

## Qualidade no Judiciário

Marcelo Guimarães Rodrigues\*

1. Introdução. 2. Judiciário, esse desconhecido. 3. Pressupostos da gestão pela qualidade. 4. Como enfocar a qualidade no Judiciário? 5. Certificação ISO 9001. 6. Conclusão.

### 1. Introdução

Neste ano, em que se comemora o bicentenário da instalação e funcionamento independente e ininterrupto do Poder Judiciário do Brasil<sup>1</sup>, observa-se que muito se fez pela evolução da Justiça brasileira. Temos, hoje, uma Justiça incomparavelmente melhor, mais acessível e democrática. As decisões judiciais são fundamentadas e os julgamentos são públicos, como nunca antes o foram em todos os tempos. Os 200 anos da Justiça brasileira são indelevelmente marcados como sinônimo de rompimento com o passado e de início de nova fase de eficiência, de transparência e de modernidade. E quem ganha com isso é o cidadão, que tem uma prestação jurisdicional mais ágil e transparente.

O Judiciário brasileiro de hoje está em posição diferenciada em relação aos demais poderes da República. Balizado pelos ideais de renovação, modernização e aperfeiçoamento. Deseja, enfim, aproximar-se da população - e dela fazer-se conhecido como verdadeiramente o é -, instituição indispensável à garantia do Estado Democrático do Direito voltado a servi-la, com a determinação de participar ativamente na construção de uma nova sociedade, em que não falte o pão, a justiça, nem a segurança jurídica. Em regra, este Poder é pautado pelo exemplar respeito à ética e à lei, constituindo o seu maior patrimônio a força moral aliada à capacitação técnica.

Não por acaso, foi o único Poder a cortar na própria carne eliminando o nepotismo (prática que no Judiciário, antes de sua extinção, diga-se de passagem, existia em percentual ínfimo em comparação a outros setores do Estado)<sup>2</sup>.

---

\* Desembargador do Tribunal de Justiça de Minas Gerais. Coordenador do Seminário Qualidade no Judiciário: Certificação ISO 9001 – Realização da Escola Judicial Edésio Fernandes.

<sup>1</sup> Em 10 de maio de 1808, por alvará expedido pelo Príncipe Regente, foi a Relação da cidade de São Sebastião do Rio de Janeiro elevada à Casa de Suplicação do Brasil, vale dizer, a última instância judiciária, onde terminariam os feitos, sem mais atuação da Casa de Suplicação de Lisboa (Gabriel Martins dos Santos Vianna, “Organização e Distribuição da Justiça no Brasil”, *Revista do Supremo Tribunal Federal*, v. 49, p. 342, 1923). Daí afirmar João Mendes de Almeida Júnior, ex-Ministro do STF que, antes mesmo da elevação do Brasil à categoria de Reino, o que se deu em 16 de dezembro de 1815, “já estava, de fato, estabelecida a mais completa autonomia das Justiças” (*O processo criminal brasileiro*. Rio de Janeiro: Tip. Baptista de Souza, 1920, p. 159).

<sup>2</sup> Em geral, a cobertura da mídia à época disseminou na população impressão contrária, como se a prática fosse reduzida ou simplesmente inexistente em outros setores. Os demais Poderes, Executivo e Legislativo, nas esferas federal, estadual e municipal até hoje não foram alcançados pela proibição sistemática e irrestrita do nepotismo, e o assunto estranhamente desapareceu da pauta da imprensa.

O Judiciário implantou e consolidou de forma definitiva os Juizados Especiais (terceira instituição pública de maior credibilidade no País); instituiu cadastro estatístico nacional, a qualquer um acessível pela rede mundial de computadores, denominado ‘Justiça Aberta’<sup>3</sup>, ferramenta indispensável ao planejamento idôneo e à necessária transparência; colocou já em prática, ainda que de forma embrionária, diante das notórias restrições orçamentárias, o processo eletrônico e o Diário do Judiciário eletrônico (a partir da edição da Lei Federal 11.419, de 2006), que seguramente representa o início de uma nova e promissora era com o rompimento definitivo de seculares símbolos do arcaísmo (eliminação do papel, carimbos, linhas e agulhas de costurar maços, prateleiras, arquivos físicos - salas e prédios - imensos, caríssimos, inseguros e ineficientes). O fim do papel e dos penduricalhos a ele agregados, além de beneficiar o meio ambiente e economizar dinheiro público, por si só reduzirá em média 70% do tempo de tramitação atual dos processos judiciais. De há muito olhamos à frente com ênfase na seleção democrática (recrutando valores humanos vocacionados em todas as classes e segmentos sociais), através do concurso público de provas e títulos e aperfeiçoamento (inicial e contínuo) de magistrados e servidores, preparando-os com cursos obrigatórios nas Escolas Judiciais a assumirem, sem arrogância, com o testemunho de cada um, papel decisivo na construção de um novo sistema judiciário; implantamos e incentivamos a difusão de nova cultura jurídica e social no Brasil, a cultura da conciliação (através das Centrais e Juizados de Conciliação)<sup>4</sup>, sem dúvida o mais eficaz meio não apenas de prevenção e solução de litígios, mas sobretudo de pacificação social; também em caráter pioneiro implementou-se o Projeto “Novos Rumos na Execução Penal”, denominado método APAC, merecedor de justos reconhecimentos nacional e internacional<sup>5</sup>.

Todavia, muito há ainda a ser feito. A busca da qualidade é um processo permanente, contínuo e, diria até, interminável, dado que, inspirada pelo ideal de evoluir, toda obra humana sempre pode (e deve) ser aperfeiçoada.

A partir da percepção de que o tradicional modelo de gestão administrativa burocrática do serviço público não mais atende às complexas demandas da sociedade contemporânea, deflagrou-se no Judiciário da Comunidade Européia movimento cuja meta é a preocupação de melhorar a prestação jurisdicional. E algumas importantes conclusões foram dali extraídas, dentre as quais a

---

<sup>3</sup> [www.cnj.jus.br](http://www.cnj.jus.br).

<sup>4</sup> Mais informações: [www.tjmg.gov.br](http://www.tjmg.gov.br).

<sup>5</sup> Lançado em dezembro de 2001 pelo Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais - TJMG -, com o objetivo de incentivar a criação e expansão da Associação de Proteção e Assistência aos Condenados - Apac, como alternativa de humanização do sistema prisional no Estado. O Método Apac, sem perder de vista a finalidade punitiva da pena, trabalha a recuperação do condenado e sua inserção no convívio social. Parte-se da premissa de que, recuperado o infrator, protegida está a sociedade, prevenindo-se o surgimento de novas vítimas. Referido projeto já se acha implantado em 81 Comarcas, envolvendo um total de 275 Municípios do Estado (mais informações disponíveis no Portal [www.tjmg.gov.br](http://www.tjmg.gov.br)).

importância da gestão no âmago das instituições judiciais no mundo, exatamente por apresentarem, a despeito das notórias diferenças culturais, políticas, econômicas, sociais e raciais, objetivos intrinsecamente comuns, de forma a repercutir na eficiência de projetos, notadamente afetos à gestão dos recursos humanos.

A morosidade dos serviços judiciários tornou-se, no mundo inteiro, o principal e aparentemente insolúvel problema a ser enfrentado, em grande parte diante da insuficiência de ações dinamizadoras ao seu enfrentamento. Contrariamente ao que se possa presumir, não é a morosidade decorrência apenas da ineficiência do processamento dos atos judiciários, mas de toda e qualquer ineficiência no âmbito dos serviços judiciários (informatização, ordenamento jurídico, de magistrados e ou servidores, da área administrativa dos órgãos do Judiciário, etc.).

A partir desta constatação, desde o início da década passada, implementaram-se nos Estados Unidos e em vários países da União Européia metodologias modernas cientificamente comprovadas por empresas, a fim de quebrar paradigmas obsoletos. Em que pese a Administração Pública e a empresa privada possuírem diferentes estruturas e finalidades, na essência têm um ponto comum, que é a prestação de serviços. E o Judiciário, não há dúvida, é prestador de serviços. Com o reconhecimento das falhas, passa-se a destacar e identificar o potencial humano, técnico e orçamentário disponíveis.

Nesse contexto, a metodologia de gestão pela qualidade é mundialmente comprovada como a única solução dos problemas relacionados à morosidade e até mesmo como contraponto à burocracia<sup>6</sup> que nos conduziu aos conhecidos problemas de dificuldades, ineficiência e morosidade.

Entre outros aspectos relevantes, a gestão pela qualidade amplia a visibilidade do Judiciário à sociedade, aumentando a transparência em virtude da disponibilidade de indicadores estatísticos precisos e confiáveis. Ponte na mudança da cultura burocrática para uma cultura gerencial pautada em resultados e destinada ao cidadão, hoje claramente definido como o verdadeiro patrão, cliente e usuário do serviço judiciário.

---

<sup>6</sup> Conforme anotado por Elizabeth Leão, “A burocracia surgiu no início do século XX, quando o objetivo fundamental das organizações centrava-se no melhoramento das tarefas e do trabalho em cadeia, sendo destacada a preocupação com a estrutura organizacional das instituições”. Pontua que “tem sido lenta a evolução das organizações pertencentes ao poder público, já que exigências do Estado aparentemente encontram-se satisfeitas com a adoção do modelo burocrático, cujas características se encontram baseadas na centralização do poder, na rígida determinação das funções e dos procedimentos e a hierarquização das relações. Dessa estrutura, decorre o desenvolvimento de rotinas e resistências que dificultam a implementação de mudanças organizacionais. Por outro lado, a burocracia proporciona problemas de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, despersonaliza as relações entre os indivíduos, torna a comunicação formal e distante, contribui para que as decisões sejam tomadas por pessoas afastadas dos problemas e dos usuários. Em decorrência, os funcionários admitidos com base em concursos e neutros nas suas decisões se sentem desmotivados, inexistindo percepção dos objetivos da organização”. O modelo burocrático “resultou na despersonalização do relacionamento interpessoal e no uso excessivo de formalismos, o que potencializou elevada resistência à mudança e forte defesa dos funcionários em relação a pressões externas”. Sua crise surgiu “com o aumento das funções do Estado, resultantes do *Nex Deal*, agravada com a emergência do *Welfare State* e o conseqüente aumento das despesas com a saúde, educação, segurança social e funcionários públicos” (em *A realidade vigente na administração dos tribunais*, INQJ, p. 24-25).

Tão ou mais importante do que implantar novos métodos de gestão é disseminá-los e uniformizá-los, considerando-se que o Poder Judiciário, em que pese constituído por vários e diferentes órgãos, estaduais e federais, é uno e tem capilaridade nacional. Assim, a mudança comportamental precisa ser sentida em todos os cantos e recantos do país, de maneira sistemática, uniforme e consistente. Além de ouvir sobre o que pensa e o que deseja o jurisdicionado, devemos aprender a “conversar” entre nós, compartilhando a aplicação de experiências bem sucedidas e a resolução de problemas comuns. O estudo da administração e gestão dos tribunais requer o que pode ser referido como molecularização de todo o sistema da justiça, englobando, além dos tribunais, em conjunto, os institutos de reinserção social, sistema prisional, Ministério da Justiça e demais atividades essenciais à administração da justiça. Acabou-se o tempo do “ensimesmamento”, da atonicidade de ilhas isoladas do sistema judicial. Com certeza, uma das áreas prioritárias na implementação da metodologia de gestão pela qualidade é comunicação e informação (conceber e aplicar sistemas de informação interna e de comunicação - interna e externa - do aparelho judicial). Ademais, do ponto de vista micro administrativo, a gestão deve ser focada, com critérios justos e ponderação, no desempenho funcional dos servidores e juízes.

Não por acaso, segundo recentes dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea<sup>7</sup>, a ineficiência na Justiça é responsável pela redução em 25% da taxa de crescimento de longo prazo do País. Ao contrário, ainda segundo o Ipea, com uma justiça mais eficiente o Brasil poderia acrescentar outros 0,8% ao ano na taxa de crescimento e aumentar a produção nacional em até 14%. A taxa de desemprego cairia quase 9,5% e os investimentos aumentariam em 10,4%.

Assim, vejamos.

## **2. Judiciário, esse desconhecido**

A opacidade do sistema judicial e sua distância social é uma das principais questões que afligem o Judiciário contemporâneo e repercutem na massificação de paradigmas negativos.

Recente estudo divulgado pela AMB - Associação dos Magistrados Brasileiros<sup>8</sup>, realizado em parceria com o Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas, revela que o Poder Judiciário é pouco conhecido da população brasileira. Apenas 8% dos entrevistados afirmaram conhecer bem o Judiciário. Alguns setores, como a Justiça do Trabalho, a Justiça Eleitoral e os Juizados Especiais são, em geral, menos desconhecidos. Um contingente de 45% “conhece mais ou menos” e outros 46% “conhecem só de ouvir falar” ou simplesmente “não conhecem”. Em que pese tal nível de desconhecimento, o Poder Judiciário ocupa o 6º lugar entre 17 instituições na classificação nacional

---

<sup>7</sup> [www.ipea.org.br](http://www.ipea.org.br).

<sup>8</sup> Em 10.6.08.

de confiança popular, com 56%. O estudo aponta que a confiança no Judiciário não está associada ao grau de conhecimento da população. Em outras palavras, o povo confia, mas não conhece!

Com efeito, foge quase que por completo ao senso comum do homem médio e muitas vezes até mesmo das elites e formadores de opinião brasileiros noções elementares sobre a missão constitucional do Poder Judiciário, suas responsabilidades, restrições, estrutura e composição, conceitos cujo desconhecimento afeta negativamente a própria cidadania<sup>9</sup>.

Percebe-se também que não há a devida e necessária divulgação no tocante a estudos sérios e isentos sobre o Judiciário. A propósito, segundo apurado em recente relatório do Banco Mundial<sup>10</sup>, a produtividade do Judiciário brasileiro é a maior da América Latina, com elevado número de

---

<sup>9</sup> Nos meios social, acadêmico, na mídia e nos sindicatos, por exemplo, em geral desconhece-se que o juiz de qualquer grau ou instância tem independência para julgar e ao decidir não está sujeito a qualquer espécie de hierarquia (princípios da independência e da livre persuasão racional ou do convencimento motivado); mas as decisões estão sujeitas a recursos, muitas vezes repetitivos e infundáveis, e que prazos dobrados e até mesmo quadruplicados são concedidos aos órgãos públicos, tudo por anacronismo das leis processuais que são elaboradas pelo Congresso Nacional. Este, o juiz (apesar dos recentes, porém ainda insuficientes avanços), toma-se de insatisfação para com o sistema judicial do país, a impunidade, a qualidade das leis, a estrutura penitenciária, a cultura das relações de trabalho (regidas por uma consolidação de leis que data do Estado Novo de Getúlio Vargas) e o sistema político-partidário. O senso comum parece ainda não ter assimilado que a vitaliciedade, a inamovibilidade e a irredutibilidade de vencimentos da magistratura não são privilégios, mas sim prerrogativas conquistadas em proveito e garantia de toda a sociedade, tanto quanto as restrições - ímpares, se considerados os demais servidores públicos - aos seus integrantes impostas. Raramente é lembrado com a necessária ênfase que o Poder Público - União Federal, Estados, Distrito Federal, Municípios, com respectivas autarquias, empresas e fundações públicas - ao lado do sistema financeiro (bancos, financeiras e administradoras de cartões de crédito), empresas de telefonia, seguradoras em geral e operadoras de planos de saúde são os maiores demandistas do país e congestionam o Judiciário com ações e recursos repetitivos, muitas vezes natimortos. Resultado: contribuem decisivamente para a lentidão do sistema judicial. Não fôra isso, a população confunde diferentes órgãos públicos, como se todos integrassem a estrutura do Judiciário: o Ministério da Justiça (plano federal), as Secretarias de Justiça (planos estadual e distrital), Procuradoria-Geral de Justiça e até mesmo a denominada Secretaria Extraordinária de Reforma do Judiciário, são instituições do Poder Executivo (federal e estaduais, conforme o caso) e dos Ministérios Públicos dos Estados. Do Ministério Público (federal, estadual), da Advocacia Pública (da União e dos Estados), da Advocacia (representada pela Ordem dos Advogados do Brasil) e da Defensoria Pública (federal e estadual), todas reconhecidas pela Constituição da República funções essenciais à administração da justiça, igualmente são instituições que não integram a estrutura do Poder Judiciário. Ignora-se que a construção e a administração de presídios e demais unidades prisionais são atribuições exclusivas do Poder Executivo (federal e estadual), a quem pertencem também as polícias judiciárias civis (da União, dos Estados e do Distrito Federal), encarregadas da investigação e confecção dos inquéritos sobre crimes e contravenções penais (sem investigação eficiente não há jeito de acontecer condenação). Não se imagina que tal Poder, independente e autônomo em relação aos demais poderes da República, seguramente é o mais fiscalizado da República (advogados, partes, membros do Ministério Público, tabeliães, notários, oficiais registradores, Corregedorias-Gerais de Justiça, sindicatos de servidores, associações de magistrados, Tribunais de Contas, imprensa e, por fim, um órgão externo especificamente criado, o Conselho Nacional de Justiça; a tal importante mister, em conjunto e não necessariamente nesta ordem, se dedicam no cotidiano forense). Possui caráter nacional (uno), regido por lei complementar orgânica federal (editada em pleno regime militar e, por sinal, carecendo de urgente revisão), portanto, organizado através das mesmas e únicas diretrizes básicas; embora composto por órgãos federais e estaduais, especializados no julgamento de determinadas matérias (Justiças do Trabalho, Eleitoral e Militar) e não especializados (Justiças Comuns Federal e Estadual). Apesar de a Constituição garantir a autonomia financeira, a verdade é que o seu orçamento é aprovado pelos Legislativos (Congresso Nacional e Assembléias Estaduais) em percentual fixo (6%), com base na previsão e controle de arrecadação (receitas) dos Executivos (federal e estadual), mas ainda sujeito, em regra, a repasses mensais (duodécimos), que invariavelmente não incorporam eventual crescimento da arrecadação no respectivo exercício fiscal. Poucos, pouquíssimos, dos leigos sabem que não integram a carreira da magistratura os cargos dos Tribunais Superiores (STF, STJ, TST, STM e TSE). Um quinto das vagas de todos os Tribunais do país, desde a Constituição de 1937, é preenchida diretamente por advogados e membros do Ministério Público, por nomeação do Poder Executivo. Mesmo entre indivíduos bem informados, raramente tem-se a noção correta do que se trata o cargo de Desembargador. E por aí vai, pois a lista do ignorado em relação ao Judiciário é quase infundável...

<sup>10</sup> Do estudo intitulado *fazendo com que a justiça conte*. Relatório 32.789-BR, que fornecerá subsídios à segunda etapa da reforma do Judiciário.

decisões proferidas, e marcada pela variedade de meios de distribuição da justiça (juizados especiais, centrais de conciliação, de precatórios, etc.). Houve reconhecimento de entidade insuspeita - Banco Mundial - de que o magistrado brasileiro, apesar da sobrecarga de serviço e das condições insatisfatórias de trabalho, compensa a omissão de outros atores da complexa engrenagem judiciária, julgando, no período avaliado, 1.357 ações (muito acima dos padrões internacionais) contra, por exemplo, 875 ações para os juízes argentinos e 377 para os venezuelanos, e que se na Argentina existem 10,9 juízes para cada 100 mil habitantes, por aqui esta relação é de 5,3 (em que pese o PIB brasileiro ser 10 vezes maior!) e que grande parte dos problemas enfrentados, como a lentidão dos processos, não diz respeito à atuação do Judiciário, mas sim a falhas do sistema judiciário como um todo.

Diga-se que para tal estado de coisas em muito contribuiu, até pouco tempo atrás, a histórica postura deste Poder. A máxima de que juiz só falava no processo foi um dogma incontestável e cultivado durante quase dois séculos (supostamente por confundir isenção com neutralidade). Com isso o Judiciário perdeu contato com a sociedade, e em razão de tal silêncio tornou-se desconhecido e provavelmente o mais incompreendido dos Poderes da República.

Tal postura gerou um distanciamento nefasto, pois trata o Judiciário da última trincheira de proteção e resguardo do cidadão, cuja missão constitucional fundamental é velar pelo Estado Democrático do Direito, zelar pelo estrito cumprimento das garantias e direitos fundamentais da Constituição. Não há dúvida de que “o acesso ao direito e à justiça é a pedra de toque do regime democrático. Não há democracia sem o respeito pela garantia dos direitos dos cidadãos”<sup>11</sup>.

Isso em boa parte resultou na criação de ambiente propício à proliferação de paradigmas negativos potencializados por discursos eleitoreiros de políticos demagogos e manchetes da mídia estampadas, na oportuna expressão do Des. José Fernandes Filho, com “frenética disposição demolitória”<sup>12</sup>, que de tão repetidos habitam o imaginário do cidadão comum como premissas verdadeiras, preceitos incontestáveis. Em verdade, uns equivocados, outros distorcidos e ilusórios, tais como “a polícia prende e o juiz solta”<sup>13</sup>, “o credor não consegue receber por dificuldade em dar impulso ao processo”, “o processo, para ser seguro, necessariamente deve ser lento”, “no Brasil, só pobre vai para a cadeia”, “o problema do Judiciário é a falta de magistrados (ou de orçamento)”, “os problemas do Judiciário serão resolvidos com o controle externo”, “a reforma do Judiciário vai

---

<sup>11</sup> SANTOS, Boaventura de Souza (sociólogo). In *Os tribunais nas sociedades contemporâneas: o caso português*. (co-autoria). Porto: Afrontamento/CES/CEJ, p. 483.

<sup>12</sup> Em *Do novo Judiciário: missão e ambição*. Del Rey Jurídica. Belo Horizonte: Ed. Del Rey, ago./dez. 2007.

<sup>13</sup> “*A polícia prende e a Justiça solta*” é um dos mais frequentes, mas não o único, equívocos quase à exaustão repetidos pela mídia. Em verdade, acautelamentos, sejam eles provisórios, preventivos ou definitivos, são efetivados em flagrante delito (hipótese em que a prisão deve ser obrigatoriamente comunicada à autoridade judicial em 24h para as providências necessárias) ou em virtude de ordens judiciais (à exceção de crime ou *transgressão* militar em lei definido), do contrário são ilegais. E se determinação há para que presos sejam soltos, diante do que diz a lei, significa que não mais subsistem motivos para a manutenção da privação da liberdade: art. 5º, LXV e LXVI, da CR.

reduzir o número de processos”, ”vamos abrir a caixa-preta do Judiciário”, “o Judiciário é caro e demorado”, “servidor público é marajá e não trabalha”, etc<sup>14</sup>.

Leva-se em conta igualmente que a sociedade, por diversas razões (culturais, sociais, econômicas, educacionais, etc.), possui dinâmica própria. O cidadão comum não tem acesso a informações precisas, isentas e corretas, não conhece seus direitos e muito menos como se desenvolve um processo judicial (o Estado e seu sistema educacional não colaboram). Não é seguro do advogado (também sujeito a crenças incorretas) e, ao procurar a Justiça, além de efetividade e transparência, quer soluções rápidas e, sobretudo, favoráveis aos seus interesses. Quando misturados esses ingredientes à oscilação da ciência jurídica, própria de uma ciência inexata, de cunho social, formata-se um caldo cujo resultado nem sempre é satisfatório, sujeito facilmente à manipulação dos mal informados e oportunistas de plantão.

A mudança de tais crenças requer a reforma racionalizada do pensamento a partir de toda a complexa engrenagem judiciária (não apenas judicial). Cabe ao Judiciário, protagonista e condutor desta máquina, liderar o movimento de transposição da cultura burocrática para a cultura da gestão pela qualidade, orientada nos legítimos anseios do cidadão no tocante à solução dos seus problemas (o que esperam dos serviços judiciários?) - eficiência e transparência - e pautada pelos resultados, aferidos mediante indicadores confiáveis.

Ultimamente percebe-se uma saudável mudança de rumo.

Conforme enfatizado pelo Des. Reynaldo Ximenes Carneiro, Segundo Vice-Presidente e Superintendente da Escola Judicial do TJMG, tem-se agora a consciência de que “A realidade social exige do magistrado um perfil mais dinâmico, com habilidades outras que vão além do âmbito jurídico, pois se espera que seja uma pessoa equilibrada, de iniciativa, com capacidade de gestão, com senso de equipe e habilidade de tornar harmonioso o seu espaço de trabalho”, cabendo-lhe buscar “um bom relacionamento com a sociedade em geral”<sup>15</sup>. Em outras palavras, do juiz do século XXI se exige mais do que o saber técnico. Várias outras habilidades deve ele reunir, dentre elas interagir com o meio social, ter formação também para conciliar e a capacidade de gestão da coisa pública (choque de eficiência), com todos os desafios que representa fazê-lo com orçamento insuficiente, numa jovem democracia, permeada por uma sociedade plural e profundamente desigual, na qual a educação e o ensino, responsáveis, quando menos, pela disseminação de conceitos básicos de cidadania, têm muito que evoluir.

---

<sup>14</sup> Cf. LEÃO, Elizabeth, ob. cit., p. 17.

<sup>15</sup> Discurso proferido por ocasião da solenidade de encerramento do 10º Curso de Formação Inicial dos novos juizes, da Escola Judicial Edésio Fernandes, do TJMG, em 21.06.07.

Como agentes políticos e salvo impedimento legal<sup>16</sup>, os juizes devem satisfacao a sociedade e, nesse descortino, atender a imprensa se inclui entre as tarefas necessarias a manutencao da transparencia dos atos que praticam. E certo que alguns juizes se recusam a falar, ao passo que outros vem falando mais do que devem. Torna-se necessario adotar um ponto de equilibrio, de forma a nao privar o particular das informacoes nem avançar para a critica inutil, imprópria ou inoportuna.

O Poder Judiciário tem o dever de se comunicar com a sociedade. Não está acima de ninguém, integra uma República democrática, por isso deve satisfacao de seus atos a populacao, não podendo se esquivar do contato com a imprensa.

Levar ao conhecimento da opiniao pública (≠ da opiniao publicada), de forma isenta e transparente, livre de maniqueísmos, distorções e manipulações - disseminadas por parte da mídia e formadores de opiniao engrossando a onda, incutindo no imaginário comum exceções como se regra fossem ou até mesmo estereótipos pinçados de peças de ficção<sup>17</sup> -, o que é o Poder Judiciário, sua missao constitucional, sua verdadeira realidade, seus valores, objetivos, e ações que quase silenciosamente vem sendo desenvolvidas para aprimorá-lo, é mais do que uma obrigacao. É um grande desafio não apenas de toda a sociedade civil, mas, sobretudo, daqueles que o integram, sejam magistrados, sejam servidores<sup>18</sup>.

### **3. Pressupostos da gestão pela qualidade**

A gestão pela qualidade é baseada em metodologia cientificamente comprovada como o mais eficaz método gerencial da atualidade, seja em empresas privadas, seja na Administração Pública, no combate a morosidade e a ineficiencia.

Para tanto, o efetivo exercicio da lideranca é fundamental.

---

<sup>16</sup> A LOMAN (LCF 35, de 1979), editada na ditadura militar, em seu art. 36, III, proíbe ao magistrado “manifestar, por qualquer meio de comunicacao, opiniao sobre processo pendente de julgamento, seu ou de outrem, ou juízo depreciativo sobre despachos, votos ou sentenças de órgãos judiciais, ressalvada a critica nos autos e em obras técnicas ou no exercicio do magistério”.

<sup>17</sup> Emblemático é o uso da figura do juiz empunhando o martelo, própria do magistrado estadunidense, difundida por Hollywood e automaticamente assimilada pelo imaginário nacional, mas inexistente na magistratura brasileira.

<sup>18</sup> A partir da percepcao de se tratar da grande meta e o desafio do Poder Judiciário para os próximos anos, em Minas Gerais, por iniciativa do Tribunal de Justiça, foi lançado o programa “Conhecendo o Judiciário”, com o objetivo de criar canais efetivos de comunicacao com a sociedade. O programa visa ampliar o conhecimento sobre as funções e a estrutura do Poder Judiciário. Com essas informacoes, o TJ contribui para a formacao da cidadania, dotando os indivíduos de conhecimento necessario para a garantia dos seus direitos e para o fortalecimento da Democracia. Visitas orientadas, palestras específicas para professores, estudantes, associações de bairro, ONGs, debates com a imprensa e seminários estão entre as ações implementadas. São peças de apoio do Programa “Conhecendo o Judiciário” as publicações: "Tudo Legal no Tribunal", direcionada ao público infante-juvenil; "Poder Judiciário em Minas Gerais", "TJ Responde" e "Juizados Especiais", criadas para o público adulto, além de um vídeo institucional (disponível no Portal [www.tjmg.gov.br](http://www.tjmg.gov.br), ou pelo correio eletrônico [conhecendo@tjmg.gov.br](mailto:conhecendo@tjmg.gov.br)). Todavia, a iniciativa precisa ser ampliada, de preferencia introduzida em mídia aberta e de abrangencia nacional.



Cabe aos dirigentes do Poder Judiciário, atuais e futuros, em concerto, o movimento inicial e permanente de modernizá-lo, assumindo o compromisso de conduzir esse processo, unidos por dois objetivos comuns: melhorar a eficiência e aumentar a transparência. Os líderes constroem e modificam a cultura de uma organização, são responsáveis por liderar as mudanças através de novos projetos, e nós sabemos que é através das mudanças e inovações que as organizações conseguem crescer ou simplesmente se manter vivas, num mundo em que as necessidades das pessoas mudam continuamente e as instituições são obrigadas a acompanhar as mudanças para atender às novas demandas de uma sociedade em permanente mutação.

Neste norte, compete aos dirigentes, não apenas do meu Tribunal, mas em âmbito nacional, em coesão e uniformidade, selecionar projetos, estabelecer metas factíveis, definir objetivos e cobrar resultados, mobilizar, conscientizar e motivar as pessoas envolvidas, com o compromisso de satisfazer os legítimos anseios da clientela dos serviços jurisdicionais.

Liderar implica gerir pessoas para desenvolver e sustentar todo o potencial humano, estabelecer com precisão a política e estratégia da organização, definir objetivos, métodos e instrumentos, administrar parcerias externas, empregar recursos internos à organização, aumentar a eficiência dos procedimentos e comparar os resultados planejados com aqueles finalmente alcançados.

Além disso, com o auxílio da tecnologia da informação, cada núcleo da administração judicial deve dispor e visualizar na tela do computador, de preferência a um simples toque de uma única tecla, informações gerenciais básicas, tais como indicadores de desempenho. Não apenas o rápido e eficiente acesso, mas também o compartilhamento de informações gerenciais se constitui como uma das premissas do gerenciamento pela qualidade. Como desembargador, tenho todo interesse de saber o custo de cada acórdão relatado ou decisão monocrática por mim proferida, qual o tempo despendido entre a distribuição (ou protocolo) do recurso e seu julgamento, qual a minha produtividade individual<sup>19</sup> (e não apenas da Câmara que integro), quantos feitos julguei (como relator, revisor e vogal), no ano em curso, no acumulado dos últimos doze meses ou em cada mês do ano<sup>20</sup>. Não basta saber o acervo dos processos em andamento nos juizados especiais, nos

<sup>19</sup> Até aqui, o levantamento de minha produtividade individual é alimentado no meu gabinete, manualmente, por impossibilidade de aplicação de programa específico.

<sup>20</sup> A isto se refere o “controle estatístico do processo - CEP”. A função básica do controle estatístico de processo é padronizar sistemas de trabalho de forma a evitar a variabilidade. A variabilidade, como o próprio nome diz, são as variações ocorridas na execução dos serviços de uma organização. Vale dizer: qual o percurso, tempo, itinerário ou etapas que o processo levou para chegar à mesa do magistrado? Quantas vezes este mesmo processo retornou em conclusão até o seu arquivamento? Essa variação compromete o sistema de qualidade, visto que alguns métodos deverão ser retrabalhados ou simplesmente deixados de lado. Uma ferramenta importantíssima no controle estatístico de processo é a estatística. Através dela efetua-se coleta de dados no processo e formaliza-se uma padronização que deverá ser acompanhada de perto pelos envolvidos no processo de produção. Existem formas de implantação deste procedimento que devem ser observadas para garantir seu êxito. A primeira delas é selecionar o processo que será utilizado para aplicação do controle estatístico. A prioridade é escolher processos cujos produtos possuem grandes índices de rejeição ou necessitam de grande controle de inspeção. Os processos que estão sendo executados harmoniosamente serão analisados posteriormente, pois se não existem sintomas de anomalia (ou não-conformidade) não requerem uma

primeiro e segundo graus de jurisdição, quantas ações ingressaram e quantas foram, no total, julgadas e encerradas no mesmo período. Quanto custa, afinal, ao Estado, a decisão proferida por cada magistrado<sup>21</sup>?

Trata-se de informações básicas à orientação do necessário planejamento que deve nortear a administração judicial (e judiciária, dado que os órgãos do Ministério Público, Advocacia e Defensoria Pública, como instituições essenciais à Justiça, devem igualmente apurar sua eficiência). Vale dizer: eficiência e transparência.

Dentre as áreas mais sensíveis, as seguintes foram identificadas como prioritárias na implementação da metodologia de gestão pela qualidade: recursos financeiros, infra-estrutura, recursos humanos, informação e comunicação.

Nesse aspecto, defendo que comunicação social apenas não basta. É necessário evoluir, e o responsável emprego do *marketing* indica ser a ferramenta adequada para tornar o Judiciário e o serviço prestado - jurisdição - mais conhecido da população. A esta ciência cabe monitorar as mudanças do ambiente externo e, através disso, divulgar boas ações e minimizar as ameaças, além de entender as fraquezas e forças internas da organização.

*Marketing* é mais do que divulgação. Na realidade, divulgação é apenas um dos quatro elementos do conceito. Os outros três, caso adaptados à estrutura da administração judicial, significam: acessibilidade (formal e material) ao sistema jurisdicional, serviços prestados e localização das unidades judiciais (comarcas, fóruns e tribunais).

O tema é tão amplo que diversos executivos buscam aperfeiçoamento nesta área. Uma das melhores e mais simples definições para *marketing* resume-se a: “*marketing* é entender para atender”. Entender os desejos e necessidades dos usuários (no caso, do sistema judicial), quais os atributos mais importantes para os mesmos; prestando o melhor serviço, disponibilizando-o no local certo, no tempo certo. Significa antecipar (postura pró-ativa, não apenas reativa) necessidades do usuário do serviço (através de análises demográficas, geográficas, psicográficas e comportamentais) e sensibilizar os dirigentes da instituição a disponibilizar o serviço legitimamente esperado. Cuida-se do maior responsável entre a interação dos processos internos de uma organização com o ambiente externo e seus usuários (público-alvo), daí por que de seu profissional são exigidos conhecimentos bastante abrangentes. A propagação é apenas uma das formas de promoção e comunicação de um produto, serviço e marca (ou logomarca), com o seu público-alvo. O público-

---

preocupação inicial. O CEP informa quando agir e quando não agir. Se a ação for tomada oportuna e adequadamente ela se mostra econômica e eficaz. Quando se age no processo estamos nos orientando para o futuro e com isso evitamos o desperdício. O CEP é uma ferramenta para o “produzir com qualidade”.

<sup>21</sup> SANTANA, Jair Eduardo. “Quanto custa a função jurisdicional?” In *Decisão* - Informativo Mensal da AMAGIS - Associação dos Magistrados Mineiros. Belo Horizonte, p. 13, maio de 2007.

alvo são os clientes ou usuários do serviço prestado, que, além disso, recomendam e influenciam outros usuários.

#### 4. Como enfocar a qualidade no Judiciário?

No âmbito da administração pública direta e indireta de todos os Poderes, vigora, ao lado dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, o da eficiência, cláusula geral a imprimir norte ao administrador público, dirigentes e membros de cada Poder (art. 37, *caput*, da CR; grifou-se)<sup>22</sup>.

O texto constitucional acabou por sumular no predicado da eficiência alguns conceitos tirados da ciência econômica, cunhados por Frederick Taylor (por isso denominados de *taylorismo*), quais sejam os princípios do planejamento, da preparação, do controle e da execução.

O principal produto ou serviço prestado pelo Poder Judiciário, sua atividade-fim, é a prestação jurisdicional. Em uma única palavra: justiça. Direito natural inerente a todo ser humano, refere-se a uma das mais primárias e indispensáveis aspirações das sociedades de todos os tempos, mesmo daquelas dos primórdios da civilização. Aplicar e interpretar o Direito ao caso concreto, resolver litígios e assim manter a pacificação social e criar ambiente propício ao desenvolvimento econômico<sup>23</sup>.

Ao lado da realização do justo, observados os preceitos da ética, do devido processo legal e o amplo direito de defesa, com os meios e recursos a ele inerentes<sup>24</sup>, também devemos garantir a segurança jurídica (dois dos principais objetivos da ciência do Direito). Cabe-nos ainda aumentar os canais de acesso da população de todas as camadas e estamentos sociais ao sistema judiciário,

---

<sup>22</sup> O Governo Federal, pelo Decreto n. 5.378, de 2005, instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, nomenclatura que substituiu a anterior: Programa da Qualidade no Serviço Público - PQSP. Uma das razões que motivaram a substituição foi o entendimento de que a Desburocratização é uma vertente das quais não se pode prescindir quando o propósito institucional é o de pautar suas práticas nos critérios de excelência em gestão pública. Por sua vez, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, na qualidade de organização que ancora o GESPÚBLICA, editou o Manual "Avaliação Continuada da Gestão Pública", e, ao conceituar Qualidade no Serviço Público - PQSP e a Desburocratização, afirmou que *são em essência duas grandes estratégias nacionais voltadas para um objetivo comum: promover a qualidade dos serviços públicos e das ações do estado, tendo em vista a satisfação do cidadão e a melhoria da qualidade de vida no País*. Acrescenta se tratar de estratégias que atuam diretamente nas organizações públicas mobilizando e apoiando as ações de melhoria das práticas de gestão e da qualidade do atendimento ao cidadão; sensibilizando-o diretamente para o exercício do controle social, da participação e avaliação do grau de satisfação e insatisfação com os serviços prestados pelo poder público.

<sup>23</sup> Não é função do Judiciário, por exemplo, estabelecer políticas públicas, por maior o interesse que possa existir por parte da sociedade. Diante do claro balizamento constitucional, a intervenção judicial, nesse aspecto, se reveste de perfil acentadamente corretivo. Aos juízes não compete distribuir renda ou papéis sociais e sim garantir o valor do justo, cumprindo o seu dever social ao solucionar os conflitos oriundos da violação dos direitos da cidadania. Na garantia dos direitos fundamentais reside a legitimidade do Judiciário como Poder. O desafio que se apresenta consiste em superar a defasagem social não prevista no impessoal texto da lei, frequentemente desconexo com o sentido maior de sua interpretação, que deve responder ao contexto histórico e finalístico de sua aplicação. E o papel ativo da magistratura aqui reside.

<sup>24</sup> Art. 5º, LV, CR.

contribuindo, por exemplo, para o fortalecimento da Defensoria Pública, e pugnar pela cada vez maior efetividade das decisões judiciais (nestes dois aspectos, em conjunto com os demais Poderes). Com julgamentos, por sua vez, transparentes e fundamentados.

A capacitação técnica e humanista dos magistrados e servidores, o ideal de servir proporcionando a realização do justo e a força moral do Poder Judiciário integra o seu mais importante patrimônio. E disso é preciso que a população saiba e não duvide. Com efeito, a ciência do Direito da ética é extraída, sendo imprescindível que no recrutamento de valores da magistratura se possa avaliar com precisão não apenas o conhecimento técnico ou a aptidão de memorização do(a) candidato(a), sobretudo a capacidade de restaurar valores éticos, demonstrando no dia-a-dia forense que a Justiça sem tal atributo sequer poderia usar esse nome. Antes de mais nada, o Judiciário deve recrutar pessoas de bem com vocação para servir, com foco na ética, aptas a enfrentar a moral cada vez mais fragilizada da vida pública brasileira, forjadas no direito humanista<sup>25</sup>. Em última análise, mesmo que agentes políticos, os magistrados devem ser vocacionados intrinsecamente ao serviço público.

Os juizes e os tribunais devem estar preparados, conforme acima assinalado, não apenas para decidir (juiz que não decide ou que tem medo de decidir não pode ser juiz!), da mesma forma que para gerir uma complexa estrutura de apoio, extrair todo o potencial do uso da tecnologia como ferramenta de trabalho, promover a conciliação, interagir com a sociedade, conhecendo de perto suas vicissitudes, carências e necessidades mais prementes, atender a imprensa, etc.

Mas não é só.

A resposta deste Poder Estatal no exercício de uma das parcelas da soberania é exigida com celeridade, já agora em razão de inovador comando constitucional<sup>26</sup>.

Em síntese, o predicado constitucional da eficiência pode ser explicado na seguinte equação:

$$E = \frac{RJ \times SJ \times mGA \times T \times C}{DE \times RO}$$

Onde:

E (eficiência)

RJ (realização do justo)

<sup>25</sup> Para Dalmo de Abreu Dallari, vivemos um momento revolucionário, no qual o tradicional direito materialista, formalista e positivista, cuja lei é o mercado, que não reconhece as pessoas e a ética, estaria cedendo lugar para o direito humanista. Neste, “o juiz se preocupa em ser justo, aplicar os direitos constitucionais e completar a lei no momento da aplicação”. Em palestra proferida no TJMG em 1999.

<sup>26</sup> Art. 5º, LXXVIII, CR, inserido pela EC 45, de 2004.

SJ (segurança jurídica)	C (celeridade)
mGA (melhoria da gestão administrativa)	DE (deficiência da estrutura)
	RO (restrições orçamentárias)
T (transparência)	

A par disso, devemos ter estrutura física, de pessoal e de máquinas para acompanhar o vertiginoso e constante crescimento das demandas judiciais. Desde a Constituição de 1988 experimenta o Judiciário brasileiro um *boom* de ações judiciais, que as graves restrições orçamentárias (limitações inspiradas justamente na política neoliberal de limitação irracional dos recursos públicos) não permitem acompanhar em tempo sequer minimamente adequado. Resta uma clara e anualmente crescente defasagem entre o aumento do volume de serviço e a estrutura disponível para enfrentá-la.

É certo que produtividade quantitativa, por si só, não basta, e é fato que nestes vinte (20) anos da Constituição em vigor o Judiciário ainda não conquistou a autonomia financeira plena e de fato<sup>27</sup>. Todavia é importante ter um balizamento seguro acerca da demanda e da produção judicial, por meio de indicadores precisos e confiáveis. O gerenciamento por metas é indispensável ao administrador contemporâneo, a fim de nortear decisões corretivas e o planejamento futuro. A produtividade deve ser ponderada com equilíbrio, levando-se em conta a especificidade, a natureza e a complexidade de cada serviço judicial. Lado outro, nem tudo se resume a dinheiro, e orçamento só não é panacéia para todos os males que afligem o Judiciário<sup>28</sup>, cumprindo destacar que em

<sup>27</sup> Ainda por Dalmo de Abreu Dallari: “Só por ignorância ou absoluto desprezo pela Justiça poderá alguém cobrar maior produtividade dos juízes, em termos puramente quantitativos, da mesma forma como se exige maior produtividade dos que trabalham na produção industrial de objetos materiais ou na realização em série de operações financeiras, num estabelecimento bancário ou num jogo de Bolsa. Cobrar maior produtividade dos juízes, em termos de quantidade de decisões por dia ou por mês, sem analisar e procurar remover as causas da demora, é incorrer no absurdo de exigir injustiças rápidas. Essa é a atitude de quem, por inconsciência do relevante papel político e social do Judiciário, quer que os juízes produzam decisões, rapidamente e em grande quantidade, não importando se justas ou injustas, garantindo ou aniquilando direitos, protegendo a pessoa humana e sua dignidade ou tratando os conflitos humanos como impertinências que devem ser rapidamente sufocadas”. Lembrou que a crença nos direitos fundamentais e na sua garantia jurisdicional é um retrato da confiança (em que pese mal o conheça) da população que parece começar a despertar para a cidadania. “A sobrecarga do Judiciário é decorrência, em grande parte, do fato de que pessoas modestas, para quem o Judiciário só existia como ameaça de punição, passaram a conhecer o juiz como instrumento do povo para assegurar direitos, como um órgão do Estado ao qual todos têm o direito de recorrer para obter Justiça. Entretanto, como já se tem dito com toda a ênfase, o Judiciário é um Poder inferior, porque não goza, efetivamente, de autonomia financeira. Ele deve remeter sua proposta de orçamento ao Executivo, que, de acordo com a Constituição, é o encarregado de montar o projeto de lei orçamentária anual. O Executivo sempre corta uma parte da proposta do Judiciário, dando primazia aos seus próprios objetivos e deixando espaço para fazer concessões orçamentárias aos parlamentares, condição para que o Legislativo aprove a proposta de Lei Orçamentária. A par disso, a lei chamada ‘lei da responsabilidade fiscal’, baseada exclusivamente em critérios econômico-financeiros, limitou os gastos com pessoal em todo o setor público. Disso decorre a impossibilidade de criar os cargos que contribuiriam para a expansão e agilização dos serviços judiciais. É preciso que haja boa fé e prudência na cobrança de maior produtividade dos juízes, cuja função, da mais alta relevância, é produzir decisões justas”. “A produtividade dos juízes e decisão justa”, publicado no jornal *Gazeta Mercantil*, edição de 4 de junho de 2008.

<sup>28</sup> Vide, a propósito, artigo do Des. José Renato Nalini, do TJSP, em *O Estado de São Paulo*, de 02.07.07.

contexto de escassez de recursos, bem geri-los e aplicá-los, elegendo prioridades e estancando desperdícios, torna-se imperioso.

A produtividade é, ao lado da efetividade, um atributo da celeridade. Pode ser enfocada em vários aspectos. Deve ser perseguida não apenas na atividade-fim, como também atividade-meio do Judiciário, a administração judicial (esta desenvolvida única e exclusivamente para efetivar aquela). Implica a melhoria da gestão administrativa (diminuir custos e maximizar recursos), otimizar a estrutura existente, racionalizar procedimentos, na atividade-meio e na atividade-fim (nesta, sem prejuízo às garantias constitucionais essenciais dos cidadãos).

Obter produtividade requer, antes de tudo, melhoria da gestão, o que poderia ser traduzido, em três letras (no português, CCC): comando, controle e correção<sup>29</sup>, ou em cinco letras “S” (do japonês)<sup>30</sup>. Dispor de dados estatísticos confiáveis, planejar, estabelecer metas, organizar, implantar novos métodos de trabalho, racionalizar atividades e custos. Ajustar-se ao modelo contemporâneo com o olhar atento ao que acontece em todo o mundo (não apenas ao processo), analisar a verdadeira revolução que ocorre em outros setores ao nosso redor. Em várias situações seguir o exemplo de grandes corporações que, para não desaparecer, tiveram de se reciclar e ressurgir renovadas e eficientes.

A cada conclusão aberta no processo, cabe ao juiz refletir que por trás das folhas dos autos figura um cidadão com seus anseios, legitimamente aflito e ávido por justiça. Não poucas vezes,

---

<sup>29</sup> Sistema dos três K, paradigma do Exército prussiano.

<sup>30</sup> Também o Programa “5S” - modelo japonês no qual se baseia o programa de gestão pela qualidade - refere-se à mudança de cultura dentro da organização, por isso é fundamental a participação e envolvimento da alta gerência em projetos desse tipo. A diferença entre o Programa “5S” e o “Housekeeping” é que o segundo se limita aos três primeiros “S”. O “5S” recebe este nome porque é representado por cinco palavras japonesas iniciadas pela letra “S”:

- 1) *Seiri*: separar e descartar;
- 2) *Seiton*: ordenar e organizar;
- 3) *Seiso*: limpar e inspecionar;
- 4) *Seiketsu*: padronizar;
- 5) *Shitsuke*: auto-disciplina;

Os três primeiros “S” são simples de serem executados e impressionam num primeiro momento, mas não trazem resultados efetivos na prática. O quarto e o quinto “S” são os mais importantes para a organização. Numa instituição que realmente pratica o “5S”, todos combatem o desperdício de tempo e de recursos em geral. Funcionários têm prazer em cuidar de seus equipamentos, o espaço de trabalho é agradável, o risco de acidente é menor, a produtividade é maior e o índice de absenteísmo é menor. O “5S” não é a solução de todos os problemas de qualidade, mas é o primeiro passo para projetos mais audaciosos, como a certificação das normas ISO, por exemplo. Algumas atividades, como o Programa “5S” e a TPM - Manutenção Total Produtiva, fazem parte da filosofia KAIZEN, que busca trazer os seguintes resultados:

- 1) Reduzir custos;
- 2) Eliminar desperdícios;
- 3) Reduzir o tempo de troca das ferramentas;
- 4) Aumentar a produtividade;
- 5) Nivelar a produção;
- 6) Reduzir o transporte.

toda uma vida está em jogo ali, entre maços e maços de papéis. Assim, o formalismo exagerado, o emprego do chamado *juridiquês* e a rispidez no tratar as partes, que a nada levam, apenas distanciam o jurisdicionado da Justiça, deveriam ser banidos definitivamente do cotidiano forense (importa em direcionar o ensino pelos cursos de graduação em Direito). Todas as questões, de fato ou de direito, por mais complexas que sejam, devem ser resolvidas da forma mais simplificada e imediatamente possível, com a menor utilização da custosa máquina judicial. Vale dizer, eliminar incidentes, decidir liminares e antecipação de tutelas o quanto antes e reduzir ao estritamente indispensável a prolação de despachos meramente ordinatórios. Distinguir entre o “acesso à Justiça” e o “acesso ao fórum (ou ao tribunal)”. Incentivar (sem prejulgamentos) o acordo na fase inicial do processo. Adotar métodos eficientes de trabalho, com postura pró-ativa (e não simplesmente reativa). O maior proveito e eficiência à resolução do conflito, com o mínimo de intervenção judicial, é a meta a ser buscada. O tempo socialmente útil da Justiça deve ser otimizado. O conceito do *less is more* aqui tem inteira e pertinente aplicação. Isto é produtividade. Sensibilizar os demais operadores do Direito (advogados, membros do Ministério Público e defensores públicos) sobre as vantagens e importância destes novos paradigmas é também indispensável.

Dar efetividade às decisões judiciais é outra vertente da produtividade. Eliminar as quatro instâncias que na prática temos hoje no Brasil é medida que se impõe com a maior brevidade, assim como racionalizar o confuso e difuso sistema (?) recursal até aqui em uso. Tais soluções reclamam reforma legislativa dos códigos de processo e por sua natureza e importância não renunciam de rigoroso estudo científico. Trata-se de tendência contemporânea da ciência processual agregar, cada vez mais, efeito mandamental às decisões judiciais, especialmente aquelas proferidas pelo juiz de primeiro grau, de forma a interferir diretamente na vontade do devedor para o cumprimento da obrigação. Constata-se que o sistema processual é ainda amplamente concebido para privilegiar o réu, que pode discutir, argumentar, recorrer, discutir novamente, retrucar, sem nada pagar, a um custo zero, pois nada indeniza o autor pela mora e demora do processo judicial, caso vencido, resultado perverso que vai de encontro ao que preconiza Chiovenda e, obviamente, gera descrédito ao aparelho judiciário, incrementa o custo das transações, desperdiça riquezas e semeia insegurança. Lado outro, salvo raras exceções, as reformas processuais com tanta ênfase divulgadas são dirigidas preferencialmente aos Tribunais Superiores e esquecem da base da pirâmide por onde tramita a esmagadora maioria dos processos, ou seja, a primeira instância. A partir dela, quer se queira ou não, é que se formata, da perspectiva do jurisdicionado, a cara e a imagem da Justiça.

Difundir a cultura da conciliação como método preliminar e alternativo que soluciona muito mais do que litígios ( $\neq$  de conflitos) no seio de uma população que lamentavelmente não desenvolveu o salutar costume e que, contrariamente, parece alimentar sentimento oposto, ou seja, da crescente judicialização, é investimento da maior prioridade, ainda que com retorno a médio e

longo prazos. A tarefa é árdua e exige a participação de vários setores da sociedade, além do Judiciário. Cabe incluir a adesão de profissionais da educação (em sentido amplo), imprensa, formadores de opinião, organizações não governamentais, associações civis e sindicatos, bem como os cursos de graduação em Direito, cujas grades curriculares devem dispor de disciplina obrigatória apta a transmitir aos futuros operadores do Direito a cultura da resolução dos conflitos pelo diálogo, além de conhecimento e domínio de técnicas específicas nesta área de atuação. A idéia é deixar para movimentar a custosa máquina judiciária nos casos mais complexos que demandam a realização de provas demoradas e naqueles em que a conciliação não for previamente obtida (= minimização dos procedimentos, dos custos e do tempo dispendidos). Além disso, segue na mesma lógica a transferência aos serviços de notas, ainda que facultativamente, da atribuição na realização de procedimentos típicos da administração pública de interesses privados, a exemplo da Lei 11.441, de 2007, que permite a celebração do inventário, da separação judicial e do divórcio, nos casos em que menciona, pela pública forma. E outros procedimentos da mesma natureza podem perfeitamente seguir o mesmo caminho, ampliando o rol inicialmente previsto.

Produtividade significa também distribuir de forma racional as unidades judiciais e corrigir desproporções. A manutenção de comarcas deficitárias é um verdadeiro contra-senso, desperdício de dinheiro público, geralmente ditada por motivação sentimental, política ou histórica. O administrador judicial deve aplicar critérios objetivos e racionais para depurar e aperfeiçoar a divisão judiciária. Muitas vezes, grandes comarcas providas de completa infra-estrutura judiciária são mais eficientes do que a manutenção de várias comarcas diminutas, sem movimento forense que justifique o custo de sua existência, reconhecidamente alto, mesmo quando desaparelhadas. A especialização de Varas e Câmaras (estas últimas nos Tribunais) nas Justiças Comuns (Estadual e Federal), por menor que seja (especialmente no vastíssimo e heterogêneo campo do Direito Privado) é medida salutar para racionalizar e até mesmo aperfeiçoar os julgamentos.

Produtividade representa planejar e construir prédios especialmente concebidos para abrigar as estruturas do Judiciário, sem remendos, *puxadinhos* e improvisações. Os prédios devem ser dotados de infra-estrutura compatível com o crescimento forense futuro, de preferência, mirando um horizonte de pelo menos quinze anos, sem luxos, mas com o emprego de materiais duráveis e de qualidade que exijam pouca manutenção. Incorporar instalações modernas e funcionais, boa acessibilidade, segurança, mobiliário, equipamentos e sinalização padronizados, iluminação e ventilação adequadas, reserva nas instalações elétrica, telefônica e cabeamento de informática, inclusive com rede *wireless*, com sistema inteligente de coleta de água e luz e de separação e reaproveitamento de resíduos. É o que se chama de arquitetura judiciária com respeito ao meio ambiente (sustentabilidade).



Produtividade reclama o gerenciamento profissional dos recursos humanos, com a informatização total dos registros funcionais de cada magistrado e servidor contendo o histórico pessoal completo e atualizado, datas de aquisição de direitos e vantagens, pretéritos e futuros e principais ocorrências, a racionalização no aproveitamento de talentos, muitas vezes deslocados de áreas que exigem conhecimento especializado. É considerar que o reconhecimento e a motivação promovem uma gestão centrada na valorização das competências e do mérito. Implica o compartilhamento do conhecimento profissional e a racionalização da folha de pagamento (correção de distorções), de modo a eliminar situações que ensejam o pagamento de remuneração dobrada, a garantir remuneração compatível seja a iniciantes, seja a iniciados, possibilidade de crescimento profissional, motivação no ambiente de trabalho e eficiente formação continuada a todos, indistintamente. Significa incentivar em seus quadros a iniciativa de elaboração de soluções que simplifiquem as tarefas e, às vezes, até mesmo eliminem os problemas. Como ocorreu, por exemplo, com o Oficial de Justiça Avaliador da Comarca de Caratinga, do TJMG, que criou e desenvolveu um programa de informática da maior utilidade para o exercício da função e o disponibilizou gratuitamente aos seus colegas.

Produtividade requer a apropriação cada vez mais intensa dos recursos da tecnologia, em especial da informática, o que se espera seja efetiva e vigorosamente implementada a partir da edição da Lei 11.419, de 2006, que autoriza a implementação do processo virtual, entre outros aspectos. Não se concebe a (sub)utilização de *desk tops* e *notebooks* como se arcaicas máquinas de datilografia fossem (alguns necessitam de treinamento para usá-los em todo potencial). Transmissão de sessões de julgamento na linha pela rede mundial de computadores e emprego de videoconferência (salvo situações específicas), adoção de ambientes *wireless* inclusive nas salas de audiências e nos plenários das sessões de julgamentos e implantação do diário do Judiciário eletrônico constituem exemplos já utilizados em alguns tribunais, que merecem ser seguidos e replicados. Em verdade, este Poder, talvez como nenhum outro da República e mesmo a despeito das restrições orçamentárias, tem dito “sim” aos anseios de uma Justiça mais ágil, eficaz e mais próxima do cidadão. Também com a implementação de outras medidas que se espera em breve serão rotineiras, tais como a criação de uma rede de telecomunicações exclusiva do Judiciário, com o objetivo de reduzir custos, agilizar o andamento processual e ampliar a segurança e que permitirá a troca de informações entre os tribunais e órgãos como a Advocacia-Geral da União, Cartórios do extrajudicial, a Receita Federal e o Ministério Público; bem como a adoção do processo eletrônico, sem papel, que permitirá a utilização do Diário Oficial, as citações e intimações por meio eletrônico em toda a sua plenitude, a certificação digital, a requisição eletrônica de documentos instrutórios e o cumprimento de sentenças mediante troca de bancos de dados, entre outras inovações. Por meio desse conjunto de medidas legislativas, é que está sendo implementada a verdadeira e silenciosa

reforma do Poder Judiciário e que, segundo levantamentos realizados, reduzirá em torno de 70% do tempo atualmente gasto com a prática de atos meramente ordinatórios, provenientes da burocracia até hoje utilizada.

## 5. Certificação ISO 9001

Na implementação da metodologia da gestão pela qualidade, a aplicação da norma ISO 9001 confere à instituição certificação de garantia de qualidade apurada por critérios objetivos e de eficácia cientificamente comprovada, reconhecida em todo o planeta.

A *International Organization for Standardization*, ou Organização Internacional de Normalização - ISO é um instituto sediado em Genebra, na Suíça. É uma organização não governamental composta de 110 países. A sigla ISO, propositadamente, vem inspirada do grego *isos*, que significa igualdade e conformidade.

Trata-se de norma internacional que fornece requisitos para o sistema de gestão da qualidade (SGQ) das organizações. Faz parte de uma série de normas publicadas pela ISO, conhecida por "série ISO 9000"<sup>31</sup>, que define e organiza padrões internacionais. Esses padrões são definidos por delegações nacionais de especialistas do ramo, governo e outras organizações relevantes. A referência à ISO 9001:2000 indica que a organização possui um sistema de gestão da qualidade que atende aos requisitos da ISO 9001:2000. O propósito é inspirar confiança na capacidade da instituição em fornecer produtos ou serviços consistentes, conformes as legítimas expectativas dos usuários. A certificação tem validade de três anos, mas semestralmente, durante esse período, a empresa certificada permanece sob visita e auditoria do órgão credenciador.

A missão da ISO é promover o desenvolvimento da padronização e atividades relacionadas no mundo com o objetivo, dentre outros, de facilitar a prestação de serviços e promover a cooperação nas esferas científica, tecnológica e econômica. Os resultados do trabalho da ISO são publicados como normas internacionais. Através da certificação é fornecido um conjunto de requisitos que, bem implementados, fornecem garantia acerca da capacidade de a instituição certificada prover serviços que efetivamente atendam às necessidades e expectativas de seus clientes e estejam em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

Os requisitos abrangem uma grande variedade de tópicos, incluindo comprometimento da alta direção com a qualidade, foco no cliente (ou usuário), adequação de recursos, competência de

---

<sup>31</sup> Por essa razão, verifica-se uma empresa ou instituição divulgar que é "certificada ISO 9000" ou tem um "SGQ em conformidade com a ISO 9000". Normalmente, isso significa que tal organização anuncia possuir um SGQ que atende aos requisitos da ISO 9001:2000, a única norma da série ISO 9000 que pode ser usada para fins de avaliação da conformidade. Entenda-se, porém, que a ISO é o organismo que desenvolve e publica a norma, ou seja, a ISO não "certifica" organizações.

funcionários, gestão de processos (produção e entrega de serviços, processos administrativos e processos de suporte pertinentes), planejamento da qualidade, projeto de produtos, análise crítica de pedidos recebidos, aquisição, medição e monitoramento de processos e produtos, calibração de equipamentos de medição, processos para solucionar reclamações de clientes (ou usuários), ações corretivas e preventivas e melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade. Por último, mas não menos importante, há também o requisito que exige que a organização monitore a opinião do cliente (ou usuário) quanto à qualidade dos produtos e serviços fornecidos.

Os padrões ISO são acordos documentados contendo especificações técnicas e outros critérios precisos para ser usados constantemente como regras, guias, ou definições de características, para assegurar que materiais, produtos, processos e serviços estejam de acordo com os seus propósitos<sup>32</sup>.

Em verdade, há várias formas pelas quais uma organização pode alegar que seu Sistema de Garantia de Qualidade atende aos requisitos da ISO 9001:2000, dentre elas a denominada avaliação de terceira parte (geralmente chamada de certificação). Ocorre quando a organização contrata uma terceira parte imparcial (organismo certificador) para conduzir uma avaliação, a fim de verificar a conformidade com os requisitos da ISO 9001:2000. Essa terceira parte emite então um certificado para a interessada, descrevendo o escopo do Sistema de Garantia de Qualidade e confirma se está em conformidade com a ISO 9001:2000. Importante frisar que as entidades certificadoras são credenciadas por organismos nacionalmente ou internacionalmente reconhecidos, que verificam sua independência e competência para realizar o processo de certificação. Muitos organismos credenciadores fazem acordos multilaterais sob a direção do IAF - *International Accreditation Forum* ou Fórum Internacional de Credenciamento, a fim de promover reconhecimento mútuo em entidades internacionais multilaterais, a exemplo da Organização Mundial do Comércio. No Brasil, o organismo credenciador oficial é o INMETRO, autarquia federal ([www.inmetro.gov.br](http://www.inmetro.gov.br)), além da ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas.<sup>33</sup>

A rigor, frise-se que nenhuma instituição possui genericamente certificado ISO 9000:2000, mas sim um de seus modelos de garantia de qualidade, sendo eles:

ISO 9001:2000 - modelo de garantia de qualidade em desenvolvimento de projeto, produção, instalação e serviços associados<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Sempre que a ISO 9001:2000 faz referência a "produtos", refere-se também a produtos intangíveis como, por exemplo, serviços e aplicativos (*softwares*).

<sup>33</sup> [www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br). Entidade de natureza privada, responsável pela operacionalização da normalização técnica no Brasil, através dos vários Comitês Brasileiros de Normalização técnica - CB. O CB 25 é o Comitê que se ocupa do assunto "gestão da qualidade". As normas da família ISO 9000, a partir da revisão de 1994, passaram a receber o mesmo registro em ambas as entidades, mantendo a numeração original e acrescentando o prefixo NBR, conforme anota Mauriti Maranhão, *ISO série 9000 (versão 2000)* - manual de implementação. 8. ed. Rio de Janeiro: QualityMark editora, 2006, p. 37-38.

<sup>34</sup> A ISO exige a documentação de todo o sistema de garantia de qualidade, como forma de assegurar a qualidade do produto. Esse sistema está configurado em quatro níveis:

ISO 9002:2000 - modelo de garantia de qualidade em produção, instalação e serviços associados.

ISO 9003:2000 - modelo de garantia em inspeção e ensaios finais.

No âmbito dos órgãos do Judiciário, a certificação ISO tem se revelado salutar, a exemplo de unidades de Tribunais de Justiça e do Gabinete do Ministro Ricardo Lewandowski, no Supremo Tribunal Federal, algumas daquelas já certificadas no modelo 9001:2000. Entre outros aspectos, reflete o ideal de mudar para melhor e prestar contas à sociedade, através da conquista de um selo de qualidade reconhecido em todo o planeta. Além disso, mostra a disposição de rompimento com antigos paradigmas negativos que permeiam a Administração Pública em geral e, em especial, o Judiciário, sedimentados ao longo de quase um século de rotinas extraídas da cultura da burocracia, que de há muito revelou seu esgotamento por não mais atender aos legítimos anseios do cidadão e jurisdicionado: eficiência e transparência.

À frente, abre caminho para que o Poder Judiciário brasileiro desenvolva o seu próprio selo de garantia de qualidade no tocante à excelência dos serviços prestados e que, se espera, tenha reconhecimento mundial.

## 6. Conclusão

Quando se fala sobre o Poder Judiciário, mesmo sem desejar, engloba-se uma estrutura altamente complexa, com capilaridade nacional, abrangendo todos os Estados, Distrito Federal e Municípios do país. Efetivamente somos um Poder Uno, a despeito de constituído por vários e diferentes órgãos, seja no âmbito federal, seja estadual, presente em todo o território brasileiro.

Por isso, e exatamente por isso, não se pode conceber, menos ainda planejar, o Judiciário como ilhas estanques, como se provido fosse de órgãos isolados, uns em direções diferentes, às vezes até mesmo opostas dos outros. Esse isolamento, interno e externo, demonstrou ao longo desses 200 anos que mais desserviu do que serviu nos propósitos de realizar sua indispensável e

- 
- **Nível 1:** Políticas e Diretrizes: descreve as políticas e diretrizes da empresa referentes a cada ponto da norma ISO. Apresenta a organização, o organograma, atribuições dos cargos com responsabilidade direta sobre o sistema da qualidade e, principalmente, a política e os objetivos da qualidade.
  - **Nível 2:** Procedimentos Operacionais: estabelece como cumprir cada política definida no manual da Qualidade. Define quem faz o quê, como, onde, por que e quando executar determinada atividade.
  - **Nível 3:** Instruções de Trabalho: determina as especificações e como executar detalhadamente cada etapa específica do processo. São utilizadas normalmente pelo nível operacional da organização e asseguram, desde que seguidas corretamente, a qualidade de seus processos e, conseqüentemente, de seus produtos.
  - **Nível 4:** Registros da qualidade: comprova o cumprimento de cada requisito da norma. São controles, relatórios, formulários, enfim, tudo o que forneça a evidência objetiva.

bela missão constitucional, sem a qual não existirá Estado Democrático do Direito. Dado que é fato que a solidão, no difícil sacerdócio de julgar, ronda a mesa do juiz, cabe exercitar o olhar em volta, observar as transformações pelas quais o mundo passa, nos afinar com o nosso tempo e nos preparar institucionalmente para responder aos atuais e novos desafios que se apresentam na sociedade contemporânea, plural e desigual. Afinal, integramos um sistema que tem por objetivo responder aos anseios dessa sociedade, do jurisdicionado, com eficiência e transparência. E qualquer sistema, por definição, somente se acha no todo, jamais em suas partes ou átomos, como se existência independente tivessem.

Mais do que insuficiência orçamentária - que de fato existe e dificulta, diga-se de passagem -, e a profusão, confusão e esgotamento de leis e regulamentos em vigor, a administração burocrática é o principal entrave à eficiência e transparência da administração judiciária. Romper com essa estrutura, com essa cultura de séculos, constitui um imenso desafio que deve ser enfrentado pelas gerações atuais e futuras de magistrados. Nesse descortino, imprescindível é o aprimoramento da gestão, aliado à implantação de política global do Poder, envolvendo todos os seus órgãos, criar um verdadeiro sistema de administração judicial, em âmbito nacional, respeitadas algumas peculiaridades regionais com a manutenção da competência estadual na elaboração de leis de divisão e organização judiciárias.

O foco é um só: qualidade, que, a despeito de seu cunho às vezes subjetivo, assim como a beleza, todos entendem quando vêem.