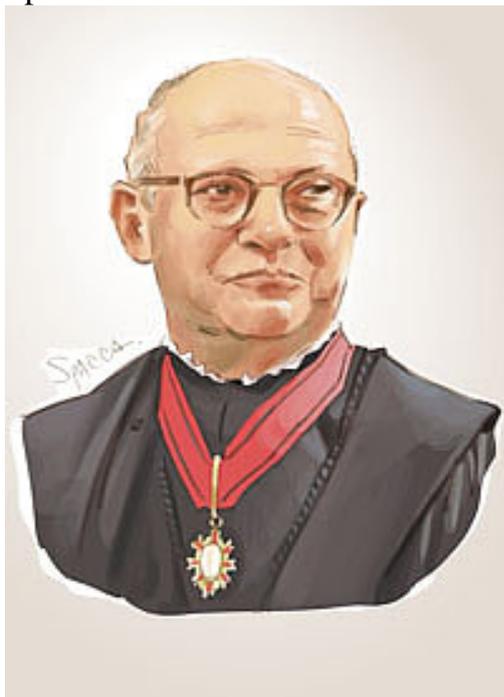


## Entrevista: Desembargador Ricardo Anafe, presidente do TJ-SP

Após sete meses à frente do maior tribunal do país, o presidente do Tribunal de Justiça de São Paulo, desembargador Ricardo Anafe, concedeu entrevista ao **Anuário da Justiça de São Paulo 2022**, que será publicado em setembro, e falou sobre os projetos conduzidos neste início de mandato, como a implantação da jornada única de trabalho, das 9h às 17h, a extinção de 141 cargos e de contratos de locação de imóveis, focando no uso de prédios próprios e cedidos.

Spacca



Spacca Desembargador Ricardo Anafe, presidente do TJ-SP

"O tribunal, nos dois anos de pandemia, soube aproveitar as oportunidades e continua sabendo. A ocupação tem que ser centrada nos prédios próprios e cedidos. A locação é uma coisa extraordinária. A ocupação racional dos espaços é medida de inteiro rigor. Isso não altera em nada a eficiência da prestação jurisdicional e os serviços internos do tribunal. É possível manter o serviço com a mesma qualidade, só que com racionalização", afirmou.

De acordo com o presidente, medidas foram adotadas para tornar a gestão mais eficiente e melhorar a prestação jurisdicional à população: "O que se reclama muito do setor público é que é pouco eficiente e é inchado. Às vezes, não é isso, mas é preciso reordenar algumas coisas de acordo com a sistemática de trabalho."



Anafe também destacou investimentos em tecnologia, como inteligência artificial e robótica, os resultados positivos do modelo híbrido de trabalho, o lançamento do projeto de aceleração do pagamento de precatórios, com perspectiva de ultrapassar R\$ 8 bilhões em repasses em 2022, além da necessidade de reposição de servidores, principalmente nas regiões da Grande São Paulo e de Campinas.

Além disso, o presidente pretende investir em UPJs (Unidades de Processamento Judicial), conhecidas como "cartório do futuro" e que unificam três ou mais escritórios judiciais de mesma competência para processamento e cumprimento das determinações judiciais. "A UPJ é muito menos burocrática, tem um sistema de organização muito mais simples e tem um apoio para o juiz muito melhor que o da Vara", disse.

### **Leia a entrevista:**

**ConJur** — *Segundo dados do CNJ, a Justiça brasileira tinha, no fim de abril, 78 milhões de processos em andamento, sendo 22 milhões só em São Paulo. O que esse número representa na sua visão?*

**Ricardo Anafe** — São Paulo detém mais de 26% da movimentação judiciária nacional. Temos o segundo e o terceiro maiores PIBs do Brasil e as maiores cidades. É um estado heterogêneo e que abriga a todos. Há uma proporção de demandas ao gigantismo de São Paulo. Não é que há mais falha no serviço público ou privado. Mas qualquer falha em São Paulo é notada com maior percepção, porque a população tem uma noção muito grande dos seus direitos, das obrigações do Estado, das suas obrigações, e isso envolve uma quantidade de demandas maior. Ao mesmo tempo, o Brasil passa, da Constituição de 1988 ao Código de Defesa do Consumidor, a uma noção enorme dos direitos da população. E esses direitos acabam se refletindo em maiores reclamos que, por vezes, não são atendidos amigavelmente e acabam gerando demandas. E nesse demandismo existe também certa intolerância. As pessoas negociam menos, são mais difíceis de fazer acordos. Não havendo acordo, tem-se a demanda.

Mas, mesmo assim, o Poder Judiciário de São Paulo tem os Cejuscs (Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania), que possibilitam as atividades extrajudiciais, e tem funcionado muito bem, com foco, inclusive, em demandas específicas que foram geradas por determinados fatos, por exemplo, em relação aos grandes endividamentos. Há uma busca junto ao núcleo de mediação para solução de problemas específicos. Tivemos uma série de ações em relação a passagens aéreas, voos, atrasos, que gerou uma quantidade absurda de demandas. E o Nupemec (Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos) tentou juntar empresas aéreas e passageiros para fazer acordos extrajudiciais, para evitar que isso sufocasse o sistema Judiciário como um todo.



Toda vez que há uma mesa de negociação, as duas partes têm que ter a consciência que, para negociar, é preciso ceder. Às vezes, essa questão é complicada, porque um ouviu dizer que fulano entrou com ação e ganhou R\$ 10 mil e estão oferecendo R\$ 5 mil. A mediação é muito complicada quando as pessoas têm uma noção do seu direito e, às vezes, estimam uma reposição patrimonial maior. Tem pessoas que não negociam, não fazem acordos, porque se sentiram ofendidas. E, às vezes, essa ofensa é muito subjetiva. O ideal era ter muito mais acordos amigáveis, extrajudiciais, do que demandas, porque as demandas demoram mais. "Ah, pode demorar um ano só, às vezes menos." Pode. Mas se você já guarda algum sentimento negativo em relação àquele fato, a cada dia que passa, esse sentimento aumenta, não diminui. Na realidade, você alimenta tudo aquilo que não deveria. E sempre há a expectativa de poder ganhar o que imagina ser o correto, bem como da parte contrária de pagar aquilo que imagina ser correto.

**ConJur** — *O senhor acredita que campanhas ou ações de incentivo à mediação ajudariam a reduzir o número de demandas no estado?*

**Ricardo Anafe** — Isso tem sido feito. Por exemplo, no setor aéreo, está concentrado no Cejusc do Fórum do Jabaquara (na zona sul da capital), que é onde a grande maioria das ações dessa natureza são propostas. Funciona mais ou menos assim: quando alguém vai comprar algo, geralmente a opção é pagar em 10x ou à vista. A opção de pagar à vista ou não depende da quantidade de desconto. O acordo é isso. É uma relação de custo-benefício. As pessoas têm que encarar isso de uma forma absolutamente pragmática.

**ConJur** — *Nem sempre o consumidor, o cidadão comum consegue ter essa visão pragmática, né?*

**Ricardo Anafe** — A questão é essa. Mas o sistema de Justiça de São Paulo, mesmo que houvesse uma melhora sensível em termos de acordos extrajudiciais, ainda manteria um número elevado de ações. Não seriam 22 milhões, mas 20 milhões de ações, porque a população é muito grande.

**ConJur** — *Nesse sentido, o tribunal tem feito alterações pontuais, em termos de criação e remanejamento de Varas, incluindo a aprovação das duas primeiras Varas Empresariais e de Conflitos de Arbitragem fora da Grande São Paulo...*

**Ricardo Anafe** — O tribunal faz o levantamento objetivo das condições de cada comarca. Com esse critério objetivo, se instalam as Varas, para atender a demanda e dar eficiência na prestação jurisdicional. É preciso uma quantidade de demanda que seja proporcional ao menor tempo na prestação de serviços e com maior qualidade. É isso o que o tribunal busca. Em relação a boa parte do interior e do litoral, hoje, por exemplo, todos os juízes estão com dois assistentes, têm um número maior de escreventes, porque tem que fazer funcionar o fluxo processual. A ideia é diminuir o prazo entre a propositura da ação e a sentença, e dar guarida ao juiz com maior suporte. O juiz quer fazer o mais rápido possível, mas às vezes a demanda exige pesquisa de jurisprudência, é uma matéria nova, um fato diferente. O juiz tem que parar, refletir. Por isso, precisa ter dois assistentes para que demandas mais comuns trafeguem com melhor velocidade. O que o tribunal faz é dar esse suporte.



As duas novas Varas Empresariais vão atender à 4ª e à 10ª RAJs (regiões de Campinas e Sorocaba, respectivamente), porque há condições para isso. Foi feito o levantamento objetivo da quantidade de ações que se submetem à competência da Vara Empresarial e essas duas Varas dão conta de ambas as regiões. Temos aí uma coisa chamada especialização. Toda vez que há uma Vara especializada, a tramitação de processos é mais rápida, e há um julgamento mais adequado, porque o juiz é um especialista daquela área e os servidores conhecem a tramitação dos processos. Tudo fica mais fácil. A ideia é essa: dar eficiência à prestação jurisdicional.

**ConJur** — *Como a tecnologia pode auxiliar a aumentar a eficiência e a dar conta de toda a demanda de processos em São Paulo?*

**Ricardo Anafe** — O tribunal tem focado muito em inteligência artificial na verificação da demanda, que facilita muito até para separar o que mais se encaixa em determinado tema, ajudando na prestação jurisdicional.

**ConJur** — *E pode ajudar também a reduzir os processos de execução fiscal que, hoje, são o maior gargalo do Judiciário (12 milhões entre os 22 milhões que tramitam em São Paulo)?*

**Ricardo Anafe** — O grande problema das execuções fiscais é o cadastro dos municípios. Eu tenho ali que Ricardo Mair Anafe é dono do imóvel X, Y, Z. Só que Ricardo vendeu esse imóvel há dez anos e o cadastro não foi atualizado. Aí, de repente, deixam de pagar o IPTU e a execução sai em nome de Ricardo Mair Anafe, só que ele não é mais o dono. Em muitos desses cadastros, as pessoas que possuíam imóveis morreram, houve sucessão, os dados estão desatualizados. Outra coisa é porque os municípios começaram agora, verdade seja dita, a protestar a certidão da dívida ativa, a CDA, que é objeto da execução. Muitos desses valores são pequenos e é mais fácil ter a arrecadação via protesto, que é absolutamente célere, do que na execução fiscal. Ou seja: há um investimento enorme em informática para as execuções, mas, toda vez que eu recebo um prefeito, lembro da necessidade de um cadastro mais atualizado, e todos concordam que não é muito atualizado mesmo. É necessário um aperfeiçoamento em relação à execução fiscal, mas os municípios, os exequentes, precisam igualmente ter seus dados atualizados. Se buscarem de antemão o protesto da dívida ativa, terão uma eficiência muito melhor na arrecadação.

**ConJur** — *Como o senhor vê os primeiros meses da campanha de aceleração do pagamento de precatórios, que é uma das bandeiras da sua gestão?*

**Ricardo Anafe** — Havia uma concentração muito grande na Upefaz (Unidade de Processamento das Execuções Contra a Fazenda Pública). Entre o depósito e o levantamento, a Upefaz demorava cerca de três anos. Com a atuação de forças-tarefas da Corregedoria no biênio passado, que se mantém esse ano com o desembargador Fernando Torres Garcia, reduzimos para oito meses e estamos quase em seis meses. Só para se ter uma ideia: em 2020, R\$ 1,7 bilhão foi liberado pela Upefaz, enquanto a Depre (Diretoria de Execuções de Precatórios e Cálculos) pagava muito pouco. Neste ano, devemos chegar tranquilamente à casa dos R\$ 8 bilhões a 10 bilhões em pagamentos.



A ideia é que os pagamentos sejam feitos diretamente pela Depre, o que garante maior agilidade. O único entrave em relação a isso não é administrativo nem de pagamento, mas sim as sucessões e cessões. Estamos criando formas e metodologias de atualização permanente do cadastro. É a mesma coisa que falávamos dos municípios, porque, na Vara, tem os advogados e um controle maior. Mas a Depre é um setor administrativo e precisa ter garantia de que está pagando corretamente. Não pode haver erro. A ideia é que a Depre não mais efetue o repasse do precatório à Vara de origem (Upefaz ou unidade da Fazenda Pública), mas faça o pagamento direto ao credor. A partir de agosto, queremos fazer os pagamentos diretos pela Depre, e não apenas pagamentos diretos de acordos.

O Tribunal de Justiça não tem o menor interesse em reter um único centavo de quem quer seja. Ao revés. Alguns juízes veem a efetividade das suas medidas. O juiz de família vê a efetividade das suas medidas, o juiz da infância e juventude também. Do criminal, em parte, vê a efetividade das suas medidas. O juiz da fazenda pública é aquele que nunca viu a efetividade das suas medidas, só de algumas liminares. O pagamento é muito importante, a efetivação daquela prestação jurisdicional. Não tem cabimento o estado, municípios e autarquias efetivarem o pagamento e demorar para chegar ao beneficiário. Salvo se houver problema de verificação das cessões ou ocorrência de óbito das partes. Isso pode acontecer e o Judiciário tem que ter certeza de que está pagando para o credor certo e não para outro qualquer. Essa verificação, às vezes, demanda um tempo.

**ConJur** — *O senhor fez um enxugamento em algumas áreas administrativas e extinguiu 141 cargos. Como foi a realocação desses servidores?*

**Ricardo Anafe** — Todos já foram realocados. Não posso ter, por exemplo, um coordenador quando não há supervisor abaixo dele ou diretor acima dele. Ou seja: o que a pessoa coordena? A reestruturação deu uma lógica administrativa ao organograma. E foi totalmente impessoal. Trouxe economia, mas isso não era importante. É preciso ter um sistema de organização. Só no sistema de organização é possível controlar a tramitação de todas as operações dentro da administração, tornar a gestão mais eficiente. O que se reclama muito do setor público é que é pouco eficiente e é inchado. Às vezes, não é isso, mas é preciso reordenar algumas coisas de acordo com a sistemática de trabalho. Agora, todos foram realocados sem nenhum problema.

**ConJur** — *O senhor também se debruçou sobre contratos de prédios que estavam subutilizados. Houve alguma movimentação nesse sentido?*

**Ricardo Anafe** — O primeiro passo foi a ocupação racional dos prédios. Nisso, verificamos prédios nossos não ocupados, enquanto havia locações de espaços para serviços que poderiam ser alocados em espaços próprios do tribunal. Algumas locações foram extintas, e esse serviço passou para um prédio próprio do tribunal. Também estamos reformando prédios próprios, que não tinham utilização, para que sejam ocupados por serviços que estão em imóveis alugados. Mesmo dentro dos nossos prédios, com a alteração da sistemática de trabalho com o home office e o compartilhamento do sistema de informática, conseguimos diminuir espaços. Onde havia 20 pessoas, hoje há 10, que podem ficar em um espaço menor, porque há um rodízio de servidores. Ou seja: ocupação de espaço, a utilização dos materiais, em especial de informática, vai ter que ser racional.



Com a Resolução 850 (que regulamentou o teletrabalho no Judiciário paulista), os efeitos pós-pandemia, ou no curso de uma epidemia, é preciso aprender a racionalizar, quer em relação a horário, quer em relação a espaço. Toda crise traz oportunidades. Acho que o tribunal, nos dois anos de pandemia, soube aproveitar essas oportunidades e continua sabendo. A ocupação tem que ser centrada nos prédios próprios e cedidos. A locação é uma coisa extraordinária. A ocupação racional dos espaços é medida de inteiro rigor. Isso não altera em nada a eficiência da prestação jurisdicional e os serviços internos do tribunal. É possível manter o serviço com a mesma qualidade, só que com racionalização. E com isso há uma economia. Das 9h às 17h, os fóruns trabalham de dia. O custo para o servidor é muito menor do que era, o custo para o juiz é muito menor do que era, para aqueles que se locomovem, você ainda sai de dia. São 5 horas da tarde, há melhor aproveitamento, como ser humano, das suas atividades, de lazer, de esporte, de estudo, em relação à família. Mesmo assim, mantemos uma produção elevadíssima. Quando o tribunal consegue economizar em energia e água, há um efeito imediato nas contas (cerca de R\$ 2,4 milhões ao mês), mas é também um ato de conscientização. Além disso, até maio de 2023, todos os processos da capital estarão digitalizados, menos os de execução fiscal. A primeira unidade a ter tudo digitalizado é a Upefaz.

**ConJur** — *Como o senhor avalia a retomada das atividades presenciais? Acredita que a maior parte dos magistrados prefere o modelo híbrido de trabalho?*

**Ricardo Anafe** — Por enquanto, tem ido muitíssimo bem. A produtividade se manteve elevada, o número de reclamos é absolutamente pequeno. É um procedimento que está funcionando e que provavelmente deve se perenizar. Hoje, o juiz tem a opção de fazer audiência presencial, híbrida ou exclusivamente pelo sistema de teleaudiência. Isso respeita a sensibilidade de alguns processos em que é impossível fazer telepresencial. Eu era corregedor-geral em fevereiro de 2020, assinamos um termo de cooperação com o Executivo para que, nas audiências criminais de réus presos, houvesse sempre a opção de videoconferência. Eu sabia que enfrentaria uma barreira muito grande, boa parte por preconceito, mas isso foi totalmente superado em razão da pandemia. Hoje, as audiências seguem de forma virtual, o que funciona muitíssimo bem, até porque o réu preso está na sala, não tem mais ninguém com ele, há comunicação privativa com o advogado ou defensor, tem a câmara de frente, ou seja, é como se ele estivesse em audiência presencial.

**ConJur** — **Isso traz uma economia enorme para o estado...**

**Ricardo Anafe** — Para o estado, segundo o poder Executivo, trouxe uma economia de R\$ 70 milhões ao ano. Para a sociedade também foi muito importante, porque, além da economia, todos os sistemas de escolta podem ser usados no policiamento ostensivo, nas ruas, o que evita uma série de crimes. Houve uma série de benefícios: ao preso que ficava no bonde por seis, sete horas, ia para o sistema de carceragem no fórum, ficava outras tantas horas, voltava para o CDP da capital, ficava dois, três dias para só depois voltar ao sistema original. Não é difícil imaginar os problemas que isso trazia. É uma coisa que ia começar com um projeto-piloto em Campinas, de repente está no estado inteiro por causa da pandemia. É algo sem volta. A presença do réu preso torna-se uma exceção. E o juiz tem essa sensibilidade. Diferente do que acontece com as partes, que naturalmente têm interesse no processo, o juiz não tem interesse. Ele percebe: aqui precisa, aqui não precisa. Por isso o Judiciário funcionou 100% na pandemia: porque abraçou as oportunidades e nelas investiu.



---

**ConJur** — *Qual sua expectativa com relação à aprovação de dois projetos importantes para o tribunal que tramitam na Assembleia Legislativa: a criação do 5º assistente nos gabinetes de desembargadores e juízes substitutos em segundo grau e a Lei de Custas?*

**Ricardo Anafe** — Acho que tanto o projeto do 5º assistente quanto a Lei de Custas têm condições de ser votados depois da eleição. Não é que haja algum obstáculo. O grande problema é quórum, porque os deputados estão em campanha. Mas depois de 2 de outubro, acho que se resolve. Já fizemos diversas explicações da necessidade, quer em relação às custas, quer em relação ao 5º assistente. Os projetos foram enviados com exposição de motivos. É pensar o seguinte: imagine que a tarifa de água aumente dois centavos, mas você terá um fluxo melhor da sua água, porque isso dá ensejo a um investimento. O Poder Judiciário investiu uma fortuna em informática, em especial em razão da pandemia. As empresas recebem para prestar o serviço e têm que ser pagas. Isso não guarda nenhuma pertinência à assistência Judiciária. Como ouvi de algumas pessoas: "Ah, mas e os mais pobres?". Os mais pobres têm assistência Judiciária. Não muda nada. Agora, o Judiciário precisa ter suporte para prestar o melhor serviço. Temos a tabela de custas mais barata do país, e com a alteração, passaremos a ser a terceira mais barata. Ninguém está pulando do mais barato para o mais caro, ou intermediário, não é nem isso.

**ConJur** — *O Órgão Especial já aprovou a proposta orçamentária para 2023. Quando o senhor acredita que a questão será definida com os demais Poderes?*

**Ricardo Anafe** — A proposta orçamentária que mandamos para a Assembleia Legislativa é a ideal para a concretização de 100% das metas do tribunal. Mas é natural que haja uma diminuição do valor. Devemos ter uma noção disso em setembro.

**ConJur** — *E essa proposta ideal seria de quanto?*

**Ricardo Anafe** — Isso eu me reservo para negociação. O ideal para mim seria receber exatamente a proposta. A negociação com o Executivo é muito importante. O tribunal tem a obrigação de demonstrar a necessidade e a retidão dos valores postos. Aí, dependendo do que vier, fazemos a priorização de metas. É preciso priorizar para administrar, porque senão você não administra. O Executivo tem se mostrado sensível às necessidades do tribunal, porque o tribunal demonstra efetivamente o que necessita e tem feito uma economia muito grande.

**ConJur** — *Quais as perspectivas para o próximo ano da gestão?*

**Ricardo Anafe** — A primeira coisa é o concurso da 1ª RAJ, que abrange a capital e a Grande São Paulo. É preciso suprir a 1ª RAJ com servidores. Até para que possamos investir em UPJs (Unidade de Processamento Judicial, conhecida como "cartório do futuro"). Lá, é possível ter um número bom de servidores com suporte melhor para o juiz, e administrativamente, é mais funcional e barato. A UPJ funciona muito bem. No geral, há cinco varas, cinco cartórios, cinco coordenadores. Na UPJ, só há um. Existem divisões de seções, então são menos coordenadores, menos supervisores, menos chefes. A o mesmo tempo, há mais funcionários dando suporte ao juiz diretamente.



Na 4ª RAJ, também precisamos colocar funcionários onde está faltando. O Tribunal de Justiça, tradicionalmente, admite muito menos do que perde por aposentadoria, exoneração, etc. Essa reposição de servidores é necessária e ficamos muito tempo sem. No final da gestão do desembargador Manoel Pereira Calças, em 2019, houve uma alteração do coeficiente da Lei de Responsabilidade Fiscal, que colocou o tribunal, do dia para a noite, no limite da LRF. Isso teve repercussão na admissão de servidores, com a suspensão de todos os concursos, porque a lei não permitia. Foi um problema muito sério. Quando melhoramos, na gestão passada, veio a Lei Complementar 173/2020, que parou tudo de novo por causa da pandemia. O tribunal tem 65 mil servidores, sendo 25 mil aposentados.

**ConJur** — *Desde a gestão do desembargador Pereira Calças, o tribunal não conseguiu mais repor servidores?*

**Ricardo Anafe** — Teve uma reposição muito pequena. Isso está acumulado de muito tempo, e as pessoas questionam: "Mas o processo eletrônico não exige menos servidores?" Exige menos servidores, só que o número de processos aumentou muito. É só pegar a Lei Orgânica da Magistratura, que diz que o juiz deveria julgar 300 processos por ano. Se o juiz não julgar 300 por mês, se o desembargador não fizer 300 votos por mês, ele afunda. Em 1979, isso era condizente. Mas não dá para trazer para hoje esses 300 processos.

É preciso ter investimentos em inteligência artificial e em robótica. As especializações também funcionam muitíssimo bem, mas cada vez que se fala na criação, na instalação de uma Vara, tem um custo para o tribunal. E é caro. A UPJ é mais cara ainda, mas o resultado para a prestação jurisdicional compensa. Primeiro, na UPJ, precisa fazer reforma no fórum. A manutenção depois é mais barata, mas a instalação é cara. Na relação custo-benefício, vale a pena. A UPJ é muito menos burocrática, tem um sistema de organização muito mais simples e tem um apoio para o juiz muito melhor que o da Vara. Na Vara, abre-se mão desse apoio para fazer o cartório funcionar. Na UPJ, pode-se manter esse apoio. Mas é preciso um número mínimo de servidores. E, cada vez que a gente chama servidores, tem que contar pelo menos cinco meses até ele conseguir tocar o fluxo, porque tem que aprender a trabalhar no sistema SAJ.

**Date Created**

31/07/2022