
Projetos de gestão seduzem tribunais e mudam funcionamento da Justiça

Afogada num mar de milhões de processos, a Justiça recorre à experiência de administradores para tentar tirar a água do barco. Multiplicam-se as consultorias contratadas pelas cortes estaduais e federais no intuito de reformular a maneira como o Judiciário trabalha. Embora o entendimento demonstrado por juízes e desembargadores nas decisões se aprimore a cada ano, os procedimentos na administração do trabalho nos cartórios — onde os processos passam 80% do tempo de tramitação na Justiça — ainda dão os primeiros sinais de sair da idade da pedra.

Para isso, o Judiciário tem contado com parceiros importantes. É o caso da Fundação Getúlio Vargas. A entidade já concluiu consultorias em nove tribunais estaduais e federais, e trabalha em outras quatro, ainda não terminadas. A FGV espera o resultado de mais dois concursos para a prestação de serviços. Isso sem contar tribunais administrativos, como os tribunais de contas de estados e municípios, que experimentaram pelo menos cinco trabalhos de fôlego da FGV Projetos — braço da fundação responsável pelas consultorias em reestruturação administrativa. “Resultados não podem ser apurados depois de apenas um ano, mas já há indicadores”, diz o coordenador de projetos da FGV Projetos, **Armando Cunha**. Segundo ele, a organização das dinâmicas de trabalho tem reflexo direto no estoque de processos e no custo dos conflitos, que são usados como parâmetros de mudanças.

O Centro de Estudos e Pesquisas Judiciais também tem sido convocado para ajudar nos diagnósticos. Em um trabalho encomendado pelo Ministério da Justiça em 2006, a equipe — da qual fazem parte estudiosos de primeiro escalão do Direito e da Justiça, como os professores Kazuo Watanabe, Ada Pellegrini Grinover e Maria Tereza Sadek — constatou que os processos que se acumulam nas estantes das varas ficam 80% do tempo de tramitação parados nos cartórios, devido a rotinas desnecessárias, instalações precárias e falta de informatização. A pesquisa foi feita na Justiça de São Paulo em parceria com a Escola de Direito da FGV.

O Tribunal de Justiça de São Paulo, o maior do mundo em número de processos, também serviu de tubo de ensaio para uma pesquisa sobre as rotinas que atrasam o andamento das ações. Em 2006, o Instituto Nacional de Qualidade Jurídica, entidade formada e sustentada por juízes, entregou um relatório de mais de mil páginas enumerando uma série de atividades feitas de forma manual e repetida, que representam 82% das tarefas dos serventuários do Judiciário paulista — e que poderiam facilmente ser dispensadas com o uso de recursos de informática, segundo o jornal *Valor Econômico*.

O relatório apontou de que forma o tempo médio de tramitação dos processos poderia cair de três anos para apenas seis meses. Uma operação feita em um dos fóruns do estado serviu de exemplo. Vinte e quatro toneladas de entulho foram jogadas no lixo depois que os pesquisadores indicaram tudo o que atrapalhava os funcionários. O trabalho também teve a parceria da FGV Projetos.

Protagonista em quase todos os projetos de reformulação de gestão dos tribunais, a FGV atribui a alta demanda aos resultados positivos das consultorias. Exemplo disso é o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, onde a FGV realizou seu primeiro trabalho voltado para o Judiciário. Iniciada em 2001, a

consultoria continua até hoje. “É nosso trabalho mais longo”, diz Armando Cunha. “Melhorar a gestão é uma das trilhas da reforma do Judiciário que já começaram a produzir efeitos”.

Controle de qualidade

O TJ do Rio, tribunal onde a FGV debutou na Justiça, hoje é uma referência. Além da autonomia financeira — todas as custas e taxas processuais recolhidas nos processos ficam com a Justiça, que não depende de repasses do governo estadual —, o tribunal mantém um rígido controle de qualidade que acelera o trâmite das ações. Cada caso leva, em média, três meses para ter decisão definitiva em primeiro grau, segundo o corregedor-geral de Justiça, **Roberto Vider**. “Quando o juiz demora mais do que o comum, é chamado para esclarecer a situação”, explica. As medidas tomadas a partir daí podem ir desde o envio de uma força-tarefa para colocar em dia os processos da vara até o afastamento do juiz.

A tarefa com a qual a FGV começou, porém, foi bem mais modesta — organizar os arquivos do tribunal. “Foi uma amostra de que os projetos podem mudar as coisas”, diz Cunha. Um ano depois, em 2002, a consultoria já avaliava como agia e como deveria agir a administração da corte. No ano seguinte, o escopo foi ampliado e a FGV passou a repensar todos os processos de trabalho do tribunal. Em 2004, um passo maior: a elaboração de uma nova estrutura orgânica da corte. “O intuito foi eliminar superposições desnecessárias de tarefas e melhorar o fluxo de informações, o que aumentou a produtividade, reduziu custos e deu maior poder de conclusão aos setores”, explica o coordenador.

Foi só então que começou o treinamento de funcionários, juízes e desembargadores para o novo padrão de funcionamento. Setores do tribunal — como a Escola da Magistratura e algumas varas e fóruns — tiveram de conseguir certificações de excelência, como a ISO 9001, por ordem da presidência. “Varas e fóruns foram avaliados como prestadores de serviços”, explica Cunha. Outra solução que parece simples mas que não faz parte da rotina da maioria das cortes é a organização e divulgação das normas administrativas feita pela diretoria do TJ-RJ. A maior clareza das normas vigentes permitiu que todos os juízes do estado saibam o que o tribunal recomenda.

A experiência facilitou outro trabalho da consultoria, no Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região. Entre 2005 e 2007, varas ganharam certificação ISO 9001, enquanto 200 pessoas foram treinadas para trabalhar conforme os melhores padrões de serviço. Foram cinco turmas de 40 pessoas cada — formadas inclusive por juízes de primeiro e segundo grau — as responsáveis por aprender e difundir os procedimentos ensinados semanalmente pelos profissionais. “O envolvimento foi maior, foi um grande esforço de capacitação”, diz Cunha.

Solução de conflitos

Em São Paulo, uma experiência iniciada em 2003 virou norma administrativa. A corte paulista aceitou o desafio do Centro Brasileiro de Estudos e Pesquisas Judiciais de implantar uma nova forma de gerenciamento de processos pelos juízes. A tentativa era de extinguir demandas que poderiam ter fim amigável. Nascia a conciliação no Tribunal de Justiça paulista. A prática foi tão bem aceita pelos magistrados que a presidência da corte editou dois Provimentos — o [796/03](#) e o [893/04](#) —, estabelecendo a forma alternativa de solução de conflitos na primeira e na segunda instância.

O Cebepej voltaria ao TJ-SP em 2006, para analisar o funcionamento de quatro cartórios judiciais cíveis da capital e do interior paulista. Segundo a pesquisa, os procedimentos levam quatro vezes mais tempo

do que o previsto na legislação. Um processo de rito ordinário, por exemplo, teria que ser concluído, de acordo com a legislação processual, em 209 dias. A média de duração desses processos nos cartórios, contudo, é de 872 dias. De acordo com o Cebepej, são os ritos burocráticos previstos na própria legislação que impedem que os prazos sejam cumpridos.

O projeto complementava o processo de modernização iniciado pelo TJ-SP, e contou também com a substituição dos sistemas eletrônicos de acompanhamento de processos da Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo (Prodesp) pelo novo Sistema de Automação da Justiça (SAJ), fornecido pela empresa privada Softplan/Poligraph.

O INQJ também sugeriu a criação de uma central única de distribuição de mandados. A ideia foi aceita pelo tribunal, que implantou o projeto no Fórum Hely Lopes Meirelles, na capital. As 14 varas de Fazenda pública e oito varas de acidentes de trabalho passaram a ter um só departamento, a seção administrativa de distribuição de mandados, que recebe e distribui os mandados entre os oficiais, racionalizando o trabalho, evitando que dois deles façam diligências em lugares próximos.

A FGV também apresentou sua avaliação sobre o funcionamento do TJ-SP. Uma equipe de 21 profissionais e 171 funcionários do tribunal trabalhou durante dois anos para apresentar um relatório com 119 sugestões de melhorias. Entre elas estavam a extinção de certidões internas usadas no trânsito de processos nos cartórios, e o fim dos despachos de juízes quando petições estão incompletas.

A consultoria também remodelou a forma de atendimento do tribunal, por onde 90 milhões de visitantes passam todos os anos. No Fórum Central João Mendes Júnior, na capital, um projeto criou um espaço para orientações ao público, com funcionários treinados e placas informativas sobre os mais de 70 serviços prestados.

Para Armando Cunha, tamanha necessidade de treinamento no Judiciário mostra que o cuidado com a gestão e a administração precisa ser mais observado pelas escolas de magistratura. “São os juízes os responsáveis pela gestão das varas. Falta investimento nas dimensões econômicas e administrativas dessa tarefa”, avalia. Esses conhecimentos podem ser úteis até mesmo na condução dos processos. “Quando um juiz determina como vai ser o rito de oitiva de testemunhas, esse é um problema de gestão, que envolve custos”, exemplifica.

O problema começa antes mesmo de o processo ser ajuizado, segundo o professor **Kazuo Watanabe**, presidente do Cebepej. Segundo ele, é o excesso de litigiosidade que empurra a Justiça à crise, já que não há estrutura que dê conta de tantas ações por ano. “Só as execuções fiscais movidas pela administração pública representam 50% dos processos”, diz. Estudos como esses mostram que meios alternativos de solução de conflitos, como conciliação, mediação e arbitragem se tornaram imprescindíveis. “Novas pesquisas são necessárias para identificar como impedir que os conflitos cheguem ao Judiciário”, afirma.

Embora já tenham provado sua eficiência, as consultorias ainda esbarram em questões políticas nos tribunais, segundo Cunha. Essa é a explicação encontrada pelo coordenador para explicar o fim do contrato com o Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, no fim do ano passado. Contratada em agosto de 2007 para passar a limpo os procedimentos nas varas do estado, a FGV abandonou o trabalho depois

que o desembargador Elpídio Helvécio Chaves Martins foi eleito para o triênio 2009/2011. “O rompimento do contrato faz parte do desafio”, diz Cunha. Embora não tenha tido oportunidade de implantar as mudanças desejadas, o coordenador afirma estar satisfeito. “O modelo foi criado. Queremos que a instituição seja automotivada, e já houve definição do sentido de direção”.

O mais novo desafio da FGV é na Paraíba, onde os trabalhos começaram no início do mês. O contrato, assinado em maio com o Tribunal de Justiça, terá duração de 12 meses, e pretende transformar uma das varas cíveis do estado em modelo. Segundo Cunha, o primeiro passo será rever a elaboração de orçamentos. “O enfoque tem de ser estratégico, a médio e longo prazo”, explica. Em seguida serão estudados os “macroprocessos”, como diz o coordenador. Modelos de procedimentos serão criados para servirem como padrão. A estrutura da vara também será revista, com a ajuda dos servidores, assim como a forma de gerir as tarefas. Então as atenções serão voltadas para a qualificação dos funcionários, o que inclui também a criação de planos de carreira. “É importante manter os talentos na instituição”, diz Cunha. Segundo ele, o projeto a ser feito levará “cinco ou seis anos” para ser implantado definitivamente.

Tribunais que contrataram a consultoria da FGV Projetos.

Concluídos: Tribunal Superior do Trabalho, Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região, Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região, Tribunal Regional Federal da 1ª Região, Tribunal Regional Federal da 2ª Região, Tribunal de Justiça de São Paulo, Tribunal de Justiça de Pernambuco, Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul, Tribunal de Justiça de Minas Gerais, Tribunal de Contas do Paraná, Tribunal de Contas de Mato Grosso do Sul e Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro.

Em andamento: Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, Tribunal de Justiça da Paraíba, Tribunal de Justiça do Maranhão, Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo e Tribunal de Contas de Santa Catarina.

Contratados e não iniciados: Tribunal de Justiça de Sergipe, Tribunal de Justiça do Pará e Tribunal de Contas do Pará.

Date Created

11/07/2009