



**A REFORMA NECESSÁRIA:
MODERNIZAR A JUSTIÇA**



A judicialização da sociedade

Todas as questões chegam aos tribunais

O demandismo é um fenômeno

contemporâneo

A humanidade já não tem medo do juiz



Causas da proliferação das lides

Constituição de 1988 foi a que mais
acreditou no Judiciário

Houve efetiva ampliação do **acesso**
à Justiça

A multiplicação de processos é
termômetro democrático

Por outro lado...

O **demandismo exagerado evidencia dificuldade de diálogo e, portanto, imaturidade tendente à puerilização da sociedade**

Num país com quase 1300 faculdades de direito, os profissionais da ciência jurídica recebem formação adversarial e podem se converter em ***incentivadores de litígios***

Seja como for...

Os milhões de processos inviabilizam a funcionalidade da Justiça.

O *quádruplo grau de jurisdição* prolonga indefinidamente a duração das lides

Existe um consenso único em relação ao Judiciário brasileiro: ele é extremamente moroso, complexo, hermético e imprevisível.



Resulta daí...

A sensação de que a *justiça não funciona.*

A busca por alternativas à justiça convencional, mediante intensa utilização das ADR

O surgimento de respostas de ordem legislativa.



A resposta do constituinte originário

A **celeridade** é uma preocupação permanente do constituinte.

A **presteza** é critério objetivo de aferição do merecimento do juiz.

A Carta Política adotou a estratégia de **preparar juízes** mais aptos ao enfrentamento de novos desafios, dentre os quais o de vencer o indescritível acúmulo de serviços.

A reiteração do constituinte derivado

A Emenda Constitucional 19/98 incluiu no artigo 37 da CF, ao lado dos demais princípios – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade – também o princípio da *eficiência*.

A Emenda Constitucional 45/2004 criou mais um direito fundamental: o de um processo oportuno, com os meios garantidores da celeridade em sua tramitação – inciso LXXVIII do artigo 5º da CR.

O papel do Parlamento

O Congresso tem oferecido efetiva contribuição para aprimoramento do processo, cuja complexidade é um dentre os alegados fatores de procrastinação das demandas.

Várias leis processuais civis recentemente editadas prevêm a informatização do processo, a redução de dificuldades para a fase de execução e outras estratégias de aceleração do andamento de processos.

A reforma da lei processual penal

Também com relação ao processo criminal o legislador se pronunciou a favor da simplificação dos trâmites da ação penal.

Recentíssimas leis atualizaram o procedimento do Júri, concentraram em audiência única as várias possibilidades de instrução e adotaram outras medidas que tornem mais ágil o andamento dos feitos.

A postura do Executivo

O governo instituiu uma Secretaria de Reforma do Judiciário para contribuir com o trâmite da PEC em curso e oferecer seu contributo para um assunto que é de todos: a realização do justo concreto. Foi o papel dessa Secretaria, a atuar junto ao Ministério da Justiça, que permitiu a realização de uma PEC iniciada em 1992, por proposta do deputado Hélio Pereira Bicudo.

E o Judiciário?

O Poder Judiciário brasileiro é uma entidade complexa: duas justiças comuns – estadual e federal – e três especiais: laboral, militar e eleitoral.

Mais de uma centena de tribunais, todos ciosos de sua autonomia.

Ausência, até instalação do CNJ, criação da EC 45/2004, de um órgão de *planejamento.*

O terceiro *eixo* da Reforma

A concepção dos doutrinadores da Reforma do Judiciário encontrou metáfora interessante para explicar seu andamento e implementação.

O primeiro *eixo* da Reforma foi a EC 45/2004.

O segundo *eixo* da Reforma é a produção de normas infraconstitucionais concretizadoras da vontade constituinte.

O terceiro *eixo* da Reforma é aquele que depende, exclusivamente, do próprio Poder Judiciário.



O que já se fez?

Ainda muito pouco.

Ferramentas tecnológicas viabilizaram racionalização e simplificação de procedimentos.

Os Tribunais já têm sites de consulta de andamento de processo, publicam o Diário Eletrônico, se utilizam de leilão eletrônico, requisitam eletronicamente os precatórios.

Penhora *on line* e bloqueio *on line* de veículos.



O que ainda falta

Informatização do setor de comunicações: citação, intimação, notificação.

Adoção efetiva do sistema de *vídeo-conferência*.

Redução drástica do suporte papel.

Falta cultura digital

Não bastam os pequenos passos já trilhados.

De nada adianta implantar sistemas de vanguarda se os funcionários não forem preparados para usar as novas ferramentas de forma produtiva e eficaz.

A modernização afeta o cotidiano e o revolucionaria.



Assimilar a tecnologia da informação

Conjunto de tecnologias desenvolvido a partir de conceitos da microeletrônica, da computação (*software e hardware*), da telecomunicação, da radiodifusão e da optoeletrônica.

Há mesmo quem inclua nesse conceito de tecnologia de informação a engenharia genética e suas aplicações.

Alavancar atividade-meio

A especificidade do Judiciário – decidir conflitos – restringe implementação imediata e plena de todas as tecnologias de informação e comunicação em sua atividade-fim.

Nada obsta, porém, se sirva de imediato de todas as tecnologias já disponíveis – em TICs ou não – para alavancar sua atividade-meio.

Empresas como paradigmas

A instituição que mais se submeteu a reformas – O & M, reengenharia, *downsizing*, etc. – para sobreviver numa sociedade cada vez mais competitiva, foi a empresa.

Se a atividade-fim do Judiciário não encontra nela paralelo, a atividade-meio poderia se inspirar no modelo empresarial.

Eliminada a burocracia, o arcaísmo, o anacronismo e outras deficiências, a racionalidade alcançaria o aperfeiçoamento da atividade-fim.

Criatividade

Após inúmeros acenos do constituinte, o Judiciário precisaria enfrentar esse **terceiro eixo** com seriedade e devotamento.

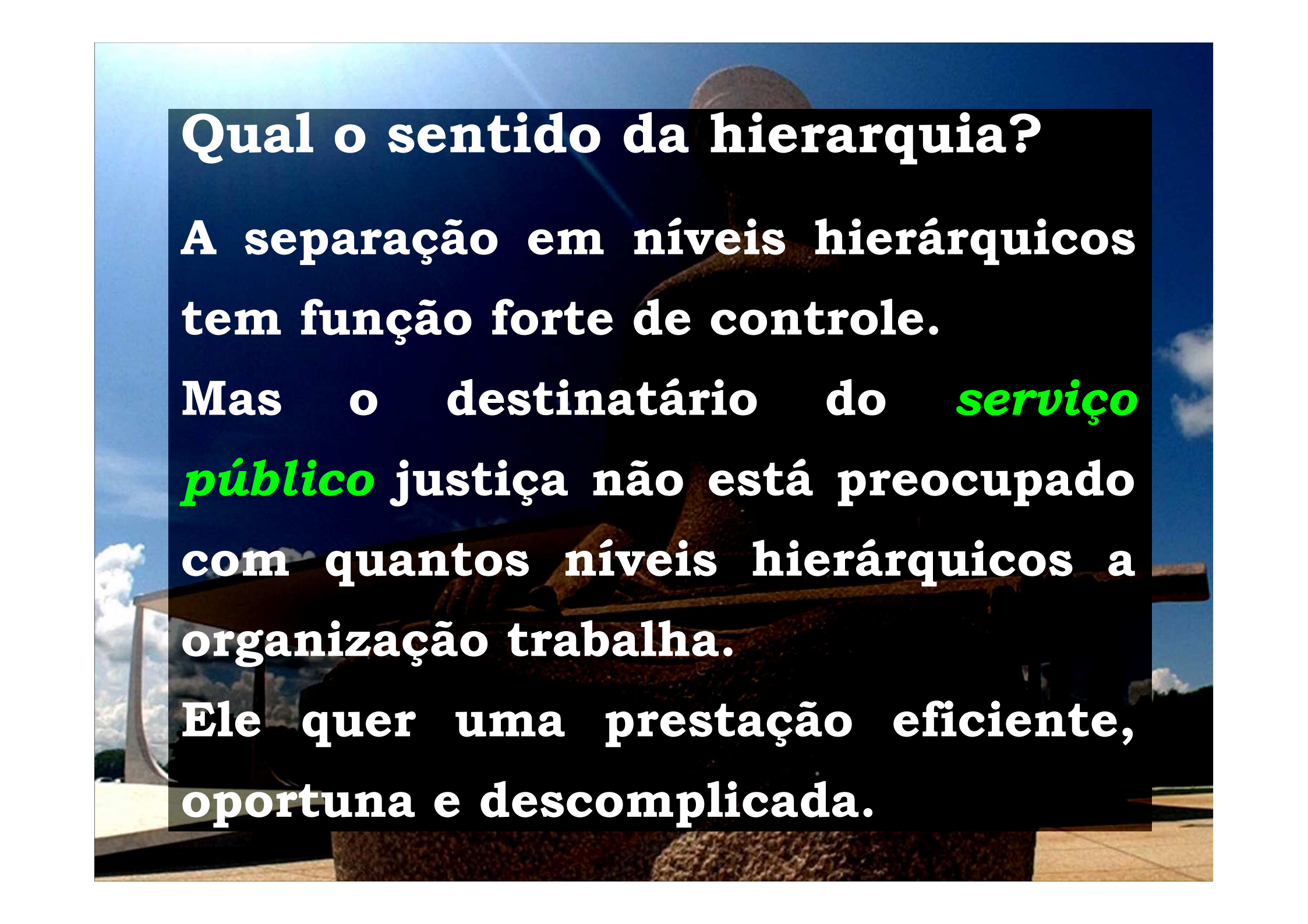
A contemporaneidade reclama um juiz polivalente. Não é suficiente descobrir a vontade da lei na ambígua trama do ordenamento, mas assumir a condição de árbitro encarregado de **solucionar a lide**.

Repensar a estrutura carcomida

O modelo organizacional do Judiciário é arcaico.

A *ramagem hierárquica* é incrível e não passaria por uma auditoria séria.

A eliminação de camadas organizacionais traria agilidade, eficiência e melhor qualidade na prestação do serviço.



Qual o sentido da hierarquia?

A separação em níveis hierárquicos tem função forte de controle.

Mas o destinatário do *serviço público* justiça não está preocupado com quantos níveis hierárquicos a organização trabalha.

Ele quer uma prestação eficiente, oportuna e descomplicada.

Juiz não é bom gerente!

A seleção calcada na memorização de informações legais, doutrinárias e jurisprudenciais não se preocupa com a eficiência na *gestão* judicial.

O Judiciário precisa de *bons gerentes*, que saibam o que é *autogerenciamento*.

Gerentes não para controlar, mas para gerir processos, traçar visões do futuro e dar o exemplo de sua competência e adesão.



Integrar as pessoas na organização

O Judiciário se preocupa prioritariamente com o juiz e não consegue motivar o quadro funcional.

É urgente um plano de integração das pessoas na organização.

Um programa de medição de tarefas e metas.

O direito a um bom desempenho

Todos têm o direito de desempenhar bem sua função.

Cada um deve ter a consciência e a responsabilidade de eliminar o que o impede de bem exercer suas atribuições.

Os funcionários precisam ser avaliados por suas realizações e recompensados por sua contribuição, pelos valores que agregam ao seu desempenho e pelo resultado final: a satisfação do destinatário.

Decisões colegiadas

Se a decisão **judicial** é um ato solitário – ao menos no 1º grau – a decisão **administrativa** precisa ser **colegiada**.

Resultado de trabalho em equipe.

O modelo organizacional precisa ser revisto.

A ênfase há de ser conferida à qualidade: **pessoas, atitudes, processos e serviços.**

Ousadia

Estimular a produtividade

Promover reuniões de auto-avaliação do grupo

Instituir o registro de ocorrências:

Solicitação de Ação Corretiva e

Preventiva: ferramenta para sistematizar o processo de identificação e solução de problemas que trazem risco para o padrão de qualidade.

Melhoria contínua

Por que existem estas rotinas?

Elas podem melhorar?

Qual o grau de satisfação do destinatário com o meu serviço?

A partir daí, montar cursos, atualizar e ampliar o treinamento, investir no conhecimento da área de logística, identificar e criar soluções para os mais variados problemas.

Como motivar?

A reversão em árvores do papel gasto na impressão de entrevistas, artigos, livros e teses sobre a motivação e sua influência no desempenho profissional recuperaria razoável percentagem da floresta destruída.

Motivar é mostrar que nem sempre o ganhar mais e assumir chefia é o que vale.

Princípios de motivação

Singeleza na fixação de alguns pontos simples, mas essenciais.

Tratar bem as pessoas.

Ter ambiente de trabalho de alto nível.

Proporcional oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal.

Criar desafios e recompensar os vitoriosos.

Ferramentas e ações da mudança

O organograma só existe no papel. Na prática, existe é a relação entre as pessoas. É ela que determina o organograma verdadeiro e o grau de eficiência de uma organização.

Em lugar de **cartório**, com sua carga pejorativa, por que não pensar em **células de competência?**

Células de competência

Trabalho em equipe e profissionais polivalentes.

Compromisso, disponibilidade, boa vontade, criatividade.

Capacidade de agregar conhecimento, experiência e valor às idéias que surgem no convívio laboral.

Células de desempenho

O foco de uma célula de desempenho é movimentar atividades e estimular o trabalho em equipe.

Seu objetivo é criar oportunidades para que cada colaborador cumpra suas metas individuais com a qualidade compatível com os objetivos da instituição.

A metodologia 6 Sigma

O 6 Sigma é uma metodologia derivada de conceitos matemáticos e desenvolvida inicialmente para os processos industriais.

Essa ferramenta de gestão analisa um processo do início ao fim. Quando determinado trabalho é avaliado dentro de uma média, pode levar enganosamente à impressão de que tudo está certo.

Para entender o impacto

Imagine-se um nível de qualidade de 99%. Todos diriam: é excelente.

Porém, 1% de perda de correspondência nos Correios representa nada menos do que 20 mil extravios por hora!

Verdadeiro desastre e índice falível de desempenho.



No nível 6 Sigma...

... que é de 99,9999998%, o extravio de correspondências passa a ser de 7 por dia.

E os Correios trabalham para obter o 7 Sigma em seus processos.

Será que o Judiciário não tem nada a aprender com essa metodologia?

Certificações

Obter certificações como a ISSO 9001-2000 não deve ser uma estratégia de marketing.

O ideal é fazer sempre o melhor, buscar o aperfeiçoamento a ponto de suportar comparações com padrões os mais elevados.

Os benefícios não são de marketing, mas de eficiência, qualidade, agilidade, adesão dos colaboradores e capacitação profissional.

Administração via processos

A implantação do conceito de *administração via processos* contempla 3 grupos:

Macroprocessos – atividades ligadas diretamente à prestação jurisdicional

Processos de apoio – suporte interno da instituição para atendimento às necessidades do agente e satisfação do usuário

Processos de melhoria contínua – adequação e interação dos processos, com vistas à otimização perene.



Enfim...

***... a imaginação é mais importante
do que o conhecimento!***

(Albert Einstein)



Qual a importância disso para o empresariado?

O Judiciário afeta diretamente a atividade econômica.

Um judiciário ineficiente faz com que seja mais difícil a efetivação de transações e atividades complexas.

Há deficiência no preparo dos juízes e servidores para atuar em uma economia de mercado heterogênea e de complexidade crescente.

Envolvimento de todos

A Justiça existe para **todos**.

Neste conceito de **todos** inclui-se o povo, o Estado, a sociedade e também o empresariado.

Se não houver envolvimento efetivo, ela continuará a ser o hermético universo restrito à comunidade jurídica, subordinada à lógica forense, mas que afeta indistintamente a todos.

Comprometimento

As instituições e a observância de um ordenamento jurídico legitimado por sua racionalidade e pelo consentimento de todos só serão sustentáveis se houver o **comprometimento** e a participação ativa de **todos**.



Senão, o sonho acabou...


“O sonho acabou

***Quem não dormiu no sleeping bag
nem sequer sonhou.***

O sonho acabou

***Foi pesado o sono para quem não
sonhou”***

(Gilberto Gil, 1972).



Muito obrigado!



Texto:
Des. José Renato Nalini



Edição:

Maria Osana Cardoso dos Reis

Criação e Design:

Maria Osana Cardoso dos Reis



Fotos:

**A Foto exibida foi gentilmente concedida
pelo site:**

<http://www.stf.gov.br/imprensa/2003mar/stf1a.jpg>



Músicas:

ENCONTROS E DESPEDIDAS

< Rick Udler e Maria Alvim >

O SONHO ACABOU

< Gilberto Gil >



Contatos:

jrenatonalini@uol.com.br

renatonalini@tj.sp.gov.br