

1ª AUDIÊNCIA PÚBLICA SOBRE EFICIÊNCIA DO 1º GRAU DE JURISDIÇÃO E APERFEIÇOAMENTO LEGISLATIVO VOLTADO AO PODER JUDICIÁRIO

Felipe Dutra Asensi

Professor e Coordenador de Publicações da Escola de
Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getulio Vargas (FGV Direito Rio)

A realização desta Audiência Pública é louvável e histórica. Todos os ilustres Conselheiros do Conselho Nacional de Justiça merecem parabéns, especialmente o Exmo. Sr. Ministro Joaquim Barbosa – Presidente do STF e do CNJ – e o Ministro Francisco Falcão – Corregedor Nacional de Justiça. Sinto-me muito honrado em poder contribuir com os debates que aqui estão sendo conduzidos.

A minha exposição busca refletir, de maneira crítica e prática, sobre os principais desafios e propostas para a eficiência do Poder Judiciário, com foco privilegiado na 1ª instância e na intensificação da gestão participativa.

Neste sentido, organizei a exposição em dois momentos. No primeiro momento, quero discutir sobre quatro grandes desafios que se impõem ao Judiciário, quando o assunto é eficiência da prestação jurisdicional. Portanto, o foco será na análise institucional deste Poder e dos desafios para o aprimoramento da Justiça.

No segundo momento, busco apresentar cinco propostas que podem contribuir decisivamente para a reformulação do Judiciário rumo a uma prestação jurisdicional mais eficiente, participativa e democrática. Algumas propostas são mais estruturais, ao passo que outras dizem respeito ao cotidiano do Judiciário.

Começemos, então, pelos desafios. O **primeiro desafio** consiste num problema estrutural: os processos judiciais crescem em progressão geométrica no Brasil, ao passo que o número de servidores e magistrados cresce em progressão aritmética. Não é incomum um juiz receber 20 processos por dia e, no dia seguinte, mais 30, e depois mais 50. Em função do maior acesso à informação das pessoas, do aumento do número de advogados e da própria visibilidade do Judiciário, o volume processual se

multiplica a cada dia. Porém, existe uma impossibilidade estrutural do Judiciário aumentar o número de servidores e magistrados para atender este volume. Afinal, fazer concursos públicos demanda tempo e o candidato em primeiro lugar demora até ser nomeado, por exemplo. Portanto, o número de processos judiciais sempre irá crescer mais que o número de pessoas que trabalham no Judiciário.

O **segundo desafio** é cultural: a questão da conciliação. No Brasil, temos uma cultura jurídica adversarial que se caracteriza pela pouca valorização efetiva da conciliação. Nas faculdades de direito, por exemplo, aprende-se basicamente o direito que as pessoas têm (direito material) e como estes direitos são efetivados judicialmente (direito processual). Em regra, a conciliação é apresentada como uma fase ou etapa do processo judicial e, em muitos casos, é ensinada por um processualista que pensa o direito de maneira adversarial. Isto não é muito diferente do cotidiano dos profissionais do direito. Observa-se que, ao invés de contribuir para a eficiência do Judiciário, a conciliação se tornou apenas mais uma fase burocraticamente cumprida por magistrados e outros profissionais. Vale ressaltar que existem boas práticas de conciliação no Brasil, mas estas são ainda bastante pontuais e mais pessoais do que institucionais.

O **terceiro desafio** diz respeito ao dia-a-dia: a questão do trabalho em equipe. Historicamente, no Brasil, observa-se um hiato entre os servidores e magistrados. Não estou dizendo apenas do ponto de vista remuneratório, mas também profissional. É interessante observar que este hiato também é geográfico ou arquitetônico, ou seja, na própria estrutura das unidades jurisdicionais, a forma como gabinetes, cartórios, etc., são dispostos contribui pouco para a interação e o trabalho colaborativo. Em alguns casos, o gabinete do magistrado fica em andar diferente do cartório e, em outros, não há qualquer diálogo entre servidores e magistrados. O fato é que é preciso um trabalho em equipe para lidar com o volume processual atual. Sem o trabalho colaborativo, é impossível desempenhar as funções com qualidade. As unidades jurisdicionais que não têm este tipo de sinergia tendem a ter a produtividade e a eficiência substantivamente menores.

O **quarto desafio** que desejo enfatizar diz respeito a uma relativa indisponibilidade de dados a respeito da 1ª instância no Brasil. Em praticamente todos os tribunais, observa-se uma dificuldade de acesso aos dados processuais, tipos de ação, tempo de conclusão, etc. A 2ª instância e os tribunais superiores já estão mais avançados na disponibilização de dados, mas é preciso também apresentar estes dados da 1ª instância aberta e diretamente. Atualmente, estes dados só são conhecidos através dos relatórios que as unidades jurisdicionais prestam ao CNJ, que compõem o “Justiça em Números”. Porém, qualquer cidadão, professor e, até mesmo, pesquisador, precisa ter acesso direto a esses dados – preferencialmente *online* - para conhecer melhor o Judiciário e contribuir com ele. Como diz a máxima da administração, “o que não pode ser medido não pode ser administrado”, então ganha relevo esta abertura radical da 1ª instância.

Considerando estes quatro desafios – a progressão geométrica dos processos, a atrofia da conciliação, as dificuldades de trabalho em equipe no cotidiano do Judiciário e a relativa indisponibilidade de dados da 1ª instância – quero aprofundar a discussão com algumas propostas. De modo algum, estas propostas esgotam o debate. Pelo contrário, fomentam ainda mais o debate e podem oferecer um potencial significativo para o aprimoramento da eficiência no Judiciário com foco na qualidade da prestação jurisdicional.

A **primeira proposta** consiste em investir em mecanismos de publicização e *accountability* do Judiciário, sobretudo quando o assunto é a primeira instância. Não há dúvidas de que é preciso ampliar a disponibilidade dos dados para que se possa conhecer melhor e com rigor científico o Judiciário. Isto é, inclusive, o paradigma da Lei de Acesso à Informação. Assim, poderemos identificar com toda a comunidade jurídica, em conjunto, os gargalos, os tipos de processos, os tempos de decisões finais e interlocutórias, as probabilidades de julgamento, a recorrência de utilização de jurisprudências diversas, etc. Portanto, é fundamental ir além do relatório prestado ao CNJ e permitir o acesso aos dados brutos da 1ª instância diretamente.

A **segunda proposta** versa sobre a tecnologia. De fato, não tem como lidar com 90 milhões de processos sem a tecnologia da informação. A tecnologia resolveu

diversos problemas e desafios, mas também criou outros. Por exemplo: não adianta contratar o melhor sistema de gestão processual do Brasil se os magistrados e os servidores não são capacitados adequadamente para usarem o sistema. Isto ganha especial relevo nos tempos atuais de processo judicial eletrônico. Tão importante quanto investir em tecnologia é fazer com que esta tecnologia ingresse no cotidiano dos servidores e juízes como um fator positivo e de melhoria do trabalho. Indo além, é preciso dizer que a tecnologia ajuda, mas não é tudo. Ela é condição necessária, mas não suficiente. Afinal, ainda no Brasil observamos comarcas que não possuem uma Internet de bom funcionamento. Em outras, apesar da existência de Internet, não há serviço regular de energia para o funcionamento da tecnologia.

A **terceira proposta** demanda que se leve a sério os mecanismos não-decisórios que o Judiciário dispõe, especialmente a conciliação. Trata-se da necessidade de mudar a cultura jurídica dos profissionais do direito e da própria sociedade, que ainda é muito arraigada no modelo adversarial que proclama vencedores e sucumbentes. Devemos reconhecer que a conciliação só será realmente algo valorizado na medida em que ingresse decisivamente nas faculdades de direito, inclusive como prática jurídica do aluno. É preciso, então, um grande pacto entre os diversos atores do sistema judicial (faculdades, OAB, MP, DP, Judiciário, Estado, etc.) para que, no longo prazo, a cultura de resolução de conflitos seja menos decisória. É preciso ir além da conciliação como fase processual ou como estratégia de “desafogamento” do Judiciário. As semanas de conciliação, por exemplo, são importantes para resolver conflitos, mas não necessariamente para uma pedagogia da resolução de conflitos.

A **quarta proposta** diz respeito ao cotidiano e consiste em desenvolver lideranças judiciais. Não há dúvidas de que as unidades jurisdicionais que são compostas de líderes são mais produtivas e eficientes do que as unidades jurisdicionais compostas por chefes. Quando me refiro a “chefe”, não quero dizer o crachá de chefe, mas à postura de chefe. A chefia é vertical, sem diálogo e autoritária. A liderança é horizontal, dialógica e colaborativa. O mais interessante do paradigma da liderança aplicado ao Judiciário é que não somente o juiz pode ser um líder, mas todo e qualquer servidor. E quanto mais líderes houver, maior será a probabilidade de se incrementar a

eficiência do Judiciário. Assim, com a liderança cada vez mais crescente, será possível potencializar a motivação para o trabalho, o alcance de metas e, obviamente, a qualidade da prestação jurisdicional ao cidadão.

A **quinta proposta** requer a intensificação dos mecanismos participativos, sobretudo na 1ª instância. Ninguém pode saber tudo ou qualquer coisa e, quando o assunto é gestão, orçamento, metas e diretrizes institucionais, etc., torna-se especialmente relevante o estabelecimento de uma real gestão participativa. O principal exemplo disso no Brasil tem sido a realização de audiências públicas pelos tribunais, e este é um passo importante. Porém, a gestão participativa diz respeito a algo mais cotidiano, de dia-a-dia, que busca trazer as pessoas e instituições externas ao Judiciário para contribuírem com ele nos diversos assuntos, sem perder de vista a independência funcional e a imparcialidade decisória. A inclusão dos advogados, academia, promotores, defensores e dos demais Poderes é desejável no sentido de colaborar, e não de regular. Isto tem sido feito na Suprema Corte, mas também pode ser feito em qualquer comarca do interior do Brasil ou numa grande capital. A gestão participativa não depende de escala, mas de abertura e vontade.

Considerando estes quatro desafios e estas cinco propostas, encerro muito honrado a minha exposição. Aproveito para parabenizar novamente o Conselho Nacional de Justiça por esta iniciativa histórica de inclusão de todos os atores na audiência pública e desejo uma excelente trajetória de todos os Ilustres Conselheiros rumo ao aprimoramento efetivo da Justiça.

Muito obrigado!

Brasília, 17 de fevereiro de 2014.

Felipe Dutra Asensi

Professor e Coordenador de Publicações da Escola de
Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getulio Vargas (FGV Direito Rio)