 4º Serão admitidos cursos de pós-graduação lato sensu somente com duração mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas.

§ 5º O adicional será considerado no cálculo dos proventos e das pensões, somente se o título ou o diploma forem anteriores à data da inativação, excetuado do cômputo o disposto no inciso V do art. 15 desta Lei.

### 3.4 Gerência de recursos materiais

Gerenciar recursos materiais envolve toda a atividade de logística, cujo conceito ora se empresta da doutrina da administração de empresas. Reinaldo A. Moura a define da seguinte forma:

A logística consiste em fazer chegar a quantidade certa das mercadorias certas ao ponto certo, no tempo certo, nas condições e ao mínimo custo; a logística constitui-se num sistema global, formado pelo inter-relacionamento dos diversos segmentos ou setores que a compõem. Compreende a embalagem e a armazenagem, o manuseio, a movimentação e o transporte de um modo geral, a estocagem em trânsito e todo o transporte necessário, a recepção, o acondicionamento e a manipulação final, isto é, até o local de utilização do produto pelo cliente.<sup>61</sup>

Para Paulo R. Alt e Petrônio G. Martins, "a logística é responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor".<sup>62</sup>

Em razão dos recursos financeiros provenientes do orçamento geral da União, o Superior Tribunal de Justiça dispõe de infra-estrutura adequada ao atendimento da demanda dos jurisdicionados, de forma tempestiva.

Inúmeros recursos materiais estão à disposição para que a prestação jurisdicional se efetive, mas não se pode olvidar que a gestão destes carece de estar sempre em constante atualização e modernização.

A questão que mais atinge o funcionamento contínuo, como na quase totalidade dos órgãos públicos, é a do planejamento. Às vezes os materiais sofrem

---

<sup>61</sup>MOURA, Reinaldo A. *Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais*. 4. ed. São Paulo: IMAM, 1998, p. 51.

atraso de fornecimento por descuido dos administradores na aquisição. Como já mencionado, existem formalidades legais a serem observadas que demandam tempo e se o administrador não agir com a agilidade necessária o atraso poderá causar danos consideráveis.

Planejamento na aquisição, reposição de bens e prestação de serviços é crucial para o bom funcionamento do Tribunal. Atrasos em obras de reforma e adequação de ambientes, de quando em vez acontecem por demandarem aquisição de materiais de uso contínuo, o que jamais deve ocorrer. A comunicação adequada é crucial ao planejamento administrativo.

Se as aquisições passarem a ser realizadas através de ampla licitação na modalidade de registro de preços, em muito facilitará a gerência dos recursos materiais, sem o comprometimento na tempestividade da prestação jurisdicional, que envolve a liberdade, a honra e o patrimônio do ser humano.

Inúmeras demandas que ocorrem por parte das unidades da área fim não precisariam ser provocadas por estas, pois é fácil para a administração identificá-las e registrá-las em calendário de revisão para atualização e substituição, o que lamentavelmente ainda não ocorre.

### **3.5 Gerência de recursos tecnológicos**

A tecnologia é uma área extremamente dinâmica, que demanda planejamento e execução ininterruptos, especialmente quanto à tecnologia da

---

<sup>62</sup>ALT, Paulo R., e MARTINS, Petrônio G. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. São

informação. Programas de computador estão sempre em desenvolvimento e atualização, de acordo com as necessidades e modernização, especialmente de ordem legal.

Equipamentos de reprografia, telecomunicações e de informática estão em constante utilização, o que resulta por merecer especial atenção para o bom funcionamento da instituição.

Por incrível que possa parecer, nenhum jurista ou militante do direito, quando discute sobre o problema da morosidade da prestação jurisdicional aborda questões como as voltadas à utilização de recursos tecnológicos, de crucial importância.

Recentemente entrou em vigor a Lei n.º 11.419, de 19 de dezembro de 2006<sup>63</sup>, que dispõe sobre a informatização do processo judicial. Ora, não se pode deixar de fazer referência à proposição constante do título 1.6 deste trabalho, ou seja, para informatizar o processo judicial é imperativa a integração entre os tribunais do país.

A lei em questão só será plenamente eficaz quando houver unificação no sistema de atividade judiciária e que os sujeitos do processo possam nele atuar de forma segura. Tal só acontecerá após a integração tecnológica.

A administração da justiça há de agir de forma incisiva e estruturada para que haja a tão almejada evolução, que proporcione a verdadeira inclusão digital do Poder Judiciário como um todo.

Em prol da segurança judiciária, o desenvolvimento tecnológico há que ser realizado pelos servidores de carreira, não se podendo abusar da terceirização em

---

Paulo: Saraiva, 2000, p. 252.

tal atividade, o que resultaria em irresponsabilidade administrativa de consideráveis proporções.

### 3.6 Gerência da documentação

Para se formar idéia a respeito da importância da gestão da documentação, necessário é que se adentre à arquivologia como disciplina, dela se extraindo conceito. José Maria Jardim traz a lume o historiador norte americano Lawrence Burnet, que conceitua a gestão de documentos como sendo "o processo de reduzir seletivamente a proporções manipuláveis a massa de documentos, [...] de forma a conservar permanentemente os que têm um valor cultural futuro sem menosprezar a integridade substantiva da massa documental para efeitos de pesquisa".<sup>64</sup>

A documentação do Tribunal é gerida por comissão prevista no Regimento Interno, formada por Ministros do Tribunal. Há a Secretaria de Documentação que executa a gerência e cumpre as diretrizes traçadas pela competente comissão.

O acervo bibliográfico fica sob a guarda da mencionada secretaria, sendo a Biblioteca do Tribunal, denominada Ministro Oscar Saraiva, uma das mais importantes do país, utilizada por Ministros, servidores, demais militantes do direito, professores e estudantes, além de outros órgãos públicos.

Há o consórcio BDJur assim definido:

---

<sup>63</sup>Lei n.º 11.419, 19 dez. 2006. Dispõe sobre a informatização do processo judicial; altera a Lei no 5.869, de 11 de janeiro de 1973 - Código de Processo Civil; e dá outras providências.

<sup>64</sup>JARDIM, José Maria. In *O Conceito e a Prática de Gestão de Documentos*. Disponível em: <http://www.cid.unb.br/publico/setores/000/84/materiais/2006/O%20Conceito%20e%20a%20Pratica%20de%20Gestao%20de%20Docs.doc>. Acesso em 12 jan. 2007.

Rede de informações digitais do Poder Judiciário Brasileiro. Utiliza o sistema PKP que possibilita a realização de uma busca unificada em todos os repositórios integrantes do Consórcio. Para aprimorar a eficiência da pesquisa, os documentos foram devidamente tratados, o que permite uma maior precisão na recuperação.<sup>65</sup>

Sob a responsabilidade da Secretaria de Documentação também estão publicações do Superior Tribunal de Justiça, além da guarda e conservação de documentos, incluindo-se processos judiciais de competência originária e os administrativos.

Vinculada à referida secretaria há a Coordenadoria de Guarda e Conservação de Documentos, responsável pelo arquivo geral do Tribunal, onde se encontram os processos findos, tanto judiciais, quanto administrativos.

Com relação aos processos judiciais findos há crônico problema hoje enfrentado por todo o judiciário, que é a questão da temporalidade. Após quanto tempo podem os autos ser destruídos? Trata-se de pergunta de difícil resposta. Segundo o referido conceito de Lawrence Burnet, muito difícil é a redução seletiva dessa massa documental e, de conseqüência, selecionar os de maior valor cultural se torna tarefa de igual dificuldade.

Processos que envolvem incapazes não estão sujeitos à prescrição, os de matéria penal estão sujeitos à provável revisão criminal futura. Assim as dificuldades vão surgindo e a eliminação de tão grande volume de papéis vai ficando cada vez mais remota.

Segundo informação de Edson Alves Lacerda, técnico judiciário, coordenador da unidade em questão, cerca de noventa por cento do acervo do arquivo de processos do Superior Tribunal de Justiça se refere a processos de *habeas corpus*, podendo ser minimizado o problema com a baixa dos autos ao

---

<sup>65</sup>Consórcio BDJur. Disponível em: <http://www.consorciodbjur.gov.br>. Acesso em 08 dez. 2007.



Tribunal de origem, para apensação aos autos principais da ação penal a que normalmente se refere, salvo exceções, ao invés de mantê-los no arquivo do Tribunal superior.

A pesquisa realizada para a confecção deste trabalho contou com a expressiva colaboração de diversos servidores do Tribunal, lotados na Secretaria de Documentação, o que não poderia, em nenhuma hipótese, deixar de ser aqui mencionado, dada a importância com mesmos manifestam a preocupação com a qualidade da administração judiciária.

### **3.7 Gerência das instalações**

Para que os atos processuais possam ser adequadamente praticados e os processos movimentados, na forma da lei processual, as instalações são fundamentais, especialmente em razão da enorme quantidade de autos que permanecem no interior do Superior Tribunal de Justiça. Dedicados profissionais estão diuturnamente em atividade para que as instalações atendam as necessidades dos usuários.

Além do gerenciamento na distribuição e utilização do espaço físico, as instalações e equipamentos em ininterrupto funcionamento são monitorados e assistidos, de forma que não tenha solução de continuidade na sua utilização.

A complexidade da sede, como já dito, constituída de seis edifícios interligados, requer gerência estruturada, cuja equipe é formada por profissionais especializados, tais como engenheiros, arquitetos e outros profissionais de formação específica.

Instalações elétricas, hidro-sanitárias, de ar-condicionado, detecção endereçável de incêndio, de som e telefonia, são proporcionalmente complexas em relação à sede, com alto custo de manutenção e o seu mau funcionamento certamente comprometerá toda a atividade do Tribunal.

Também demandam inúmeros estudos e execução de obras nas atividades de readequação e racionalização dos ambientes, sendo estas realizadas principalmente nos períodos de repouso noturno, feriados e recessos do Judiciário, de forma que não prejudiquem a atividade forense.

## CONCLUSÃO

A pretensão primeira, constante da presente pesquisa, reside no destaque do papel do auxiliar da justiça enquanto sujeito da relação processual. A breve análise da relevância de suas atribuições legais, no sentido de exercer o chamado poder de documentação e o de movimentação do processo, são tratadas em consonância com ensinamentos de doutrinadores de renome.

A responsabilidade do administrador judiciário e a relevância social de seu trabalho estão implícitas na descrição, tanto teórica, quanto prática, do segundo capítulo. A análise do quadro atual existente, com a valorização das oportunidades e proposta de superação das deficiências, bem retratam o valor ora apontado.

A intenção de valorizar e destacar o papel do administrador judiciário tem por objetivo suprir lacuna deixada pela doutrina, que trata de realidade tão próxima dos aplicadores do direito, de forma superficial, logicamente por concentrar seu foco no processo como um todo.

Ocorre que não é possível olvidar realidades tão próximas, capazes de prejudicar todo o objeto da relação processual, caso as atividades auxiliares não proporcionem a eficiência, eficácia e efetividade, a ponto de plenamente materializar a prestação jurisdicional.

Com relação à atividade meio, dada a deficiência de doutrina voltada à administração pública, viu-se o autor obrigado a se socorrer de ensinamentos relativos à administração de empresas, aplicando posicionamentos teóricos e genéricos no que é possível. Princípios que tratam de gestão, gerência e administração, em geral, podem ser plenamente aproveitados, não se podendo, em hipótese alguma, como tem acontecido na administração pública em geral, nos três Poderes, a implementação de programas e estratégias pré-fabricados, totalmente voltados ao setor privado, o que macula o objeto da atividade pública.

Imperativo é que o administrador público seja melhor capacitado e desenvolva programas e estratégias próprios, sem comodamente ficar emprestando, aplicando e, em vão, desperdiçando consideráveis somas do orçamento público em atividades que produzem pouco ou nenhum resultado.

As causas da morosidade do Estado na prestação jurisdicional são muito mais amplas e complexas do que as diuturnamente propaladas pelos que abordam a matéria. Para que os órgãos do Poder Judiciário bem funcionem, como abordado no presente trabalho, existe por detrás, pesada e onerosa estrutura humana, física e tecnológica, ainda assim insuficiente para atender à crescente demanda do jurisdicionado, que cada vez está mais esclarecido e procurando a justa solução para os seus conflitos de interesses.

Aos julgadores, o Estado conferiu a árdua tarefa de julgar e, proporcionalmente, aos auxiliares da justiça cabe a missão de registrar e documentar atos, além de dar a jurídica movimentação aos processos judiciais. Dentro dessa estrutura há a necessidade constante de proporcionar as condições para que os atos sejam devida e tempestivamente praticados e, exaurida a prestação jurisdicional, os feitos retornem à origem para os fins de mister.

É certo que existe a preocupação estratégica em manter o bom funcionamento do Superior Tribunal de Justiça, mas não bastam atitudes de cunho meramente administrativo. A demanda tem que ser monitorada ainda na origem, de modo que a estrutura se previna para adequadamente atendê-la, preservando-se assim a segurança jurídica necessária à proteção do Estado e de seus jurisdicionados.

Lamentável é que a assessoria de planejamento estratégico seja integrada somente por administradores, ficando leiga quanto à matéria processual. Deveria compor tal equipe, além de administradores, alguns dos melhores processualistas, escolhidos no quadro efetivo de servidores do Tribunal. Não se pode permitir colisão entre ações administrativas e a atividade processual, como normalmente acontece.

Provavelmente, caso tal assessoria fosse vinculada à área fim, ao invés da administrativa, outro seria seu perfil, com resultados mais efetivos.

Estratégias de monitoramento não que ser montadas, no sentido de identificar pontualmente o crônico crescimento da quantidade de processos que chegam ao Tribunal.

Para tanto, permanente contato com os tribunais das instâncias ordinárias há que ser mantido, buscando, inclusive, identificar a futura demanda ao Superior Tribunal de Justiça.

Sendo toda a atividade judiciária formal e legal, o processo legislativo tem que ser sistematicamente monitorado. Ninguém melhor do que o administrador judiciário para alertar aos legisladores sobre prováveis conseqüências de tais e quais normas virem a vigor no ordenamento jurídico. Determinados fatos, se não houver prevenção, dificilmente poderão ser revistos e reparados, caso determinada norma indevida vier a vigorar. Melindrosa é a tarefa da assessoria responsável por tais atividades.

A forma como a norma federal vem sendo interpretada pelos tribunais do país, com a conseqüente aplicação do direito, bem como as orientações jurisprudenciais advindas do excelso pretório, certamente irão orientar a quantificação e qualificação das causas a serem apreciadas futuramente pelo Superior Tribunal de Justiça e tal tarefa jamais pode ser relegada a segundo plano, por parte dos responsáveis pelo planejamento estratégico, sob pena de a atividade administrativa e orçamentária ficar comprometida.

Para se bem gerir os recursos à disposição do Tribunal a previsibilidade é crucial. Pode ser que a evolução tecnológica venha futuramente até reduzir a necessidade da mão de obra atualmente utilizada, mas enquanto não forem tomadas medidas de planejamento e adequação à demanda futura, permanece qualquer pergunta sem resposta ao administrador.

Em razão das últimas alterações da norma processual, tornou-se imprescindível a integração tecnológica de todos os tribunais do país, pelo menos no que diz respeito à justiça comum. Para que os atos processuais venham a ter unicamente registro em mídia eletrônica, o desenvolvimento da tecnologia da informação no setor deverá ser de expressiva amplitude. Definitivamente chegou o

momento do Poder Judiciário começar a se desvincular dos chamados pacotes de *softwares* e construir seus próprios sistemas, sem o pesado custo de licenças de uso e riscos na segurança, dado o excessivo estreitamento de relações com o setor privado.

A estrutura organizacional do Superior Tribunal de Justiça precisa ser revista, adequando a área fim às suas peculiaridades inerentes à atividade processual, sem que haja comparação entre esta e as unidades administrativas, de realidade tão diversa. É impossível que pela simples vontade dos administradores haja identidade estrutural entre áreas tão distintas em suas responsabilidades e atividades.

O planejamento de médio e longo prazo há que, em futuro próximo, se tornar cotidiana realidade nas atividades estratégicas, inclusive levando-se em conta os entraves legais, tais como os impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

A organização da atividade processual, contemplando a estruturação do macroprocesso da área fim, com a conseqüente adequação dos conjuntos de atividades por processo de trabalho, não consiste em planejamento a ser realizado por empresa terceirizada de consultoria, composta de leigos em matéria processual. Deve sim ser a área organizada por processualistas do próprio quadro de servidores que cotidianamente atuam na prestação jurisdicional e bem conhecem a demanda, assessorados pelos experientes administradores que igualmente integram o quadro do Tribunal.

Medidas pontuais de dinamização do trâmite processual hão que ser institucionalizadas, de modo que todos os órgãos julgadores, guardadas as peculiaridades de cada matéria, possam usufruir de melhorias propostas pelos dedicados servidores responsáveis pela movimentação dos processos e documentação dos atos processuais.

A divulgação da jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça pelos Estados integrantes da Federação é de imperativa relevância para todo o Poder Judiciário do país. Todos aqueles que militam, ou venham militar, dentro ou perante a Justiça devem ter acesso às técnicas de otimização da pesquisa jurisprudencial.

Ninguém melhor do que os integrantes da Secretaria de Jurisprudência para fazê-lo por todo o Brasil.

As complexas atividades administrativas é que dão condições de funcionamento à Corte de materializar a prestação jurisdicional. A especialização específica dos servidores, em nível de pós-graduação é proposição que deveria ser implementada em futuro próximo, pois as deficiências de preparo técnico geram inúmeras situações facilmente evitáveis com o adequado treinamento. A comunicação interna em muito será aprimorada com a capacitação proposta no presente trabalho.

O aprimoramento na gestão dos recursos materiais é fundamental para o adequado funcionamento do Tribunal e atendimento à demanda interna e, conseqüentemente, a externa, sendo esta justamente a que mais sofre com a burocracia administrativa injustificada. O melhor indicador para as atividades logísticas é a estatística processual, pois proporciona valiosas informações a justificarem a demanda e o suprimento, especialmente junto aos órgãos de controle, tanto interno, quanto externo.

A sistemática modernização dos recursos tecnológicos à disposição do Tribunal é crucial para que as atividades sejam plenamente desempenhadas, especialmente com a nova demanda gerada pelas novas disposições legais. Os equipamentos e os sistemas que os colocam em funcionamento têm de estar à disposição dos usuários para que os prazos sejam rigorosamente cumpridos e não haja risco de repetição do trabalho, até mesmo porque determinados vícios processuais podem provocar impunidade ou até outros danos de considerável monta e difícil reparação.

A gestão da documentação deve ser aparelhada de meios para dinamizar e classificar a massa documental hoje existente, valorizando o patrimônio histórico existente nos autos de processos findos, também dando o devido tratamento àqueles que podem ser encaminhados a outros tribunais, de modo a minimizar o problema de espaço físico.

O Estado, em passado não muito distante, realizou pesados investimentos no sentido de proporcionar adequadas instalações ao Superior Tribunal de Justiça. A racionalização e inteligente utilização destas instalações é trabalho de relevante papel aos interesses dos jurisdicionados, inclusive quanto aos custos de reformas e readequação de espaços. O planejamento de ações de médio e longo prazo trará importantes subsídios aos gestores desta área, para que possam manter a racionalidade do uso das instalações do Tribunal.

As críticas firmadas neste trabalho retratam, com certa especificidade, o que a sociedade reclama, de modo genérico, em relação às deficiências existentes no setor público, especificamente quanto ao Poder Judiciário. Improriedades administrativas acabam maculando atividades processuais, que dependem totalmente da atividade meio para bem funcionar. As medidas estratégicas que ainda carecem de ser tomadas são de interesse público, pois acaba afetando a toda sociedade brasileira.

O papel do administrador judiciário, com duas importantes atribuições enquanto auxiliar da justiça ou escrivão, isto é, de documentação e de movimentação processual, extrapolam aos simples dizeres dos doutrinadores, com complexa estrutura e conjunto de atividades, conforme ora descrito. Subsiste ainda a importante atribuição dos demais servidores responsáveis pelas atividades adjacentes, sem as quais as dos primeiros seriam totalmente inviabilizadas.

As proposições de melhoria e implementações ora apresentadas decorrem da experiência vivida e também de pesquisa dos problemas e entraves hoje existentes, por parte do autor deste trabalho. Todas estão calcadas em análise da realidade atual e dos riscos que a prestação jurisdicional vem há muito sofrendo de comprometimento cada vez maior em sua efetividade.

Espera-se que a colaboração presente venha, pelo menos em parte, a se tornar realidade e que o Superior Tribunal de Justiça possa, cada vez mais, consolidar-se como o “Tribunal da cidadania”, segundo seu *slogan*.



## REFERÊNCIAS

ALT, Paulo R., e MARTINS, Petrônio G. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ÁVILA, Thiago Pierobom de. *Curso de Regimento Interno do Superior Tribunal de Justiça*. Brasília: Vestcon, 2004.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Atualizada até a Emenda Constitucional n.º 48, de 10 de agosto de 2005. 37. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRASIL. Decreto-lei n.º 3.689, de 03 de outubro de 1941. *Código de Processo Penal*. 11. ed. São Paulo: RT, 2005.

BRASIL. Instrução Normativa n.º 02. Superior Tribunal de Justiça. *Diário da Justiça da União*, Brasília, DF, 11 jul. 2006, Seção 1, p. 2 e 3.

BRASIL. Lei Complementar n.º 95, de 26 de fevereiro de 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp95.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp95.htm). Acesso em 10 jan. 2007.

BRASIL. Lei n.º 10.910, de 15 de julho de 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.910.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.910.htm). Acesso em 10 jan. 2007.

BRASIL. Lei n.º 11.033, de 21 de dezembro de 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L11033.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L11033.htm). Acesso em 10 jan. 2007.

BRASIL. Lei n.º 11.416, de 15 de dezembro de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11416.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11416.htm). Acesso em 10 jan. 2007.

BRASIL. Lei n.º 11.419, de 19 de dezembro de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11419.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11419.htm). Acesso em 10 jan. 2007.

BRASIL. Lei n.º 5.869, de 11 de janeiro de 1973. *Código de Processo Civil*. 11. ed. São Paulo: RT, 2005.

BRASIL. Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm). Acesso em 10 jan. 2007.

BRASIL. Lei n.º 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9784.htm). Acesso em 10 jan. 2007.

BRASIL. Regimento Interno do Superior Tribunal de Justiça. Brasília: Brasília Jurídica, 2005.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *Súmula n.º 346*. Disponível em: <http://www.stf.gov.br>. Acesso em 10 jan. 2007.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *Súmula n.º 473*. Disponível em: <http://www.stf.gov.br>. Acesso em 10 jan. 2007.

CALDAS, Gilberto. *Novo Dicionário de Latim Forense*. 4. ed. Bauru-SP: Jalovi, 1990.

CARLZON, Jan. *A Hora da Verdade*. Tradução de Maria Luiza Newlands da Silveira. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria Geral do Processo*. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

CONSÓRCIO BDJur. Disponível em: <http://www.consorciobdjur.gov.br>. Acesso em 8 dez. 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

GASPARINI, Diógenes. *Direito Administrativo*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

HUNTER, James C. *O Monge e o Executivo*. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 12. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INFORMATIVO DO STF Nº. 417, 22 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.stf.gov.br/noticias/informativos>. Acesso em 10 de jan. 2007.

INFORMATIVO DO STF Nº. 440, 11 de setembro de 2006. Disponível em: <http://www.stf.gov.br/noticias/informativos>. Acesso em 10 jan. 2007.

JARDIM, José Maria. In *O Conceito e a Prática de Gestão de Documentos*. Disponível em: <http://www.cid.unb.br/publico/setores/000/84/materiais/2006/O%20Conceito%20e%20a%20Pratica%20de%20Gestao%20de%20Docs.doc>. Acesso em 12 jan. 2007.

KOUZES, James; POSNER, Barry. *O Desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARINHO, Robson. In *Gestão Estratégica Para a Liderança em Empresas de Serviços Privadas e Públicas*. Disponível em: <http://www.editoranobel.com.br/arquivos/2006294.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2006.

MARINI, Caio. In *Gestão de Pessoas e a Abordagem do Governo Matricial: O Papel das Escolas de Governo no Alinhamento Estratégico da Arquitetura Governamental*. Disponível em: [www.direitodoestado.com/revista/RERE-2-JUNHO-2005-CAIO%20MARINI.pdf](http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-2-JUNHO-2005-CAIO%20MARINI.pdf). Acesso em: 15 jan. 2007.

MARQUES, José Frederico. *Instituições de Direito Processual Civil*. Campinas-SP: Millennium, 2000.

MAYO, Andrew. *O Valor Humano da Empresa: Valorização das Pessoas Como Ativos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MEDAUAR, Odete. *Direito Administrativo Moderno*. 8. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Conteúdo Jurídico do Princípio da Igualdade*. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

\_\_\_\_\_. *Curso de Direito Administrativo*. 17. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MOURA, Reinaldo A. *Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais*. 4. ed. São Paulo: IMAM, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico*. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Moacyr Amaral. *Primeiras Linhas de Direito Processual Civil*. 24. ed. revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, De Plácido e. *Vocabulário Jurídico*. 27. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

SILVA, José Afonso da. *Comentário Contextual à Constituição*. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

\_\_\_\_\_. *Curso de Direito Constitucional Positivo*. 8. ed. São Paulo: Malheiros, 1992.

SOS Pesquisa de Jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça. Disponível em: [http://www.stj.gov.br/SCON/jurisprudencia/SOS\\_simplificado.htm](http://www.stj.gov.br/SCON/jurisprudencia/SOS_simplificado.htm). Acesso em: 16 jan. 2007.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. *Curso de Direito Processual Civil*. Vol. I. 45. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

TOURINHO FILHO, Fernando da Costa. *Processo Penal* 1. vol. 4. ed. Bauru-SP: Jalovi, 1978.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. *Planejamento Estratégico Empresarial*. 1. ed. 2. reimpr. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

VIEIRA, Liliane dos Santos. *Pesquisa e Monografia Jurídica*. 2. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2005.

YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. EUA: Sage Publica, 1990.