

Conselho da Justiça Federal

Concurso de Monografias sobre a Administração da Justiça Federal

# Organização e Administração dos Juizados Especiais Federais

Pseudônimo: Vincent Van Gogh

(George Marmelstein Lima)

Setembro - 2004

"Quem me dera ao menos uma vez que o mais simples fosse visto como o mais importante", Renato Russo, na música *Índios*

## ÍNDICE

1. Introdução .....	4
2. Gerenciar é preciso: incentivando a cultura gerencial dos Juízes .....	6
3. Os Juizados Especiais Federais: uma breve análise .....	8
3.1. O Perfil dos Juizados Especiais Federais.....	9
4. Tarefas: gerenciando o processo judicial.....	11
4.1. A enxurrada de demandas revisionais: idéias para os processos em massa.....	13
4.2. Conciliações .....	15
4.3. Desburocratizando as perícias e as audiências.....	16
4.4. A Reengenharia processual: do juiz-burocrata ao juiz-empendedor.....	18
5. Organização: a estrutura funcional dos JEFs .....	20
5.1. Estrutura vertical: reduzindo os níveis hierárquicos .....	20
5.2. Estrutura horizontal: em busca de um modelo ideal.....	21
6. Recursos Humanos: gerenciando pessoas.....	25
6.1. Os servidores .....	25
6.2. Os advogados dativos.....	28
6.3. Os estagiários.....	29
6.4. Os conciliadores.....	29
6.5. Os peritos.....	30
6.6. O Jurisdicionado .....	30
7. Ambiente: gerenciando o local de trabalho .....	32
7.1. Ambiente interno.....	32
7.2. Ambiente externo: localização, horário de atendimento, arquitetura judiciária, juizados itinerantes, entre outros temas .....	33
7.2.1. Justiça em Domicílio.....	35
7.2.2. Núcleos Avançados dos Juizados Especiais Federais.....	36
8. Tecnologia: gerenciando a informática.....	37
8.1. e-Proc: uma revolução dentro da revolução .....	37
8.2. A tecnologia a serviço da Justiça.....	38
8. O Programa de Qualidade Total (TQM) nos Juizados Especiais Federais.....	40
9. A Satisfação Total do Jurisdicionado.....	41
10. Conclusões.....	44
Bibliografia.....	46
Sítios Consultados.....	50

## 1. INTRODUÇÃO

“Somos o que fazemos, mas somos principalmente aquilo que fazemos para mudar o que somos”, Eduardo Galeno

A presente monografia tem como objetivo analisar o tema “Organização e Administração dos Juizados Especiais Federais”, tal como proposto pelo Conselho da Justiça Federal, nos termos do regulamento do concurso de monografias sobre a Administração da Justiça Federal (Resolução 383, de 5 de julho de 2004).

Naturalmente, a primeira tentação do magistrado seria levar a discussão para a seara jurídica para, a partir daí, desenvolver uma análise sobre os aspectos legais e doutrinários dos Juizados Especiais Federais (JEFs), com farta alusão ao tão falado acesso à Justiça e aos princípios processuais da efetividade, da instrumentalidade, da informalidade, da celeridade, da oralidade e outros temas jurídicos que estão sempre na pauta de quem discorre sobre os Juizados, como competência, legitimidade, litigiosidade contida, sistema recursal etc.

No entanto, não parece ser essa a intenção pretendida pelo Conselho da Justiça Federal. O que se deseja – daí o título do concurso: “concurso de monografias sobre a **Administração** da Justiça Federal” – é que se faça uma análise dos Juizados Especiais Federais sob uma ótica muito mais gerencial do que jurídica, muito mais pragmática do que teórica. E mais: não se deseja uma abordagem meramente descritiva sobre o funcionamento dos JEFs; pretende-se, além disso, que sejam oferecidas sugestões e soluções eficientes para os problemas relacionados com a administração da Justiça, apresentando experiências e idéias que possam contribuir para a melhora da qualidade e da celeridade da prestação jurisdicional e dos serviços forenses.

É nesse foco que o presente trabalho tentará se concentrar.

Obviamente, não será possível se afastar completamente de uma ou outra consideração jurídica. Longe disso. Não se deseja aqui construir uma espécie de “teoria pura às avessas”, na qual o Direito seria completamente esquecido. Tal intento seria impossível, já que se está tratando de um tema que tem no Direito a sua principal matéria-prima. O que se almeja é que o aspecto jurídico não se torne o personagem principal do estudo, mas mero coadjuvante.

Não deixa de ser um grande desafio para um magistrado esquecer um pouco sua formação acadêmica e se aventurar por novos caminhos, como o da Teoria Geral da Administração, deixando parcialmente de lado as lições de juristas com os quais já está

familiarizado, como **Liebman, Carnellutti, Cappelletti, Dworkin**, etc., para aprender os ensinamentos dos gurus da administração, como **Taylor, Fayol, Mayo, Weber, McGregor, Drucker, Hammer & Champy**, entre outros.

Encarado o desafio, o primeiro passo foi debruçar-se sobre a bibliografia específica da Administração para tentar conhecer os princípios basilares dessa ciência.

Ao longo da leitura dos livros sobre o gerenciamento de empresas privadas, e já nos primeiros contatos com essa nova experiência, a expectativa inicial, de desconfiança e de apreensão, foi substituída por uma agradável sensação de surpresa ao se perceber como podem ser úteis as lições dos administradores e como, curiosamente, muitos princípios jurídico-processuais coincidem com o conteúdo material de princípios desenvolvidos pela Teoria Geral da Administração.

Nós, juristas, falamos em efetividade processual, processo de resultados, foco no jurisdicionado. Eles, administradores, falam em eficiência, administração de resultados, foco no cliente. A diferença é que eles já desenvolveram metodologias objetivas e seguras para pôr em prática essas idéias. Não custa nada, portanto, aprendermos a usar as técnicas por eles desenvolvidas para potencializarmos os nossos princípios.

O estudo pretendeu enfocar o maior número possível de sugestões envolvendo a organização e administração dos Juizados Especiais Federais, incluindo o gerenciamento do processo propriamente dito, do pessoal (servidores, estagiários, conciliadores, peritos, advogados dativos etc.), do atendimento, do local de trabalho e das novas ferramentas que a tecnologia da informação oferece ou pode oferecer para a melhoria dos serviços forenses.

A fim de sistematizar a divisão do estudo, adotou-se um modelo baseado nas **cinco variáveis básicas** na Teoria Geral da Administração, a saber: **tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia**<sup>1</sup>. Dentro de cada uma dessas variáveis, surgiu uma série de outros assuntos correlatos, como a desburocratização, a motivação dos servidores, a administração participativa, entre outros.

Acrescentou-se ainda um tópico específico sobre a satisfação total do Jurisdicionado, dada a importância dessa filosofia para a melhora da imagem institucional da Justiça, bem como sobre o Programa de Qualidade Total, que já vem sendo adotado, com sucesso, por vários escalões do Poder Judiciário e, por isso, não poderia ficar de fora.

Espera-se que as sugestões sejam úteis e que possam efetivamente servir para aumentar a performance dos Juizados Especiais Federais.

---

<sup>1</sup> Cf. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993, p. 13.

## 2. GERENCIAR É PRECISO: INCENTIVANDO A CULTURA GERENCIAL DOS JUÍZES

“O juiz deve ser encarado como um gerente de empresa, de um estabelecimento. Tem a sua linha de produção e o produto final, que é a prestação jurisdicional. (...) Como profissional de produção é imprescindível mantenha ponto de vista gerencial, aspecto da atividade judicial que tem sido abandonado...”, Sidnei Beneti, *O Juiz e o Serviço Judiciário*.

A cada dia, estamos mais convencidos da importância das técnicas de gerenciamento para auxiliar no exercício diário da função jurisdicional. A judicatura não se resume a julgar ou despachar processos. Por detrás de toda a atividade jurisdicional, há um suporte humano e de material que precisam ser administrados.

Basta fazer uma rápida verificação para perceber que o juiz, na maior parte de seu tempo, não está julgando, mas administrando pessoas ou gerenciando recursos, especialmente quando está ocupando atividades de direção (da vara, do foro, do tribunal). E mesmo quando está julgando ou dando impulso a um determinado feito, seus atos irão acarretar o desencadeamento de uma série de atividades administrativas, como a expedição de mandados, a numeração das folhas do processo, a publicação na imprensa oficial, o preenchimento de estatísticas e formulários, entre inúmeras outras.

Por isso, é fundamental que o juiz saiba utilizar as técnicas de gerenciamento, seja para corrigir e melhorar as rotinas já existentes, visando reduzir o prazo da entrega da prestação jurisdicional (melhoria reativa), seja para desenvolver novos métodos para aumentar a qualidade dos serviços forenses (melhoria proativa).

As técnicas gerenciais, como a reengenharia, o programa de qualidade total, a administração participativa, o planejamento estratégico, o *benchmarking*, entre outras, que têm sido desenvolvidas e aplicadas com sucesso em empresas particulares, podem ser muito úteis ao juiz para proporcionar o melhor desempenho de suas tarefas<sup>2</sup>.

Obviamente, essas técnicas não podem ser simplesmente transportadas para o Judiciário. Isso poderia ser desastroso, sobretudo pela carga ideológica, humanística e ética que a Justiça deve, obrigatoriamente, observar e que não necessariamente está presente no universo das atividades empresariais.

---

<sup>2</sup> Cf. NALINI, José Renato. *Dez Recados ao Juiz do III Milênio*. In: Revista CEJ, n. 7, Brasília: CJF, 1997, p. 135.

Além disso, o setor público apresenta algumas especificidades que desaconselham a mera reprodução dos métodos adotados no setor privado, entre as quais enumeram-se:

a) as finalidades principais das atividades de caráter privado são o lucro e a sobrevivência em um ambiente de alta competitividade, enquanto os objetivos da atividade pública são imbuídas do ideal democrático de prestar serviços à sociedade, em prol do bem-estar comum;

b) a preocupação em satisfazer o cliente no setor privado é baseada no interesse, enquanto no setor público essa preocupação tem que ser alicerçada no dever;

c) o cliente atendido, no setor privado, remunera diretamente a organização, pagando pelo serviço recebido ou pelo produto adquirido; no setor público, o cliente atendido paga indiretamente, pela via do imposto, sem qualquer simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço recebido e o valor do tributo que recolhe;

d) as técnicas gerenciais no setor privado referem-se a metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão de mercado; enquanto no setor público, a meta é a busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos, ao menor custo possível;

e) as diferentes contingências a que estão submetidos os dois setores, como, por exemplo, limites de autonomia estabelecidos pela legislação e o perfil da clientela<sup>3</sup>.

No entanto, apesar das diferenças, alguns conceitos empresariais podem ser facilmente aplicados no âmbito judicial<sup>4</sup>, conforme se verá ao longo deste trabalho.

Ao utilizar essas técnicas de gerenciamento, o juiz verificará que, com um pouco de criatividade, muito pode ser feito para aumentar a celeridade e a efetividade do processo. Com um pouco de organização, muitos atos desnecessários poderiam ser suprimidos e os necessários, otimizados. Com um pouco de boa vontade e planejamento, a imagem da Justiça seria bastante melhorada perante a sociedade.

Antes de passar aos princípios de administração que podem ser úteis aos juízes, vale uma rápida análise dos Juizados Especiais Federais, apenas para que sejam apresentadas suas principais características.

---

<sup>3</sup> Cf. MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública**. Brasília: Cadernos do Mare, 1997, pp. 12/13.

<sup>4</sup> Curiosamente, as primeiras aplicações práticas da teoria da administração não ocorreu em empresas privadas, mas no setor público (cf. DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999, p. 16).

### 3. OS JUIZADOS ESPECIAIS FEDERAIS: UMA BREVE ANÁLISE

“Porque só o rico tem direito a tudo / Não há Justiça para quem é pobre...” Patativa do Assaré, Cante lá que eu canto cá

A história dos Juizados Especiais Federais começa dentro da magistratura federal e representa a constante busca por um modelo ideal de Justiça, que seria aquela Justiça mais célere, mais moderna, mais simples, mais acessível à camada carente da população, mais solidária, mais efetiva, mais humana.

Os juízes federais, observando o razoável sucesso dos Juizados Estaduais, perceberam que a solução para a morosidade dos processos que tramitam na Justiça Federal poderia estar naquele modelo mais simples. Então, por que não adotar, na esfera federal, os mesmos princípios da simplicidade, da celeridade, da instrumentalidade, da oralidade e da conciliação, já previstos na Lei 9.099/95?

A partir daí, foram organizados seminários para discutir o tema e criadas comissões para elaborar o anteprojeto, ganhando o apoio de diversos setores, inclusive da Advocacia-Geral da União.

Como fruto dessas discussões, surgiu, em 12 de julho de 2001, a Lei 10.259, que instituiu os Juizados Especiais Cíveis e Criminais da Justiça Federal. O sonho começava a se concretizar.

A instalação dos Juizados Especiais Federais mostrou-se, em um primeiro momento, não um sonho, mas um tormento para os juízes de primeiro grau. Não havia previsão orçamentária para montar a estrutura física das novas unidades. Não foram criados novos cargos de juízes ou mesmo de servidores. Em alguns casos, não havia sequer um lugar adequado para instalar os JEFs. Tudo então teve que ser improvisado.

As varas mais antigas tiveram que “doar” computadores, móveis e outros materiais para os Juizados. Servidores tiveram que ser remanejados; alguns, dos setores administrativos, sem muita experiência com processos judiciais, foram “jogados” nas novas unidades, sem tempo para realizarem treinamentos.

Foi diante dessas e de outras dificuldades que os juízes responsáveis pela instalação dos Juizados tiveram que fazer mágica para conseguir dar conta do recado e cumprir a missão a que foram incumbidos.

Vários problemas e soluções adotadas encontram-se em um excelente documento publicado pelo Conselho de Justiça Federal. Trata-se do “Diagnóstico da

Estrutura e Funcionamento dos Juizados Especiais Federais”<sup>5</sup>, resultado de uma pesquisa nacional envolvendo quase todos os juizes com atuação nos JEFs.

O referido Diagnóstico é um documento indispensável para quem pretende conhecer a realidade dos Juizados Especiais Federais, razão pela qual se toma a liberdade de adotá-lo como complemento ao presente estudo, evitando a mera transcrição dos dados lá expostos, o que seria repetitivo, pouco original e cansativo.

Limitamo-nos a traçar um perfil dos Juizados Especiais Federais, fruto de uma observação analítica dos resultados alcançados pelos JEFs até o presente momento.

### 3.1. O PERFIL DOS JUIZADOS ESPECIAIS FEDERAIS

Os Juizados Especiais Federais, apesar de ainda estarem dando os seus primeiros passos, já adquiriram características que os diferenciam sobremaneira da Justiça Federal “Ordinária”.

Essas características compõem o que se pode chamar de “perfil dos Juizados Especiais Federais”, cujas qualidades podem assim ser sintetizadas:

a) é uma Justiça mais dialogal, mais comunicativa, já que existe a possibilidade de acordo e a adoção expressa do princípio da oralidade e da informalidade;

b) é uma Justiça mais simples, tendo em vista o rito simplificado que adota e a sua competência para decidir as causas de menor complexidade;

c) é uma Justiça mais ágil, tendo em vista a abolição de prazos especiais para a Fazenda Pública e de outras prerrogativas, como o duplo grau obrigatório, os recursos contra decisões interlocutórias e o sistema de precatório. O processo é, portanto, mais acelerado, ou turbinado, representando o que os processualistas europeus chamariam de “*finn process*”, ou seja, um processo mais “magro”, mais enxuto;

d) é uma Justiça mais moderna, tendo em vista a possibilidade de comunicação dos atos processuais pela *internet* e a possibilidade de desenvolvimento dos Juizados Virtuais, com os autos digitais substituindo os autos em papel, entre inúmeros outros usos de novas tecnologias;

e) é uma Justiça mais aberta, mais acessível e mais preocupada com a camada carente da população, sendo freqüente ver pessoas bem pobres batendo às portas dos JEFs, eliminando de vez a equivocada idéia de que a Justiça Federal é uma Justiça de elite;

f) é uma Justiça que procura se aproximar do povo, através de Juizados Itinerantes e outros meios, buscando ampliar ao máximo a noção de acesso à Justiça<sup>6</sup>;

---

<sup>5</sup> CJF – Conselho da Justiça Federal. **Diagnóstico de Funcionamento dos Juizados Especiais Federais**. Série Pesquisas do CEJ – Centro de Estudos Judiciários: Brasília, 2003. A versão digital do referido documento encontra-se no portal do Conselho da Justiça Federal: <http://www.cjf.gov.br>.

g) é uma Justiça altamente emotiva, que lida frequentemente com aspectos cruciais da vida humana e, por isso, está sujeita a uma carga emocional muito grande;

h) é uma Justiça mais barata, na medida em que somente haverá custas na via recursal e há a possibilidade de peticionar sem advogado ou utilizar os Defensores da União e os advogados dativos para representarem os interesses daqueles que não podem pagar por advogados particulares, razão pela qual causas que frequentemente não eram resolvidas pelo Judiciário estão sendo levadas à discussão judicial, reduzindo o problema da chamada “litigiosidade contida”;

i) é uma Justiça mais econômica, com uma estrutura mais enxuta do que a Justiça Comum, embora muito mais eficiente;

j) é uma Justiça que está sempre em busca de melhorias, visando reduzir a entrega da prestação jurisdicional e melhorar o atendimento à população;

k) é uma Justiça que busca parcerias, a fim de reduzir os custos e melhorar a prestação jurisdicional, através de convênios com universidades e outros órgãos;

l) é uma Justiça dinamizadora das economias locais, na medida em que injeta consideráveis somas de dinheiro nos pequenos municípios<sup>7</sup>, especialmente porque, ao lado do surgimento dos JEFs, tem havido um movimento de interiorização da Justiça Federal, com a criação das varas federais previstas na Lei 10.772/2003.

Seriam estas as principais características dos JEFs – pelo menos as mais importantes para os fins do presente estudo.

Dentro desse quadro, a impressão geral é a de que devem ser depositadas nos JEFs todas as esperanças, embora eles tenham sido criados sem um suporte administrativo compatível com a sua importância. Os JEFs podem ser o único modo de restaurar a legitimidade do Poder Judiciário a curto ou médio prazo, além de possibilitar que as vias ordinárias, especialmente os TRFs e o STJ, sejam descongestionadas, conforme estão demonstrando as estatísticas processuais.

Feitas essas considerações, passa-se à análise do gerenciamento do processo judicial em face do novo rito previsto na Lei 10.259/2001, com a aplicação subsidiária da Lei 9.099/95. Dentro dos cinco enfoques da Teoria Geral da Administração (tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia), o gerenciamento do processo judicial insere-se no conceito de “tarefas”, sendo que cada ato processual constituiria aquilo que os administradores chamam de “rotina”.

---

<sup>6</sup> Conforme explica Francisco Gérson Marques de Lima, a aproximação da Justiça com o povo seria espetacular para o jurisdicionado, porque encontraria na magistratura uma aliada contra o abuso do poder público central; e, no reverso da moeda, a magistratura encontraria no povo a legitimidade que tanto lhe tem sido doutrinária e politicamente discutida (**O Supremo Tribunal Federal na Crise Institucional Brasileira**. Fortaleza: ABC Editora, 2001, p. 157).

<sup>7</sup> Sobre o assunto, v. SILVA, Luís Praxedes Vieira da. **Juizados Especiais Federais Cíveis**. Campinas: Millennium, 2002.

#### 4. TAREFAS: GERENCIANDO O PROCESSO JUDICIAL

“Está na hora de rever rotinas, procedimentos, hábitos consolidados durante décadas através de gerações mais antigas, tirar o mofo e inovar”  
Idalberto Chiavenato, *Gerenciando Pessoas*.

As causas pela demora do processo, na maioria das vezes, fogem ao controle do magistrado. Por mais que trabalhe, o juiz jamais conseguirá concluir, com rapidez, os milhares de processos que estão sob sua condução.

Há poucos juízes, poucos funcionários, poucos instrumentos de trabalho, pouco investimento no Judiciário, o sistema processual é burocrático, sobretudo no que se refere aos recursos, além de existirem inúmeros outros problemas igualmente sérios que dificultam o desempenho da Justiça, como por exemplo, o aumento da taxa de litígios (explosão da litigiosidade), sem que os foros judiciais tenham capacidade de absorver essas demandas<sup>8</sup>.

Nem por isso o magistrado pode se conformar e aceitar as coisas como estão. É preciso criatividade, simplicidade, pragmatismo, inteligência e espírito inovador e empreendedor para poder alcançar a **máxima efetividade processual** com os poucos meios de que se dispõe<sup>9</sup>.

**Barbosa Moreira** já defendia que um dos enfoques da efetividade processual é a racionalidade e celeridade. O processo – dizia o famoso jurista – deve dar a quem tem razão tudo aquilo e exatamente aquilo a que ele tem direito de conseguir **com o mínimo dispêndio de tempo e de energias**<sup>10</sup>.

Ora, nada melhor do que a Teoria Geral da Administração para auxiliar o juiz nessa tarefa de conseguir a efetividade do processo com o mínimo dispêndio de tempo e de energias. Afinal, desenvolver métodos para alcançar a eficiência, gastando o mínimo de tempo e de energias, é precisamente a finalidade da Administração:

---

<sup>8</sup> Para um estudo mais aprofundado sobre as mazelas do Poder Judiciário brasileiro, recomendam-se os seguintes livros: DALLARI, Dalmo de Abreu. **O Poder dos Juizes**. Saraiva: São Paulo, 1996; ROCHA, José de Albuquerque. **Estudos sobre o Poder Judiciário**. Malheiros, São Paulo, 1995. No que se refere especificamente à Justiça Federal, há um documento produzido pelo Conselho de Justiça Federal que merece uma especial atenção: CJF – Conselho da Justiça Federal. **A Justiça Federal através de Documentos – Análise Documental**. Série Pesquisas do CEJ – Centro de Estudos Judiciários: Brasília, 1994

<sup>9</sup> Cf. LIMA, George Marmelstein. *Pela Racionalidade dos Expedientes Forenses: o máximo de resultados com o mínimo de atos processuais*. In: **Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região**. Brasília: TRF1ª Região, julho, 2003.

<sup>10</sup> MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Notas sobre o problema da ‘efetividade’ do processo*. In: **Revista da Ajuris 29**. Porto Alegre: Ajuris, 1993, p. 80.

a *Administração* não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia<sup>11</sup>.

A Administração Científica, que começou a ser desenvolvida logo no início da Revolução Industrial, com **Taylor** à sua frente, defende ferrenhamente a organização racional do trabalho, com ênfase nas **tarefas** desempenhadas pelos funcionários, visando eliminar o desperdício, substituindo os movimentos inúteis por outros mais eficazes.

Logicamente, as idéias de **Taylor** e de seus seguidores não são tão bem aceitas atualmente quanto nos séculos XIX e XX, já que foram superadas por outras técnicas de gerenciamento mais modernas, especialmente as que valorizam o aspecto humano da organização. No entanto, a filosofia básica defendida pela Administração Científica permanece atual: a organização deve procurar a melhor maneira de se executar uma tarefa, a fim de que os recursos (pessoas, material, equipamentos) sejam aplicados da forma mais racional possível. É a eliminação do supérfluo, do retrabalho, do inútil. É fazer mais e melhor com menos. As palavras de ordem são: simplificação, objetividade, efetividade, eficácia, otimização e racionalidade.

Essa idéia bastante simples – racionalização dos expedientes forenses com vistas à eficiência – é capaz de acarretar uma verdadeira revolução dentro de uma Vara Federal.

No dia a dia forense, são inúmeras as práticas cartorárias que desafiam o bom senso pela ausência de lógica e pelo excesso de formalismo. É comum observar as secretarias trabalharem em círculos, quebrando a própria essência do processo, que, etimologicamente, significa “caminhar para frente”. São tantos carimbos, certidões, livros de tombo, protocolos, juntadas, que o servidor perde a noção do que está fazendo, alienando-se como o famoso personagem de Charles Chaplin no filme *Tempos Modernos*.

O passo inicial para alcançar a máxima eficácia das tarefas desempenhadas é refletir e analisar cada ato que é praticado na secretaria. Por que é feito assim? Há mesmo necessidade de se fazer isso? Existe um modo mais eficiente de se atingir o mesmo resultado? O que outras organizações têm feito para agilizar essa rotina?

No âmbito dos Juizados Especiais Federais, há uma necessidade ainda maior de se buscar a simplificação e a racionalização dos expedientes forenses, com vistas à máxima efetividade do processo, já que é da essência dos JEFs a procura pela simplicidade, pela objetividade e pela celeridade.

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993, p. 15.

Nos exemplos abaixo, serão apresentadas algumas idéias que podem ser aplicadas nos JEFs que procuram seguir o princípio de racionalização defendido pela Administração Científica, já com o necessário *upgrade* fornecido pelas modernas técnicas gerenciais que se preocupam com o aspecto humano.

#### 4.1. A ENXURRADA DE DEMANDAS REVISIONAIS: IDÉIAS PARA OS PROCESSOS EM MASSA

Ainda em 2001, o Conselho de Justiça Federal houve por bem reduzir, temporariamente, a competência dos JEFs, minimizando a sobrecarga de trabalho nos momentos iniciais de instalação. Decidiu-se que os Juizados Especiais Federais Cíveis seriam competentes para julgar apenas as causas envolvendo benefícios previdenciários e assistenciais (Resolução 252, de 18 de dezembro de 2001).

A medida foi salutar, mas não conseguiu impedir a grande procura pelo novo rito. Houve uma demanda muito grande de feitos revisionais (revisão de benefícios previdenciários), muitos deles baseados na atualização do valor dos benefícios com base no IGP-DI. Tratava-se de uma tese nova que ainda não estava pacificada no âmbito dos Tribunais Superiores.

A solução que vários juízes adotaram para evitar a sobrecarga desnecessária de trabalho foi determinar a suspensão dos processos enquanto os tribunais superiores debatiam e pacificavam a questão, com base no art. 14, §5º, da Lei dos Juizados Especiais Federais, que permite a suspensão de todos os processos nos quais a mesma controvérsia jurídica esteja estabelecida enquanto se julga a uniformização de jurisprudência.

Alguns juízes foram além da simples suspensão dos processos, dispensando a numeração das folhas dos autos e até mesmo a autuação das referidas ações de revisão com base no IGP-DI. Intuitivamente, aplicou-se uma das principais regras da Administração Científica: os atos inúteis devem ser eliminados.

Em setembro de 2003, o Supremo Tribunal Federal findou por decidir em favor do INSS, declarando que o pleito dos segurados não tinha suporte constitucional (RE 376-846).

Mais uma inovação ganhou fama logo após a decisão do STF: a tese da improcedência “prima facie”. Os juízes que haviam suspenso os processos enquanto os tribunais superiores pacificavam a matéria resolveram julgar desde logo todos os feitos, indeferindo os pedidos, independentemente de citação do INSS.

Embora a técnica seja polêmica, o certo é que foram poucos os segurados que recorreram da decisão, fazendo com que os processos transitassem em julgado rapidamente, evitando a prática de inúmeros atos desnecessários, gerando economia de tempo e de trabalho para os juízes e para os servidores, já que, mais cedo ou mais tarde, o pedido seria mesmo rejeitado.

Seguindo mais uma nova tendência que veio a ganhar notoriedade, foi desenvolvida a técnica de audiência coletiva pública, onde os processos com a mesma tese são julgados conjuntamente, evitando a prática de expedientes isolados para cada feito.

Outra demanda que tirou o sono de vários magistrados foi a revisão dos benefícios concedidos entre março de 1994 e fevereiro de 1997, com base no IRSM de fevereiro de 1994<sup>12</sup>.

Nesse caso, ao contrário da correção com base no IGP-DI, o posicionamento dos Tribunais Superiores é favorável aos segurados, de tal modo que os pedidos fatalmente serão julgados procedentes se realmente se enquadrarem na situação descrita. Portanto, deveria ser desenvolvido um procedimento ágil, que levasse à rápida expedição da requisição de pequeno valor (RPV).

A primeira medida adotada foi buscar esclarecer a população sobre o real significado do entendimento jurisprudencial. As filas nas portas dos JEFs se avolumavam, quase sempre por ignorância dos segurados ou por equivocada divulgação da imprensa. Muitos juízes exerceram o papel de relações públicas, indo diretamente aos noticiários informar, em linguagem clara e simples, quais os segurados que tinham direito e como deveriam proceder.

Para evitar as filas, permitiu-se o protocolo de petições pelo correio, por telefone ou pela *internet*, disponibilizando aos segurados uma espécie de “kit juizado” que facilitaria a instrução do pedido e o acompanhamento do processo.

Vários juízes dispensaram o despacho inicial (cite-se), determinando que os autos fossem ao INSS independentemente de qualquer ato judicial. Os próprios autos serviriam de mandado, eliminando a trabalhosa confecção de um expediente autônomo, o que acelera consideravelmente a tramitação do feito.

Outra evolução ocorreu quando algumas unidades dos Juizados Especiais Federais entraram em acordo com a Procuradoria do INSS, possibilitando que as contestações idênticas nos feitos meramente de direito fossem substituídas por uma

---

<sup>12</sup> “Na atualização monetária dos salários-de-contribuição de benefício concedido após março de 1994, deve-se computar os índices, mês a mês, com inclusão do IRSM de fevereiro de 1994 (39,67%)” (STJ, RESP 411345/SC, DJU 15.9.2003).

certidão do servidor do Juizado, na qual seria informado que a contestação-padrão estaria depositada em cartório e/ou publicada na *internet*, dispensando a juntada de uma nova contestação em cada processo.

No mesmo sentido, os juízes passaram a adotar, nesses feitos repetitivos, a sistemática da sentença-padrão ou “sentença paradigma”, em que o juiz profere a sentença-padrão, que é publicada no Diário Oficial e na *internet* e, nos feitos idênticos subseqüentes, ao invés de ser proferida uma nova sentença, é colocada uma certidão da secretaria informando a extensão do julgado.

Obviamente, a adoção de todas as sugestões acima e outras ainda mais eficazes não retirará a ausência de lógica do modelo atual, em que cada um dos processos levado ao Judiciário é tratado autonomamente, exigindo a repetição dos expedientes forenses.

O melhor seria desenvolver, em nível legislativo, um novo sistema que privilegiasse as ações coletivas ou permitisse que o juiz concedesse eficácia “ultra partes” ou “erga omnes” às suas decisões nesses processos individuais que tenham por objeto direitos individuais homogêneos, após reiteradas decisões de procedência sobre a matéria<sup>13</sup>.

## 4.2. CONCILIAÇÕES

A Lei dos Juizados Especiais Federais trouxe uma inovação que os juízes federais desconheciam: a possibilidade de acordo.

Ainda não é possível afirmar até que ponto a novidade trouxe vantagens ou apenas dificultou mais o trâmite dos feitos. Alguns juízes estão obtendo êxito nas

---

<sup>13</sup> Essa e outras interessantes soluções encontram-se em um documento intitulado “Elementos para Reforma do Código de Processo Civil – sugestões dos juízes federais”, que se encontra disponível no portal da AJUFE (<http://www.ajufe.org.br>). No mais, há uma feita bibliografia tratando agilização da prestação jurisdicional: COELHO, Sacha Calmon Navarro. *Direito do Jurisdicionado à Rápida Prestação Jurisdicional*. Série Cadernos do CEJ, volume 7, Brasília: CJF, 1995; DIAS, Francisco Barros. *Direito do Jurisdicionado à Rápida Prestação Jurisdicional*. Série Cadernos do CEJ, volume 7, Brasília: CJF, 1995; LIPPMAN JÚNIOR, Edgard Antônio. *Direito do Jurisdicionado à Rápida Prestação Jurisdicional*. Série Cadernos do CEJ, volume 7, Brasília: CJF, 1995; PIZZOLATTI, Rômulo. *Direito do Jurisdicionado à Rápida Prestação Jurisdicional*. Série Cadernos do CEJ, volume 7, Brasília: CJF, 1995; ROSA, Fábio Bittencourt da. *Judiciário: Diagnóstico da crise*. Série Cadernos do CEJ, volume 7, Brasília: CJF, 1995; SCARTEZZINI, José Tadeu Flaquer. *Em busca da celeridade na Prestação Jurisdicional*. Revista Direito Federal nº 41, Brasília: AJUFE, 1994; TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. *A Efetividade do Processo e a Reforma Processual*. Revista da Ajuris 59, Porto Alegre: AJURIS, 1993; *O Aprimoramento do Processo Civil como Pressuposto de Uma Justiça Melhor*. Revista da Ajuris 57, Porto Alegre: AJURIS, 1993; VELLOSO, Caio Mário da Silva. *Problemas e Soluções na Prestação da Justiça*. Revista Direito Federal nº 28, Brasília: AJUFE, 1991; *Do Poder Judiciário: como torná-lo mais ágil e dinâmico: efeito vinculante e outros temas*. Revista Direito Federal nº 59, Brasília: AJUFE, 1998; WASHINGTON, José Adroaldo. *Justiça mais ágil*. Revista Direito Federal nº 37, Brasília: AJUFE, 1993; *Direito do Jurisdicionado à Rápida Prestação Jurisdicional*. Série Cadernos do CEJ, volume 7, Brasília: CJF, 1995

conciliações; outros estão sentindo bastante dificuldade, chegando ao ponto de simplesmente abolir a audiência de conciliação.

O certo é que nem sempre a audiência de conciliação será útil. Em muitos casos, o Poder Público é intransigente ou oferece acordos inaceitáveis. E como as matérias se repetem com certa frequência, é possível prevê os casos em que não haverá acordo, podendo-se dispensar a designação de audiência de conciliação nessas hipóteses.

Há situações, porém, em que o acordo é a melhor solução. Citam-se, por exemplo, as ações envolvendo os contratos habitacionais firmados no âmbito do Sistema Financeiro da Habitação, já que a CEF/ENGEA está oferecendo propostas muito boas aos mutuários, de tal modo que, algumas vezes, a dívida é reduzida a um patamar menor do que aquilo que o mutuário pede<sup>14</sup>.

O próprio INSS, em algumas unidades da Federação, está realizando acordos, o que é muito interessante, já que a conciliação é o modo mais rápido de se solucionar uma lide, além de ser menos onerosa e menos desgastante para as partes.

Dentro dessa temática, recomenda-se a leitura de um interessante artigo sobre “A Técnica de Acordos na Justiça Federal”<sup>15</sup>, do Juiz Federal Antônio Schenkel do Amaral e Silva, em que são apresentadas dicas práticas ao magistrado sobre como proceder na audiência de conciliação, aumentando consideravelmente o percentual de acordos.

#### 4.3. DESBUROCRATIZANDO AS PERÍCIAS E AS AUDIÊNCIAS

A remoção de entulhos burocráticos, conseqüência direta da aplicação dos princípios da simplicidade, da informalidade, da celeridade e da oralidade, deve afetar também as perícias e audiências realizadas no âmbito dos JEFs.

No caso das perícias, não é sempre necessário todo aquele rito infundável em que se nomeia o perito, arbitram-se seus honorários, apresentam-se os laudos, designa-se audiência de esclarecimento etc. Muito melhor, mais rápido, mais barato e mais eficiente é incentivar a oralidade, a livre apreciação da prova, a concentração do procedimento e o contato imediato entre juízes, partes, testemunhas, peritos etc.

---

<sup>14</sup> A respeito: SANTOS, Erivaldo Ribeiro dos. *A Conciliação nas causas do Sistema Financeiro da Habitação*. In: Revista CEJ n. 24, Brasília: CJF, 2004, pp. 9/12.

<sup>15</sup> SILVA, Antônio Schenkel do Amaral. *A Técnica de Acordos na Justiça Federal*. In: Revista Direito Federal, n. 75/76, Brasília: AJUFE, 2004, pp. 87/99. O mesmo Juiz possui também um interessante artigo tratando especificamente sobre “Acordos nos Juizados Especiais Cíveis”, onde narra sua experiência à frente do Juizado Especial Federal de Blumenau. O artigo encontra-se disponível no portal do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (<http://www.trf4.gov.br>).

Como há um grande número de perícias médicas a serem realizadas nos JEFs, já que muitas vezes a discussão gira em torno de aferir a capacidade laborativa do segurado, várias sugestões podem ser apresentadas para agilizar essa perícia.

Por exemplo, o magistrado pode permitir que a parte apresente um laudo firmado por um médico conveniado ao SUS e, após, pode possibilitar que o INSS apresente sua análise, inclusive com consulta médica no autor. Confrontando os dois laudos, o magistrado pode firmar seu convencimento em audiência única, que pode contar com a presença de um médico de confiança do juiz. Em alguns Juizados, é disponibilizado um formulário a ser preenchido pelo médico, a fim de tornar o laudo mais completo.

Podem ser firmados convênios com universidades no intuito de baratear os custos e agilizar a perícia, adotando o princípio gerencial que recomenda a busca de parceiros externos capazes de melhorar a qualidade dos serviços e reduzir os custos.

Várias unidades disponibilizam aos médicos-peritos um espaço (ambulatório) dentro do Juizado para a realização das perícias. Há, ainda, alguns juizes que designaram médicos para ocupar funções comissionadas dentro do Juizado, o que também pode ser uma boa solução, embora limitada, diante da infinidade de especialidades médicas que os processos dos Juizados exigem (ortopedia, psiquiatria, oftalmologia, cardiopatia, medicina do trabalho etc.).

Após vários casos analisados, o próprio juiz passa a adquirir um rudimentar conhecimento médico, familiarizando-se com o Código Internacional de Doenças, momento em que pode dispensar a realização de perícia nas hipóteses de doenças incapacitantes que mais se repetem, como AIDS, câncer, cardiopatia grave, entre outras.

As audiências também devem ser simples e rápidas. É totalmente dispensável a redução a termo dos depoimentos das partes e das testemunhas, sendo suficiente que os depoimentos sejam gravados em arquivos sonoros. Veja-se que não há necessidade nem mesmo de gravação posterior, bastando que o arquivo sonoro fique disponível ao público, de preferência em arquivo digital na *internet*<sup>6</sup>.

---

<sup>16</sup> “Os princípios da oralidade e da celeridade são incompatíveis, por exemplo, com as arcaicas máquinas de escrever e os tradicionais carimbos. Esses mobiliários são inconciliáveis com a Justiça do Terceiro Milênio, por isso as salas de audiências dos Juizados Especiais só podem ser concebidas com gravadores, microcomputadores ou o uso da estenotipia computadorizada com decodificação em tempo real. A informatização e a instalação moderna da Justiça Especial são imperiosas, sob pena de violarmos o princípio da oralidade, e em muito pouco tempo, frustrarmos a esperança do processo rápido, dessa vez descumprindo o princípio da celeridade. Todos nós conhecemos as causas e as razões que impedem um juiz da Justiça tradicional de designar mais de duas audiências de instrução por tarde. São as vetustas máquinas de escrever, geralmente com problemas mecânicos, as deficiências pessoais dos datilógrafos, os incidentes que surgem em face das divergências havidas entre juiz e advogado na colheita da prova testemunhal, quanto à compreensão da pergunta e, principalmente quanto à resposta e o seu correspondente registro. Todos esses fatores fazem com que as audiências se prolonguem

A sentença pode seguir a mesma sistemática: a fundamentação é toda gravada em arquivo sonoro, transcrevendo-se nos autos tão somente o seu dispositivo, proporcionando, além de celeridade, economia de papel.

#### 4.4. A REENGENHARIA PROCESSUAL: DO JUIZ-BUOCRATA AO JUIZ-EMPREENDEDOR

O que se deseja, com os exemplos acima, é que haja uma conscientização por parte dos magistrados e dos servidores acerca da necessidade de realizar uma verdadeira reengenharia processual em razão da adoção do rito do Juizado Especial.

A reengenharia propriamente é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade<sup>17</sup>.

Não basta reformular o que já existe ou fazer mudanças tímidas que deixem a estrutura básica do processo intacta. Não se trata de fazer remendos – de retocar os sistemas existentes para funcionarem melhor. Fazer uma reengenharia processual, que é o espírito da Lei dos Juizados Especiais Federais, significa abandonar os velhos dogmas do Código de Processo Civil e começar de novo.

Não se deve ter medo de criar novas técnicas, testar métodos experimentais, ousar até onde for possível, desde que respeitado o devido processo, logicamente. É a busca contínua e obcecada por melhorias, que os japoneses chamam de *kaisen*.

Também não se deve ter qualquer receio em copiar, aplicar e aperfeiçoar as boas idéias desenvolvidas por outros juízes, desde que em benefício da efetividade do processo e do jurisdicionado. Afinal, “a imitação é o primeiro passo da inovação”<sup>18</sup>.

Esse processo de imitação das melhores práticas é o que os administradores chamam de *benchmarking*: as experiências de sucesso vivenciadas por uma organização podem servir como parâmetro para a evolução e melhoria de outra.

---

muito mais do que o programado, impedindo que se cumpra a pauta diária. Não tenho dúvidas de que se fossem gravadas ou registradas mediante a estenotípia computadorizada, atendendo ao princípio da oralidade, teriam os juízes condições de ampliar o número de designações de audiências de instrução por dia” (CALMON, Eliana. *A Democratização da Justiça*. In: Revista do CEJ, n. 3, Brasília: C.JF, 1997).

<sup>17</sup> HAMMER, Michel & CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 30ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 22.

<sup>18</sup> SHIBA, Shoji; GRAHAN, Alan; WALDEN, David. **TQM – Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1997, p. x.

Não é mais aceitável aquela mentalidade de que as boas práticas utilizadas por outros magistrados ou outras Varas não devem ser seguidas. A vaidade ser deixada de lado em favor da contínua melhoria da prestação jurisdicional.

No mesmo sentido, deve haver uma ampla divulgação e compartilhamento das melhores práticas entre os Juizados Especiais Federais, o que de certo modo tem sido possível graças ao empenho do Conselho da Justiça Federal, através da realização de “Mostras da Qualidade” e de seminários e congressos sobre a “Administração da Justiça” e sobre os “Juizados Especiais Federais”, onde se procura divulgar o que está sendo desenvolvido, em âmbito nacional, para melhorar a qualidade dos serviços judiciais.

Na V Mostra da Qualidade, por exemplo, foram apresentados inúmeros trabalhos interessantes visando modernizar os processos na área judiciária e melhorar o atendimento ao cidadão, entre os quais destacamos os que podem ser úteis aos JEFs:

a) **gerenciador de audiências e perícias judiciais:** *software* desenvolvido na 2ª Vara de Foz do Iguaçu (SJPR) que organiza e controla as audiências e as perícias judiciais;

b) **otimização da sistemática de intimações pessoais nos Juizados Especiais Federais:** programa desenvolvido pelo JEF de Florianópolis (SJSC), que possibilita a realização de intimação eletrônica, inclusive com o envio da íntegra das decisões, despachos, sentenças e atos de secretaria;

c) **livro de sentença virtual:** programa de informática desenvolvido na 2ª Vara de Foz do Iguaçu (SJPR) que substitui os livros de registro de sentenças em papel;

d) **requisição de pagamento eletrônica:** programa de informática desenvolvido pelo TRF da 4ª Região que possibilita o envio eletrônico de requisições de pagamento;

e) **sistema de auto-atendimento:** sistema desenvolvido pelo JEF de Blumenau, em que advogados e seus estagiários, partes e peritos podem utilizar um espaço reservado no cartório para agilizar o trâmite processual, realizando procedimentos que normalmente seriam praticados pela secretaria (protocolo e juntada de petições, preenchimento de RPV e precatórios), sob a orientação de um servidor. Segundo o idealizador do serviço, a sala de auto-atendimento reduz as filas no balcão e economiza o tempo dos servidores nessas atividades de rotina, já que o trabalho se reduz à conferência posterior do serviço realizado pelos advogados e estagiários.

## 5. ORGANIZAÇÃO: A ESTRUTURA FUNCIONAL DOS JEFs

No tópico anterior, o enfoque foi voltado para as tarefas, rotinas ou procedimentos adotados no âmbito dos JEFs, demonstrando como os princípios da eficiência defendidos pela Administração Científica podem ajudar na aceleração da tramitação dos processos, especialmente quando esses mesmos princípios são adequados a métodos mais humanistas que as novas técnicas de gerenciamento defendem. Agora, o enfoque será a **estrutura** ou **organização** dos JEFs. A influência não será mais da Administração Científica (**Taylor**), mas da Administração Clássica, que teve em **Fayol** seu principal expoente.

A Administração Clássica procura estruturar a organização em vários segmentos, horizontais e verticais, de modo a especializar setores para melhor desempenhar as funções que lhes são incumbidas. As palavras-chave são: especialização, departamentalização e divisão do trabalho.

Embora os princípios da Administração Clássica já estejam parcialmente superados, o certo é que toda organização necessita dividir tarefas e fixar uma linha de comando e autoridade, especializando órgãos, desenhando cargos e estipulando responsabilidades.

Nos Juizados Especiais Federais, assim como em todos os órgãos do Judiciário, também há, naturalmente, a divisão de tarefas entre diversos órgãos. A divisão ocorre tanto verticalmente quanto horizontalmente, conforme se verá a seguir.

### 5.1. ESTRUTURA VERTICAL: REDUZINDO OS NÍVEIS HIERÁRQUICOS

Nos Juizados Especiais Federais, é possível verificar uma estrutura vertical em que o Juiz Titular, ao lado do Juiz Substituto, está no topo da hierarquia. Abaixo do Juiz, está o Diretor de Secretaria, seguido pelos Supervisores de Seção e, finalmente, pelos demais servidores e estagiários. Cada Juiz (Titular e Substituto) possui um pequeno *staff* (assessoria), responsável pela organização do Gabinete e que se mantém diretamente vinculado ao respectivo Juiz. Vale mencionar que o Juiz Federal Substituto não está subordinado ao Juiz Titular, já que cada um possui uma atuação paralela, sem hierarquia.

Em síntese, a estrutura vertical segue a ordem seguinte: Juiz → Diretor de Secretaria → Supervisores de Seção → Servidores e Estagiários.

Há, é certo, algumas situações anômalas, difíceis de enquadrar, como a dos peritos, a dos advogados dativos, a dos conciliadores, entre outros. No entanto, de um modo geral, a linha de comando dos JEFs segue o modelo antes descrito.

Dentro dessa estrutura, o Juiz, o Diretor de Secretaria e os Supervisores podem ser considerados **órgãos de administração** e, por isso, são responsáveis pelo planejamento, organização, direção e coordenação das atividades desenvolvidas dentro do Juizado. Eles equivalem aos gerentes das empresas privadas<sup>19</sup>.

Isso não significa dizer que os demais agentes não precisam estar envolvidos nos assuntos administrativos. Como se verá, é uma tendência ampliar a participação de todos os servidores no gerenciamento das organizações (administração participativa).

Também não significa dizer que a hierarquia é rígida e inflexível, tal qual uma organização militar. Pelo contrário, é pacífico entre os administradores que o modelo hierarquizado está em declínio, devendo haver uma diminuição do distanciamento hierárquico entre os diversos escalões funcionais<sup>20</sup>.

## 5.2. ESTRUTURA HORIZONTAL: EM BUSCA DE UM MODELO IDEAL

Através da departamentalização, é possível dividir a estrutura da organização em setores ou seções, que passam a ser responsáveis por uma atividade específica e própria dentro da unidade.

A departamentalização dos Juizados foi definida pelos próprios Tribunais Regionais Federais e, por esse motivo, varia de região para região – e é bom que assim seja, tendo em vista as peculiaridades e possibilidades humanas e materiais de cada local.

Na maior parte das Regiões, a estrutura dos JEFs é bem mais “enxuta” do que a das demais Varas, tendo sido eliminadas diversas funções comissionadas, como a de

---

<sup>19</sup> Eis um interessante conceito de gerente: “gerente é aquele que, usando os instrumentos de planejamento e controle tecnologicamente mais adequados, assume na gestão de seus programas e projetos um comportamento flexível, integrador de equipe e criativo, buscando disciplinadamente otimizar os custos, os prazos e a qualidade com vistas à plena satisfação do cliente/usuário” (AFFONSO, José. **A Primeira Lei: eficácia e economia na gestão de empresas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003, p. 2000).

<sup>20</sup> “O caminho é a redução da distância entre o topo e a base da estrutura organizacional e aproximar o nível decisório do nível operacional. Tirar a gordura intermediária entre o cérebro e os músculos da organização. Está em percurso uma nova revolução industrial. As relações de poder sofrerão uma reviravolta: as relações verticais do tipo chefe *versus* subordinado estão cedendo lugar para as relações horizontais e laterais de interdependência entre unidades do mesmo nível. (...) O que está por trás de toda essa mudança é a necessidade de administrar as pessoas mais de perto. De aproximá-las da alta direção. De senti-las e percebê-las. De permitir que elas realmente trabalhem com o coração e com a inteligência e não apenas com os músculos e com os hábitos” (CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997, p. 21).

assistente-datilógrafo (FC-04), a de secretário do diretor de secretaria (FC-03), a de supervisor do setor de pesquisa de jurisprudência (FC-05), entre outras.

A supressão dessas funções não necessariamente pode ser vista como algo negativo, já que a moderna administração defende o enxugamento e o achatamento da estrutura das organizações, tornando-as mais dinâmicas e econômicas. É o que os administradores chamam de *downsizing*.

E realmente não há mesmo sentido, por exemplo, em existir um setor de pesquisa de jurisprudência nos dias de hoje, quando o acesso aos bancos de dados jurisprudenciais é simples e barato, podendo ser realizado, sem qualquer problema, pela própria assessoria do Juiz<sup>21</sup>. Também não há necessidade de um Secretário de Diretor de Secretaria, sendo bem mais interessante que a referida função comissionada seja destinada a outras seções mais úteis.

De qualquer modo, analisando a situação atual, sente-se a falta de alguns setores estratégicos, como por exemplo, o de informática e telefonia. Afinal, como a comunicação de inúmeros atos pode ser realizada por correio eletrônico ou por telefone, é interessante que exista um setor próprio para realizar esses serviços. Também faz falta um setor específico para organizar as perícias, pois é grande o número de processos em que há necessidade de exames técnicos, bem como um setor para organizar as audiências de conciliação e um setor de cálculos próprio para o Juizado.

Em nossa ótica, a estrutura ideal de uma unidade do Juizado Especial Federal Cível deveria conter, pelo menos, os seguintes setores:

a) **setor de distribuição e protocolo** – é o setor responsável pelo recebimento e cadastramento de petições e autuação e baixa dos processos. Com os Juizados Virtuais, também teria a função de digitalizar os documentos, caso não exista um setor específico para isso;

b) **setor de atendimento e atermação** – é um dos mais importantes setores dentro do Juizado, vez que está em contato direto com o público e, por isso, precisa ter uma boa noção em excelência no atendimento. A apatia, a rudeza, a arrogância, a impaciência e a má-vontade são características que devem passar longe do setor de atendimento, cujos servidores devem estar sempre de bom humor, serem educados, prestativos, pacientes e capazes de prestar com segurança todas as informações necessárias. A atermação também exerce relevante função, na medida em que é responsável pela transformação dos lamentos do autor em uma petição inicial e conseqüentemente em um processo judicial, razão pela qual se exige do servidor responsável uma

---

<sup>21</sup> A propósito, o próprio Conselho da Justiça Federal oferece um serviço chamado “Central de Atendimento aos Juizes Federais – CAJU”, em que é possível obter qualquer acórdão na íntegra, artigos (inclusive de autores estrangeiros), trechos de livros, entre outras informações. O serviço é bastante eficiente e rápido, podendo o material ser entregue via correio eletrônico ou via malote.

profunda capacidade de lidar com o público e, ao mesmo tempo, bons conhecimentos jurídicos. Seria interessante que houvesse o apoio de um assistente social para melhor atender ao público;

c) **setor de conciliação** – é preciso existir um setor de conciliação com servidores dotados de um amplo conhecimento jurídico e em técnicas de negociação. Dentro do setor, deve existir um servidor com habilitação para realizar os cálculos judiciais, a fim de que o acordo possa ser debatido com base em números exatos e não em mera especulação. Seria interessante que a função de conciliador fosse remunerada, a fim de diminuir o amadorismo e o improvisado;

d) **setor de controle de audiências** – tendo em vista o elevado número de audiências, é fundamental que haja um setor específico para coordenar a realização desse ato. Com isso, otimiza-se o tempo, evitando o constante cancelamento de audiências. Trata-se de um dos setores mais “enxutos” dentro do Juizado, bastando um ou dois servidores para dar conta do recado, conforme a quantidade de audiências;

f) **setor de informática e telefonia** – com a possibilidade de comunicação dos atos processuais via correio eletrônico ou via telefone, é interessante que exista um setor específico para desempenhar essas tarefas e controlar o fluxo de informações dos Juizados. A telefonia poderia funcionar nos moldes dos chamados *call-centers* das grandes corporações, prestando informações aos usuários, realizando as intimações ou mesmo reduzindo a termo os pedidos que fossem feitos;

g) **setor de controle de perícias** – sendo um dos procedimentos mais complexos e que mais interferem na celeridade processual, é preciso que exista dentro do Juizado um setor específico para controlar a realização das perícias, mantendo contato permanente com os peritos e com as partes. Seria interessante também que, nos Juizados Especiais mais movimentados, fossem criados cargos de médicos e assistentes sociais para auxiliar nas perícias;

h) **setor de cálculos** – é praticamente unânime entre os juízes dos JEFs que o setor de cálculo é a espinha dorsal do novo rito, especialmente porque há obrigatoriedade de que sejam líquidas as sentenças (art. 38, parágrafo único, da Lei 9.099/95). É útil que existam vários servidores especializados (contadores) atuando no setor de cálculos;

i) **setor de digitalização de documentos** – com os Juizados Especiais Virtuais, será necessário um setor para digitalizar os documentos que comporão os autos digitais e para controlar a segurança e autenticidade das informações;

j) **setor de execução** – é importante que exista um setor trabalhando unicamente com a execução do julgado, já que esse é o momento em que a parte vencedora irá satisfazer seu crédito. Este setor deverá estar remotamente ligado aos bancos de dados dos órgãos demandados (INSS, CEF, União), visando agilizar o controle do cumprimento das ordens judiciais;

k) **gabinete dos juízes** – apesar de os casos que tramitam no Juizado não serem, por natureza, muito complexos, é preciso que continue existindo a assessoria dos juízes, especialmente para ajudar na elaboração das decisões e sentenças em que a discussão é unicamente de direito (processos repetitivos). São suficientes dois servidores por juiz: o Oficial de Gabinete e um auxiliar.

Esse gabinete pode, inclusive, ser compartilhado entre o Juiz Titular e os Juizes Substitutos, otimizando o espaço físico e os recursos humanos.

Seria essa a estrutura ideal de um Juizado. Logicamente, diante das limitações atualmente existentes, alguns desses setores podem ser condensados e/ou fundidos. Por exemplo, o setor de digitalização de documentos pode ser uma tarefa realizada pelo setor de distribuição e protocolo. O setor de controle de audiências, de conciliação e de perícias podem trabalhar em conjunto. O setor de informática e telefonia pode ser uma atividade realizada pela própria secretaria e assim por diante.

A quantidade de pessoal de cada setor vai variar conforme a demanda. Sugere-se, porém, que, em cada Juizado, existam pelo menos 30 servidores para cada 5 mil processos, especialmente para que possa haver o atendimento ao público nos dois expedientes. Deve-se aumentar, do mesmo modo, o número de juizes auxiliares (Juizes Substitutos), tendo em vista a quantidade de audiências a serem realizadas.

Em grande parte dos JEFs hoje em funcionamento, a estrutura está muito aquém desse modelo ideal, especialmente pela grande quantidade de processos que tramitam nessas unidades, pelo enxugamento excessivo das funções comissionadas levado a cabo pelos Tribunais Regionais Federais e pelo pequeno número de juizes auxiliares.

Vale ressaltar que algumas unidades dos Juizados Especiais Cíveis já recebem uma quantidade maior de processos do que todas as Varas Comuns juntas dentro de uma mesma Seção Judiciária, o que demonstra que é preciso ampliar a quantidade de Juizados Especiais Federais e aumentar a estrutura das unidades existentes<sup>22</sup>.

O mesmo raciocínio vale para as Turmas Recursais, que funcionam, em regra, com uma estrutura precária e sem as mínimas condições de decidir em prazo razoável todos os processos que lhes chegam. É fundamental que sejam criados cargos e funções próprias para as Turmas Recursais, evitando que esses órgãos se tornem mais um “gargalo” dos processos que tramitam nos Juizados Especiais Federais.

---

<sup>22</sup> Em palestra proferida em outubro de 2003, no CJF, intitulada “Panorama Estrutural e Estatístico da Justiça Federal no Brasil – tendências para o futuro”, o Juiz Federal Flávio Dino demonstrou com números concretos que a falta de estrutura dos Juizados Especiais Federais levará a um colapso do modelo atual, tendo em vista que o número de processos nos JEFs deve se equiparar aos das varas da Justiça Federal em um prazo relativamente curto (um a cinco anos).

## 6. RECURSOS HUMANOS: GERENCIANDO PESSOAS

Gerenciar pessoas é, sem dúvida, uma das atividades mais complicadas para o administrador. Afinal, cada ser humano possui sua própria individualidade e não pode ser tratado como uma máquina.

Tanto a Administração Científica (**Taylor**) quanto a Administração Clássica (**Fayol**) deixam a desejar na abordagem do aspecto humano. A primeira, com sua obsessão pelas tarefas desempenhadas pelos trabalhadores, e a segunda, com o foco voltado unicamente para a estrutura da organização, esquecem que o ser humano é a própria razão de ser da empresa.

Foi nesse contexto que, por volta da década de 20 do século passado (XX), surgiu, dentro da Administração, a **Teoria das Relações Humanas**, visando corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho decorrente da aplicação de métodos rigorosos aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter.

O principal expoente dessa teoria foi **Mayo**, que executou uma pesquisa conhecida como **Experiência Hawthorne**, onde ficou demonstrada a importância do clima organizacional e das relações interpessoais para o sucesso das empresas.

É a partir daí que os administradores passam a se preocupar com os fatores relacionados ao comportamento das pessoas, analisando a motivação dos trabalhadores, o papel da liderança dentro das organizações, o treinamento e outros aspectos correlatos.

Nos tópicos seguintes, serão abordados alguns desses aspectos, tendo em vista os recursos humanos dos Juizados Especiais Federais.

### 6.1. OS SERVIDORES

Atualmente, está cientificamente comprovado que o chamado “clima organizacional” constitui um importante fator de aumento da eficácia e do desempenho das organizações. Por isso, os administradores devem se empenhar em tornar a convivência inter-organizacional a melhor possível, reduzindo os conflitos internos e estimulando o potencial de cada servidor, seja individualmente, seja em equipe.

As sugestões para que ocorra um bom relacionamento humano dentro do Juizado Especial Federal podem ser sintetizadas nas seguintes premissas:

a) **adoção pelo Juiz, Diretor de Secretaria e Supervisores do estilo de liderança Y (democrático) ao invés do estilo X (autoritário):** cada gerente possui uma técnica

diferente de lidar com as pessoas. Alguns são mais rígidos e adotam uma postura autoritária e distante; outros são mais abertos e procuram dialogar e conhecer as pessoas que com eles trabalham, sem qualquer ranço de autoritarismo ou de arrogância. Esses dois extremos correspondem aos estilos de liderança que **Douglas McGregor** chamou de Teoria X (autoritária) e Teoria Y (democrática). A Teoria X ou estilo tradicional de liderança parte da premissa de que as pessoas são indolentes e preguiçosas e são incapazes de autocontrole e autodisciplina. Por isso, o estilo é rígido, duro, autocrático, de modo que a função do administrador se limita a fazer com que as pessoas trabalhem dentro das regras previamente estabelecidas pela direção. Por sua vez, a Teoria Y ou estilo moderno de liderança pressupõe que as pessoas não necessariamente sentem desprazer em trabalhar, sendo, portanto, capazes de assumir responsabilidades, com autocontrole e autodisciplina. Aqui, o estilo de administração é dinâmico e aberto, extremamente democrático, criando oportunidades, liberando potencialidades, removendo obstáculos, encorajando a iniciativa pessoal, promovendo o desenvolvimento profissional, através da orientação quanto aos objetivos a serem alcançados<sup>23</sup>. Não parece haver dúvida de que o melhor estilo dentro de uma estrutura judiciária é o mais próximo possível da Teoria Y, especialmente nos JEFs que se caracterizam pela abertura e pela simplicidade;

b) **aplicação da administração participativa:** a adoção da Teoria Y de liderança leva, invariavelmente, a um modelo de administração participativa, em que a gestão da organização passa a ser descentralizada, menos controladora e mais flexível. Certamente, a administração participativa é o melhor modelo para o Juizado. A estrutura burocrática, dos carimbos, memorandos, ofícios, livros de tomo e protocolo, típica das administrações não-participativas, não mais funciona no contexto atual, em que o fluxo de informações deve escoar com facilidade, sem necessidade de percorrer os tortuosos labirintos da “burrocracia”;

c) **estímulo à capacidade de inovação, autodisciplina e criatividade dos servidores, permitindo a tomada de decisões em todos os níveis organizacionais:** quem conhece de perto os servidores da Justiça Federal sabe que o quadro de pessoal é um dos mais qualificados do Brasil, comparável ao das melhores empresas privadas. A grande maioria dos servidores possui nível superior, muitas vezes com pós-graduação e com interesse em crescer profissionalmente. Os servidores são, definitivamente, o que a Justiça Federal tem de melhor. Por isso, o que se deve fazer é que eles participem ativamente da construção do novo modelo de Justiça. Os servidores devem ter a liberdade de pensar e de

---

<sup>23</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração**

refletir sobre seu trabalho, sempre procurando melhorar o desempenho de sua atividade. Não é razoável que existam servidores com a única atribuição de juntar petições, numerar folhas ou expedir mandados. Afinal, “trabalhos simples e repetitivos tendem a se tornar monótonos e maçantes, afetando negativamente as atitudes do trabalhador e reduzindo a sua eficiência”<sup>24</sup>. Um rodízio constante entre as tarefas desempenhadas por cada servidor também pode ser uma forma de diminuir a monotonia, fazendo com que o servidor se sinta estimulado a obter novos conhecimentos. Vale também delegar responsabilidades aos servidores, inclusive para a prática de atos com certa complexidade, a fim de fazer com que eles se sintam responsáveis pelo sucesso da instituição. Os administradores chamam esse processo de delegação de responsabilidade de *empowerment*,

d) **motivação dos servidores**: os gerentes da Justiça (juízes, diretores de secretaria e supervisores) devem estar sempre preocupados com a motivação dos servidores<sup>25</sup>, fazendo com que os servidores vistam a camisa da instituição, sabendo o real significado de seu papel social<sup>26</sup>;

e) **treinamento e aperfeiçoamento contínuos**: o treinamento dos servidores deve ser constante e deve englobar tanto disciplinas jurídicas (direito previdenciário e direito processual, por exemplo) quanto assuntos que ajudarão na qualidade do serviço (excelência no atendimento, como lidar com o público, contabilidade, técnicas de negociação, mediação etc.)<sup>27</sup>. Parcerias com universidade e instituições como o SEBRAE podem ser úteis para melhorar a qualificação dos servidores e baratear os custos dos treinamentos. O próprio juiz pode coordenar grupos de estudo quinzenais ou mensais para debater assuntos que interessem ao Juizado, inclusive elaborando manuais de padronização de rotinas para facilitar a aprendizagem. Com isso, ao mesmo tempo em que qualificará os servidores, estará conhecendo-os melhor e identificando os mais interessados.

---

**participativa**. 3a ed. São Paulo: Makron Books, 1997, p. 33.

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4a ed. São Paulo: Makron Books, 1993, p. 149.

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3a ed. São Paulo: Makron Books, 1997, p. 167.

<sup>26</sup> Dentro dessa temática, recomenda-se a leitura do artigo SILVA, Ivo Barcelos da. *A Motivação dos Juízes e Servidores como Técnica de Eficiência*. In: Revista CEJ, n. 24, Brasília: CJF, pp. 43/48, em que são destacadas várias medidas adotadas pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região para a obtenção do equilíbrio entre qualidade de vida e eficiência. Várias das medidas apresentadas podem ser facilmente adaptadas à realidade do Juizado Especial Federal.

<sup>27</sup> Em São Paulo, os servidores designados para atuarem nos JEFs fizeram um longo curso de formação, cujo programa pode servir de modelo. Foi realizado seminário sobre a Previdência Social, curso de Comunicação e Trabalho em Equipe, curso de Conciliação e Administração de Divergências, curso de Qualidade no Atendimento, curso de Cálculo Previdenciário, entre outros (Cf. CJF – Conselho da Justiça Federal. **Diagnóstico de Funcionamento dos Juizados Especiais Federais**. Série Pesquisas do CEJ – Centro de Estudos Judiciários: Brasília, 2003, p. 43).

Depois de todas essas considerações a respeito do clima organizacional do Juizado Especial Federal, enfocando basicamente a relação juiz↔servidor, resta analisar os outros agentes que atuam nos JEFs. Afinal, o gerenciamento de pessoas nos Juizados Especiais não se restringe aos servidores. Há, ainda, os conciliadores, os peritos, os advogados dativos, os estagiários etc, que merecem uma análise a parte.

## 6.2. OS ADVOGADOS DATIVOS

A assistência judiciária representa a “primeira onda” de acesso à Justiça de que trata **Mauro Cappelletti & Bryant Garth**<sup>28</sup>.

Existem diversos modelos de assistência judiciária, sendo que a Justiça Federal brasileira, diante do péssimo funcionamento da Defensoria da União, adota um modelo em que advogados particulares (chamados de dativos) são remunerados com verbas da própria Justiça, em valores arbitrados pelos juízes, dentro de limites máximos e mínimos estabelecidos pelo Conselho da Justiça Federal. O modelo, portanto, é semelhante ao sistema **Judicare** adotado em outros países<sup>29</sup>.

No futuro, espera-se que a Defensoria da União seja melhor estruturada e passe a coordenar a assistência judiciária nos JEFs. Enquanto isso, os advogados dativos continuam sendo utilizados como paliativo da assistência judiciária gratuita.

Embora os advogados dativos não façam parte do quadro funcional da Justiça Federal e, portanto, gozam de autonomia e independência como qualquer outro advogado, é importante que eles atuem em fina sintonia com a filosofia dos Juizados Especiais Federais, atuando com ética e presteza, até porque são remunerados com verbas federais (Resolução 281/2002, do CJF). Há necessidade de aprimoramento e diálogo constantes, através da promoção de cursos e reuniões periódicas entre os advogados dativos e os juízes e servidores dos Juizados.

Seria interessante, inclusive, que houvesse uma seleção, com critérios objetivos, para a escolha de advogados dativos, a fim de evitar favoritismos, bem como para que o advogado possa atuar com maior autonomia e independência.

---

<sup>28</sup> CAPPELLETTI, Mauro & GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Porto Alegre: Sergio Fabris Editor, 1988, p. 31.

<sup>29</sup> “Trata-se de um sistema através do qual a assistência judiciária é estabelecida *como um direito* para todas as pessoas que se enquadrem nos termos da lei. *Os advogados particulares, então, são pagos pelo Estado*. A finalidade do sistema *judicare* é proporcionar aos litigantes de baixa renda a mesma representação que teriam se pudessem pagar um advogado”

### 6.3. OS ESTAGIÁRIOS

Os estágios têm-se mostrado uma boa solução para minorar o problema de carência de pessoal dos Juizados Especiais Federais. Ganha a Justiça, já que pode dispor de uma “mão-de-obra” interessada, qualificada e barata; e ganham os estagiários, que podem conhecer o funcionamento interno de uma secretaria forense e crescer profissionalmente.

As parcerias com universidades são fundamentais para legitimar o estágio, especialmente o voluntário<sup>30</sup>. Em algumas localidades, as universidades privadas oferecem descontos nas mensalidades para os alunos que estagiam voluntariamente nas Varas Federais. E é mesmo elevado o número de estagiários voluntários (não-remunerados) prestando serviços em Juizados Especiais Federais.

Numericamente, a quantidade de estagiários (remunerados e não-remunerados) ultrapassa, muitas vezes, a quantidade de servidores. Se por um lado isso gera economia para a Justiça, pode reduzir a qualidade dos trabalhos ante a inexperiência natural de parte dos estagiários, o que exige uma atenção maior do juiz e dos demais servidores.

Para minorar o problema, é sempre útil que se adote uma política de qualificação e valorização dos estagiários, fazendo com que o estágio no Juizado Especial Federal torne-se atrativo para os bons estudantes.

### 6.4. OS CONCILIADORES

Os conciliadores exercem importante papel dentro dos Juizados Especiais Federais, pois são eles que vão realizar a primeira tentativa de acordo entre o cidadão e o poder público.

Por força da Lei 10.259 (art. 18), a função de conciliador será realizada sem qualquer remuneração, ou seja, o legislador qualificou os conciliadores como agentes honoríficos, o que acarreta alguns problemas, já que o sucesso da conciliação vai depender bastante da boa vontade de quem a realiza.

Vários juízes criticam o modelo legal, pois há grande dificuldade tanto para selecionar o conciliador quanto para fazer com que ele permaneça no exercício da função. Sem estímulo financeiro, há uma rotatividade muito grande entre os que atuam como conciliadores.

---

(CAPPELLETTI, Mauro & GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Porto Alegre: Sergio Fabris Editor, 1988, p. 35).

Além disso, na prática, os conciliadores acabam estabelecendo uma relação de animosidade com os advogados ou com as partes, que não vêem no conciliador-amador a figura de uma autoridade – até porque, com frequência, os conciliadores não possuem um treinamento adequado.

O ideal seria que houvesse cargos remunerados de conciliador, a serem preenchidos por pessoas com habilitação jurídica e que passassem por treinamentos específicos em técnicas de negociação.

## 6.5. OS PERITOS

A quantidade de processos em que há necessidade de perícia, especialmente na área médica, é relativamente grande. Por isso, deve haver uma boa coordenação entre os peritos e o Juizado Especial Federal.

O perito deve receber informações sobre como elaborar o laudo médico, evitando laudos pouco legíveis ou incompreensíveis para o magistrado. Por isso, é fundamental que exista uma boa comunicação entre o juiz e o perito. Quanto menos formais forem os canais de comunicação, mais célere será a realização da perícia.

Nos Juizados Especiais Federais mais movimentados, seria interessante que houvesse uma estrutura da própria Justiça Federal preparada para a realização das perícias, dando uma maior uniformidade de critérios e uma maior comodidade aos jurisdicionados.

## 6.6. O JURISDICIONADO

Não se poderia finalizar um tópico sobre o aspecto humano do Juizado Especial Federal sem tratar do seu principal elemento pessoal: o jurisdicionado.

O jurisdicionado é a razão de ser do Poder Judiciário. É o equivalente aos clientes das empresas privadas. Sem eles, não há motivos para existirem juízes, servidores, advogados. Por isso, deve haver uma perene obsessão pela busca da satisfação total do jurisdicionado. Está na hora de afastar aquela mentalidade de que os servidores públicos são os piores exemplos sobre como se deve servir o público.

Um conhecido administrador americano ironicamente afirmou que fazer com que um órgão público volte-se realmente para o cliente e se preocupe com a qualidade do serviço é equivalente a ensinar um elefante a dançar.

---

<sup>30</sup> Sobre as parcerias entre os Juizados e as Universidades, confira-se: RUSSO JÚNIOR, Rômulo.

O mesmo administrador, acreditando que é possível mudar essa realidade, formula o seguinte questionamento: o que é necessário para que um órgão público realmente se preocupe com o serviço? Quem ou o que pode fornecer o incentivo para isso?

Em seguida, responde:

*Alguém responsável precisa estar interessado nisso.* Como o órgão público tipicamente não tem o lobo nos seus calcanhares, ele não possui qualquer compulsão interna para agradar seus clientes. Portanto, a única maneira de acordá-lo e colocá-lo no caminho certo é fazer com que a pessoa responsável se torne obcecada com a idéia de qualidade do serviço e com a administração de serviços<sup>31</sup>.

Desse modo, seguindo a lógica acima desenvolvida, conclui-se que o foco no jurisdicionado deve começar pelo próprio magistrado, que deve utilizar seu poder de persuasão para influenciar os demais servidores sobre a importância de bem tratar as pessoas que procuram o Juizado.

No Capítulo 9, foi melhor desenvolvida a idéia da “máxima satisfação do jurisdicionado”, aplicando as técnicas sugeridas por **Karl Albrecht**, com os olhos voltados para o atendimento nos Juizados Especiais Federais.

---

*Juizado – Universidade: uma parceria interessante.* In: Revista CEF, n. 17, Brasília: CJF, 2002.

<sup>31</sup> ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes.** São Paulo: Pioneira, 1992, p. 10.

## 7. AMBIENTE: GERENCIANDO O LOCAL DE TRABALHO

“Diante da lei está um porteiro. Um homem do campo dirige-se a este porteiro e pede para entrar na lei. Mas o porteiro diz que agora não pode permitir-lhe a entrada. O homem do campo reflete e depois pergunta se então pode entrar mais tarde. 'É possível', diz o porteiro, 'mas agora não'. Uma vez que a porta da lei continua como sempre aberta, e o porteiro se põe de lado, o homem se inclina para olhar o interior através da porta. Quando nota isso, o porteiro ri e diz: 'Se o atraí tanto, tente entrar apesar da minha proibição. Mas veja bem: eu sou poderoso. E sou apenas o último dos porteiros. De sala para sala, porém, existem porteiros cada um mais poderoso do que o outro. Nem mesmo eu posso suportar a visão do terceiro'. O homem do campo não esperava tais dificuldades: a lei deve ser acessível a todos e a qualquer hora, pensa ele...” Franz Kafka, O Processo

Dentro do novo contexto gerencial, o administrador deve se preocupar também com o ambiente de trabalho (ambiente interno), bem como com a maneira pela qual a organização se apresenta ao público (ambiente externo).

### 7.1. AMBIENTE INTERNO: QUALIDADE DE VIDA E EFICIÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO

A preocupação com o ambiente de trabalho é mais uma influência da Administração Científica, que considera as condições de trabalho como importantes elementos no aumento da eficiência. Trazendo os princípios da Administração Científica para uma visão mais atual teremos o que os administradores chamam de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Nesse contexto, deve-se proporcionar condições que garantam o bem-estar físico e mental dos servidores, através:

- a) da adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho e equipamentos que minimizem os esforços e a perda de tempo na execução das tarefas (instrumentos de leitura ótica de processos, de numeração automática de folhas etc.);
- b) do arranjo físico dos móveis e computadores para racionalizar o espaço (estações de trabalho inteligentes);

c) da melhoria do ambiente físico do trabalho de maneira que os sons, a ventilação, a iluminação, o conforto geral no trabalho não prejudiquem a execução dos trabalhos<sup>32</sup>.

## 7.2. AMBIENTE EXTERNO: LOCALIZAÇÃO, HORÁRIO DE ATENDIMENTO, ARQUITETURA JUDICIÁRIA, JUIZADOS ITINERANTES, ENTRE OUTROS TEMAS

A preocupação do juiz-administrador não deve se limitar ao ambiente interno. Também deve haver uma preocupação com o ambiente externo, ou seja, com a forma pela qual a Justiça se apresenta para o público.

Nesse tema, englobam-se vários assuntos como por exemplo:

a) **localização:** a localização do prédio do Juizado Especial Federal deve levar em conta o seu principal usuário, que é a população mais humilde. A maior parte dos jurisdicionados mora na periferia e se locomove de ônibus, trem ou metrô. Por isso, o prédio do JEF deve estar localizado em áreas bem servidas pelos transportes públicos, de preferência em áreas centrais;

b) **horário de atendimento:** o JEF deve ter como princípio a excelência na qualidade do atendimento ao público. Isso envolve, logicamente, a ampliação do horário de funcionamento. O ideal seria que o Juizado não parasse de funcionar nem em feriados, nem em recessos, nem em fins de semana, nem à noite, nem de madrugada. O modelo ideal, certamente, seria uma “Justiça 24 horas”. No entanto, diante das limitações de pessoal, é óbvio que não se torna viável um Juizado funcionando 24 horas por dia. Mesmo assim, é preciso que o atendimento englobe os dois expedientes (manhã e tarde), em turno ininterrupto. As pessoas devem ser atendidas no mesmo dia, sendo inaceitável que tenham que se dirigir ao Juizado mais de uma vez apenas para pegar a senha de atendimento. Deve ser priorizado o atendimento das gestantes, dos idosos, dos portadores de deficiência e daquelas pessoas que residem no interior do Estado, longe da sede do Juizado. Além disso, as audiências precisam se adequar às características do público, dando-se a possibilidade de o usuário escolher entre um horário pela manhã ou pela tarde;

c) **arquitetura judiciária:** até os detalhes arquitetônicos devem estar na agenda do juiz-administrador, especialmente neste momento em que a Justiça Federal está se expandindo para o interior do país e novas unidades estão sendo instaladas. Os prédios dos Juizados Especiais não precisam ser prédios faraônicos, pouco funcionais, que inibem

---

<sup>32</sup> Cf. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4a ed. São Paulo:

qualquer aproximação do povo, causando grande desconforto para aqueles que mais precisariam da justiça<sup>33</sup>. Devem ser adaptados aos portadores de deficiência, sendo preferível que sejam instalados no andar térreo. Além disso, devem dispor de espaços adequados para receber as pessoas que batem à sua porta. A cena de filas de velinhos nas portas dos JEFs deve ser uma página virada na história recente dessa instituição. Deve haver uma sinalização adequada entre os diversos setores, evitando que o jurisdicionado se sinta perdido dentro do prédio. As salas de espera e de audiência devem ser confortáveis e dignas, se possível, utilizando as técnicas de cromoterapia<sup>34</sup>.

Dentro desse contexto, sugere-se também a construção de protocolos externos (sistema *drive-thru*) naquelas unidades em que não há espaço para estacionamento suficiente para o público. Por esse sistema, é construído um ambiente externo em que os advogados e as partes possam protocolar suas petições sem saírem de seus automóveis, proporcionando mais uma comodidade aos usuários, melhorando a imagem da Justiça sem haver necessidade de altos investimentos.

É também com esse espírito que estão sendo amplamente adotados os chamados **Juizados Itinerantes**, em que uma pequena estrutura cartorária é montada em carros ou até mesmo barcos, fazendo o papel de uma secretaria móvel. O Juizado Itinerante tem se mostrado uma boa solução para realizar audiências em lugares distantes, além de melhorar bastante a imagem institucional da Justiça, já que é uma forma de os juízes se aproximarem mais do povo<sup>35</sup>. É preciso, porém, que exista um bom planejamento para que os Juizados Itinerantes funcionem a contento, incluindo, nesse ponto, um prévia

---

Makron Books, 1993, pp. 73/74.

<sup>33</sup> O jurista francês Antoine Garapon percebeu bem essa contradição: “quando nos aproximamos do Palácio da Justiça de Paris, ficamos desde logo impressionados com o seu portão de entrada, majestoso, povoado de flores-de-lis douradas, mas sempre fechado, como que a convidar-nos a não entrar!” (**Bem Julgar: ensaio sobre o ritual Judiciário**. Lisboa: Instituto Piaget, 1997, p. 34.

<sup>34</sup> “É imprescindível o desvelo dos tribunais ao implantarem os Juizados, especialmente com a dignidade das suas instalações e do necessário distanciamento da Justiça tradicional. Os jurisdicionados merecem a atenção do Judiciário e devem ser recebidos de forma respeitosa e confortável, principalmente por se tratar de uma Justiça que envolve muitas emoções, devido à proximidade da ocorrência dos fatos e o respectivo comparecimento na casa da Justiça. Todos nós sabemos a expectativa e o nervosismo que assolam o cidadão quando deve comparecer a uma audiência. Lá chegando, deve encontrar um ambiente acolhedor, bem instalado, que lhe inspire ao mesmo tempo conforto, segurança e respeito. As instalações improvisadas em pequenos espaços, cantos ociosos dos prédios, embutidas dentro do mesmo espaço físico de uma vara tradicional, ferem a dignidade da Justiça, causam desânimo ao juiz que nela desempenha as funções e expõem o cidadão à humilhação, implicando agressão à imagem e desprestígio da Justiça. Não se está a pregar a utilização de prédios suntuosos mas, sim que o espaço físico ocupado pelo Judiciário seja compatível com a majestade da Justiça. A improvisação cria na mente do cidadão comum a dúvida quanto à força da própria instituição” (CALMON, Eliana. *A Democratização da Justiça*. In: Revista do CEJ, n. 3, Brasília: CJF, 1997).

<sup>35</sup> Sobre o tema, confira-se: PINI, Sueli Pereira. *A Experiência do Juizado Itinerante do Amapá*. In: Revista CEJ, n. 17, Brasília: CJF, 2002, pp. 71/75.

divulgação, um calendário permanente, um relacionamento satisfatório com outros órgãos etc.

Outra boa solução para facilitar o acesso físico dos jurisdicionados são os Núcleos Avançados dos Juizados Especiais Federais e o projeto “Justiça em Domicílio”, cujas propostas de implantação estão abaixo relatadas.

### 7.2.1. JUSTIÇA EM DOMICÍLIO

Nas causas previdenciárias e assistenciais, é natural que a parte demandante seja uma pessoa que já perdeu a capacidade de trabalhar, seja em razão da idade, seja em razão de doença ou outra causa invalidante.

É comum ver nas portas dos Juizados pessoas bastante idosas e/ou com graves enfermidades pleiteando benefícios previdenciários ou assistenciais. Já houve casos de pessoas que passaram mal nas filas dos Juizados ou mesmo que vieram a falecer durante a espera do atendimento.

Uma solução para minimizar o problema é criar a “Justiça em Domicílio”. Ao invés de o segurado idoso ou portador de grave enfermidade ter que se dirigir ao Juizado, é o Juizado quem vai até a casa do segurado.

Os profissionais do *marketing* certamente chamariam a idéia de “**Justiça Delivery**”, utilizando um jargão tão em voga entre as empresas privadas.

O funcionamento é bastante simples: o segurado liga para o setor de atermação, narra seu problema e justifica o motivo pelo qual não tem condições de se dirigir até o prédio do Juizado; o responsável pelo setor de atermação analisa o caso e, concordando com as razões expostas, determina que um servidor vá até a casa do segurado para reduzir a termo o seu pedido, colher sua assinatura, obter cópia dos documentos que instruirão o processo, designando desde já a data para a audiência, que se realizará na própria residência do segurado; o processo então é cadastrado e autuado para ser remetido ao INSS para, querendo, contestar a ação; na data designada, o juiz, um servidor auxiliar, o procurador do INSS e, se for o caso, o perito, dirigem-se à casa do segurado para lá realizar a audiência.

Como se vê, não há necessidade de grandes investimentos para pôr em prática a idéia. No máximo, será necessário adquirir um computador e uma impressora portáteis, bem como um gravador de som digital, cujo custo é baixíssimo.

É lógico que se gastará um pouco de tempo durante o deslocamento, mas as vantagens que a “Justiça em Domicílio” traz para a imagem do Judiciário e para o acesso à Justiça compensam qualquer esforço.

#### 7.2.2. NÚCLEOS AVANÇADOS DOS JUIZADOS ESPECIAIS FEDERAIS

Em Municípios ou localidades em que não há sede da Justiça Federal, podem ser disponibilizados locais (salas comerciais, salas em universidades<sup>36</sup> ou em outros órgãos públicos) com o objetivo de proceder a atermção, receber petições, fornecer informações aos jurisdicionados, bem como realizar audiências periódicas (quinzenais ou mensais, conforme a demanda). É o que se pode chamar de Núcleo Avançado do Juizado Especial Federal (NAJEF).

O Núcleo funcionaria em salas comerciais alugadas pela Justiça ou em espaços cedidos por outros órgãos públicos ou universidades, com 2 ou mais servidores/estagiários, preferencialmente com boa qualificação jurídica, que deverão estar aptos a realizarem tarefas complexas, como reduzir a termo os pedidos e prestar as informações aos jurisdicionados.

Os Núcleos Avançados teriam a vantagem de serem mais econômicos do que uma Vara Federal, já que não seria necessário criar toda uma estrutura de uma Vara. Além disso, gerariam uma sensação de permanência que os Juizados Itinerantes não possuem.

Com os autos virtuais, a tramitação dos feitos que tivessem início nos Núcleos não seria prejudicada, já que o Juiz exerceria a direção remota desses processos, bastando que o Núcleo estivesse “*linkado*” com a sede do Juizado.

Indo um pouco mais além, poderia ser criada uma estrutura de vídeo-conferência, na qual as audiências poderiam ser realizadas à distância, sem necessidade de o juiz se deslocar até o Núcleo, permitindo ainda que os advogados daquelas localidades pudessem assistir e participar das sessões de julgamento das Turmas Recursais.

Por último, os Núcleos Avançados poderiam servir como “termômetros” para aferir a necessidade de instalação de novas varas em municípios que ainda não possuem Varas Federais.

---

<sup>36</sup> Sobre as parcerias entre os Juizados e as Universidade, confira-se: RUSSO JÚNIOR, Rômulo. *Juizado – Universidade: uma parceria interessante*. In: Revista CEF, n. 17, Brasília: CJF, 2002.

## 8. TECNOLOGIA: GERENCIANDO A INFORMÁTICA

“Não tenho certeza de nada, mas a visão das estrelas me faz sonhar”

Vincent Van Gogh

Falar de Tecnologia da Informação (TI) não é nada fácil, tendo em vista a velocidade com que as evoluções acontecem. O futuro rapidamente se torna presente e, de uma hora para outra, transforma-se em algo obsoleto. Como diria **T.S. Elliot**: “o tempo presente contém o passado e o futuro”.

Mesmo correndo o risco de tornar o presente trabalho rapidamente ultrapassado, serão apresentadas algumas sugestões de uso da Tecnologia da Informação para melhorar o desempenho dos Juizados Especiais Federais, ressaltando-se, de logo, que várias dessas propostas já se encontram implantadas e funcionando plenamente em unidades judiciárias ao redor do país.

### 8.1. E-PROC: UMA REVOLUÇÃO DENTRO DA REVOLUÇÃO

Ao lado da revolução provocada pelos Juizados Especiais Federais, que transformou o modo de ver o processo, está ocorrendo, rapidamente, uma outra revolução, muito mais abrangente e complexa, que é o surgimento do chamado processo virtual.

O que hoje se entende por “autos processuais” está sendo substituído por uma “pasta virtual” que armazena todas as peças do processo: a petição inicial e os documentos que a instruem, a contestação, as imagens e arquivos sonoros da vídeo-audiência e a sentença. Os autos digitais já são uma realidade em algumas unidades dos JEFs. É o que está sendo chamado de **e-Proc** (sigla americanizada para processo eletrônico).

O **e-Proc** é uma verdadeira revolução. Com ele, a publicidade processual ganha contornos jamais imaginados. O impulso processual é automático. A quantidade de informação jurídica se expande velozmente e torna-se disponível a um número infinito de pessoas. Muitos atos processuais deixam de ser praticados pelos juízes ou pelos servidores para serem praticados por máquinas, dotadas de inteligência artificial e capazes de *decidir* com tanta desenvoltura quanto um ser humano. Os servidores “burocráticos” estão sendo substituídos, com vantagens, por sistemas inteligentes, capazes de dar impulso processual e elaborar os expedientes necessários com uma rapidez inigualável. A comunicação dos atos processuais ocorre em tempo real: assim que uma decisão judicial é proferida, ela automaticamente é disponibilizada na *internet* e as partes recebem uma mensagem eletrônica

informando seu conteúdo. As citações, intimações e notificações deixam de ser realizadas no mundo “real”. Tudo se realiza pela *internet*, através do correio eletrônico, que tem se mostrado infinitamente mais eficiente para comunicação dos atos processuais do que o correio convencional.

O **e-Proc** tem afetado até a própria audiência judicial.

Algumas audiências de juízes de primeiro grau já são transmitidas através da *internet*, pelo popular e barato sistema de *webcam*, em que uma câmara de vídeo conectada ao computador transmite tudo o que se passa na audiência para o público em geral. Com esse sistema, qualquer pessoa em qualquer lugar do planeta que tenha acesso à *internet* pode assistir à audiência em tempo real. Já se realizam também audiências à distância, através da vídeo-conferência, permitindo a tomada de depoimentos de pessoas que não podem comparecer ao Juizado, seja em razão de doença, seja em razão de residirem em localidades distantes do prédio da Justiça.

Além disso, as audiências deixam de ser reduzidas a termo e se tornam 100% digitais, com os arquivos sonoros e as imagens arquivadas em mídias eletrônicas, podendo ser disponibilizadas às partes e ao público.

São essas, em linhas gerais, as características do processo eletrônico ou virtual.

## 8.2. A TECNOLOGIA A SERVIÇO DA JUSTIÇA

Além do processo digital, há outras infinitas possibilidades de uso da Tecnologia da Informação para melhorar os serviços forenses e facilitar a vida dos usuários da Justiça.

Entre esses serviços, destacam-se os seguintes que podem ser facilmente adaptados à realidade atual dos Juizados Especiais Federais:

a) peticionamento eletrônico, no qual a parte e os advogados podem apresentar sua petição sem necessitar ir ao foro;

b) acompanhamento de processo pelo sistema *push*, em que, toda vez que há alguma movimentação de um dado processo, o advogado interessado que se cadastrar na página do referido tribunal recebe automaticamente um *e-mail* informando a movimentação ocorrida;

c) reserva antecipada de processos para carga;

d) pagamento de custas *on-line*;

e) banco de dados com doutrina, legislação, jurisprudência, modelos de petições e de sentenças disponíveis ao público em geral;

f) acompanhamento processual por celular (sistema *wap - wireless application protocol*), cuja utilidade ainda é um pouco limitada em razão do custo dos serviços de telefonia celular;

g) sistema de Unidade de Resposta Audível (URP), em que o usuário pode ouvir, por telefone, após seguir as orientações gravadas, informações sobre o andamento de um dado processo ou solicitar a impressão por fax de toda movimentação processual;

h) sistema de consulta processual por celular, *pager, fax* ou *vox-mail*, em que, toda vez que o processo é movimentado, o interessado recebe automaticamente uma mensagem informando a movimentação no telefone celular, *pager, fax* ou *vox-mail*, semelhante ao sistema *push*;

i) acompanhamento processual através de terminais remotos espalhados pela cidade, mediante convênio com bancos ou outras instituições que disponibilizem o serviço;

j) instalação de centrais de atendimento ao jurisdicionado, funcionando nos moldes dos *call-centers* das grandes corporações, visando prestar informações aos usuários, tirar dúvidas, reduzir a termo os pedidos e realizar a comunicação dos atos processuais via telefone;

k) utilização do sistema de código de barras para acelerar o processo de cadastramento e localização de feitos;

l) cursos virtuais para treinamento dos servidores (*e-learning*);

m) criação de listas entre os servidores e magistrados, inclusive a nível nacional, a fim de discutirem os problemas comuns da organização (*e-groups*);

n) utilização da biometria para proporcionar maior segurança das redes internas;

o) comunicação interna entre os diversos órgãos da Justiça via correio eletrônico, suprimindo-se a necessidade de ofícios, precatórias e protocolos;

p) uso da vídeo-conferência para reuniões entre Juízes lotados em diferentes municípios, para a realização de audiências fora da sede, para a sustentação oral de advogados nos julgamentos colegiados etc.;

q) emissão de certidões *on-line*.

## 8. O PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL (TQM) NOS JUIZADOS ESPECIAIS FEDERAIS

Já que a palavra da moda entre os “gerentes judiciais” é a Qualidade Total, nada melhor do que dedicar um capítulo específico para esse tema, voltado para as peculiaridades dos Juizados Especiais Federais.

O Programa de Qualidade Total (TQM - sigla originada da palavra inglesa *Total Quality Management*) nada mais é do que um método, desenvolvido inicialmente em indústrias japonesas, que tem como princípio a contínua melhoria de produtos e serviços a fim de aumentar a satisfação do cliente em um mundo em rápida transformação.

O TQM, de certo modo, adota o que há de melhor nos diversos campos do pensamento administrativo, o que pode ser sintetizado nos quatro conceitos abaixo:

- a) ênfase nos clientes;
- b) melhoria contínua dos processos, visando produtos e serviços de melhor qualidade;
- c) total participação de seus funcionários;
- d) compartilhamento de idéias com outras organizações<sup>37</sup>.

Não é preciso muito esforço para perceber que as idéias adotadas pelo Programa de Qualidade Total se adaptam perfeitamente à filosofia gerencial defendida ao longo do presente trabalho.

Por isso, é importante que o Juiz que esteja presidindo as atividades do Juizado Especial Federal se engaje nos Programas de Qualidade Total aplicados pelos Tribunais Regionais Federais, participando ativamente desse processo de melhoria contínua. E o mais importante: estimulando os servidores a aderirem a esses conceitos.

Já está amplamente demonstrado que as instituições públicas que aderiram à prática de implantar os Programas de Qualidade estão colhendo os frutos dessa opção, com o reconhecimento da sociedade e o maior entusiasmo dos servidores.

---

<sup>37</sup> Cf. SHIBA, Shoji; GRAHAN, Alan; WALDEN, David. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1993, p. 26. De modo semelhante, o chamado Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (PBPO) adota os seguintes princípios em sua implementação: a) satisfação do cliente; b) envolvimento de todos os servidores; c) gestão participativa; d) gerência de processos; e) valorização do servidor público; f) constância de propósitos; g) melhoria contínua; h) não aceitação de erros (MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública**. Brasília: Cadernos do Mare, 1997, pp. 19/20).

## 9. A SATISFAÇÃO TOTAL DO JURISDICIONADO

“A coisa mais importante que podemos fazer é servir” Albert Schweitzer

Deixou-se propositadamente para a parte final do estudo a abordagem daquilo que consideramos o mais importante na administração do Juizado Especial Federal, que é a busca incessante pela máxima satisfação do jurisdicionado e pela excelência no atendimento e nos serviços prestados ao público de um modo geral.

De nada adianta incorporar conceitos como efetividade e celeridade se a qualidade no atendimento não melhorar substancialmente. Também é inútil atender o jurisdicionado com um belo sorriso no rosto para informar-lhe que seu processo irá demorar três anos para ser julgado. Tudo deve funcionar bem, de modo integrado, para proporcionar a satisfação do usuário.

Várias das medidas sugeridas ao longo deste trabalho têm como filosofia básica a máxima satisfação do usuário da Justiça. Exemplo disso são os Núcleos Avançados, a Justiça em Domicílio, o Juizado Itinerante, a implantação dos *call-centers*, o petição eletrônico, o sistema *push*, as salas de auto-atendimento etc, que visam, essencialmente, proporcionar uma maior comodidade aos que buscam a Justiça.

Mas não basta implementar todos esses serviços se também não houver, por parte dos juízes e servidores, um sentimento voltado para a excelência do atendimento. Esse comprometimento com o serviço deve englobar todos os níveis da organização. Daí o significado da palavra “total” nos programas de qualidade: todos os setores da organização devem estar integrados a fim de unificar os esforços para satisfazer os usuários.

Já que se está falando de qualidade no serviço, tomamos a liberdade de mais um vez citarmos um autor clássico na teoria da administração de serviços: **Karl Albrecht**.

No livro “Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes”, o referido autor desenvolve um conceito bastante interessante: o de “hora da verdade”, que seria qualquer episódio – ou seja, um evento específico no tempo – no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e adquire uma impressão de seu serviço.

No caso dos Juizados Especiais Federais, por exemplo, poderíamos enumerar as seguintes “horas da verdade”:

1. O jurisdicionado liga para a Justiça para obter informações sobre um benefício previdenciário que supostamente tem direito, bem como sobre como proceder para dar início a um

processo contra o INSS, sendo atendido por um funcionário da Justiça que dará as informações requeridas.

2. O jurisdicionado se dirige ao prédio da Justiça para reduzir a termo o seu pedido e aguarda na fila para ser atendido.

3. Quando chega a vez de o jurisdicionado ser atendido, o funcionário ouve e reduz a termo o pedido, se for o caso.

4. O jurisdicionado é informado de que deve se submeter a uma perícia médica, sendo-lhe informado como proceder e sendo-lhe indicada uma data para a audiência.

5. Após realizar a perícia, o jurisdicionado retorna ao Juizado para a audiência.

6. O jurisdicionado espera ser chamado para a audiência.

7. O jurisdicionado é chamado para a audiência de conciliação.

8. Após a conciliação, o jurisdicionado aguarda a audiência de instrução e julgamento.

9. O jurisdicionado é chamado para a audiência de instrução e julgamento.

10. O juiz conversa com o jurisdicionado e profere sua sentença.

11. O jurisdicionado é informado do veredicto.

12. Algum tempo depois, o jurisdicionado é informado de que o pagamento está disponível no banco e lá comparece para receber seu pagamento.

A preocupação com cada detalhe que ocorre durante essas “horas da verdade” é o ingrediente básico do sucesso ou fracasso do serviço. Se a pessoa responsável pelo serviço estiver pensando em bem servir, ela concentrará sua atenção nos elementos importantes de cada hora da verdade e a enfrentará de maneira a maximizar o impacto positivo sobre o jurisdicionado ou pelo menos minimizar o impacto negativo.

O segredo para melhorar a imagem do Judiciário é **encantar** o jurisdicionado em cada um desses pontos de contato. Um simples “bom dia, em que posso servi-lo?” dito por um servidor já é um grande avanço, embora não seja ainda suficiente. **O segredo para o sucesso está nos pequenos detalhes.**

É preciso surpreender o jurisdicionado com medidas de impacto positivo. Por exemplo, a implantação do benefício a que o jurisdicionado tem direito na própria audiência já causa um tremendo impacto de satisfação e impressiona muito mais do que uma sentença com trinta laudas cheia de expressões latinas. Aliás, a simplicidade da linguagem utilizada é a primeira forma de demonstrar respeito ao Jurisdicionado.

Várias sugestões bem simples podem surpreender positivamente o jurisdicionado. Imagine, por exemplo, se for dada a oportunidade para o jurisdicionado escolher a data e o horário da realização da audiência. Imagine a satisfação do jurisdicionado idoso ao ser informado que a audiência poderá ser realizada em sua própria residência. Imagine o jurisdicionado aguardando a realização da audiência em poltronas

confortáveis. Imagine se o jurisdicionado puder formular sua reclamação por telefone e acompanhar o andamento do processo sem precisar ir ao prédio da Justiça. Como se disse, são esses pequenos detalhes que transformarão a velha concepção de que o serviço público não funciona.

A participação dos jurisdicionados na gestão do Juizado também deve ser estimulada. As “caixinhas” de sugestão e reclamação e a realização de pesquisas externas de satisfação são uma boa forma fazer com que o usuário da Justiça manifeste sua opinião acerca dos rumos do gerenciamento judicial, fornecendo o *feedback* necessário à contínua melhoria dos serviços prestados.

Se o que se deseja, atualmente, é melhorar a imagem institucional do Judiciário, nada mais oportuno do que surpreender e encantar o jurisdicionado com um serviço de qualidade, fazendo-o crer que toda aquela estrutura existe para resolver o seu problema.

Este é o momento de colocar o jurisdicionado em primeiro lugar, especialmente o jurisdicionado do JEF, que há tanto tempo espera por essa oportunidade.

## 10. CONCLUSÕES

“Saber não basta... Desejar não basta. Devemos fazer”

Johann W. von Goethe

Ao longo do presente trabalho, foram apresentadas várias sugestões para melhorar a organização e a estrutura dos Juizados Especiais Federais, com o auxílio de técnicas administrativas aplicadas no gerenciamento de empresas privadas, já devidamente adaptadas à missão do Poder Judiciário.

Como síntese, podem ser apresentados os seguintes princípios, já bem conhecidos dos administradores, que podem proporcionar uma verdadeira revolução no conceito de prestação jurisdicional:

- a) simplificação, otimização, racionalização dos atos e rotinas cartorárias;
- b) estrutura inteligente, visando a economia e a realidade orçamentária atual;
- c) motivação, qualificação, treinamento e valorização de todos os que fazem os Juizados Especiais Federais (Juízes, servidores, estagiários, conciliadores, advogados dativos etc.);
- d) democratização da gestão dos Juizados Especiais Federais, permitindo a participação de todos na administração do Judiciário;
- e) estímulo ao uso criativo da tecnologia da informação, buscando a efetividade do processo e a máxima comodidade do usuário da Justiça;
- f) busca de parcerias para melhorar o serviço e reduzir custos;
- g) excelência na qualidade do atendimento e dos serviços prestados, visando a satisfação total do jurisdicionado.

Para que esses princípios se tornem realidade no dia a dia do Juizado Especial Federal, é preciso que haja um profundo engajamento do Juiz que o preside. Afinal, o sucesso de qualquer organização depende fundamentalmente da maneira como os respectivos dirigentes agem. As mudanças devem partir do topo e se espalhar por todos os níveis organizacionais. Por isso, qualquer mudança na cultura gerencial dos órgãos judiciais deve começar pelos juízes.

Uma vez consciente da importância da adoção das técnicas gerenciais acima apresentadas, o magistrado deve buscar o engajamento dos demais servidores, especialmente do Diretor de Secretaria e dos Supervisores, até o ponto em que todas as pessoas que compõem o Juizado estejam plenamente envolvidos na necessidade de

modernizar a forma de prestar a jurisdição, bem como conscientes do relevante papel social que desempenham.

Quando todos estiverem plenamente engajados, deve ser traçado um planejamento, no qual serão estabelecidas as metas a serem atingidas, tanto para encontrar e eliminar as falhas existentes que acarretam a demora do processo e a má prestação do serviço quanto para desenvolver mecanismos de agilidade e qualidade da prestação jurisdicional. É um constante movimento de melhoria reativa e proativa.

Daí em diante, é sair do planejamento e partir para a ação. Afinal, como afirma **Peter Drucker**, um dos principais gurus da Administração, “os planos não passam de boas intenções a não ser que degenerem logo em trabalho árduo”.

Com planejamento e ação, os resultados virão naturalmente, e o sucesso será inevitável.

Quem sabe assim o sonho pelo modelo ideal de Justiça - célere, barata, ágil, simples, efetiva, justa e democrática – não se torna realidade, restaurando a tão necessária legitimidade do Poder Judiciário?

## BIBLIOGRAFIA

- AFFONSO, José. **A Primeira Lei: eficácia e economia na gestão de empresas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003
- AJUFE – Associação dos Juizes Federais do Brasil. **Anais do Seminário Juizados Especiais Federais: inovações e aspectos polêmicos**. Brasília: AJUFE, 2002
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. São Paulo: Pioneira, 1992
- ANTONINI, Eduardo Kenzi. *E-Jus – Sessão Eletrônica de Julgamento*. In: Revista CEJ, n. 24, Brasília: CJF, 2004
- BENUCCI, Renato Luís. *A Tecnologia da Informação a serviço da agilidade da prestação jurisdicional*. In: Revista da Direito Federal, n. 75/76, Brasília: AJUFE, 2004, pp. 507/530
- BERMUDES, Sérgio. *Meios de Aumentar a Eficiência dos Serviços da Justiça*. In: Revista da Ajuris 44, Porto Alegre: AJURIS, 1988
- BRANDÃO, Edison. *O Uso da Informática na Justiça Estadual: interrogando à distância na Vara Criminal*. In: Revista CEF, n. 13, Brasília: CJF, 2001
- CALMON, Eliana. *A Democratização da Justiça*. In: Revista do CEJ, n. 3, Brasília: CJF, 1997
- CAPPELLETI, Mauro; GARTH, BRYANT. **Acesso à Justiça**. Trad. Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 1988.
- CHEDID, Antônio Carlos Facioli. *A Utilização da Internet no Recebimento de Petições e a Eliminação dos Papéis*. In: Revista CEF, n. 13, Brasília: CJF, 2001
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3a ed. São Paulo: Makron Books, 1997
- CJF – Conselho da Justiça Federal. **Diagnóstico de Funcionamento dos Juizados Especiais Federais**. Série Pesquisas do CEJ – Centro de Estudos Judiciários, Brasília: CJF, 2003
- \_\_\_\_\_. **Juizados Especiais Federais**. Série Pesquisas do CEJ – Centro de Estudos Judiciários, Brasília: CJF, 2001
- \_\_\_\_\_. **A Imagem da Justiça Federal na Imprensa Escrita**. Série Pesquisas do CEJ – Centro de Estudos Judiciários: Brasília, 1995.
- \_\_\_\_\_. **A Visão Interna da Justiça Federal**. Série Pesquisas do CEJ – Centro de Estudos Judiciários: Brasília, 1995
- \_\_\_\_\_. **A Justiça Federal através de Documentos – Análise Documental**. Série Pesquisas do CEJ – Centro de Estudos Judiciários: Brasília, 1994
- COELHO, Sacha Calmon Navarro. *Direito do Jurisdicionado à Rápida Prestação Jurisdicional*. Série Cadernos do CEJ, volume 7, Brasília: CJF, 1995

- COSTA, Marcelo Dolzany. *O Dilema da Qualidade no Judiciário*. Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região, n. 4, Brasília: TRF 1ª Região, 2001, pp. 29/31
- DALLARI, Dalmo de Abreu. **O Poder dos Juízes**. Saraiva: São Paulo, 1996
- DIAS, Francisco Barros. *Direito do Jurisdicionado à Rápida Prestação Jurisdicional*. Série Cadernos do CEJ, volume 7, Brasília: CJF, 1995
- DIAS, Geraldo Apoliano. *Avanços e Dificuldades na Implantação da Informática no Judiciário Brasileiro*. In: Revista CEF, n. 13, Brasília: CJF, 2001
- \_\_\_\_\_. *A adoção do Planejamento Estratégico na 5ª Região da Justiça Federal Brasileira*. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa: CLAD, 2002
- DIPP, Gilson. *A Realidade da Administração da Justiça Federal*. Revista CEF, n. 13, Brasília: CJF, 2001
- DINAMARCO, Cândido Rangel. **A Instrumentalidade do Processo**. 5ª ed. São Paulo: Malheiros, 1996
- DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999
- \_\_\_\_\_. **Administração de Organizações sem Fins Lucrativos**. São Paulo: Pioneira, 1992
- GARAPON, Antoine. **Bem Julgar: ensaio sobre o ritual Judiciário**. Lisboa: Instituto Piaget, 1997
- HAMMER, Michel & CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 30ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999
- LEÃO, Elisabeth. *Centro Nacional de Gestão Empreendedora do Poder Judiciário*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa: CLAD, 2002
- LEITE, Paulo Costa. *A Importância de Aprimorar a Administração da Justiça*. In: Revista CEF, n. 13, Brasília: CJF, 2001
- LIMA, George Marmelstein. *Pela Racionalidade dos Expedientes Forenses: o máximo de resultados com o mínimo de atos processuais*. In: Revista do TRF da 1ª Região. Brasília: TRF 1ª Região, julho, 2003
- \_\_\_\_\_. *E-Processo: uma verdadeira revolução procedimental*. In: Jus Navigandi, Teresina, Disponível em: <http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=3924>
- LIMA, George Marmelstein (rel.). **Elementos para Reforma do Código de Processo Civil**. Não-publicado, Brasília: AJUFE, 2003
- LIPPMANN JÚNIOR, Edgard Antônio. *Implementando Mudanças na Justiça Federal da 4ª Região: foco no cidadão*. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa: CLAD, 2002
- \_\_\_\_\_. *Levando a Justiça Federal à Sociedade*. In: VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá: CLAD, 2003
- \_\_\_\_\_. *Direito do Jurisdicionado à Rápida Prestação Jurisdicional*. Série Cadernos do CEJ, volume 7, Brasília: CJF, 1995

- MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública**. Brasília: Cadernos do Mare, 1997
- MARINONI, Luís Guilherme. **Novas Linhas do Processo Civil**. 3ª ed. São Paulo: Malheiros, 1999
- MOREIRA, João Luiz Martelli. *Projetar o Futuro é Planejar o Presente: receita de sucesso do Judiciário de Santa Catarina*. In: Revista CEJ, n. 24, Brasília: CJF, 2004
- MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Notas sobre o problema da 'efetividade' do processo*. In: **Revista da Ajuris** 29. Porto Alegre: Ajuris, 1993
- NALINI, José Renato. *Dez Recados ao Juiz do III Milênio*. In: Revista CEJ n. 7, Brasília: CJF, 1997
- \_\_\_\_\_. *A formação do Juiz e seu relacionamento com as partes, servidores e a imprensa*. In: Revista CEJ, n. 13, Brasília: CJF, 2001
- \_\_\_\_\_. *O Artífice do Povir*. In: RePro, São Paulo: RT, junho-2000.
- \_\_\_\_\_. *Novas Perspectivas no acesso à Justiça*. In: Revista CEJ nº 3, Brasília: CJF, 1997
- \_\_\_\_\_. *O Juiz Rebelde*. In: Revista do Instituto dos Advogados de São Paulo, São Paulo: IASP, 1999
- \_\_\_\_\_. *Reengenharia do Judiciário*. Revista da PGE-SP 43, São Paulo: PGE, junho-1995
- \_\_\_\_\_. (coord.). **Uma nova ética para o juiz**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1994
- NEVES, José Eduardo Barbosa Santos. *Autos Digitais Eletrônicos*. In: Propostas da Comissão de Altos Estudos da Justiça Federal, volume 2, Brasília: CJF, 2003
- PATTERSON, Cláudia. *A Importância da Arquitetura Judiciária na Efetividade da Justiça*. In: Revista CEF, n. 24, Brasília: CJF, 2004
- PAULSEN, Leandro. *A Justiça Federal: uma proposta para o futuro*. Série Monografias do CEJ – Centro de Estudos Judiciários, vol. 2: Brasília, 1995
- PINI, Sueli. *A Experiência do Juizado Itinerante do Amapá*. In: Revista CEJ, n. 17, Brasília: CJF, 2002
- PIZZOLATTI, Rômulo. *Direito do Jurisdicionado à Rápida Prestação Jurisdicional*. Série Cadernos do CEJ, volume 7, Brasília: CJF, 1995
- REIS, Novély Vilanova da Silva. *Simplificação dos atos processuais: a prática pela secretaria*. In: Revista CEF, n. 13, Brasília: CJF, 2001
- ROCHA, José de Albuquerque. **Estudos sobre o Poder Judiciário**. São Paulo: Malheiros, 1995
- ROMMER, Vanderlei. *Gestão de Informática no Judiciário*. In: Revista CEF, n. 13, Brasília: CJF, 2001
- ROSA, Fábio Bittencourt da. *Judiciário: Diagnóstico da crise*. Série Cadernos do CEJ, volume 7, Brasília: CJF, 1995
- \_\_\_\_\_. *Juizados Especiais de Pequenas Causas na Justiça Federal*. In: Revista da Ajuris n. 67, Porto Alegre: AJURIS, 1996
- RUSSO JÚNIOR, Rômulo. *Juizado – Universidade: uma parceria interessante*. In: Revista CEF, n. 17, Brasília: CJF, 2002
- SANTOS, Erivaldo Ribeiro dos. *A Conciliação nas causas do Sistema Financeiro da Habitação*. In: Revista CEJ n. 24, Brasília: CJF, 2004

- SANTOS, Willian Douglas Resinente dos. *A Justiça Federal: uma proposta para o futuro*. Série Monografias do CEJ – Centro de Estudos Judiciários, vol. 2: Brasília, 1995, pp.151/185.
- SCARTEZZINI, José Tadeu Flaquer. *Em busca da celeridade na Prestação Jurisdicional*. Revista Direito Federal nº 41, Brasília: AJUFE, 1994
- SILVA, Luís Praxedes da. **Juizados Especiais Federais Cíveis**. Campinas: Millennium, 2002
- SILVA JÚNIOR, Walter Nunes da. *Juizados Especiais na Justiça Federal*. In: Revista da Associação dos Juizes Federais, n. 50, Brasília: AJUFE, 1996, pp. 35/40.
- SILVEIRA, Paulo Fernando. *A Justiça Federal: uma proposta para o futuro*. Série Monografias do CEJ – Centro de Estudos Judiciários, vol. 2: Brasília, 1995, pp.77/150.
- SILVA, Antônio Schenkel do Amaral. *A Técnica de Acordos na Justiça Federal*. In: Revista Direito Federal, n. 75/76, Brasília: AJUFE, 2004, pp. 87/99
- SILVA, Antônio F. S. do Amaral e; SHÄFER, Jairo Gilberto. **Juizados Especiais Federais: aspectos cíveis e criminais**. Blumenau: Acadêmica, 2002
- SILVA, Ivo Barcelos da. *A Motivação dos Juizes e Servidores como Técnica de Eficiência*. In: Revista CEF, n. 24, Brasília: CJF, 2004
- SIQUEIRA, Roberto Lima Antunes de. *A Informatização no Poder Judiciário de Minas Gerais*. In: Revista CEF, n. 17, Brasília: CJF, 2002
- SJRN – Seção Judiciária do Rio Grande do Norte. **Relatório: uniformização de rotinas e procedimentos judiciários no primeiro grau**. Não-publicado, Natal: SJRN, 2003
- SHÄFER, Jairo Gilberto. *A Informática e o Direito: as possibilidades reais de avanço*. In: Revista CEF, n. 17, Brasília: CJF, 2002
- SHIBA, Shoji; GRAHAN, Alan; WALDEN, David. **TQM: Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1997
- SOUSA, Lourival de Jesus Serejo. *Reengenhar o Poder Judiciário: para uma nova administração da Justiça*. In: Revista de Doutrina e Jurisprudência do TJDF, Brasília: TJDF, 1998, pp. 107/109
- TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. *A Efetividade do Processo e a Reforma Processual*. Revista da Ajuris 59, Porto Alegre: AJURIS, 1993
- \_\_\_\_\_. *O Aprimoramento do Processo Civil como Pressuposto de uma Justiça Melhor*. In: Revista da Ajuris n. 57, Porto Alegre: AJURIS, 1993
- \_\_\_\_\_. *O Aprimoramento do Processo Civil como Pressuposto de Uma Justiça Melhor*. In: Revista da Ajuris 57, Porto Alegre: AJURIS, 1993
- TESSLER, Marga Inge Barth. *Proposta de inserção da gestão pela qualidade na jurisdição*. In: Revista do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, n. 48, Porto Alegre: TRF 4ª Região, 2003
- \_\_\_\_\_. *A Importância de Modernizar a Administração da Justiça*. In: Revista do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, n. 42, Porto Alegre: TRF 4ª Região, 2001
- TORTELI, Elena Rita. *O Voluntariado na Justiça*. In: Revista CEF, n. 17, Brasília: CJF, 2002
- VELLOSO, Caio Mário da Silva. *Problemas e Soluções na Prestação da Justiça*. Revista Direito Federal nº 28, Brasília: AJUFE, 1991

\_\_\_\_\_. *Do Poder Judiciário: como torná-lo mais ágil e dinâmico: efeito vinculante e outros temas*. Revista Direito Federal nº 59, Brasília: AJUFE, 1998

WASHINGTON, José A.. *Justiça mais ágil*. Revista Direito Federal nº 37, Brasília: AJUFE, 1993

\_\_\_\_\_. *Direito do Jurisdicionado à Rápida Prestação Jurisdicional*. Série Cadernos do CEJ, volume 7, Brasília: CJF, 1995

WATANABE, Kazuo. *Assistência Judiciária e o Juizado Especial de Pequenas Causas*. In: Revista da AJURIS n. 34, Porto Alegre: AJURIS, 1985

\_\_\_\_\_. *Características Básicas dos Juizados Especiais de Pequenas Causas*. In: Revista da AJURIS n. 33, Porto Alegre: AJURIS, 1985

ZANDONADE, Eliana. *Estatística Judiciária*. In: Revista CEF n. 17, Brasília: CJF, 2002

ZAVASCKI, Teori Albino. **Antecipação de Tutela**. São Paulo: Saraiva, 1998

### SÍTIOS CONSULTADOS

Associação dos Juízes Federais do Brasil: <http://www.ajufe.org.br>

Centro Latinoamericano de Administracion para el Desarrollo: <http://www.clad.org.ve>

Conselho da Justiça Federal: <http://www.cjf.gov.br>

Consultor Jurídico: <http://www.conjur.com.br>

George Marmelstein Lima: <http://www.georgemlima.hpg.com.br>

Google: <http://www.google.com.br>

Jus Navigandi: <http://www.jus.com.br>

Superior Tribunal de Justiça: <http://www.stj.gov.br>

Supremo Tribunal Federal: <http://www.stf.gov.br>

Tribunal Regional Federal da 1ª Região: <http://www.trf1.gov.br>

Tribunal Regional Federal da 2ª Região: <http://www.trf2.gov.br>

Tribunal Regional Federal da 3ª Região: <http://www.trf3.gov.br>

Tribunal Regional Federal da 4ª Região: <http://www.trf4.gov.br>

Tribunal Regional Federal da 5ª Região: <http://www.trf5.gov.br>