



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
**PODER JUDICIÁRIO**  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA



# PRÁTICAS INOVADORAS NA JURISDIÇÃO VOLUME II

A EXPERIÊNCIA DA MAGISTRATURA GAÚCHA





ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
**PODER JUDICIÁRIO**  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

# **PRÁTICAS INOVADORAS NA JURISDIÇÃO VOLUME II**

A EXPERIÊNCIA DA MAGISTRATURA GAÚCHA

Porto Alegre, dezembro de 2020.

# EXPEDIENTE

## **Núcleo de Inovação e Administração Judiciária – NIAJ**

*Coordenação:*

Daniel Englert Barbosa – Coordenador

André Dal Soglio Coelho – Vice-Coordenador

Secretaria Executiva

Juciane Belinkevicius – Organizadora da presente obra

## **Escola Superior da Magistratura da Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul – ESM/AJURIS**

*Direção:*

Jayme Weingartner Neto – Diretor

Patricia Antunes Laydner – Vice-Diretora

## **Comissão de Inovação do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul - INOVAJUS | RS**

Ricardo Pippi Schmidt - Presidente

## **Capa**

Marcelo Oliveira Ames

## **Projeto Gráfico e Diagramação**

Serviço de Impressão e Mídia Digital

Departamento de Suporte Operacional

Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul

## **ISBN**

978-65-993584-0-1 (e-book)

978-65-993584-1-8 (impresso)

## **TIRAGEM**

1500 exemplares

Práticas inovadoras na jurisdição [recurso eletrônico] : a experiência da Magistratura Gaúcha / organizadora, Juciane Belinkevicius. – Porto Alegre : Ajuris, Escola Superior da Magistratura, Núcleo de Inovação e Administração Judiciária ; Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Suporte Operacional, Serviço de Impressão e Mídia Digital, 2020.  
v. 2

Obra realizada em parceria entre a Escola Superior da Magistratura da Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul (ESM/Ajuris) e o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul.

Edição em homenagem ao Ministro Ruy Rosado de Aguiar Júnior.

Publicação nas versões e-book e impressa.

Modo de acesso : <https://www.tjrs.jus.br/novo/institucional/escolas-e-centro-de-estudos/centro-de-estudos/publicacoes-2/>

ISBN 978-65-993584-0-1 (e-book)

ISBN 978-65-993584-1-8 (impresso)

1. Jurisdição. Inovações. Experiências. 2. Magistrado. Atividade jurisdicional. Inovações. 3. Conciliação. 4. Mediação. 5. Processo eletrônico. 6. Poder Judiciário. Gestão. 7. Poder Judiciário. Inovações. 8. Poder Judiciário. Modernização. 9. Justiça Restaurativa. 10. Conflitos. Resolução. 11. Inteligência artificial. I. Belinkevicius, Juciane.

CDU 347.97/.98



*Edição em homenagem ao  
Ministro Ruy Rosado de Aguiar Júnior*





## TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

ADMINISTRAÇÃO 2020-2021

Des. VOLTAIRE DE LIMA MORAES – Presidente

Desa. LISELENA SCHIFINO ROBLES RIBEIRO – 1ª Vice-Presidente

Des. ÍCARO CARVALHO DE BEM OSÓRIO – 2º Vice-Presidente

Des. NEY WIEDEMANN NETO – 3º Vice-Presidente

Desa. VANDERLEI TERESINHA TREMEIA KUBIAK – Corregedora-Geral da Justiça



## SUMÁRIO

Apresentação – Ministro João Otávio de Noronha .....	09
Apresentação – Presidente do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.....	11
A Escola Superior da Magistratura da AJURIS e o Ministro Ruy Rosado – Jayme Weingartner Neto .....	13
Prefácio.....	15
<b>Artigos</b>	
1. Texto coletivo. Organizadora: Juciane Belinkevicius – NIAJ: Gestão e Inovação no Judiciário para uma prestação jurisdicional célere e efetiva .....	19
2. Rosane Wanner da Silva Bordasch – A instituição de um Sistema Integrado de Gestão para as Ações de Massa .....	35
3. Cíntia Teresinha Burhalde Mua – Gerenciamento do Ingresso e do Acervo dos Executivos Fiscais .....	43
4. Júlio Henrique Ely Zibetti – Jurimetria e Inovação no Poder Judiciário .....	53
5. Mário Augusto Figueiredo de Lacerda Guerreiro – A expansão dos julgamentos em meio eletrônico no Supremo Tribunal Federal.....	63
6. Ricardo Pippi Schmidt, Leandro Raul Klippel, Daniel Englert Barbosa e Sheron Garcia Vivian – Unidade Remota de Cumprimento e Apoio – URCA: o cartório do futuro .....	79
7. Sheron Garcia Vivian – Transformação Organizacional do Poder Judiciário em decorrência da virtualização processual.....	89
8. André Luis de Aguiar Tesheiner e Sheron Garcia Vivian – A adoção do sistema eproc pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul .....	107
9. André Luis de Aguiar Tesheiner– Utilização de aplicativos para comunicações processuais .....	117
10. Dulce Ana Gomes Oppitz – Mediação e Conciliação: Eficácia na Solução dos Conflitos .....	127
11. Carlos Eduardo Richinitti – O Judiciário e sua integração ao ecossistema da Inovação .....	141



<b>12.</b> Fábio Vieira Heerdt – Perspectivas para uma mediação penal – o projeto do Núcleo de Estudos em Mediação da Escola da AJURIS e do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania/Justiça Restaurativa da Comarca de Porto Alegre .....	145
<b>13.</b> Ricardo Torres Hermann – A Inteligência Artificial e o Poder Judiciário .....	153
<b>14.</b> Cláudio Luis Martinewski, Káren Rick Danilevicz Bertoncello e Patrícia Antunes Laydner – Vara Cível x Empresarial: ponderações sobre a competência para julgamento das ações declaratórias de superendividamento e a preservação da dignidade do consumidor .....	171
<b>15.</b> Carla Melo Amarelle – Competências gerenciais do Gestor de Cartório no TJRS.....	183
<b>16.</b> Mauro Peil Martins – O poder instrutório do Juiz na análise da gratuidade judiciária...	209
<b>17.</b> Jane Maria Köhler Vidal – Comunicação, ferramenta da Administração Judiciária....	215

## APRESENTAÇÃO

Para homenagear Ruy Rosado de Aguiar Júnior, a Escola Superior da Magistratura do Rio Grande do Sul e o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, em parceria, lançam a segunda edição de *Práticas inovadoras na jurisdição: a experiência dos magistrados do Rio Grande do Sul*.

A obra, vindo com esse espírito, traduz a legítima expressão de parceiros de trabalho, amigos, alunos e familiares de reviver a emoção da convivência. Ruy foi uma pessoa significativa demais para o Brasil de sua geração e das posteriores, para o direito de seu tempo e do futuro. O Judiciário nacional conhece bem a história desse homem, entre cuja palavra e ações nenhuma cacofonia houve.

Não se trata de biografia. Livro de memórias? Escritas não. Certamente uma janela para conexões entre um legado e uma vida inteira gasta, à vista ou a prazo, para o aperfeiçoamento das instituições e do pensamento jurídico. A proposta aqui é divulgar importantes reflexões e boas práticas para o aprimoramento do sistema de justiça e de seus serviços auxiliares e serventias em termos de gestão e inovação. Tudo a ver com Ruy, com seu pressuposto de vida, com sua voz progressista.

Quem o conheceu precisou apressar os passos. Aonde chegaria? A dedicação exclusiva ao direito e excludente de tantas outras coisas permitiu-lhe afiar a habilidade de preencher silêncios da doutrina e da jurisprudência com discussões e votos fundados no direito comparado e nas próprias convicções. E foi assim, olhando para fora e para dentro, para dentro e para fora, que saiu de um percurso único e superlotado e se fez inédito – e pra valer!

Resultado? O meio jurídico brasileiro conheceu uma forma de conceber o direito como instrumento pragmático. Deve-se a Ruy a inauguração desse período de gestação de novos conceitos. Afinal, para quem nunca caiu no conto do alfaiate do rei, tentar vestir de plausibilidade o raciocínio anacrônico era negar ao exame das leis e dos fatos sociais, em constante mudança, o necessário sentido da medida.

Em virtude dessa percepção, deu fôlego, estabilidade e previsibilidade ao direito do consumidor. O mérito é seu. Também teve papel relevante no avanço da análise sistêmica do Código Civil. Detalhe: sem medo de desconstruir e (re)construir a lógica da interpretação, mas sem perder de vista a segurança jurídica.

Dedicou-se obstinadamente à formação inicial e continuada dos juízes. Sabia que o efetivo acesso à justiça só poderia vir de dentro do próprio Judiciário, com correções substanciais que o permitissem acompanhar a velocidade da vida. Foi, por isso, um incentivador assíduo da criação dos juizados especiais e de pequenas causas. Um incluído natural. Não só para inglês ver.

Resumo: uma história de alcance infinito – quem sabe dizer aonde tudo isso vai dar? O juiz do Rio Grande – identidade que fazia questão de assumir em qualquer lugar –, na verdade, foi a inovação que desejou ver na magistratura, nos alunos, nos filhos... Nada como o exemplo. Simples assim.

Isso é bastante para a travessia de uma leitura. Certamente motivadora como a vida do homenageado. Uma prova de que a semente rosada se espalhou.

**João Otávio de Noronha**

Ministro do Superior Tribunal de Justiça

## **APRESENTAÇÃO**

Foi com grande satisfação que recebi o honroso convite, formulado pelo talentoso magistrado, Dr. Daniel Englert Barbosa, de fazer a apresentação da 2ª edição do Livro do Núcleo de Inovação e Administração Judiciária da ESM/AJURIS (NIAJ).

A satisfação assume uma dimensão significativa quando trata, esta edição, de homenagear um jurista e magistrado do porte do Min. Ruy Rosado de Aguiar Júnior, que foi o idealizador do NIAJ, e que pontificou, com extraordinário brilhantismo, nas carreiras do Ministério Público-RS, como Promotor e Procurador de Justiça, e no Poder Judiciário-RS e brasileiro, como Desembargador e Ministro do STJ. Seus pareceres e decisões até hoje são lembrados como verdadeiras obras-primas, de consulta obrigatória para quem pretende descortinar melhores horizontes de aprofundamento de conhecimento em diversas temáticas jurídicas.

Esta 2ª edição, ao mesmo tempo em que traz como coautores grandes articulistas, nos permite incursionar pelos grandes temas tratados, de consulta obrigatória para quem pretende aperfeiçoar seus conhecimentos, quer na área de gestão judiciária, quer na aplicação de ferramentas, fruto do avanço tecnológico, essenciais para que a prestação jurisdicional se dê num tempo o mais razoável possível e com qualidade, que atenda aos legítimos reclamos da sociedade de que a justiça seja feita de modo efetivo.

O NIAJ, ao longo dos anos, desde sua concepção até hoje, vem se afirmando como um grande laboratório de ideias interessantes, trazendo ao conhecimento de magistrados(as), servidores(as), de operadores de Direito e do público em geral, a experiência de práticas inovadoras, experimentadas e sentidas por quem teve o descortino avançado de romper amarras da inércia e visualizar a possibilidade de que a prestação jurisdicional possa ocorrer com um olhar diferenciado, com mais celeridade e com a utilização de novas ferramentas, aptas a consolidar o Poder Judiciário num patamar de maior grandeza e de sólida afirmação social.

Velhos e novos tempos de visão, experiências vividas no exercício da judicatura; o anterior e o atual momento, numa simbiose que nos permite avançar com segurança, enveredando pelo caminho necessário em buscas de novas alternativas, sem o que ficaremos decidindo simplesmente como dantes, quando o presente nos acena para novos desafios, que precisam ser enfrentados com destemor e energia, com a adoção de práticas inovadoras na jurisdição.

Por isso, também este novo livro do NIAJ se torna uma leitura obrigatória para todos aqueles que buscam, no seu dia a dia, aperfeiçoar suas decisões e adotar práticas de gestão judiciária mais consentânea com os novos tempos.

Em todos os artigos aqui publicados vê-se, de forma muito clara, o esforço de seus articulistas em demonstrar que é possível exercer a função jurisdicional de uma forma mais efetiva; basta, para isso, liberar nossas condutas de algumas práticas há muito adotadas, que se tornaram obsoletas, razão por que elas precisam ser revistas, atualizando-as, sob pena de ficarmos marcando passo, ignorando os novos caminhos que estão aí, a serem trilhados, necessariamente, como imperativo de crescimento profissional, para o bem da sociedade.

Ademais, é gratificante constatar que não somente magistrados como também servidores estão colaborando neste livro, numa corrente de comprometimento superior, fruto de um idealismo que certamente irá em frente, pois não vai ceder diante do primeiro obstáculo, porque é fecundo e duradouro.

Urge, pois, que avancemos e reflitamos sobre a importância dos vários temas tratados nesta obra. Com isso estaremos dando um grande e primeiro passo em busca de um melhor amanhã.

Parabéns a todos os articulistas pelos ensinamentos de excelência que nos brindam, neste livro, o que faz crescer nossa esperança de que o Poder Judiciário do Rio Grande Sul está fazendo a sua parte.

**Des. Voltaire de Lima Moraes,**  
Presidente do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul

## **A ESCOLA SUPERIOR DA MAGISTRATURA DA AJURIS E O MINISTRO RUY ROSADO**

Jayme Weingartner Neto<sup>1</sup>

Nossa respeitosa saudação à família e a todos os presentes.

A primeira palavra, naturalmente, é de solidariedade, portanto.

O primeiro sentimento, é o profundo pesar pela perda irreparável, que coloca a Escola da Magistratura em luto oficial.

A fortuna que acompanha a história dos seres humanos nos coloca, raras vezes, face a face com figuras exemplares. Tivemos, os que convivemos com o Ministro Ruy Rosado, tal ventura. E testemunhamos o cientista do direito, a ética humanista e a vital capacidade de vislumbrar o futuro e de realizar.

O Ministro Ruy Rosado, que não escondia seu orgulho pela íntima relação com a Escola da Magistratura, foi nosso Professor desde sempre, já na primeira turma que ingressou em 1981. Foi nosso diretor dos tempos pioneiros, em 1986 e 1987, concretizando os sonhos e aspirações, tão vivos e tão necessitados de um organizador nato, um estrategista a nos instituir de fato.

Uma nótila mais pessoal. O Ministro Ruy Rosado foi meu professor na UFRGS, na segunda metade da década de 80 do século passado. Cerca de trinta anos depois, seria mentor da nossa gestão na Escola da Magistratura, tendo revelado constante preocupação e prestado genuíno apoio, refletindo e propondo uma série de lúcidas e necessárias providências que abarcavam as relações institucionais, posicionamento de mercado, visão estratégica. Além da generosidade do que havia de mais precioso, seu tempo, em notívagos e prontamente respondidos e-mails, o Ministro Ruy Rosado foi incansável protagonista no Conselho Consultivo da Escola, que nunca deixou de prestigiar e abrilhantar.

É certo que as conquistas institucionais demandam muitas mãos. Assim como é inegável que há, sempre, uma pessoa que serve de modelo! Eis o homem, o cientista do direito, o magistrado ético e humanista, o organizador e realizador. Ainda há poucos

---

1 - Diretor da Escola Superior da Magistratura da AJURIS (2018/2020), pronunciamento nas exéquias, em 25 de agosto de 2019.

meses, ao palestrar no curso de encerramento de vitaliciamento dos magistrados do último concurso, o Ministro, com o descortino da sabedoria, antecipou o tema do XIII Congresso Estadual da Ajuris, a magistratura digital, uma aula inesquecível que dialogou com o direito romano do período clássico e os sistemas de inteligência artificial contemporâneos, nos ajudando a perceber semelhanças e reais inovações no que toca à jurisdição.

Com o que, encerro, só resta à Escola da Magistratura reafirmar que vamos redobrar esforços para honrar, manter e expandir o legado inspirador do Ministro Ruy Rosado.

## PREFÁCIO

Este é o segundo volume da obra **“Práticas inovadoras na jurisdição: a experiência dos magistrados do Rio Grande do Sul”**, organizado pelo Núcleo de Inovação e Administração Judiciária - NIAJ, resultado da parceria entre a Escola Superior da Magistratura da Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul (ESM-Ajuris) e o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul (TJRS).

A primeira publicação aconteceu no ano de 2014. Naquela oportunidade, o nosso querido e saudoso Mestre, Ministro Ruy Rosado de Aguiar Júnior, apresentou a obra em texto do qual se extrai o seguinte trecho:

*“... A crise que atormenta o Judiciário leva os juizes à busca de soluções práticas que contribuam de algum modo para a melhoria do descabro em que se encontram varas e tribunais, com milhões de processos, excesso de demanda, de recursos, de formalismos e de despesas, sem que exista, no âmbito da legislação, qualquer perspectiva de efetiva melhoria desse quadro.*

*Saudável, pois, a divulgação de experiências, propostas e ensaios que, reunidos nesta coletânea, evidenciam a constante preocupação dos juizes com a boa prestação do serviço judicial, e, também, a esperança de que a soma de iniciativas, de maior ou menor impacto, possam mostrar bons caminhos ainda à disposição do Estado.”*

Na presente obra, os aspectos acima destacados seguem atuais, em especial, no que se refere à constante necessidade de busca de melhorias, aperfeiçoamento e soluções aos novos desafios que se apresentam aos magistrados e servidores do Poder Judiciário diariamente. Além disso, tem-se a continuidade do trabalho iniciado com a divulgação de novas experiências vivenciadas pelos autores, compartilhadas e registradas neste espaço.

Destacamos que a intenção de se publicar um segundo volume da obra “Práticas inovadoras na jurisdição: a experiência dos magistrados do Rio Grande do Sul” surgiu logo depois da publicação do primeiro compilado. No entanto, foi com a passagem do Ministro Ruy Rosado de Aguiar Júnior e a vontade de realizar uma homenagem que o novo projeto ganhou força e veio a se concretizar.

Essa homenagem é mais que merecida, necessária. Fôssemos resumir em uma frase, diríamos que o Ministro Ruy Rosado foi um magistrado à frente de seu tempo.



Inovador em inúmeros de seus conhecidos e históricos votos no Superior Tribunal de Justiça. Reconhecido entre seus pares por sua capacidade jurídica diferenciada, vasto conhecimento e argumentação clara.

No trato pessoal, o Ministro Ruy Rosado, era a cordialidade em pessoa, sempre à disposição daqueles que precisaram de algum auxílio. Como um verdadeiro Mestre, jamais deixava de responder às indagações e consultas, atendendo a todos sem distinção, virtude maior a ser destacada.

Na esfera acadêmica, foi professor de muitos de nós. Seu conhecimento ia do Direito Civil ao Direito Penal, com brilhantismo. Os leitores certamente já tiveram contato com várias de suas obras como: “Aplicação da pena”, “Os contratos bancários e a jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça”, “Comentários ao Código Civil: da extinção do contrato”, “Extinção dos contratos por incumprimento do devedor”, entre tantas de imensa qualidade e relevância no contexto jurídico nacional.

As qualificadas homenagens realizadas na presente obra bem representam a importância do trabalho realizado pelo Ministro Ruy Rosado, cumprindo aqui registrar também os agradecimentos aos Ministros João Otávio de Noronha e ao Desembargador Voltaire de Lima Moraes, que realizaram as apresentações deste volume, e ao Desembargador Jayme Weingartner Neto, pelo pronunciamento apresentado.

Assim, em nova parceria entre o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, que trabalhou na editoração do material, com versão física e digital (disponibilizada na *internet*, em ambiente específico da Comissão de Biblioteca e de Jurisprudência do TJRS), e da Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul, por meio da ESM-Ajuris, que assumiu a impressão de 1.500 exemplares, tornou-se realidade mais este objetivo do nosso grupo.

Nesta edição, dezessete são os textos publicados:

1 - NIAJ: Gestão e Inovação no Judiciário para uma prestação jurisdicional célere e efetiva. Este texto é o resultado do trabalho coletivo dos primeiros integrantes do grupo, bem como daqueles que já se dedicaram à coordenação do NIAJ. Relata a idealização, a criação e as principais realizações coletivas. Teve como principal objetivo o registro histórico da trajetória do Núcleo até a atualidade. Acompanha este registro a primeira pesquisa realizada pelo NIAJ, por solicitação da Presidência do Tribunal de Justiça, no ano de 2008, intitulada “O Judiciário do Futuro – Pesquisa prioridades para a Administração”.

2 - A instituição de um Sistema Integrado de Gestão para as Ações de Massa. – Por Rosane Wanner da Silva Bordasch. Neste artigo, a Magistrada, atualmente Juíza-Corregedora, aborda os projetos de gestão para enfrentamento das ações individuais de direito homogêneo e ações de massa, as quais representam significativa parcela da atividade jurisdicional. Destaca os benefícios alcançados às partes, assim como à jurisdição e às unidades jurisdicionais.

3 - Em o “Gerenciamento do Ingresso e do Acervo dos Executivos Fiscais”, a Magistrada Cíntia Teresinha Burhalde Mua apresenta a execução do plano de ação em busca da implementação de uma política de desjudicialização e enfrentamento do estoque de executivos fiscais, por meio do diálogo interinstitucional, com incentivo à mediação e à avaliação.

4- Ao escrever “Jurimetria e Inovação no Poder Judiciário”, Júlio Henrique Ely Zibetti viabiliza ao leitor o conhecimento de alguns termos utilizados na gestão por resultados na Administração Pública. Traz exemplos do Poder Judiciário e o caso do próprio Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

5 - Em “A expansão dos julgamentos em meio eletrônico no Supremo Tribunal Federal”, o Magistrado Mário Augusto Figueiredo de Lacerda Guerreiro expõe o processo de implementação e de normatização do uso de sistema eletrônico nos julgamentos colegiados do STF. Aponta, também, alguns benefícios identificados de imediato.

6 - No artigo “Unidade Remota de Cumprimento e Apoio – URCA: o cartório do futuro”, o Desembargador Ricardo Pippi Schmidt, hoje Presidente do INOVAJUS, juntamente com os Juizes de Direito Daniel Englert Barbosa e Leandro Raul Klippel e a Servidora Sheron Garcia Vivian, descrevem uma inovadora proposta implantada à época em que os primeiros atuaram como Juizes-Corregedores, objetivando eficiência e aprimoramento do trabalho remoto voltado às atividades cartorárias, da contadoria e de apoio aos gabinetes dos magistrados, via assessoria, no âmbito do sistema dos Juizados Especiais.

7 - Em “Transformações do Poder Judiciário em decorrência da virtualização processual”, Sheron Garcia Vivian relata e analisa os impactos da conversão de processos físicos em virtuais.

8 - Ao historiar como ocorreu “A adoção do Sistema Eproc pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul”, o Juiz-Corregedor André Luis De Aguiar Tesheiner e a Servidora Sheron Garcia Vivian destacam o cenário que se apresentava no TJRS, as dificuldades enfrentadas, e as estratégias de implantação do eproc.

9 - No artigo a “Utilização de aplicativos para comunicações processuais”, o Juiz-Corregedor André Luis De Aguiar Tesheiner apresenta o estudo para utilização de aplicativo para intimações processuais. Nesse contexto, aponta os aspectos jurídicos, tece um breve histórico sobre o uso do WhatsApp no TJRS e relata projeto-piloto e outras experiências no uso do aplicativo. Indica os benefícios alcançados no que se refere à economia e à eficiência. E, ao final, provoca o leitor com o questionamento sobre o que podemos esperar a partir de agora.

10 - Em “Mediação e Conciliação: eficácia na solução de conflitos”, a Magistrada Dulce Ana Gomes Oppitz, Coordenadora do maior Centro Judiciário de Soluções de Conflitos e Cidadania do Rio Grande do Sul, o CEJUSC da Comarca de Porto Alegre, dedica-se ao estudo dos institutos da conciliação e da mediação, com relato da evolução normativa e das aplicações viáveis, inclusive no meio virtual.

11 - O Desembargador Carlos Eduardo Richinitti, em “O Judiciário e sua integração ao ecossistema da inovação”, evidencia as carências do Poder Judiciário no que se refere à inovação e propõe a utilização de parcerias como via de acesso à modernização.

12 - O Magistrado Fábio Vieira Heerdt, Coordenador do CEJUSC-Justiça Restaurativa, propõe um novo olhar à esfera criminal ao apresentar as “Perspectivas para uma mediação penal – o projeto do Núcleo de Estudos em Mediação da Escola

da AJURIS e do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania/Justiça Restaurativa da Comarca de Porto Alegre”.

13 - O Desembargador Ricardo Torres Hermann, em “A Inteligência Artificial e o Poder Judiciário”, provoca o leitor ao discorrer sobre a inteligência artificial como uma suposta ameaça à inteligência humana. Paralelo a isso, destaca os principais recursos tecnológicos a serem empregados e quais os ganhos e riscos ao Poder Judiciário.

14 - Em “Vara Cível x Empresarial: ponderações sobre a competência para julgamento das ações declaratórias de superendividamento e a preservação da dignidade do consumidor” o Desembargador Cláudio Luís Martinewski e as Juízas de Direito Káren Rick Danilevicz Bertencello e Patrícia Antunes Laydner, ao analisarem o caso de consumidores superendividados, abordam aspectos da divisão da competência na busca por celeridade e o desafio da adequada prestação jurisdicional, com a efetivação de direitos.

15 - Carla Melo Amarelle, em “Competências Gerenciais do Gestor de Cartório no TJRS”, realiza amplo estudo com o objetivo de identificar as competências que precisam ser desenvolvidas para complementar os papéis de liderança para adequado desempenho da função de gestor.

16 - Em “O Poder Instrutório do Juiz na Análise da Gratuidade Judiciária”, o Magistrado Mauro Peil Martins desafia o leitor sobre a necessidade de comprovação para deferimento da gratuidade judiciária, não obstante a redação do Código de Processo Civil de 2015.

17 - E a Magistrada Jane Maria Köhler Vidal, ao escrever “Comunicação, ferramenta da administração judiciária”, tece uma reflexão na qual, depois de destacar os impactos na atuação jurisdicional, aborda alguns aspectos da comunicação capazes de facilitar a administração judiciária.

Assim, inspirados na trajetória do grande Mestre Ruy Rosado de Aguiar Junior, nosso homenageado, convidamos todos à leitura deste segundo volume da obra **“Práticas inovadoras na jurisdição: a experiência dos magistrados do Rio Grande do Sul”**, na expectativa de proveito máximo das experiências relatadas!

Porto Alegre, novembro de 2020.

**Daniel Englert Barbosa** - Coordenador do NIAJ/ESM-AJURIS  
**Juciane Belinkevicius** - Secretária Executiva do NIAJ/ESM-AJURIS e  
Organizadora da presente obra  
**Ricardo Pippi Schmidt** - Presidente do INOVAJUS/TJRS

---

# 1

## **NIAJ: Gestão e Inovação no Judiciário para uma prestação jurisdicional célere e efetiva.**

Texto coletivo.

Organização: Juciane Belinkevicius – *Secretária Executiva do NIAJ e Servidora da Corregedoria-Geral da Justiça*

### **Introdução**

O objetivo deste relatório é registrar a idealização, a formação e as principais realizações do Núcleo de Inovação e Administração Judiciária (NIAJ).

O NIAJ integra os Núcleos de Estudo da Escola Superior da Magistratura da Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul (ESM-AJURIS). É formado por magistrados e servidores do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul (PJRS), professores, alunos e ex-alunos da ESM-AJURIS. Dentre os juizes de direito com participação efetiva, incluem-se aqueles que participaram do Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário promovido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ) em convênio com o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul (TJRS) e a ESM-AJURIS. Dessa parceria, aliás, foi que resultou a “Coleção Administração Judiciária”<sup>1</sup>.

O escopo do NIAJ é o estudo de campo ou bibliográfico sobre temas jurídicos relevantes na área da administração judiciária bem como a experimentação de projetos e propostas inovadoras voltadas à melhoria da prestação jurisdicional. Além disso, busca compartilhar ideias acerca do papel da magistratura nesse processo de transformação do Poder Judiciário nas almejadas efetividade e celeridade da prestação jurisdicional. Nesse aspecto, assume a responsabilidade que lhe cabe na disseminação de novas práticas que permitam uma gestão mais qualificada do Judiciário e que garanta, ao mesmo tempo, segurança e eficiência.

---

1 - Disponível em <http://www.niajajuris.org.br/> > Menu Principal > Publicações > 9 - Coleção Administração Judiciária - Acesso em 06-06-2020; e [www.tjrs.jus.br/novo](http://www.tjrs.jus.br/novo) > Publicações e Jurisprudência > Pesquisa de Doutrina > Publicações Acadêmicas > Coleção Administração Judiciária - Acesso em 18-12-2020

### **A primeira inovação: o próprio NIAJ**

A criação do NIAJ representou, por si só, uma inovação em termos de organização da magistratura e seu engajamento na ideia de um Judiciário eficiente.

A Emenda Constitucional n. 19/1998 inseriu o Princípio da Eficiência no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal, como norteador da Administração Pública ao lado dos Princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade e Publicidade. Esse princípio tornou-se o embasamento legal para viabilizar a grande mudança de paradigma na administração pública. Autorizou a substituição de um padrão defasado, moroso, burocrático, dispendioso, de baixa produtividade por modelos modernos e inovadores adotados no setor privado. Foi um marco na evolução para uma cultura que privilegia a qualidade, a celeridade, a economia, o melhor aproveitamento dos recursos, a aferição de resultados e a satisfação dos usuários.

Nesse contexto, o juiz de direito, que é também um administrador, foi desafiado a concretizar a eficiência, elevada à princípio constitucional. Daí porque dizer que o surgimento do NIAJ foi a primeira grande inovação, ao proporcionar aos juízes de direito um ambiente de amplo debate e laboratório de questões referentes à administração no exercício da função jurisdicional, indo desde a gestão processual até a gestão de tribunal.

Registra-se que o NIAJ foi idealizado em 2006 e implementado durante o ano de 2007. O pioneirismo e o destaque devem-se ao fato de que foi pensado numa época em que, ao mesmo tempo que se esperava do administrador a concretização do princípio da eficiência, com quase uma década, escassos eram os estudos, artigos, livros, materiais em geral sobre a matéria específica de “Administração Judiciária”.

À época de sua criação, o NIAJ fez parte de um projeto maior idealizado pelo Ministro Ruy Rosado de Aguiar: o Centro de Pesquisas “Judiciário Justiça e Sociedade” da ESM-AJURIS. O foco do Centro era o estudo de questões vinculadas ao exercício da função jurisdicional por meio de grupos de estudos. Além do NIAJ, formaram-se os Núcleos de Direito do Consumidor, Direito Constitucional, Direito Civil entre outros. Por ocasião da Apresentação do Livro “Práticas Inovadoras na Jurisdição – A experiência dos Magistrados do RS”, o Ministro Ruy assim relatou:

*“(...) 2. Esclareço inicialmente que a Escola Superior da Magistratura da AJURIS/RS mantém, desde 2006, ao tempo em que era dirigida pelo hoje Ministro Paulo de Tarso Vieira Sanseverino, um departamento de pesquisa denominado de Centro de Pesquisa Judiciário, Justiça e Sociedade, destinado à investigação de temas jurídicos relevantes, com preferência para o estudo das questões diretamente vinculadas ao exercício da função jurisdicional. 3. Entre os grupos constituídos para esse fim, destacou-se o NIAJ – Núcleo de Inovação e Administração Judiciária, que produziu diversos trabalhos, todos eles destinados ao estudo da realidade da prestação jurisdicional, apontando soluções possíveis (...)”*

A Ata mais antiga de que se tem registro é a relativa à reunião que aconteceu em 1º de junho de 2007. Os nomes ali indicados são dos integrantes Ricardo Pippi Schmidt, André Luis De Aguiar Tesheiner, Andréa Rezende Russo, Carlos Eduardo Richinitti, Cláudio Luis Martinewski, Daniel Englert Barbosa, Eliane Garcia Nogueira, Fábio

Vieira Heerdt, Juliano da Costa Stumpf, Marcelo Malizia Cabral, Ney Wiedemann Neto, Rosane Wanner da Silva Bordasch e Vanderlei Deolindo. Transecreve-se esse documento, que é uma demonstração da amplitude dos temas abordados:

*“Reunião do Centro de Pesquisa*

*Objeto: palestra Luiz Pierry e Rogério Caiubi*

*Local: Escola Superior da Magistratura – sala 504*

*Data: 01jun07*

*Hora: 16h*

*Presentes: Ricardo, Andréia, Richinitti, Martinewski, Eliane, Vanderlei, André, Juliano, Daniel, Fábio, Marcelo, Ney, Rosane, Rogério, Pierry.*

*Iniciada a reunião, Ricardo repassou a subdivisão do grupo em 3 focos, rememorando os ajustes da reunião anterior. Da mesma forma, sugeriu a delegação de funções para coordenadores de grupos: grupo 1) Gestão estratégica – Rosane; 2) Gestão de Varas – Eliane; 3) Inovação - Ricardo – Juliano.*

*Passada a palavra aos convidados. Luiz Pierry: atualmente, o foco principal do PGQP é o setor público porque no privado o papel já foi cumprido. Portanto, a mesma estratégia usada na área privada está sendo usada para o terceiro setor, através de cases para exemplo e multiplicação.*

*No setor público, disponibilizaram uma consultoria ao Estado para tratar da recuperação de déficit, bem como formatar programas que respondam à sociedade as melhorias demandadas.*

*Estão fazendo reuniões com todos os Secretários de Governo para ver o que pode ser feito em termos de valorização e reconhecimento dos servidores, melhoria de processos, ajustes financeiros. Apresentou, então, Rogério Caiubi, que apóia o PGQP nesta área de gestão estratégica e que atuou na agenda estratégica 2020. Apresentou case FAPERGS: Fundação Amparo e Pesquisa do Estado. Destaque: constituição de grupo de conselheiros com a incumbência de pensar o planejamento; foi elaborado um processo de planejamento: 1. definição da missão e da visão; 2. análise de ambiente externo e interno; 3. elaboração da matriz swot; 4. fixação da meta estratégica; 5. formulação dos objetivos estratégicos; 6. estratégias; 7. sistema de medição, projetos estratégicos; orçamento; 8. implantação, monitoramento, feedback.*

*Os itens de 5 a 7 formam o mapa estratégico.*

*A matriz swot faz o cruzamento, agrupando pontos fracos em grandes temas e identificando os objetivos estratégicos.*

*Rogério Caiubi: Apresentou o desenvolvimento das etapas da agenda 2020 formulada para o RS e que está sendo implantada. Questões para reflexão: 1. Como construir um plano que represente a todos os envolvidos? 2. Como visualizamos o PJ daqui a 15 anos? 3. Quais os desafios que precisamos sobrepor para atingir a visão?*

*Todos “olham” o mapa e alinham suas ações para contribuir para a visão de futuro.*

*Próximos passos a seguir no grupo: 1. Qual é a proposta de trabalho? 2. Qual é a metodologia para aplicar? 3. Estudar um exemplo de algum núcleo.*

*Definição do próximo passo: Pierry encaminhará à Rosane um modelo de convênio para que seja analisada a viabilidade de seu estabelecimento entre o PGQP e a Escola / Centro de Pesquisa. Rosane e Ricardo farão as tratativas entre Escola, Ajuris e PGQP.*

*Próxima reunião: 29/06/07, às 16h.*

*A importância do NIAJ foi notável desde a sua implementação, quando a Presidência do Tribunal de Justiça<sup>2</sup> estabeleceu parceria com o Núcleo, tendo como propósito recolher, em pesquisa denominada “O Judiciário do Futuro”, ideias e proposições para o desenvolvimento do planejamento estratégico do Poder Judiciário<sup>3</sup>. O desenvolvimento e o resultado dessa pesquisa são detalhados na sequência.*

Oportuno destacar que, em meados dos anos de 2000, tornaram-se profusas iniciativas, tanto no âmbito da Administração do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, como no da ESM-AJURIS, de congregar pessoas, ideias, práticas e projetos que tivessem como mote a inovação e a gestão de pessoas e projetos.

No âmbito do TJRS, a Corregedoria-Geral da Justiça formava sua primeira “Comissão de Inovação”, que tratava de garimpar, pelas mais diferentes comarcas do Estado, boas práticas de juízes e servidores, a fim de replicá-las. Logo a Comissão adotou um viés mais propositivo, passando a, em reuniões presenciais e por meio de troca de comunicações eletrônicas - única ferramenta disponível, à época -, propor fluxos procedimentais e difundir iniciativas testadas e vencedoras de gestão de processos e de pessoas.

De modo paralelo, mas concatenado, o Plano de Gestão pela Qualidade no Poder Judiciário (PGQPJ), que congregava muitos dos integrantes da Comissão de Inovação, além de outros magistrados e servidores, cuidava de investir de forma importante na capacitação de consultores internos que pudessem atuar nas centenas de unidades do Poder Judiciário.

Várias mostras e workshops foram realizados, em âmbito local e nacional. Diversos trabalhos e práticas inovadoras, pensadas e executadas dentro do Poder Judiciário gaúcho, receberam prêmios nacionais.

Esses três eixos: Comissão de Inovação da Corregedoria, PGQPJ e o NIAJ, faziam confluir, modo profuso, ideias, projetos, fluxos. Exemplo de muito sucesso resultante das ações dessa época foi o desenho de dezenas de procedimentos operacionais padrão (POPs) a respeito dos mais diversos procedimentos, pensados, discutidos e tornados fluxogramas como verdadeiros “planos de voo” para os operadores do sistema judiciário.

2 - À época, exercida pelo Desembargador Arminio José Abreu Lima da Rosa.

3 - <https://www.tjrs.jus.br/novo/noticia/noticia-legado-11857/>

## Principais realizações do NIAJ

### 1 - Um projeto ambicioso para pautar novas ações: ouvir os magistrados.

Com o objetivo de apoiar o desenvolvimento de plano estratégico do Poder Judiciário gaúcho, por solicitação da Presidência do TJRS, foi desenvolvido questionário, por linhas estratégicas eleitas pelos integrantes do NIAJ, acerca de diversos aspectos que poderiam indicar as áreas de interesse a priorizar.

Inicialmente, o NIAJ elencou aspectos entendidos como característicos ao planejamento em Poder Judiciário, formulando, a seguir, perguntas para estimular a participação dos magistrados estaduais.

A pesquisa foi ancorada na seguinte questão:

*Ao desenvolvimento de um sistema de gestão estratégica, quais os pontos e aspectos importantes a priorizar?*

O questionário foi apresentado através da *home page* da Associação dos Juízes do Estado do Rio Grande do Sul – Ajuris, na área de acesso restrito, onde o magistrado em atividade poderia respondê-lo uma única vez, atribuindo grau de 0 a 3 às propostas formuladas, sendo:

*Grau 0 para “indiferente”;*

*Grau 1 para “pouco importante”;*

*Grau 2 para “importante”;*

*Grau 3 para “indispensável”.*

As propostas foram agrupadas em torno de cinco linhas estratégicas:

I - valorização das pessoas;

II - gestão;

III - integração com a sociedade;

IV - infraestrutura;

V - comunicação.

A avaliação dos resultados da pesquisa foi feita conforme essas linhas estratégicas.

A realização deste trabalho contou com a participação dos magistrados Alberto Delgado Neto, Andréa Rezende Russo, Carlos Eduardo Richinitti, Cláudio Luís Martinewski, Daniel Englert Barbosa, Eliane Garcia Nogueira, Eugênio Facchini Neto, Fábio Vieira Heerdt, José Luiz Leal Vieira, Juliano da Costa Stumpf, Marcelo Malizia Cabral, Ney Wiedmann Neto, Ricardo Pippi Schmidt, Ricardo Torres Hermann, Rosane Wanner Bordasch, Ruy Rosado de Aguiar Neto, Vancarlo André Anacleto e Vanderlei Deolindo e os colaboradores André Perin Schmidt Neto e Juciane Belinkevicius.

Essa pesquisa resultou no relatório “Judiciário do Futuro – Pesquisa prioridades para a Administração”. A seguir, alguns destaques até hoje muito atuais:



### Valorização das Pessoas.

A prioridade eleita pelos magistrados respeita à qualificação profissional. Estes resultados refletem a necessidade de investimento pela Alta Administração na qualificação de seus magistrados. Diante das constantes modificações legislativas e diversidade de matérias objeto de julgamento, surge a necessidade de aprimoramento mais aprofundado e contínuo. Da mesma forma, revelado igualmente o descontentamento com o atual sistema de promoção por merecimento, exigindo-se critérios objetivos.

### Gestão.

O desenvolvimento e a implantação de um sistema de gestão têm por princípio avaliar os processos pelas sucessivas relações de causa e efeito que estabelece, a partir de perspectivas: a) Cliente (Sociedade, Jurisdicionado): como a organização é vista por eles; b) Financeira (Orçamento): como são os resultados; c) Processos: como os operadores enxergam a organização; d) Crescimento: como alavancagem à mudança e ao futuro.

### Integração com a Sociedade.

O Poder Judiciário é uma parcela do tripartido Poder Estatal, fazendo do magistrado uma autoridade social. Longe de revelar-se um Poder inerte, o Poder Judiciário tem o dever de agir frente à sociedade na busca por melhorias à coletividade. Isso ressalta, novamente, a importância da função da liderança para a administração judiciária, manifestada no que diz com a integração do Poder Judiciário com a Sociedade.

Assim, ante o dever de o Poder Judiciário participar das questões sociais, no que tange à integração com a sociedade, para valoração, foram propostas pelos juízes gaúchos as medidas 1 – desenvolvimento de programas para uso sustentável dos recursos ambientais; 2 – criação de um sistema de apoio a ações de responsabilidade social; 3 – implementação de projetos de recrutamento de voluntários; e 4 – incentivo a formas alternativas de solução dos litígios (mediação e conciliação).

### Infraestrutura.

A partir dos resultados da pesquisa e de acordo com as prioridades elencadas, foram apontadas oito prioridades na área de infraestrutura. A pesquisa revelou que a Administração do Tribunal de Justiça deve concentrar esforços, prioritariamente, na adoção de novas tecnologias e na criação de novas comarcas.

### Comunicação.

Ampliação da acessibilidade dos serviços pela *home page* do Poder Judiciário” foi o item considerado prioritário deste setor estratégico na pesquisa.

Quanto maiores forem as facilidades de acesso e o número de serviços oferecidos por essa via tecnológica, maior será a satisfação da sociedade, pelos usuários dos serviços judiciários, e tanto mais haverá compensação do investimento ao Poder

Judiciário, pois seus recursos humanos poderão ser alocados em tarefas mais relevantes de cumprimento dos atos judiciais.

Ainda, o necessário investimento na implantação do próprio processo virtual, que já é uma realidade legislativa, assim como a possibilidade de acompanhamento da movimentação processual pelos advogados.

A entrega do resultado da Pesquisa à Presidência do TJRS foi objeto de registro pela respectiva imprensa, como segue:

“29/12/2008 - 16:03

***Magistrados apontam prioridades para melhoria dos serviços prestados à sociedade***

*O Presidente do TJRS, Desembargador Arminio José Abreu Lima da Rosa, recebeu resultado da pesquisa “O Judiciário do Futuro”, versando sobre prioridades para a administração judiciária apontadas por 151 Juízes, Pretores e Desembargadores. O relatório oferece subsídios para o desenvolvimento de plano estratégico do Poder Judiciário gaúcho, segundo resposta a questionário enviado à magistratura estadual. Mais do que pontos críticos, o trabalho investigativo também evidenciou conquistas em todas as áreas consultadas (confira prioridades, deficiências e avanços nos destaques abaixo).*

*A consulta explanou problemas que afetam a Justiça Estadual e quais áreas e medidas devem ser priorizadas para melhoria efetiva na prestação jurisdicional e da própria estrutura da instituição. Foram abordadas cinco linhas estratégicas: valorização das pessoas, gestão, integração com a sociedade, infra-estrutura e comunicação. A cada proposta foram atribuídos os graus: indiferente, pouco importante, importante ou indispensável.*

*Na radiografia ficou evidenciado que o planejamento estratégico exige mensuração das atividades para que sejam definidas as metas e controle dos resultados.*

*A iniciativa é do Núcleo de Administração Judiciária, coordenado pelo Juiz de Direito Ricardo Pippi Schmidt, que integra o Centro de Pesquisa Judiciário, Justiça e Sociedade da Escola Superior da Magistratura (ESM).*

***Prioridades***

*Valorização das pessoas - Como necessidades preponderaram a qualificação profissional de magistrados e servidores e equalização do horário de funcionamento no 1º e 2º Grau da Justiça. Segundo o relatório, a questão do expediente será solucionada a partir de 2009 com o funcionamento ininterrupto dos órgãos administrativos e do setor processual do Tribunal de Justiça. A urgência de plano de carreira para os servidores também teve destaque.*

*Integração com a sociedade - Neste quesito foi eleito, como ação primordial, o desenvolvimento de programas para uso sustentável dos recursos ambientais. Como exemplo positivo os magistrados salientaram o Programa de Educação e Proteção Ambiental (Ecojus) implementado em 2006 pelo Tribunal de Justiça.*

*Segundo a pesquisa, para ampliar o acesso à Justiça são imprescindíveis as formas alternativas de solução dos litígios (mediação e conciliação). Como práticas inovadoras*

*de sucesso receberam registro as experiências da Justiça itinerante e também da Justiça Restaurativa.*

*Infra-estrutura - Para os magistrados, a Administração do Tribunal de Justiça deve priorizar a adoção de novas tecnologias e criação de comarcas. Apontaram três necessidades principais: apoio técnico ao exercício da jurisdição, ampliação da estrutura dos Juizados Especiais e aperfeiçoamento do sistema de informática do 1º Grau.*

*Comunicação - A ampliação da acessibilidade de serviços por meio da homepage do Poder Judiciário é necessidade primordial, constatarem os magistrados. Citaram o sistema de publicação das decisões judiciais: acórdãos, sentenças, decisões ou despachos; bem como o fornecimento de certidões e de guias para recolhimento de custas ou emolumentos.*

*Foram reveladas, ainda, deficiências na comunicação interna, por meio da Intranet do TJ com atualização, por exemplo, do Portal dos Magistrados. Também identificam carência de páginas de cada comarca na Internet.*

*Para melhorar a comunicação externa, recomendou-se a renovação de práticas como o “Ouvir a Comunidade”. Internamente, mereceu destaque a divulgação das melhores práticas em gestão judiciária pelo Escritório da Qualidade do TJ, vinculado ao Plano de Gestão para a Qualidade no Judiciário (PGQP).*

*Gestão - Observou-se ser preponderante a qualificação da estrutura do Poder Judiciário por meio do aprimoramento da atividade meio, considerando-se que esta assegura o cumprimento da atividade fim, a jurisdição.*

*Magistrados apontaram como indispensável a escolha de dirigentes administrativos com formação técnica e conhecimento para elaboração de processos e rotinas internas.*

*Para aprimoramento da atividade meio de atuação macroadministrativa, os pesquisados também valorizaram: gestão das ações coletivas; o controle estatístico de processos; a representação judicial própria, desvinculada da Procuradoria-Geral do Estado; e a reorganização das competências.*

#### Equipe de trabalho

*Participaram da realização da pesquisa os magistrados Alberto Delgado Neto, Andréa Rezende russo, Carlos Eduardo Richinitti, Cláudio Luís Martinewski, Daniel Englert Barbosa, Eliane Garcia Nogueira, Eugênio Facchini Neto, Fábio Vieira Heerd, José Luiz Leal Vieira, Juliano da Costa Stumpf, Marcelo Malizia Cabral, Ney Wiedmann Neto, Ricardo Pippi Schmidt, Ricardo Torres Hermann, Rosane Wanner Bordasch, Ruy Rosado de Aguiar Neto, Vancarlo André Anacleto e Vanderlei Deolindo e os colaboradores André Perin Schmidt Neto e Juciane Belinkevicius.*

#### EXPEDIENTE

*Texto: Lizete Flores*

*Assessora-Coordenadora de Imprensa: Adriana Arend*

*imprensa@tj.rs.gov.br”*

O Relatório “Judiciário do Futuro – Pesquisa prioridades para a Administração” pode ser acessado em: [https://www.tjrs.jus.br/novo/download/?arquivo\\_id=65019](https://www.tjrs.jus.br/novo/download/?arquivo_id=65019).

## **2 – Participação nos Cursos de Formação, Comissões e Grupos de Trabalho e de Estudos no âmbito do TJRS e AJURIS.**

Integrantes do NIAJ têm participado, ativamente, das atividades voltadas ao aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, com enfoque na gestão e na melhoria da eficiência do sistema de justiça, quer nos cursos de formação inicial e continuada de magistrados e servidores, através da ESM-AJURIS, quer nas Comissões criadas pelo TJRS relacionadas a tais temáticas, quer em Grupos de Trabalho e Grupos de Estudos, tanto no âmbito do TJRS, como em apoio à AJURIS, via elaboração de projetos e notas técnicas.

### **2.1 - Participação do NIAJ nos cursos de formação de novos magistrados e de capacitação de magistrados e servidores sobre Administração Judiciária.**

O concurso para ingresso na magistratura não exige dos candidatos conhecimentos na área de administração, gestão de pessoal, comunicação e outros que, depois, são necessários para o exercício da atividade de juiz de direito.

A partir de provocação do NIAJ, os Cursos de Atualização para Magistrados promovidos pela Corregedoria-Geral da Justiça em parceria com a ESM-Ajuris passaram a incluir, em um primeiro momento, palestras sobre o tema “Administração Judiciária”, para, depois, serem realizados cursos com esta temática exclusiva, permitindo o desenvolvimento de vários aspectos necessários para fomentar a inovação e alcançar ferramentas de gestão para os magistrados em atividade, compartilhando práticas já desenvolvidas por juízes em suas comarcas e que, por vezes, não chegavam ao conhecimento dos demais.

Também o tema passou a ser incluído nos cursos para os servidores do Poder Judiciário bem como no curso oficial de formação inicial dos novos juízes de direito, com módulo de formação idealizado a partir de sugestões do NIAJ.

Os integrantes do NIAJ estão dentre os palestrantes destes cursos. As aulas e palestras abordam os temas como Administração do Poder Judiciário, Gestão e Qualidade dos Serviços Judiciais, Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, Gestão e Qualidade, Gestão e Estatística, Formação de Liderança, Gestão de Gabinete, Gestão de Serventia Judicial, Gestão nos Juizados Especiais, Inovação e uso de novas tecnologias e de meios alternativos na prestação jurisdicional, Inovação e prestação jurisdicional na área cível, Inovação e prestação jurisdicional na área criminal, Inovação nos Juizados Especiais e ênfase à virtualização e Mediação e Conciliação.

### **2.2 – Participação do NIAJ em Comissões e Grupos de Trabalho / Estudo no âmbito do TJRS e AJURIS.**

Para além das contribuições individuais de integrantes do NIAJ na composição de Órgãos e Comissões do TJRS, notadamente junto à Corregedoria-Geral da Justiça, o NIAJ, como coletivo, tem participado de Grupos de Trabalho e Estudo, objetivando

projetos determinados.

Nesse sentido, o NIAJ integrou o Grupo de Trabalho instituído pelo CONAD, em 2012, para analisar o impacto da jurisdição delegada no âmbito da Justiça Estadual do RS e apresentar propostas relativas ao tema. Para tanto, os colegas que participaram do GT buscaram, inicialmente, ter presente a realidade que envolve a questão da jurisdição federal delegada no âmbito do Rio Grande do Sul, o que exigiu análise não só da previsão normativa, mas também e fundamentalmente dos números dessa demanda. Também examinaram as estratégias da Justiça Federal no enfrentamento da matéria e os interesses do mercado da advocacia nesse âmbito, para o que realizaram reunião informal com o Diretor do Foro da Justiça Federal em Porto Alegre, bem como colhidas informações junto aos juízes que atuam nas comarcas onde instalados Juizados Especiais Federais Avançados, além de dados obtidos na CGJ e junto ao Departamento de Informática, relativos à demanda da jurisdição federal delegada nas comarcas do Estado. Com base nos dados coletados e reflexões conjuntas do Grupo de Trabalho, foi apresentado relatório, dividido em capítulos, para melhor sistematização, nos quais buscou-se analisar todas as questões associadas ao tema, na perspectiva normativa (capítulo 1), estrutural (capítulo 2), institucional, (capítulo 3), operacional (capítulo 4), política (capítulo 5) e orçamentária (capítulo 6), apresentando-se, ao final, conclusões, propostas e alternativas.

Para além, a pedido da AJURIS, o NIAJ também participou de importante estudo acerca das propostas de aperfeiçoamento do Relatório “Justiça em Números - CNJ”. O trabalho concentrou-se nos três indicadores mais relevantes: tempo processual médio, taxa de congestionamento e IPC-JUS.

A primeira proposta envolveu sugestão de alteração no indicador “Tempo Médio de Tramitação dos Processos”, diante das “limitações metodológicas” das estimativas, propondo substituição por outro indicador que mais interessa ao usuário do sistema de justiça e que remete ao futuro esperado no trâmite processual, qual seja, a expectativa de duração processual (calculada usando o número de baixados e pendentes por faixas de duração processual em anos em um dado momento, usando a mesma formulação estatística de cálculo da “Expectativa de Vida de uma População”). O tempo médio é um dado extraído dos momentos passados da Unidade, enquanto a expectativa de duração processual remete ao futuro esperado no trâmite processual desta Unidade, mais útil, pois, não só aos Tribunais, no controle da celeridade da prestação jurisdicional, como ao próprio usuário do sistema de justiça.

A segunda proposta de aperfeiçoamento envolve a “Taxa de Congestionamento”, que serve para medir “o percentual de processos que ficaram represados, sem solução, comparativamente ao total tramitado no período de um ano”. Tal indicador mostra-se incapaz de medir o que importa, que é o tempo de giro do acervo, e não o percentual de estoque represado. Ademais, o termo “congestionamento” per si induz de pronto a uma ideia negativa, pois, para o leigo, qualquer “congestionamento” (seja de 10 ou de 80%) será sempre visto negativamente e assim noticiado na imprensa. A sugestão foi substituir por “Tempo de Giro do Acervo” que pode ser calculado tomando em consideração a divisão da quantidade dos processos pendentes em acervo (estoque)

pela quantidade dos processos baixados anualmente. Em termos práticos: o esforço real necessário para baixar de patamares de 50% ou de trazer a taxa de 90% para e.g. 70% não é bem representada pelo o número em si de pontos percentuais. Baixar um congestionamento de 90% para 70% significa reduzir o tempo médio processual de 9 anos para 2,5 anos! Baixar de 50% para 30% significa reduzir o tempo médio de 1 ano para 4 meses! Forçoso concluir que o grau destes esforços não se reflete de maneira alguma na queda em pontos percentuais demonstrada pela fórmula da taxa de congestionamento.

A terceira proposta envolveu o IPC-Jus, hoje, principal indicador de DESEMPENHO no Judiciário. No entanto, mede basicamente a EFICIÊNCIA, deixando de refletir fatores relevantes envolvidos na EFETIVIDADE da prestação jurisdicional, pois é possível um tribunal ser considerado como tendo “100% de eficiência” e ao mesmo tempo sofrer de taxa de congestionamento muito elevada ou mesmo a mais elevada do seu grupo. A ideia é criar um indicador para a “Efetividade e Eficiência” na prestação Judicial. Efetividade, tal como sinônimo de: acessibilidade, tempestividade, adequação e capacidade de atingir seus objetivos reais da prestação Judicial. Sugeriu-se a composição matemática ou estatística de um indicador adimensional com os fatores de: Expectativa de Tempo processual, Taxa de Congestionamento ou Tempo de Giro de Acervo; Produtividade; Acessibilidade à Justiça; e Custo Processual médio.

Por fim, sugeriu-se ao CNJ criação de mecanismo efetivo de monitoramento e divulgação, no Relatório Justiça em números, de dados precisos a respeito do verdadeiro “esqueleto no armário” representado pelos milhares de processos e recursos suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório, aguardando solução definitiva, pelos Tribunais Superiores, envolvendo recursos repetitivos e ou/representativos de controvérsias, notadamente no âmbito do Superior Tribunal de Justiça, já que, com a adoção, no NCPC/15, da sistemática dos precedentes vinculantes, esses dados precisam ser monitorados e divulgados, pois impactam de forma significativa e direta o “estoque” dos processos que aguardam solução no 1º e no 2º grau, cumprindo ao CNJ informar à sociedade, com transparência, as causas reais do crescimento do congestionamento envolvendo tais demandas.

Outro trabalho digno de nota realizado por integrantes do NIAJ foi a NOTA TÉCNICA elaborada, a pedido da AJURIS, acerca da eficácia da Resolução CNJ 219 e seus reflexos no âmbito do TJRS.

Na referida nota, após as justificativas apresentadas, concluiu-se: (a) pela necessidade de revisão conceitual dos critérios utilizados para fins de comparação das atividades de primeiro e segundo graus previstos na Resolução CNJ 219 para que expressem a realidade dos serviços judiciários e possam ser atingidas as finalidades perseguidas; (b) mesmo na hipótese de manutenção dos critérios postos atualmente na Resolução CNJ 219, pela necessidade de atendimento pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul do disposto nos seus artigos 12 a 14, que estabelece a proporcionalidade da distribuição das funções de confiança e cargos em comissão entre primeiro e segundo graus; (c) que o PL 93/2017 representava um retrocesso em relação ao planejamento estratégico do Tribunal de Justiça do Rio Grande do

Sul, desprezando o anteprojeto de Plano de Carreira que prevê(ia) a instituição de um plano de cargos únicos para o 1º e 2º graus, com a instituição de um cargo de nível médio (Técnico Judiciário) e outro de nível superior (Analista Judiciário), sem entrâncias e instâncias, para as áreas judiciária, administrativa e especializada, já que deixava de promover a efetiva e imediata unificação das carreiras de nível médio e de nível superior e negligencia aspectos fundamentais para a equalização da força de trabalho entre o primeiro e o segundo graus.

### **3 – “Práticas Inovadoras na Jurisdição – a experiência dos Magistrados do RS”.**

No ano de 2014, o NIAJ publicou o primeiro compilado de artigos escritos por integrantes e convidados. A obra foi intitulada “Práticas Inovadoras na Jurisdição – a experiência dos Magistrados do RS”. E reuniu os seguintes artigos:

- Sistemas de informática para auxílio à atividade jurisdicional – por André Luís de Aguiar Tesheiner;
- Execução criminal: aspectos práticos e rotinas do gabinete – por Alexandre de Souza Costa Pacheco;
- Cinco alternativas práticas para a Justiça brasileira – por Carlos Eduardo Richinitti;
- Gestão ambiental na Comarca de Rio Grande – por Cíntia Teresinha Burhalde Mua;
- Programa de Gestão e Racionalização das Ações de Massa – por Danielle da Silveira Vargas, Jeana Rodrigues, Jocenara Trindade e Rosane Wanner da Silva Bordasch;
- Fuga da jurisdição? Reflexões sobre a busca de alternativas à jurisdição – por Eugênio Facchini Neto;
- Conflito e o olhar para a mediação: perspectivas – por Genacéia da Silva Alberton;
- Tratamento do superendividamento no Poder Judiciário: análise de caso-referência (Comarca de Sapiranga) – por Káren Rick Danilevicz Bertoncello;
- Os meios alternativos de resolução de conflitos: instrumentos de ampliação do acesso à justiça e de racionalização do acesso aos tribunais – por Marcelo Malizia Cabral;
- A gestão do gabinete do magistrado – por Ney Wiedemann Neto;
- A experiência da implantação do processo eletrônico – eThemis1g – nos Juizados Especiais Cíveis do Rio Grande do Sul – por Ricardo Pippi Schmidt e Sheron Garcia Vivian;
- Estamos todos no mesmo barco – por Rosane Wanner da Silva Bordasch;
- Planejamento estratégico – planejando a gestão da comarca – por Vanderlei Deolindo.

A proposta de publicação desse trabalho foi submetida e aprovada pelo Conselho da Magistratura do TJRS (COMAG). O Relator, Desembargador Giovanni Conti, votou pela aprovação da proposta, nestes termos:



*“O NIAJ é um laboratório de pesquisa e estudo, fomentador de novas propostas na área de administração judiciária que possibilitam uma gestão mais qualificada, segura e eficiente no âmbito do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. Publicar o conhecimento e as experiências traduzidas em textos sempre deve ser louvado e estimulado pela Administração, viabilizando a disseminação de novas propostas de gestão, proporcionando a iniciativa individual ou coletiva, seja através de magistrados como também pelos servidores e demais agentes vinculados aos serviços judiciários. Registro, ainda, que o aprimoramento da gestão judiciária é uma das metas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), no seu Planejamento Estratégico Nacional do Poder Judiciário 2015/2020”.*

A edição deu-se nos formatos digital (disponibilizado na *internet*, em ambiente específico da Comissão de Biblioteca e de Jurisprudência do TJRS) e físico, com dois mil exemplares.

#### **4 – Inovações institucionalizadas que surgiram ou foram debatidas no NIAJ**

O NIAJ também foi berço ou o espaço que propiciou o início de discussões de ideias que, ao depois, tornaram-se projetos e vieram a ser institucionalizadas pelo Tribunal de Justiça e outros órgãos. Neste aspecto, destacam-se as seguintes iniciativas.

##### **Banco de Práticas – Jurisdicionais e de Gestão<sup>4</sup>**



O Banco de Práticas Jurisdicionais e de Gestão tinha como objetivo a captação, o compartilhamento e o reconhecimento de melhorias realizadas no PJRS.

As práticas implementadas pelos magistrados e servidores eram registradas num sistema informatizado e submetidas à validação, por magistrado ou diretor de departamento, em que eram observados três critérios: legalidade, aplicabilidade e implementabilidade.

A proposta viabilizava o reconhecimento dos autores das práticas através da divulgação do trabalho realizado; a identificação das comarcas, varas e áreas com boas práticas de trabalho; a possibilidade de comunicação direta entre as unidades em todo o Estado; o compartilhamento de práticas gerenciais; e melhores condições de trabalho (produtividade e satisfação).

---

4 - Disponível em [www.tjrs.jus.br](http://www.tjrs.jus.br) > Administração > Qualidade do Judiciário > Banco de Práticas Jurisdicionais e de Gestão



### **Petição 10, Sentença 10: celeridade processual e natureza preservada<sup>5</sup>**



A iniciativa parte da premissa de que, mais importante do que discorrer sobre conhecimentos jurídicos, é ser claro e conciso em relação ao que pede ou se concede.

Idealizado pelo ECOJUS e pelo NIAJ, o projeto prevê que os operadores do direito, por adesão, observem o número máximo de 10 páginas, com utilização da fonte ecofonte no tamanho 12, e reservem arrazoados mais longos como exceção e não como regra.

### **Solução Direta-Consumidor**



O Projeto “Solução Direta - Consumidor” objetiva a solução alternativa de conflitos de consumo, no intuito de, com isso, evitar o ajuizamento de um processo judicial. Foi institucionalizado pela Secretaria Nacional do Consumidor do Ministério da Justiça. Em parceria, o TJRS aderiu a essa proposta inovadora.

Através de uma plataforma eletrônica, o consumidor pode fazer sua reclamação de forma administrativa, em contato direto com o fornecedor, direcionada a uma solução rápida e sem qualquer custo. E, se resultar inexitosa a tentativa de solução pela via administrativa, o histórico das tratativas poderá útil na hipótese do ajuizamento de uma demanda judicial, como forma de demonstrar a pretensão resistida por parte do fornecedor.



O acesso é < [www.consumidor.gov.br](http://www.consumidor.gov.br) >.

### **Doar é Legal**



O Projeto Doar é Legal objetiva a conscientização das pessoas sobre a importância da doação de órgãos.

5 - Acesso em <https://www.tjrs.jus.br/site/peticao10sentenca10/index.html>

Caracteriza-se pela disponibilização de formulário às pessoas que desejarem manifestar sua vontade de ser doador, e a expedição de uma certidão - sem validade jurídica – que atesta essa vontade.

A proposta foi institucionalizada pelo TJRS.

O acesso é < <https://doarelegal.tjrs.jus.br/> >

### **Inovajus – Comissão de Inovação do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul**



A INOVAJUS é a Comissão de Inovação do TJRS, inspirada no NIAJ.

Foi institucionalizada por meio do Ato n. 27/2014-P.

Dispõe de uma plataforma com acesso tanto ao público interno quanto ao público externo do TJRS para viabilizar o envio de sugestões e propostas inovadoras, que proporcionem o aprimoramento dos serviços judiciais.

As sugestões recebidas são examinadas e, se aprovadas, implementadas.

O acesso é < <https://www.tjrs.jus.br/inovajus/> >.

### **Desavolumar – banco de estatutos sociais**



O Desavolumar - banco de estatutos sociais objetiva o desenvolvimento de banco de dados eletrônico para que as pessoas jurídicas depositem seus atos constitutivos. Com isso, é viabilizada a consulta por todos os interessados e é dispensada a juntada individualizada em cada processo físico ou eletrônico.

A implementação dessa medida simples traz vários benefícios, dentre os quais, a conservação do meio ambiente, ao se dispensar a utilização de milhares de folhas de papel, a desavolumação dos autos, a facilitação do manuseio e de consulta pela internet e a contribuição à virtualização do processo.

Recentemente o Desavolumar foi premiado pelo Conselho Nacional de Justiça com o “Selo CNJ de Desburocratização”<sup>6</sup>.

---

6 - <https://www.cnj.jus.br/selo-cnj-de-desburocratacao-premia-catorze-praticas-de-onze-tribunais/> - acesso em 26/10/2020.

Os interessados em aderir ao Projeto deverão observar as diretrizes do Provimento nº 08/2019-CGJ.

O acesso é [www.tjrs.jus.br/novo](http://www.tjrs.jus.br/novo) > Processos e Serviços > Consultas Processuais > Desavolumar – Banco de Estatutos Sociais.

### **Conclusão**

Este texto buscou registrar a história do NIAJ e reafirmar sua importância para a transformação de uma cultura resistente às mudanças no âmbito do sistema de justiça, como uma homenagem ao seu idealizador – o Ministro Ruy Rosado de Aguiar, um homem à frente do seu tempo, a quem a magistratura gaúcha e brasileira só têm a agradecer.

Hoje consolidado, graças ao trabalho de muitos, o NIAJ mantém-se aberto ao ingresso de novos colaboradores e pronto para novos desafios, firme em seu propósito de ajudar no aprimoramento da prestação jurisdicional e dos serviços judiciários.

---

# 2

## **A instituição de um Sistema Integrado de Gestão para as Ações de Massa.**

Rosane Wanner da Silva Bordasch

*Juíza-Corregedora, Mestre em Administração em Poder Judiciário pela FGV Direito Rio, com Especialização em Engenharia da Qualidade pela PUCRS, Qualidade em Serviços pela Unisinos e também pelo Sebrae/RS*

As ações individuais de direito homogêneo, ou ações de massa como singelamente conhecidas, representam significativa parcela da atividade jurisdicional.

Ajuizadas individualmente, repetem incontáveis vezes a mesma pretensão com alegação de violação de um direito comum a todos os postulantes. As pretensões tratadas de forma individualizada, exigem sucessiva repetição dos atos cartorários e processuais.

Inúmeros reflexos, ao longo dos últimos anos, vêm sendo constatados, dentre os quais o aumento do acervo processual nas unidades, preparadas para atuação artesanal, demanda por demanda, e o alto custo que esta forma de processamento acarreta.

Projetos de gestão apontam novas soluções para enfrentamento destas demandas de massa.

O Projeto Poupança, instituído em 2007, foi o primeiro a reunir ações individuais para padronizado e uniforme.

A primeira matéria tratada após a estruturação do PROGRAM – Projeto de Gestão e Racionalização das Ações de Massa – com escopo no gerenciamento processual, tinha por base Recurso Especial Representativo da Controvérsia 2013/0386285-0, do STJ, de Relatoria do Min. Paulo de Tarso Vieira Sanseverino. Entre janeiro/2015 e junho/2016, foram julgadas 75.875 ações versando sobre pontuação de crédito, através da estrita concentração de atos e assegurando igualdade de tratamento aos litigantes. A média mensal de julgamentos, no I Grau, era de 4.215 ações. Com a adoção destas medidas também no II Grau, o índice de recorribilidade atingiu 5%.

Os 70.000 processos versando sobre o fornecimento de vale-refeição para os servidores estaduais foram atendidos através de acordo de cooperação e execução

invertida. Atualmente, o PROGRAM Vale-Refeição atende todas as Comarcas do Estado, controla os pagamentos e processa as ações individuais convertidas em cumprimento de sentença da coletiva.

Em maio/2016, o PROGRAM passou a tratar da matéria relativa a negócios jurídicos bancários, envolvendo contratos de alienação fiduciária em garantia (inclusive ações de busca e apreensão e outras previstas no Decreto-Lei 911/69 e suas alterações), crédito direto ao consumidor, arrendamento mercantil (leasing), compra e venda com reserva de domínio, títulos de crédito rural, industrial e comercial, bem como ancoradas em outras operações creditícias e de mútuos em que seja partícipe exclusivamente instituição financeira, e com a possibilidade de alinhamento aos temas dos Tribunais Superiores, a saber: alienação fiduciária (Tema 349-STF e Temas 530, 722 e 921-STJ), arrendamento mercantil (Tema 500-STJ), capitalização de juros (Tema 33-STJ e Temas 246, 247, 654 e 935-STJ), cédula de crédito bancário (Tema 576-STJ), compensação de valores (Tema 935-STJ), comissão de permanência (Tema 52-STJ), disposições de ofício (Temas 36 e 940-STJ), exibição incidental (Tema 935-STJ), IOF (Tema 621-STJ), juros moratórios e remuneratórios (Tema 98-STF e Temas 24, 25, 26, 27, 233, 234 e 935-STJ), mora (Temas 28 e 29-STJ), repetição do indébito (Tema 935-STJ) repetição em dobro (Tema 929-STJ), tarifas e taxas (Temas 618, 619 e 620-STJ).

Foram remetidos/distribuídos mais de 23.000 ao PROGRAM, entre junho e dezembro/2016. Em 2017, ingressaram, em média, por mês, 910 iniciais (total de 10.927 em 12 meses) e foram extintas 10.491 ações; em 2018, a média de ingresso foi de 635 iniciais/mês (7.620 em 12 meses) e totalizaram 8.443 extinções. No mês de dezembro/2018, tramitavam sem julgamento 15.603. No período, foram julgadas 25.944 ações.

No ano de 2018, o Projeto recebeu sua versão para o Estado denominado PROGRAM II – RS. Com competência mais limitada, julgou, em 8 meses, aproximadamente 4.600 demandas.

O modelo foi adotado para o Projeto Piso Salarial do Magistério, sendo os processos que versam sobre a matéria, de todo o Estado, reunidos na 20ª Vara Cível e de Ações Especiais da Fazenda Pública, onde já tramitavam os similares da Comarca de Porto Alegre.

Por fim, ainda está em desenvolvimento o PROFISCO, Projeto de Gestão dos Executivos Fiscais.

O ganho para a jurisdição está na sistematização da aplicação do direito, a assegurar o mesmo tratamento para as partes que litigam e na simplificação e padronização da tramitação, a permitir que uma só equipe atenda a matéria. Portanto, além de garantir uniformidade, há economicidade em razão da concentração e do volume de processos julgados.

Mas os benefícios alcançam também as unidades jurisdicionais que remetem os processos aos Projetos.

Com efeito, questão importante a distinguir está na separação da ação de massa, da circulação das demais, propiciada pelos projetos. Processos cujo cumprimento é artesanal (ou seja, um a um) deixam de tramitar em conjunto com as ações de massa

(que, uma vez reunidas, podem ser cumpridas de maneira uniforme, por fluxos pré-estabelecidos). Isto facilita a adoção de padrões – tanto em uma como em outra atividade e, consequentemente, reduz tempos mortos na tramitação.

A reunião dos processos oferece vantagens como a possibilidade de treinamento da equipe para a matéria e instituição de fluxo, facilidade de atualização constante, além da fácil detecção de anomalias procedimentais.

Além disso, a uniformização do julgamento das ações de massa se insere como desdobramento estratégico do Poder Judiciário Estadual, propicia agilidade e economicidade, bem como segurança jurídica às partes, através da igualdade de tratamento.

O passo seguinte foi sistematizar a estrutura existente, bem como projetar seu desenvolvimento futuro.

Nesse aspecto, conveniente citar a exitosa experiência da Justiça Federal, com o Centro Nacional de Inteligência, instituído pela Corregedoria-Geral da Justiça Federal, através da Portaria CJF-POR-2017/00369, de 19/09/2017, para funcionar como célula de articulação de apoio à prevenção de litígios, proposição de medidas estruturantes de enfrentamento de demandas judiciais repetitivas e busca à interlocução entre as instâncias judiciais quanto ao gerenciamento de precedentes.

Dentro de similar escopo, a Resolução 1254/2019 – COMAG, de 03/04/2019, dispôs sobre a criação do Sistema Integrado de Gestão das Ações de Massa – SIGAM no âmbito do I Grau de jurisdição do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, como órgão administrativo de atuação permanente, sendo integrado pelos Magistrados que atuam nos seguintes Projetos:

1. PROGRAM I POA,
2. PROGRAM II RS,
3. Projeto Poupança,
4. PROGRAM Vale-Refeição,
5. Projeto Piso Salarial do Magistério;
6. PROGRAM Prospecção e
7. PROFISCO.

E os objetivos preliminarmente estabelecidos são os seguintes:

- a) Acompanhar e monitorar o ajuizamento de demandas judiciais repetitivas ou de massa, bem como ações que versem sobre direitos individuais homogêneos, propondo soluções para os conflitos e prevenindo futuros litígios;*
- b) Apoiar a implantação de medidas preventivas e alternativas de solução de conflitos;*
- c) Sugerir novos projetos, a ampliação ou a alteração das competências dos existentes;*
- d) Propor procedimentos operacionais para melhoria das rotinas cartorárias;*
- e) Subsidiar, através do levantamento quantitativo e ou impacto financeiro, bem assim, por meio de indicadores especificamente desenvolvidos ao monitoramento da matéria, a seleção processos relativos a recurso especial e ou extraordinário representativo da controvérsia, recurso repetitivo e admissão de IRDR, dentre outras*

*medidas que possam contribuir com a atividade do II Grau;*

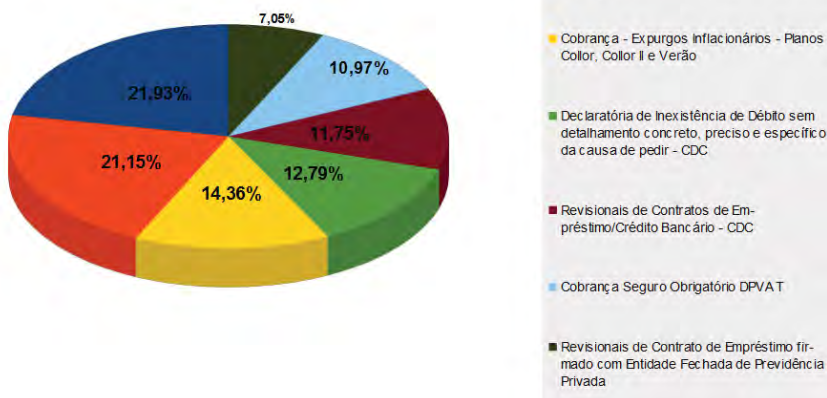
*f) Emitir notas técnicas referentes às demandas repetitivas ou de massa com o objetivo de uniformizar procedimentos administrativos;*

*g) Praticar atos tendentes ao planejamento e desenvolvimento, melhoria e ou ampliação de projetos de gestão.*

Como dito, o SIGAM será integrado pelos Magistrados designados a cada um dos projetos antes referidos, bem como por aqueles que venham a ser desenvolvidos sob a mesma sistemática, além dos Juízes de Direito Coordenadores da Unidade Remota de Cumprimento e Apoio – URCA – e do CEJUSC – POA, bem como pela Juíza-Corregedora com atuação no NUMOPEDE. A Coordenação será exercida pela Juíza-Corregedora com atribuição à matéria da gestão das ações de massa.

O PROGRAM – Prospecção tem por escopo a análise das demandas ajuizadas nas Varas Cíveis e da Fazenda Pública da Comarca de Porto Alegre, para detecção da repetitividade, de forma a apoiar a intervenção preventiva e o planejamento (como, por exemplo, sugerir a criação de assunto CNJ especial para monitoramento, elaborar planilha quantitativa, fazer avaliação das especificidades das demandas).

A Dra. Mariana Silveira de Araújo Lopes, Juíza de Direito titular do 2º Juizado da 5ª Vara Cível do Foro Central da Comarca de Porto Alegre, designada à atuação no PROGRAM Prospecção, em cumprimento à Resolução 1254/2019 – COMAG, art. 3º, “a”, “b” e “c”, apresentou relatório. Nele, há o destaque para as demandas ajuizadas versando sobre cancelamento de inscrição indevida, telefonia e seguro DPVAT.



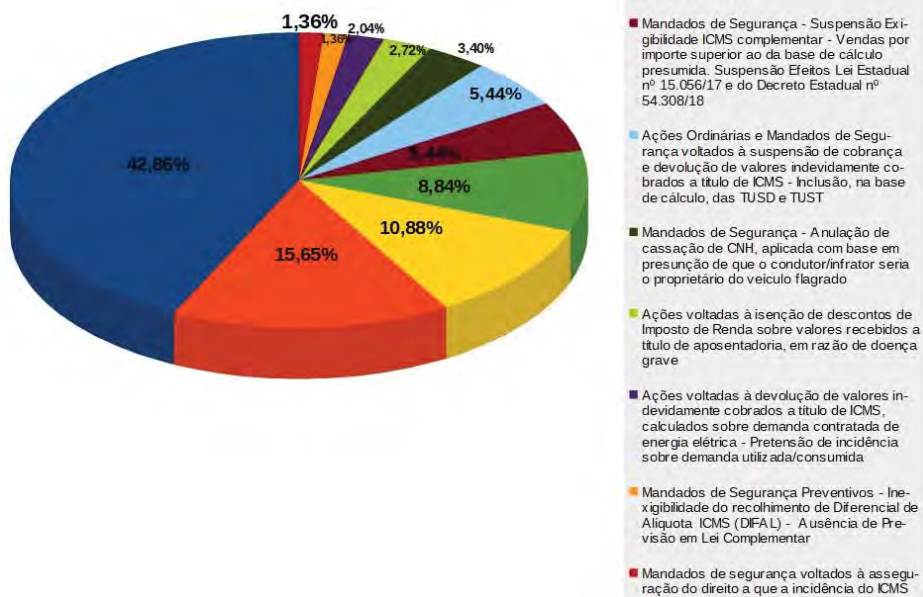
Dentre as matérias apontadas, a primeira, a segunda e a quarta encontram-se em avaliação; a terceira e a quinta já são objeto de Projeto especial, com o que as ações versando sobre o seguro DPVAT (cujo ingresso, entre 2016 e 2019, atinge 31.600 ações, assumindo característica de ação de massa) foram priorizadas para atendimento no novo ciclo do PROGRAM II, para gestão e sentença.

Importante indicador, o ingresso entre 2016 e 2019 soma 31.600 processos, com o que as demandas individuais assumem característica de ações de massa, autorizando a gestão padronizada.

Assim, a nova competência do PROGRAM II – RS já foi apoiada no trabalho da Dra. Mariana Silveira de Araújo Lopes na prospecção das ações de massa na área cível.

Já em relação à Fazenda Pública, novo relatório da Magistrada, em confirmação a levantamentos prévios realizados pelo Serviço Auxiliar de Correição – SEACOR, da Corregedoria-Geral da Justiça, apontou:





Aponta a Juíza de Direito responsável pela prospecção: **A partir de tal quadro, é possível observar um incremento nas ações voltadas à cessação do parcelamento de salários, no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, pretensão cumulada com pleito indenizatório por danos morais (tema alvo de suspensão processual, no âmbito Incidente de Resolução de Demandas Repetitivas nº 70081131146)** – fonte: Relatório Parcial Julho/ Agosto, 1º a 14/07/2019 e 14 a 31/08/2019, Dra. Mariana Silveira de Araújo Lopes, 11/09/2019, p.8.

Com o advento da liminar, foi determinada a suspensão da tramitação das ações individuais, bem como adotada estratégia já verificada em situações similares: reunião dos processos em Projeto.

Com isso, houve através do Projeto Dano Moral, a reunião das ações de competência da Justiça Comum com aquelas ajuizadas perante os Juizados da Fazenda Pública, nos

moldes já adotados nas demais Varas da Fazenda Especializadas da Comarca, com a atribuição da competência plena, independentemente do valor da causa, nos termos do art. 22 da Lei 12.153/2009, através da instituição de Juizado Adjunto da Fazenda Pública. Da mesma forma, por Regime de Exceção, o atendimento passou a ser em âmbito estadual, concentrando todas as demandas individuais, versando sobre a matéria, da integralidade das unidades jurisdicionais do Estado.

Painel do Coordenador de Correções Volnei Rogério Huguen, SEACOR-CGJ, apresenta os Projetos atualmente:

PROJETO ESPECIAL	MATÉRIA	ATO ADMINISTRATIVO	PROCESSOS ATIVOS	NÚMERO DE JUÍZES ATUANTES
PROGRAM VALE-REFEIÇÃO	- ações relativas ao vale-refeição pago aos servidores públicos do Estado do Rio Grande do Sul.	Edital nº 09/2019-COMAG e 022/2019-COMAG	24.904	1
PROJETO ESPECIAL – PISO DO MAGISTÉRIO INTERIOR (Processos oriundos do interior do Estado) 20ª Vara Cível e de Ações Especiais da Fazenda Pública	- ações do piso salarial do magistério - instituído pela lei federal 11.738/2008 em que for parte o Estado do Rio Grande do Sul	Resoluções nº 1199/2017, 1226/2018 e 233/2018-COMAG	125.112	2
PROJETO DANO MORAL - PARCELAMENTO DE SALÁRIOS DOS SERVIDORES ESTADUAIS, 2º Juizado da 2ª Vara da Fazenda Pública	- ações indenizatórias por dano moral em virtude do parcelamento dos salários dos servidores públicos do Estado do Rio Grande do Sul	Edital nº 031/2019-COMAG Resolução 1270/2019 - COMAG	32.667	1

Projeto de Gestão e Racionalização das Ações de Massa I (PROGRAM I)	- Negócios jurídicos bancários envolvendo contratos de alienação fiduciária em garantia (inclusive ações de busca e apreensão e outras previstas no DL nº 911/69 e duas alterações), crédito direto ao consumidor, a r r e n d a m e n t o mercantil (leasing), compra e venda com reserva de domínio, títulos de crédito rural, industrial e comercial, bem como ancoradas em outras operações creditícias e de mútuos em que seja participe e x c l u s i v a m e n t e instituição financeira, em conformidade da Comarca de Porto Alegre.	- Edital nº 014/2019 – COMAG - Edital nº 057/2019-CGJ	15.003	1
Projeto de Gestão e Racionalização das Ações de Massa II (PROGRAM II)	- Negócios jurídicos bancários (comarcas do interior) - Seguro DPVAT	- Edital no 011/2018 – COMAG - Ato nº 41/2018-CGJ - Ato nº 056/2018-CGJ - Ato nº 59/2019-CGJ	2.761	1
Projeto Poupança	- Expurgos Inflacionários	Resolução 1254/2019-COMAG	16552 (13.414 sem julgamento)	1

Esta atuação representa uma economia significativa de tempo, simplificação de atos e redução da recorribilidade.

A estruturação dos Projetos em um Sistema Integrado de Gestão permitirá a avaliação das práticas adotadas pelos Magistrados, de forma a multiplicar resultados, aprimorar o monitoramento das ações de massa e planejar continuamente melhorias.

É, portanto, eficiente caminho para a atuação neste tipo de demanda.

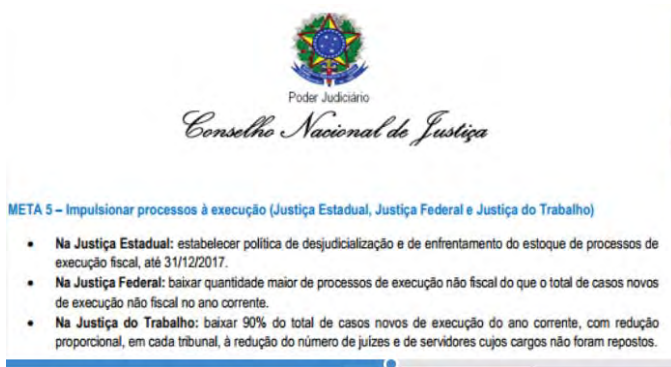
# 3

## Gerenciamento do Ingresso e do Acervo dos Executivos Fiscais

Cíntia Teresinha Burhalde Mua<sup>1</sup>

### 1. Piloto

Consoante a META 5 do CNJ, a Justiça Estadual, Federal e do Trabalho devem impulsionar os processos à execução, segundo as seguintes diretrizes:



A iniciativa em cotejo insere-se no escopo do estabelecimento de política de desjudicialização e enfrentamento do estoque de executivos fiscais, que representam

1 - Juíza de Direito, Mestre em Instituições do Direito do Estado (2006), Especialista em Direito Processual Civil (1997) e Direito Ambiental Nacional e Internacional (2015), docente na Escola Nacional de Formação de Magistrados – ENFAM; na Escola Superior da Magistratura/AJURIS e no Centro de Formação de Pessoas do TJRS, Coordenadora dos Núcleos de Processo Coletivo e Neurociência Aplicada em Direito da ESM/AJURIS.

*“(...) aproximadamente, 38% do total de casos pendentes e 75% das execuções pendentes no Poder Judiciário. Os processos dessa classe apresentam alta taxa de congestionamento, 91%, ou seja, de cada cem processos de execução fiscal que tramitaram no ano de 2016, apenas 9 foram baixados.(...)”*<sup>2</sup>

Segundo os dados tabulados no relatório Justiça em Números de 2020 (ano-base 2019)<sup>3</sup>,

*Os processos de execução fiscal representam 39% do total de casos pendentes e 70% das execuções pendentes no Poder Judiciário, com taxa de congestionamento de 87%. Ou seja, de cada cem processos de execução fiscal que tramitaram no ano de 2019, apenas 13 foram baixados.*

Neste cenário, imperativa a aproximação interinstitucional para a concertação de estratégias de enfrentamento que possam, em inovando, romper o *status quo* que, paralelamente (a) dificultam a rápida recuperação dos créditos fazendários, repercutindo no gerenciamento das políticas públicas, (b) dificultam a prestação jurisdicional em prazo razoável, com reflexos no índice geral de atendimento à demanda.

Em Taquara, no ano de 2015, titulando a então 3ª Vara Judicial, ao depois especializada como 2ª Vara Cível, coordenando o CEJUSC local e atuando na Direção do Foro, a articulista buscou aproximação interinstitucional com o Poder Executivo das três cidades que compõem a circunscrição jurisdicional da Comarca para o gerenciamento do grande acervo de executivos fiscais e relevante ingresso de casos novos deste mesmo jaez.

Outrossim, tendo em conta o histórico da distribuição do quinquênio imediatamente antecedente, constatou-se uma concentração dos ajuizamentos no segundo semestre de cada ano, como fator determinante de pontos de gargalo no fluxograma de atendimento da demanda.

Inicialmente, o foco foi conhecer as eventuais dificuldades operacionais que determinaram o expressivo ajuizamento, a concentração episódica da distribuição e a pouca resolutividade dos executivos municipais em detrimento de medidas mais efetivas, como o protesto extrajudicial das CDAs, *verbi gratia*. Em geral, a tônica das justificativas foram os recorrentes problemas na atualização dos cadastros municipais e o dispêndio com os emolumentos. Outras conclusas reportadas foram: contingenciamento orçamentário e deficiências no quadro de pessoal.

A partir desta avaliação diagnóstica, esta ensaísta propôs a execução do plano de ação denominado **Gerenciamento do Ingresso e do Acervo dos Executivos Fiscais** – que será detalhado a seguir -, aceito pelos Executivos das cidades de Taquara e Parobé, tendo por protocolo a celebração de convênios específicos e a realização periódica de reuniões de medição e avaliação.

2 - Relatório Justiça em Números, ano 2017, p. 111

3 - Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmoros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em 08/01/2020

A iniciativa tem por premissas (i) a internalização efetiva do custo de cobrança dos executivos fiscais pelas municipalidades aderentes, mediante a (ii) cedência de servidores dedicados exclusivamente ao projeto; (iii) a priorização dos meios autocompositivos de resolução do conflito; (iv) a otimização do fluxo procedimental; (v) a redução do custo básico do processo de execução fiscal para o Poder Judiciário; (vi) redução da carga de trabalho/servidor(a) (cartórios cíveis, oficiais de justiça e distribuição) e magistrado; (vii) incremento do IAD geral das unidades jurisdicionais do escopo; (viii) afirmação do CEJUSC como espaço de empoderamento social para a administração da Justiça como valor.

Sob o ponto de vista do **ingresso**, no período compreendido entre novembro de 2015 e julho de 2017, 5.005 processos de execução deixaram de ser distribuídos às Varas Cíveis, passando a ser tratados em ambiente pré-processual, junto ao CEJUSC.

Foram agendadas 2.793 audiências, o que representa 55,80% do universo distribuído, das quais 64,98% (ou 1.815 em números absolutos) foram realizadas, redundando em 552 acordos homologados judicialmente e apenas 404 processos redistribuídos para as Varas Cíveis, o que corresponde a 8,07% do volume inicial do ingresso. No período, houve 157 arquivamentos, porque o contribuinte, à vista da carta-convite/citação, procurou a Municipalidade, antes da realização da audiência para a tentativa de conciliação, e parcelou ou quitou integralmente o débito administrativamente.

Considerando apenas os acordos homologados, a iniciativa redundou **economia de aproximadamente R\$ 387 mil<sup>4</sup> para o Poder Judiciário e viabilizou o incremento da receita municipal em R\$ 1,45 milhão**.

Além de pagar o custo fixo do CEJUSC/Taquara, desde o início da execução do projeto, a iniciativa também absorveu, com superávit, o custo de instalação desta mesma unidade jurisdicional, diagramada a seguir:

#### Custo de um CEJUSC Modelo

INSTALAÇÃO		
Fonte	Item	Valor total
DEC-Regis	Mobiliários	14.972,42
DEC-Regis	Equipamentos	57.205,09
	<b>TOTAL</b>	<b>72.177,51</b>

4 - Considerando o Custo Básico Final dos Executivos Fiscais (CBFEF) multiplicado pelos 552 acordos no CEJUSC, tem-se que a não tramitação destes expedientes pelo rito tradicional da execução fiscal importa uma economia bruta de R\$ 485.918,32. Deste montante, foram subtraídos - R\$ 100.562,54, correspondentes ao custo fixo CEJUSC/ período: R\$ 7.735,58/mês, relativo ao pagamento de 01 escrevente e um estagiário desde abril de 2016, redundando em economia líquida de R\$ 387.355,78. Sinalo que o CBFEF considera todos os custos fixos e variáveis do processamento, segundo metodologia que não será abordada neste artigo.

A metodologia, acordada em negócio jurídico com as Municipalidades aderentes, permitiu gerenciamento integral do ingresso, com equipe dedicada exclusivamente ao atendimento desta demanda:

a) as iniciais de executivos fiscais, a partir da implantação do projeto, são distribuídas como expedientes pré-processuais, por servidor do CEJUSC, que é incluído no grupo de trabalho da Distribuição, contribuindo para redução da carga de trabalho/servidor(a) lotado(a) e maior produtividade na referida unidade, eliminando pontos de gargalos nesta fase, favorecendo a celeridade na recuperação dos créditos fazendários;

b) o despacho inicial, assinado, vale como carta convite/citação, dispensando a sua expedição pelo cartório do CEJUSC, simplificando o fluxo de cartorário, eliminando o congestionamento da tramitação no aguardo da expedição das cartas;

c) as cartas-convite assumem dupla função, convalidando-se em citação, nos termos do artigo art. 8º, LEF<sup>5</sup>, na hipótese de não-comparecimento do devedor (localizado) à sessão para tentativa de conciliação<sup>6</sup>;

c.1) se o devedor comparece e indica bem à penhora para embargar, os autos são redistribuídos para às Varas Cíveis para regular processamento, observado o item (k);

c.2) se o devedor comparece e concilia, o expediente permanece suspenso no CEJUSC, até integral quitação, caso em que será extinto e arquivado no CEJUSC;

c.3) informado o descumprimento do acordo (b.2) pelo credor, o expediente é redistribuído às varas Cíveis para o devido processo legal, observado o item (k);

d) as cartas-convite/citação são cumpridas exclusivamente por servidores municipais, às expensas do Município;

e) a interrupção do prazo prescricional incide a partir do despacho inicial no expediente pré-processual, que será convalidado pelo juízo natural, em caso de sua redistribuição às varas cíveis para processamento da execução fiscal (item k), nas situações dos itens (g) e (j);

f) não há expedição de ARs, repercutindo diretamente na redução da despesa do Poder Judiciário com o processamento dos executivos fiscais e colaborando para a agilidade do trâmite cartorário;

g) não localizado o(s) devedor(es), os autos permanecem no CEJUSC pelo período da prescrição intercorrente, exceto pedido de citação por edital, caso em que o feito é redistribuído às varas cíveis análise e processamento, observado o item (k);

---

5 - Artigo 8º. O executado será citado para, no prazo de 5 (cinco) dias, pagar a dívida com os juros e multa de mora e encargos indicados na Certidão de Dívida Ativa, ou garantir a execução, observadas as seguintes normas (...)

6 - Esta metodologia leva em conta a ausência de prejuízo ao contribuinte, posto que nenhum ato de constrição patrimonial incidirá na fase pré-processual. Assim, o prazo para embargos estará integralmente preservado, a partir da intimação do executado da penhora, o que se dará perante o juízo natural, a partir da redistribuição e da convalidação da ordem de citação *para os restritos fins do artigo 8º, LEF*, conforme descrito no item k.

h) implementado o prazo da alínea (g), intimada a Fazenda, o feito é extinto e arquivado no próprio Centro de Solução de Conflitos e Cidadania, salvo alguma causa superveniente que afaste o prazo preclusivo, caso em que o processo é remetido ao juízo natural para decisão;

i) as sucessivas tentativas de localização do devedor são cumpridas no âmbito do próprio CEJUSC, pelo servidor municipal;

j) salvo o constante na parte final do (g), apenas os expedientes com devedores localizados e: (1) sem acordo; (2) nas hipóteses mencionadas nos itens (c.1., c.3 e h); (3) em face de interposição de exceção de pré-executividade ou outro incidente, são redistribuídos às Varas Cíveis para regular processamento, observado o item (k);

k) havendo redistribuição, o juízo natural ratifica a ordem de citação, inicialmente determinada pelo juízo incompetente (coordenador do CEJUSC) e determina o prosseguimento do feito.

Para gerenciar o acervo, procedeu-se ao escrutínio dos executivos municipais por devedor e natureza tributária, a partir de planilha solicitada à CGJ da base do Serviço de Acompanhamento Virtual - SAV.

Triados 3.500 executivos fiscais em andamento nas duas Varas Cíveis da Comarca, através de força de trabalho de servidores municipais destacados para a execução do plano de ação, foram identificados 1.889 processos repetitivos (mesmo devedor e mesma natureza tributária), os quais foram reunidos pela prevenção, nos termos do artigo 28, LEF.

O juízo prevento analisa e decide sobre a eventual prescrição intercorrente em quaisquer dos feitos reunidos, excluindo-os do grupo.

No bojo do processo mais antigo, o credor é intimado a apresentar o cálculo atualizado e consolidado de toda a dívida tributária objeto dos feitos reunidos, discriminando, em artigos, as CDAs e os respectivos valores.

O *iter* procedimental é unificado exclusivamente no processo prevento; os demais são arquivados no sistema *Themis* com o código 117 (demais decisões), mantendo-se o apensamento.

No caso em estudo, aplicadas as premissas precedentes, os 1.889 processos repetitivos identificados redundaram em apenas 752 processos ativos.

Destarte, houve efetiva racionalização do acervo desta tipologia, com 1.137 arquivamentos (60,19% do conjunto inicial) e os feitos assim reunidos foram encaminhados ao CEJUSC para tentativa de conciliação, com 30% de êxito (em média), retornando para tramitação nas varas pouco mais de 520 processos (27% da amostra inicial).

Ademais, houve economia estimada para o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul na amostra, em decorrência da redução do custo operacional/processo que, numa visão conservadora, foi dimensionado em 10% sobre o Custo Básico final do Executivo Fiscal<sup>7</sup> (CBfEF), redundando em R\$ 88,39. Multiplicando-se este valor unitário pelo nº de arquivamentos realizados (1.137), atinge-se o montante de R\$ 100.499,43.

Em resumo (piloto):

---

7 - R\$ 883,91



### **GERENCIAMENTO INGRESSO EXECUTIVOS FISCAIS**

5.005 distribuições pré-processuais CEJUSC (nov/15 a jul/17)  
 2.793 audiências designadas (55,80% dos distribuídos)  
 1.815 audiências realizadas (64,98% das designadas)  
 552 acordos no CEJUSC (30,41% das audiências realizadas)  
 395 suspensos  
 157 extintos  
 404 redistribuídos para varas cíveis (8,07%) do acervo inicial  
 Economia estimada para o PJRS em 552 acordos = R\$ 744,8 mil<sup>8</sup>

### **GERENCIAMENTO ACERVO EXECUTIVOS FISCAIS**

3.500 processos revisados  
 1.889 (mesmo devedor + mesmo tributo)  
 1.137 arquivados (32,48% amostra)  
 Remanescem 752 reunidos  
 Redução de 60,19% na amostra  
 Redução do custo básico do processo  
 Redução da carga trabalho/homem  
 Aumento IAD  
 Economia estimada para o PJRS = R\$ 100.499,43<sup>9</sup>

### **Ingresso para o Município (Ingresso e acervo)**

2016 R\$ 677.338,44  
 2017 R\$ 315.980,00 (FEV)  
 R\$ 213.538,47 (MAI)  
 T = R\$ 1.206.856,19

## **2. Expansão do Projeto**

A convite da Corregedoria-Geral da Justiça, o trabalho foi apresentado no V FONAMEC, em maio de 2017.

8 - Tendo-se em conta a média do custo básico do processo (JN 2015) = R\$ 1.508,48 (total da despesa do PJRS ÷ inativos/número total dos processos entrantes em 2015), abatido o custo operacional fixo do CEJUSC no período (R\$ 88 mil). Se utilizada a metodologia do CBP por natureza da demanda, que está em sendo desenvolvido em 2017, o CBP-EF alcançaria R\$ 416,52. Então, a economia líquida, descontado o custo operacional fixo do CEJUSC no período (R\$ 88 mil), alcançaria R\$ 141.919,04

9 - houve economia estimada para o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul na amostra, em decorrência da redução do custo operacional/processo que, numa visão conservadora, foi dimensionado em 10% sobre o Custo Básico final do Executivo Fiscal (CBFEF), redundando em R\$ 88,39. Multiplicando-se este valor unitário pelo número de arquivamentos realizados (1.137), atinge-se o montante de R\$ 100.499,43.

Todas as fases do projeto foram apresentadas no Conselho de Administração, Planejamento e Gestão do TJRS- CONAD, do qual a ensaísta é integrante, figurando como relatora nos autos do ThemisAdmin nº 0012-16/000003-7, que trata do tema.

Em novembro de 2017, o Conselho sufragou, **com louvor**, a metodologia adotada e, acolhendo as propostas formuladas pela relatoria, determinou o encaminhamento do expediente ao líder do objetivo estratégico “Incrementar a Resolução da Demanda” para a avaliação da incorporação da proposta de gerenciamento (ingresso e acervo) no projeto estratégico “Resolutividade dos Executivos Fiscais”.



Estado do Rio Grande do Sul  
PODER JUDICIÁRIO  
Tribunal de Justiça  
Secretaria das Comissões



#### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, PLANEJAMENTO E GESTÃO

- ATA DO DIA 20 DE NOVEMBRO DE 2017 -

Aos vinte dias do mês de novembro do ano de dois mil e dezessete, às quatorze horas, na sala de reuniões de 13º andar do Tribunal de Justiça do RS, sob a Presidência do Des. Giovanni Conti, reuniu-se o Conselho de Administração, Planejamento e Gestão. Estiveram presentes o Des. Gelson Rolim Stocker, o Des. Ney Wiedemann Neto, o Des. Alberto Delgado Neto, o Dr. Amadeo Henrique Ramella Buttelli, o Dr. Vanderlei Deloindo, Juiz-Corregedor, a Dr. Maria Lucia Boutsos Buchain Zoch Rodrigues, a Dr.ª Gabriela Irigon Pereira, a Dr.ª Cintia Teresinha Burhalde Mua, e o Diretor-Geral do Tribunal de Justiça, Sr. Ivandre de Jesus Medeiros. Como convidados, participaram o Sr. Clayton Rebelo da Silva, Diretor de Logística, a Sr.ª Cassiana Antunes da Cunha Brilhante, Diretora do Departamento de Suporte Operacional, o Arq. Giovanni Lino, Diretor do Departamento de Infraestrutura e também os servidores Oscar Emil Soares, Caio Mário Franco Netto da Costa e Mário Augusto Dante. Não compareceu, por motivo justificado, o Desembargador Almir Porto da Rocha Filho.

Aberta a reunião, passou-se à ordem do dia com o relato dos seguintes assuntos:

1. Processo nº 0012-16/000003-7 – CONAD. Assunto: Gerenciamento dos Executivos Fiscais. Dr.ª Cintia Teresinha Burhalde Mua, Relatora.

**Deliberação:** “ À unanimidade, aprovaram as propostas com louvor, manifestando apenas preocupação em relação à questão da convalidação das cartas-convites como citação, que deve ser estudada mais detidamente. Outrossim, determinaram a divulgação do projeto pelo Setor de Comunicação.”

### 3. Implantação em Gravataí

Nas reuniões de trabalho realizadas no SEI nº 8.2018.4593/000031-0, foram estabelecidas as seguintes diretrizes:

#### 3.1 Reinstalação do Anexo Fiscal

3.1.1 Reativação do convênio nº 168/2016, com a reinstalação do anexo fiscal;

3.1.2 Celebração do convênio nº 673/2018 (oficial de justiça ad hoc);

3.1.3 Aparelhamento do anexo, que hoje conta com 5 estagiárias, 2 servidoras e uma **procuradora municipal com dedicação exclusiva**.

#### 3.2 Gerenciamento do Ingresso

3.2.1 ratificação, pelas magistradas titulares e em substituição das varas cíveis da Comarca, da metodologia empregada no piloto para o gerenciamento do ingresso, nos seguintes termos:

3.2.2 distribuição das petições iniciais, por sorteio, realizada pela equipe de servidores/ estagiários municipais, mediante prévio treinamento disponibilizado pela DF;

3.2.3 elaboração dos despachos iniciais (modelo-padrão aprovado por todas as magistradas cíveis) pela equipe de servidores/estagiários municipais, após treinamento específico e conclusão para exame do juízo natural;

3.2.4 cumprimento das cartas de citação (o próprio despacho inicial vale como carta/mandado) exclusivamente por servidores municipais, que são nomeados como oficiais de justiça ad hoc (Convênio nº 673/2018), sem qualquer ônus para o Poder Judiciário;

3.2.5 intimação, no contexto do(a) despacho inicial/carta de citação, do contribuinte para comparecer ao anexo fiscal, diariamente, para pagamento/parcelamento de sua dívida tributária;

3.2.6 acesso on line ao sistema informatizado da Secretaria Municipal da Fazenda para realização de termos de confissão de dívida tributária e geração dos boletos no ato do atendimento do contribuinte, quando do seu comparecimento no anexo fiscal;

3.2.7 atendimento ao público, nos moldes dos itens 3.1.4 e 3.1.5 iniciou-se em 03/06/2019;

3.2.8 para os demais atos processuais, na medida do possível, os autos devem permanecer no anexo fiscal, havendo o deslocamento das assessorias para exame e elaboração de minutas a serem posteriormente submetidas à apreciação do(a) magistrado(a).

### 3.3 Gerenciamento do Acervo

3.3.1 ratificação, pelas magistradas titulares e em substituição das varas cíveis da Comarca, da metodologia de gerenciamento do acervo dos executivos fiscais;

3.3.2 unificação do iter procedimental é unificado exclusivamente no processo preventivo; os demais são arquivados no sistema Themis com o código 117 (demais decisões), mantendo-se o apensamento.

3.3.3 ratificação, pela PGM, da metodologia para o gerenciamento do acervo, com a ressalva de que a reunião dos feitos observe (além do mesmo devedor e da mesma natureza tributária), idêntico cadastro municipal;

3.3.4 elaboração de listagens nominativas (por devedor) e busca dos processos pela equipe do anexo fiscal sob supervisão da DF;

3.3.5 análise do preenchimento dos pressupostos para a conexão (devedor; natureza tributária; inscrição municipal idênticos) e minuta de despacho-padrão (previamente aprovado por todas as magistradas), elaborada pela equipe do anexo, mediante prévio e específico treinamento, e subseqüente conclusão;

3.3.6 as conexões já foram ultimadas em todos os executivos fiscais com prevenção da 1ª, 2ª e 4ª varas cíveis, estando o acervo da 3ª vara cível em fase final de conclusão.

### 3.4 Produtividade: abril a agosto de 2019

1ª VARA CÍVEL	2ª VARA CÍVEL	3ª VARA CÍVEL	4ª VARA CÍVEL	
111	313	45	241	DESPACHOS
670	735	297	429	DOCUMENTOS ELABORADOS
1154	706	186	224	DOCUMENTOS JUNTADOS
10266	11406	6552	7715	PROCESSOS MOVIMENTADOS
45	100	42	7	SENTENÇAS
12246	13260	7122	8616	TOTAL

### 3.5 E-Proc para Fazenda Pública em Gravata<sup>10</sup>

3.5.1 Distribuição dos executivos fiscais no e-proc pela equipe do Anexo Fiscal;

3.5.2 Revisão inicial do processo<sup>11</sup>, pela mesma equipe, com criação de localizador específico – ANEXO FISCAL;

3.5.3 Manutenção do fluxo de trabalho para o gerenciamento do ingresso (item 3.2), no que couber;

3.5.4 Cumprimento de todos os atos processuais pelo Anexo Fiscal, mediante prévio treinamento, desonerando a CCC;

3.5.5 Criação de localizadores específicos para cada fase de cumprimento: “AF-Prazo”; “AF-Cumprir despacho”; “AF- Cumprir audiência”; “AF- Assinaturas”; “AF-Aguarda audiência CEJUSC”.

10 - Obrigatório a contar de 21/10/2019, inclusive

11 - Conforme orientação disponível em [www.tjrs.jus.br/novo/servicos-administrativos/informatica/manuais-de-sistema/eproc-1g-publico-interno/revisao-inicial-do-processo/](http://www.tjrs.jus.br/novo/servicos-administrativos/informatica/manuais-de-sistema/eproc-1g-publico-interno/revisao-inicial-do-processo/)



Júlio Henrique Ely Zibetti

*Analista Judiciário no TJRS - Núcleo de Inteligência Estatística – ASSEST-GP.*

*Bacharel em Estatística – Instituto de Matemática - UFRGS.*

*Especialista em Administração Pública – Escola de Administração - UFRGS.*

*Mestre em Engenharia de Produção com ênfase em Qualidade – Escola de Engenharia – UFRGS.*

**RESUMO:** O presente artigo provoca o leitor a conhecer alguns termos utilizados sob a ótica da gestão por resultados na Administração Pública, em especial, com exemplos aplicados ao Poder Judiciário e o caso do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.

**PALAVRAS-CHAVE:** Jurimetria. Estatística. Ciência de dados. *Big Data*. Inovação.

### **1. Introdução**

Em tempos de revolução tecnológica, neologismos e estrangeirismos estão cada vez mais frequentes no nosso cotidiano. A definição mais objetiva para o termo “Jurimetria”, por exemplo, seria “a Estatística aplicada ao Direito”. Ocorre que os avanços da computação permitem que, gradualmente, possamos produzir informações quantificáveis. A esse grande volume de dados, cada vez mais fluindo em velocidade maior, tem-se utilizado o termo “*Big Data*”, que estaria dentro de um contexto mais amplo da “Ciência de Dados”. Todas essas estatísticas e a computação, conjuntamente, podem fornecer os subsídios para a pesquisa e a inovação. Ainda em consequência dessa evolução toda, tarefas repetitivas podem ser automatizadas, e vemos, com cada vez mais frequência, o termo “inteligência artificial” sendo utilizado nesse sentido.

## 2. Diagnóstico do Poder Judiciário em 2019

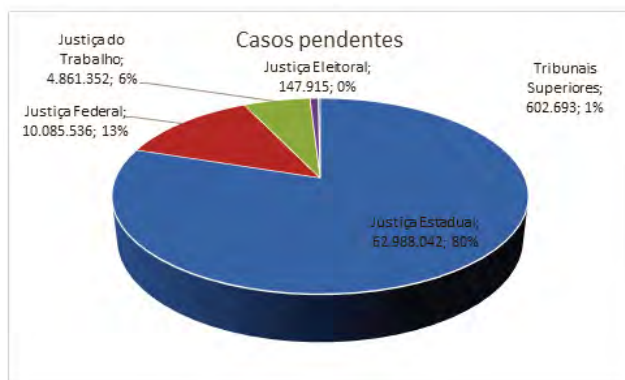
Em 2019, o Poder Judiciário brasileiro comemora 10 anos de “Justiça em Números”. Trata-se de cumprimento da Resolução 76 de 2009 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ. Tal Resolução, com glossário próprio e fluxo mensal de milhares de dados processuais ao CNJ, desafiou os Tribunais brasileiros a realizarem diagnósticos precisos dos quantitativos processuais, estrutura física, recursos humanos, despesas, Metas Nacionais, entre outros indicadores fundamentais para um retrato institucional detalhado. Ainda em decorrência dos dados disponíveis, tal Resolução permitiu a comparação entre os 90 Tribunais brasileiros das várias regiões de um país continental e multicultural.

Segundo o relatório mais recente, o Poder Judiciário finaliza 2018 com 78,7 milhões de processos pendentes, conforme pode ser visto no gráfico abaixo. Desse total, entretanto, 14,1 milhões estão suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório, aguardando alguma situação jurídica futura. Portanto, de fato, calculada a diferença, estamos tratando de 64,6 milhões de ações judiciais no Brasil.

Apesar de estarmos observando uma série temporal de tamanho pequeno, com 10 observações entre 2009 e 2018, pode-se perceber um pico da série em 2016, e uma tendência de queda a partir de então para os próximos anos.



Em relação aos segmentos de Justiça, a fatia de casos pendentes na Justiça Estadual é de 80,0%, seguida de 12,8% na Justiça Federal e 6,2% da Justiça do Trabalho. Tal indicador reforça o peso e a responsabilidade da Justiça Estadual perante todos os segmentos de Justiça. O desenvolvimento de projetos inovadores, bem como boas práticas de gestão, podem ser a alternativa possível para o atingimento do sucesso futuro da Justiça Estadual, considerando um contexto crescente de escassez de recursos.



### 3. IPC-JUS e o caso do TJRS

Um dos principais indicadores de produtividade dos Tribunais é o Índice de Produtividade Comparada da Justiça, ou IPC-JUS. Tal indicador considera a produtividade de magistrados e servidores, bem como a despesa total e a taxa de congestionamento. Aquele que alcança a maior produtividade com a menor despesa e menor congestionamento, alcança o melhor resultado nesse indicador. Considerando esses critérios, o TJRS se mantém no topo comparativo entre os Tribunais de grande porte, alcançando o valor histórico de 100%, o que sugere que ele se destaca relativamente entre os seus pares, no caso, entre os 5 Tribunais de grande porte. Em outras palavras, o TJRS é o mais produtivo com os recursos disponíveis, comparado aos grandes Tribunais estaduais, ou seja, comparado ao TJPR, TJSP, TJRJ e TJMG.

### 4. Casos novos – série histórica mensal no TJRS

Alguns dados disponíveis podem ser analisados de forma mensal, como é o exemplo dos “casos novos”, que podemos observar desde janeiro de 2015. Tal observação permite compreender o comportamento histórico das demandas sobre o Tribunal, permitindo alocar recursos conforme disponibilidade e otimizando o trabalho dos gestores. A informação pode ser vista, resumidamente, no gráfico abaixo.





## 5. Casos novos por assunto no TJRS

Outra fotografia quantitativa do TJRS que pode inspirar projetos e inovações, é observar, no contexto atual, quais assuntos são mais frequentes nas demandas processuais. A importância do Direito Civil e Penal, como assuntos mais frequentes, por exemplo, evidencia que projetos nessa área tendem a ser mais impactantes, ao contrário de projetos sobre Direito Marítimo, que apresentam pouco impacto no Tribunal.

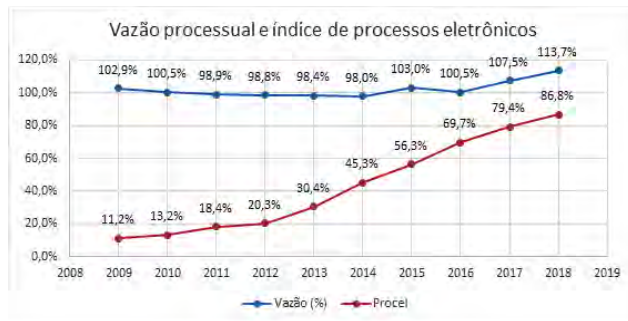


## 6. Vazão processual e o indicador de processo eletrônico

A vazão processual, também conhecida por índice de atendimento à demanda, se refere à razão entre os processos que foram baixados em relação aos casos novos. Portanto, tal indicador evidencia a capacidade do Tribunal de estar atendendo à demanda externa.

O índice de processos eletrônicos, também chamado de Procel, considera o número total de processos eletrônicos em relação ao total de processos em tramitação. No contexto geral nacional, observa-se uma associação entre vazão processual e o índice de processos eletrônicos.

Uma forma de medir o grau de associação entre duas variáveis é o cálculo do coeficiente de correlação linear de Pearson, simplificado conhecido por “correlação”. No caso concreto, o cálculo dessa correlação resultou no valor 0,7. Interpreta-se que, quanto mais próximo do valor 1, mais próximo de uma proporção direta perfeita. Em outras palavras, no caso concreto, aumentando-se a implantação do E-proc nas Unidades Judiciárias, espera-se um aumento da vazão processual. Essa medida carrega consigo forte relevância para aplicações práticas com o objetivo de previsões futuras, motivo pelo qual é registrada aqui para inspirar Magistrados, Servidores e Gestores a inovarem em sua eventual aplicação.



## 7. Inovação e o Planejamento Estratégico

Apesar de estarmos tratando esse artigo em quantitativos gerais do Tribunal como um todo, espera-se que tais métodos e projetos também possam ser desenvolvidos em nível local nas Unidades Judiciárias. Trata-se, portanto, de mero desdobramento do raciocínio geral, mas sendo aplicado a casos específicos. Tal abordagem está alinhada ao objetivo estratégico 2015-2020 do TJRS de “Modernizar a Gestão”, tendo como seus subitens:

- Gestão da inovação judiciária;
- Potencialização da gestão pela qualidade;
- Gestão estratégica e inteligência estatística;
- Modelo de gestão das unidades judiciárias;

## 8. Outros indicadores da Justiça

Importante mencionar, ainda, que muitas variáveis e indicadores também são acompanhados de outras formas, como as Metas Nacionais, enviadas mensalmente ao CNJ, as quais são revisadas e aprimoradas todos os anos, de forma colaborativa entre os Tribunais, com chancela final do CNJ. Importante registrar, também, que o TJRS faz parte da Rede de Governança da Justiça Estadual, até o momento, composta por representantes de cada região do Brasil, e um Coordenador Nacional. O TJRS, em 2019, permanece como Coordenador da Região Sul.

## 9. Conclusão e perspectivas

Na conjuntura nacional presente, a tendência é de cada vez mais haver a produção e uso de estatísticas oficiais, seja por provocação do CNJ, seja por necessidade de gestão dos próprios Tribunais, dada a escassez de recursos e o contexto político e econômico. Outra tendência saliente, proveniente do CNJ, é a continuidade da premiação anual referente à gestão dos resultados e modernização dos Tribunais. Nesta última edição, tal premiação recebeu o nome de “Prêmio CNJ de Qualidade 2019”, em evolução ao anterior, intitulado apenas “Selo Justiça em Números”. Nesta nova edição, além de pontuações para questões de informatização e estatísticas oficiais, diversos outros temas foram levantados, evidenciando, por fim, uma ferramenta extra de estímulo à produtividade dos Tribunais. Além disso, ferramentas para automatizar processos

repetitivos, a grosso modo intitulados como “inteligência artificial” ou “robôs”, devem continuar floreando manchetes de notícias relacionadas à gestão, não apenas do Poder Judiciário, mas na Administração como um todo. Caberá aos Magistrados e Servidores a gestão de toda essa revolução tecnológica com inovação e sua plena aplicação em resultados em prol da sociedade.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JURIMETRIA – ABJ. Acesso público disponível no sítio: <https://abj.org.br>.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução CNJ 76, de 12 de maio de 2009. Dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=110>

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução CNJ 221, de 10 de maio de 2016. Institui princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das metas nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=2279>

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Painéis CNJ. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/paineis>

## ANEXO 1 - VISUALIZAÇÃO DOS DADOS

Os dados enviados ao CNJ, mensalmente, alimentam sistemas para a visualização desses dados, também chamados de “Painéis”. A seguir, apresenta-se cada um deles, disponíveis no sítio do CNJ e de livre acesso para comparação entre todos os Tribunais brasileiros e seus segmentos de justiça.

### • PAINEL JUSTIÇA EM NÚMEROS

Constam dados de despesas, força de trabalho, casos novos, casos pendentes, processos baixados, sentenças, indicadores por instância (1G, 2G, Juizados Especiais, Turmas Recursais), entre outros, disponíveis por ano, desde 2009. Também estão disponíveis os tempos médios de processos baixados, tempos de sentenças, tempos de pendentes, e as demandas por classe e assunto.

### • PAINEL PRODUTIVIDADE

Constam dados das Unidades Judiciárias com latitude, longitude, endereço, estoque processual e, também, a produtividade de Magistrados. É possível filtrar dados por competências variadas, tipos de unidade, município, entre outros.

### • PAINEL DEMANDAS REPETITIVAS

Constam dados de incidentes, podendo ser selecionados por segmento, por tipo,

por Tribunal e por assunto. De forma análoga, os processos sobrestados também apresentam tais possibilidade de visualização.

- **PAINEL VIOLÊNCIA DOMÉSTICA**

Constam dados referentes ao monitoramento da Política Judiciária Nacional de enfrentamento à violência contra as mulheres. É possível observar a estrutura das unidades judiciárias afetas ao tema, quantitativos processuais, produtividade, e variáveis de interesse, como, por exemplo, o número de medidas protetivas concedidas por cada Tribunal.

- **PAINEL SOCIOAMBIENTAL**

Constam dados em atendimento ao Plano de Logística Sustentável do Poder Judiciário, entre os quais, consumo de papel, quantidade de impressões, consumo de copos descartáveis, número de veículos, consumo de água envasada, gasto com telefonia fixa, manutenção predial, qualidade de vida no trabalho, gestão de resíduos, entre outros.

- **PAINEL PRIORIZAÇÃO 1º GRAU**

Constam dados da Política Nacional de Priorização do Primeiro Grau, em cumprimento à Resolução 219/2016. É possível analisar dados da distribuição de servidores entre os graus de jurisdição, com sugestões de tomada de decisão para cada Tribunal.

## **ANEXO 2 - METAS NACIONAIS 2019**

Constam os dados de cumprimento das Metas Nacionais, a saber:

- Meta 1: Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente, excluídos os suspensos e sobrestados no ano corrente;
- Meta 2: Identificar e julgar até 31/12/2019, pelo menos, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2015 no 1º grau, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2016 no 2º grau, e 90% dos processos distribuídos até 31/12/2016 nos Juizados Especiais e Turmas Recursais;
- Meta 3: Aumentar o indicador Índice de Conciliação do Justiça em Números em 2 pontos percentuais em relação ao ano anterior;
- Meta 4: Identificar e julgar até 31/12/2019 70% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas a crimes contra a Administração Pública, distribuídas até 31/12/2016, em especial a corrupção ativa e passiva, peculato em geral e concussão;
- Meta 6: Identificar e julgar até 31/12/2019 60% das ações coletivas distribuídas até 31/12/2016 no 1º grau, e 80% das ações coletivas distribuídas até 31/12/2017 no 2º grau;

- Meta 8: Identificar e julgar, até 31/12/2019, 50% dos casos pendentes de julgamento relacionados ao feminicídio distribuídos até 31/12/2018 e 50% dos casos pendentes de julgamento relacionados à violência doméstica e familiar contra a mulher distribuídos até 31/12/2018.

### **ANEXO 3 – GLOSSÁRIO DOS INDICADORES DE LITIGIOSIDADE CITADOS**

Os indicadores “casos novos”, “casos pendentes” e “processos baixados” são as denominações de produtividade mais utilizadas. Além de indicadores gerais de todo Tribunal, eles são estratificados em 1º grau, 2º grau, Juizados Especiais, Turmas Recursais, fase de conhecimento, fase de execução, criminais e não criminais, entre outras segmentações.

Caso novo: processos que ingressaram na instância no período de referência. Caso pendente: saldo residual de processos na instância no período de referência, que não foram baixados até o final do período-base, incluídos aí os processos suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório.

Processo baixado: Total de processos baixados na instância, originários ou em grau de recurso. Não se constituem por baixas as remessas para cumprimento de diligências, as entregas para carga/vista, os sobrestamentos, as suspensões e os arquivamentos provisórios. Havendo mais de um movimento de baixa no mesmo processo, apenas o primeiro deve ser considerado.

IPM – Índice de produtividade dos magistrados. Calculado pela razão entre o total de processos baixados e o total de magistrados.

IPS – Índice de produtividade dos servidores. Calculado pela razão entre o total de processos baixados e o total de servidores.

TC - Taxa de congestionamento. Calculado pela razão entre os processos pendentes e os processos baixados somados aos pendentes.

IAD - Índice de atendimento à demanda ou vazão processual. Calculado pela razão entre o total de processos baixados e o total de casos novos.

## ANEXO 4 – MAPA ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL





# 5

## A expansão dos julgamentos em meio eletrônico no Supremo Tribunal Federal.

Mário Augusto Figueiredo de Lacerda Guerreiro  
Conselheiro do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – biênio 2019-2021, Juiz de Direito do  
Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul

A necessidade de evolução e aperfeiçoamento é uma constante em todas as áreas do conhecimento humano, assim como nas instituições criadas para reger a vida em sociedade. O Poder Judiciário não escapa à regra, sob pena de se tornar obsoleto e ineficaz<sup>1</sup>, perdendo sua credibilidade e legitimidade social<sup>2</sup>.

Frente ao expressivo número de demandas que ingressam ordinariamente no sistema de justiça brasileiro – somente no ano de 2019, por exemplo, foram ajuizados 30,2 milhões de processos nos tribunais nacionais<sup>3</sup>, não se contabilizando nessa estatística, ainda, outros milhares de feitos apresentados ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e ao Supremo Tribunal Federal (STF)<sup>4</sup> -, o Poder Judiciário se vê compelido a buscar o aprimoramento da sua gestão processual, a fim de alcançar maior eficiência na prestação jurisdicional e dar plena concretude aos princípios constitucionais que balizam a sua atuação<sup>5</sup>.

---

1 – NEVES, Aline Regina das; CAMBI, Eduardo. *Processo e tecnologia: do processo eletrônico ao plenário virtual*, in Revista dos Tribunais, v. 986, 2017, p. 87-110.

2 – DINAMARCO, Cândido Rangel. *Nova era do processo civil*. São Paulo: Malheiros, 4ª Edição, 2013, p. 11-14.

3 – Dados extraídos do Relatório Justiça em Números 2020: ano-base 2019, p. 93, elaborado pelo CNJ ([WEB-V3-Justiça-em-Números-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf](#)). Acesso em 20/02/2021.

4 – Relatório Justiça em Números 2020: ano-base 2019, p. 9, elaborado pelo CNJ ([WEB-V3-Justiça-em-Números-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf](#)). Acesso em 20/02/2021.

5 – “Constituindo a *tempestividade* da tutela jurisdicional um dos três predicados sem os quais não se cumpre satisfatoriamente a garantia constitucional de acesso à justiça (efetividade - tempestividade – adequação – *infra*,



Nesse esforço constante de modernização e desenvolvimento de novos instrumentos para enfrentar o desafio de incrementar a celeridade da prestação jurisdicional<sup>6</sup>, a propósito de obstar os “males corrosivos dos direitos representados pelo tempo-inimigo”<sup>7</sup>, o Supremo Tribunal Federal, assim como outros órgãos do Poder Judiciário brasileiro, atentos aos avanços da tecnologia<sup>8</sup> e em consonância com o artigo 96, I, a, da Constituição Federal e com as Leis 11.419/2006 e 13.105/2015, incorporaram e recentemente expandiram a utilização de sistemas eletrônicos de julgamento nos seus órgãos colegiados<sup>9</sup>.

O julgamento por meio eletrônico no Supremo Tribunal Federal (sistema popularmente conhecido como plenário virtual) foi instituído a partir da Emenda Regimental 21, de 30 de abril de 2007, destinando-se inicialmente apenas à apreciação e decisão pelos Ministros do preenchimento do requisito da repercussão geral em recurso extraordinário<sup>10</sup>, com o escopo de conferir a necessária agilidade

n. 28), cuida o direito infraconstitucional de predispor medidas técnico-processuais destinadas a propiciar a aceleração do processo e consequente oferta, com a menor demora possível, dos resultados esperados do exercício da jurisdição.” **DINAMARCO, Cândido Rangel; LOPES, Bruno Vasconcelos Carrilho.** *Teoria geral do novo processo civil*. São Paulo: Malheiros, 3ª Edição, 2018, p. 26-27.

6 – **MOREIRA, José Carlos Barbosa.** *O desafio da celeridade na prestação jurisdicional*, in Revista da EMERJ, v. 9, nº 36, 2006, p. 70-84. Texto de palestra proferida no seminário “Em Busca da Celeridade na Prestação Jurisdicional”, realizado na EMERJ, em 12/05/2006. Vale registrar, ainda, que é mundial a tendência de se adotar um novo e multifacetado enfoque de aperfeiçoamento do sistema de justiça, como destacam **MAURO CAPPELLETTI e BRYANT GARTH.** *Acesso à justiça*. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 2002, p. 67-73, tradução de Ellen Gracie Northfleet.

7 – **DINAMARCO, Cândido Rangel; LOPES, Bruno Vasconcelos Carrilho.** Obra citada, p. 55 e 56. Os autores pontuam ainda que: “Um dos grandes desafios enfrentados pelos estudiosos e pelos operadores do processo tem sido ao longo de muitas décadas o da busca de meios capazes de neutralizar os efeitos perversos do tempo sobre os direitos, mediante a oferta de meios aptos a proporcionar a *tempestividade* da tutela jurisdicional – ou seja, acelerar o curso dos processos em sua caminhada rumo à oferta dessa tutela. Essa preocupação é tanto maior e mais grave quando se sabe que as longas demoras dos processos vêm constituindo o pior dos males de toda a ordem processual, não só neste país mas também naqueles de legislação e organização judiciária mais aprimoradas. O decurso do tempo é muitas vezes causador do perecimento de direitos ou de insuportáveis angústias pela espera de uma tutela jurisdicional, nascendo daí a imagem do tempo-inimigo, do qual se vale a doutrina há mais de meio século para ilustrar esses desgastes.”

8 – **NASCIMENTO, Joelma Gomes do.** *Instrumentos de ampliação da efetividade jurisdicional estatal na sociedade de informação*, in Revista brasileira de direito da comunicação social e liberdade de expressão, v. 2, nº 5, 2012, p. 37-120.

9 – **SERAU JUNIOR, Marco Aurélio.** *Viabilidade técnico-jurídica dos “plenários virtuais”*, in Revista dialética de direito processual, nº 110, 2012, p. 74-82.

10 – Emenda Regimental 21/2007 - Art. 1º Os dispositivos do Regimento Interno a seguir enumerados passam a vigorar com a seguinte redação:

(...)

Art. 323. Quando não for caso de inadmissibilidade do recurso por outra razão, o(a) Relator(a) submeterá, por meio eletrônico, aos demais ministros, cópia de sua manifestação sobre a existência, ou não, de repercussão geral.

ao procedimento<sup>11</sup>.

Constatada a eficácia do sistema eletrônico de julgamento, os ministros da Suprema Corte aprovaram a Emenda Regimental 42, de 2 de dezembro de 2010, estendendo a possibilidade de sua utilização ao julgamento de mérito de questões com repercussão geral, nos casos de reafirmação de jurisprudência dominante da Corte<sup>12</sup>.

Posteriormente, ante a impossibilidade de se dar adequada vazão ao julgamento, tão somente através de sessões presenciais, dos processos recebidos pelo Supremo Tribunal Federal (apenas no ano de 2016 foram 89.959 processos novos<sup>13</sup>), foi editada a Emenda Regimental 51, de 22 de junho de 2016, permitindo o julgamento, por meio eletrônico, de agravos internos e embargos de declaração<sup>14</sup>. A prática revelou, desde então, a proficiência dessa inovação, uma vez que o julgamento das listas de processos repetitivos – casos geralmente envolvendo óbices processuais, súmulas e jurisprudência assente do tribunal – deixou de ocupar tempo precioso dos ministros nas sessões presenciais das turmas e do plenário, migrando para o ambiente virtual.

Verificados os excelentes resultados obtidos com os julgamentos em meio eletrônico no que concerne especialmente à tempestividade da tutela jurisdicional e tendo presente a necessidade de se conferir ainda maior concretude ao direito fundamental à “razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação” (art. 5º, LXXVIII, da CRFB), o Supremo Tribunal Federal instituiu

§ 1º Tal procedimento não terá lugar, quando o recurso versar questão cuja repercussão já houver sido reconhecida pelo Tribunal, ou quando impugnar decisão contrária à súmula ou à jurisprudência dominante, casos em que se presume a existência de repercussão geral.

§ 2º Mediante decisão irrecorrível, poderá o(a) Relator(a) admitir de ofício ou a requerimento, em prazo que fixar, a manifestação de terceiros, subscrita por procurador habilitado, sobre a questão da repercussão geral.

11 – **MOREIRA, José Carlos Barbosa.** *A Emenda Constitucional nº 45/2004 e o processo*, in *Revista Forense*, v. 102, nº 383, jan./fev. 2006, p. 181-191.

12 – Emenda Regimental 42/2010 - Art. 2º O Regimento Interno passa a vigorar acrescido dos seguintes dispositivos:

(...)

Art. 323-A. O julgamento de mérito de questões com repercussão geral, nos casos de reafirmação de jurisprudência dominante da Corte, também poderá ser realizado por meio eletrônico.

13 – Conforme dados do relatório “Supremo em Ação 2017”, constante da página do CNJ na internet, no endereço eletrônico <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2017/06/f8bcd6f3390e723534ace4f7b81b9a2a.pdf>. Acesso em 20/02/2021.

14 – Emenda Regimental 51/2016 - Art. 1º Acrescenta os seguintes dispositivos ao regimento interno:

Art. 317. (...)

§ 5º O agravo interno poderá, a critério do Relator, ser submetido a julgamento por meio eletrônico, observada a respectiva competência da Turma ou do Plenário.

Art. 337. (...)

§ 3º Os embargos de declaração poderão, a critério do Relator, ser submetidos a julgamento por meio eletrônico, observada a respectiva competência da Turma ou do Plenário.

a Emenda Regimental 52, de 14 de junho de 2019, aumentando sensivelmente as hipóteses de julgamento por meio eletrônico.

Por meio da referida emenda, assegurou-se ao relator a faculdade de inclusão, em ambiente eletrônico de julgamento, de agravos internos, agravos regimentais, embargos de declaração, medidas cautelares em ações de controle concentrado, *referendum* de medidas cautelares e de tutelas provisórias. Além disso, sempre que a matéria objeto de discussão nos autos possuisse jurisprudência dominante no STF, também os recursos extraordinários e os agravos em recursos extraordinários, inclusive aqueles com repercussão geral reconhecida, assim como todas as demais classes processuais, poderiam ser submetidos ao julgamento virtual<sup>15</sup>.

A Emenda Regimental 52/2019 foi regulamentada pela Resolução 642, de 14 de junho de 2019, trazendo como principais mudanças, no que se refere aos julgamentos virtuais, além da ampliação dos casos que poderiam ser apreciados em tal ambiente<sup>16</sup>, a facilitação do acompanhamento, por todos os atores processuais, da inclusão do processo para julgamento em meio eletrônico e da votação, em tempo real, realizada pelos ministros<sup>17</sup>. Ademais, foi prevista a possibilidade de sequência do julgamento

---

15 – Emenda Regimental 52/2019 - Art. 1º Acresce-se o art. 21-B do Regimento Interno, com a seguinte redação: Art. 21-B. O Relator poderá liberar para julgamento listas de processos em ambiente presencial ou eletrônico.

Parágrafo único. A critério do Relator, poderão ser submetidos a julgamento em ambiente eletrônico, observadas as respectivas competências das Turmas ou do Plenário, os seguintes processos:

I – agravos internos, regimentais e embargos de declaração;

II – medidas cautelares em ações de controle concentrado;

III – *referendum* de medidas cautelares e de tutelas provisórias;

IV – recursos extraordinários e agravos, inclusive com repercussão geral reconhecida, cuja matéria discutida tenha jurisprudência dominante no âmbito do STF;

V – demais classes processuais cuja matéria discutida tenha jurisprudência dominante no âmbito do STF.

16 – Resolução 642/2019 - Art. 1º O ministro relator poderá submeter a julgamento listas de processos em ambiente presencial ou eletrônico.

§ 1º A critério do relator, poderão ser submetidos a julgamento em ambiente eletrônico, observadas as respectivas competências das Turmas ou do Plenário, os seguintes processos:

I – agravos internos, agravos regimentais e embargos de declaração;

II – medidas cautelares em ações de controle concentrado;

III – *referendum* de medidas cautelares e de tutelas provisórias;

IV – recursos extraordinários e agravos, inclusive com repercussão geral reconhecida, cuja matéria discutida tenha jurisprudência dominante no âmbito do STF;

V – demais classes processuais cuja matéria discutida tenha jurisprudência dominante no âmbito do STF.

17 – Resolução 642/2019 - Art. 1º (...)

§ 4º A liberação das listas gerará, automaticamente, andamento processual com a informação sobre a inclusão dos processos em listas de julgamento virtual ou presencial.

(...)

Art. 2º As sessões virtuais serão realizadas semanalmente e terão início às sextas-feiras, respeitado o prazo de 5 (cinco) dias úteis exigido no art. 935 do Código de Processo Civil entre a data da publicação da pauta no DJE, com

no ambiente eletrônico dos processos que ali tiveram sua deliberação iniciada, porém interrompida por pedido de vista<sup>18</sup>, e a redução, para até 48 horas antes do início do julgamento, do prazo para a apresentação de pedidos de destaque e de sustentação oral<sup>19</sup>.

Avançando ainda mais na expansão dos julgamentos em meio eletrônico, o Supremo Tribunal Federal, atento ao quadro pandêmico da COVID-19 e à premência de modernização dos meios de julgamento mediante o incremento do uso de tecnologias digitais, em sessão administrativa realizada em 18 de março de 2020, aprovou a Emenda Regimental 53, alterando o art. 21-B de seu Regimento Interno para ampliar as hipóteses de julgamento por meio eletrônico, prever a realização de sustentação oral em ambiente virtual e estabelecer a possibilidade de convocação de sessão virtual extraordinária em caso de excepcional urgência<sup>20</sup>.

a divulgação das listas no sítio eletrônico do Tribunal, e o início do julgamento.

§ 1º O relator inserirá ementa, relatório e voto no ambiente virtual; iniciado o julgamento, os demais ministros terão até 5 (cinco) dias úteis para se manifestar.

§ 2º A conclusão dos votos registrados pelos ministros será disponibilizada automaticamente, na forma de resumo de julgamento, no sítio eletrônico do STF.

§ 3º Considerar-se-á que acompanhou o relator o ministro que não se pronunciar no prazo previsto no § 1º.

§ 4º A ementa, o relatório e voto somente serão tornados públicos com a publicação do acórdão do julgamento.

§ 5º O início da sessão de julgamento definirá a composição do Plenário e das Turmas.

§ 6º Os votos serão computados na ordem cronológica das manifestações.

18 – Resolução 642/2019 - Art. 5º As listas ou processos objetos de pedido de vista feito em ambiente eletrônico poderão, a critério do ministro vistor, ser devolvidos para prosseguimento do julgamento em ambiente virtual, oportunidade em que os votos já proferidos poderão ser modificados.

19 – Resolução 642/2019 - Art. 4º Não serão julgados em ambiente virtual as listas ou os processos com pedido de: I – destaque feito por qualquer ministro;

II – destaque feito por qualquer das partes, desde que requerido até 48 (quarenta e oito) horas antes do início da sessão e deferido pelo relator;

III – sustentação oral realizado por qualquer das partes, desde que requerido após a publicação da pauta de julgamento e até 48 (quarenta e oito) horas antes do início da sessão, cabendo ao relator, nos casos cabíveis, deferir o pedido.

§ 1º Nos casos previstos neste artigo, o relator retirará o processo da pauta de julgamentos eletrônicos e o encaminhará ao órgão colegiado competente para julgamento presencial, com publicação de nova pauta.

§ 2º Nos casos de destaques, previstos nos incisos I e II, o julgamento será reiniciado.

20 – Emenda Regimental 53/2020 - Art. 1º O art. 21-B passa a vigorar com as seguintes alterações:

Art.21-B.Todos os processos de competência do Tribunal poderão, a critério do relator ou do ministro vistor com a concordância do relator, ser submetidos a julgamento em listas de processos em ambiente presencial ou eletrônico, observadas as respectivas competências das Turmas ou do Plenário.

§ 1º Serão julgados preferencialmente em ambiente eletrônico os seguintes processos:

I – agravos internos, agravos regimentais e embargos de declaração;

II – medidas cautelares em ações de controle concentrado;

III – referendo de medidas cautelares e de tutelas provisórias;

A partir da Emenda Regimental 53/2020 todos os processos de competência do Supremo Tribunal Federal passaram a poder, a critério do relator ou do ministro vistor com a concordância do relator, ser submetidos a julgamento em listas de processos em ambiente eletrônico, observadas as respectivas competências das Turmas ou do Plenário. Instituiu-se, ainda, a preferência para julgamento em ambiente eletrônico dos processos de agravos internos, agravos regimentais e embargos de declaração, medidas cautelares em ações de controle concentrado, referendo de medidas cautelares e de tutelas provisórias, bem como das demais classes processuais, inclusive recursos com repercussão geral reconhecida, cuja matéria discutida tenha jurisprudência dominante no âmbito da Suprema Corte.

Essas alterações realizadas no Regimento Interno ensejaram a realização de necessárias atualizações na Resolução 642/2019, por meio das Resoluções 669, de 19 de março de 2020; 675, de 22 de abril de 2020; e 684, de 21 de maio de 2020.

Através da Resolução 669/2020, adequaram-se os arts. 1º, 4º e 5º da Resolução 642/2019 aos novos termos do art. 21-B estabelecidos pela Emenda Regimental 53/2020, para observância da ampliação das hipóteses de cabimento e de preferência de julgamento em ambiente eletrônico<sup>21</sup>, supressão da previsão de exclusão de julgamento eletrônico de processos em que deferida a realização de sustentação oral<sup>22</sup> e exigência de concordância do

---

IV – demais classes processuais, inclusive recursos com repercussão geral reconhecida, cuja matéria discutida tenha jurisprudência dominante no âmbito do STF.

§ 2º Nas hipóteses de cabimento de sustentação oral previstas neste regimento interno, fica facultado à Procuradoria-Geral da República, à Advocacia-Geral da União, à Defensoria Pública da União, aos advogados e demais habilitados nos autos encaminhar as respectivas sustentações por meio eletrônico após a publicação da pauta e até 48 horas antes de iniciado o julgamento em ambiente virtual.

§ 3º No caso de pedido de destaque feito por qualquer ministro, o relator encaminhará o processo ao órgão colegiado competente para julgamento presencial, com publicação de nova pauta.

§ 4º Em caso de excepcional urgência, o Presidente do Supremo Tribunal Federal e os Presidentes das Turmas poderão convocar sessão virtual extraordinária, com prazos fixados no respectivo ato convocatório.

§ 5º Ato do Presidente do Tribunal regulamentará os procedimentos das sessões virtuais.

21 – Resolução 669/2020 - Art. 1º O art. 1º, *caput* e § 1º, da Resolução nº 642, de 14 de junho de 2019, passa a vigorar com a seguinte redação:

Art. 1º Todos os processos de competência do Tribunal poderão, a critério do relator ou do ministro vistor com a concordância do relator, ser submetidos a julgamento em listas de processos em ambiente presencial ou eletrônico, observadas as respectivas competências das Turmas ou do Plenário.

§ 1º Serão julgados preferencialmente em ambiente eletrônico os seguintes processos:

I - agravos internos, agravos regimentais e embargos de declaração;

II - medidas cautelares em ações de controle concentrado;

III - referendo de medidas cautelares e de tutelas provisórias;

IV - demais classes processuais, inclusive recursos com repercussão geral reconhecida, cuja matéria discutida tenha jurisprudência dominante no âmbito do STF.

22 – Resolução 669/2020 - Art. 2º O art. 4º da Resolução nº 642, de 14 de junho de 2019, passa a vigorar com a seguinte redação:

Art. 4º Não serão julgados em ambiente virtual as listas ou os processos com pedido de destaque feito:

relator para a sequência de julgamento em meio eletrônico de processo objeto de pedido de vista<sup>23</sup>. Procedeu-se, ainda, ao acréscimo dos arts. 5º-A e 5º-B à Resolução 642/2019, para a regulamentação da sustentação oral por meio eletrônico<sup>24</sup>, mediante o envio de arquivo de áudio ou vídeo, e da convocação de sessão virtual extraordinária<sup>25</sup>.

---

I - por qualquer ministro;

II - por qualquer das partes, desde que requerido até 48 (quarenta e oito) horas antes do início da sessão e deferido pelo relator;

§ 1º Nos casos previstos neste artigo, o relator retirará o processo da pauta de julgamentos eletrônicos e o encaminhará ao órgão colegiado competente para julgamento presencial, com publicação de nova pauta.

§ 2º Nos casos de destaques, previstos neste artigo, o julgamento será reiniciado.

23 – Resolução 669/2020 - Art. 3º O art. 5º da Resolução nº 642, de 14 de junho de 2019, passa a vigorar com a seguinte redação:

Art. 5º Os processos com pedidos de vista poderão, a critério do ministro vistor com a concordância do relator, ser devolvidos para prosseguimento do julgamento em ambiente virtual, oportunidade em que os votos já proferidos poderão ser modificados.

24 – Resolução 669/2020 - Art. 4º Ficam acrescidos à Resolução nº 642, de 14 de junho de 2019, os arts. 5º-A e 5º-B, nos seguintes termos:

Art. 5º-A Nas hipóteses de cabimento de sustentação oral previstas no regimento interno do Tribunal, fica facultado à Procuradoria-Geral da República, à Advocacia-Geral da União, à Defensoria Pública da União, aos advogados e demais habilitados nos autos encaminhar as respectivas sustentações por meio eletrônico após a publicação da pauta e até 48 horas antes de iniciado o julgamento em ambiente virtual.

§ 1º O advogado e o procurador que desejarem realizar sustentação oral em processos submetidos a julgamento em ambiente eletrônico deverão enviar formulário preenchido e assinado digitalmente, juntamente com o respectivo arquivo de sustentação oral.

§ 2º O link para preenchimento do formulário e envio do arquivo eletrônico estará disponível na página principal do site do STF.

§ 3º O arquivo eletrônico de sustentação oral poderá ser áudio ou vídeo, devendo observar o tempo regimental de sustentação e as especificações técnicas de formato, resolução e tamanho, definidos em ato da Secretaria Geral da Presidência, sob pena de ser desconsiderado.

§ 4º O advogado e o procurador firmarão termo de declaração de que se encontram devidamente habilitados nos autos e de responsabilidade pelo conteúdo do arquivo enviado.

25 – Resolução 669/2020 - Art. 4º Ficam acrescidos à Resolução nº 642, de 14 de junho de 2019, os arts. 5º-A e 5º-B, nos seguintes termos:

(...)

Art. 5º-B Em caso de excepcional urgência, o Presidente do Supremo Tribunal Federal e os Presidentes das Turmas poderão convocar sessão virtual extraordinária, com prazos fixados no respectivo ato convocatório.

§ 1º O relator solicitará ao presidente do colegiado a convocação de sessão virtual extraordinária indicando a excepcional urgência do caso.

§ 2º O disposto no art. 2º, *caput* e § 1º, não se aplica à sessão virtual extraordinária, devendo o ato convocatório fixar o seu período de início e término.

§ 3º Convocada a sessão, o processo será apresentado em mesa, gerando andamento processual com a informação do período da sessão.

A Resolução 675/2020, por sua vez, alterou os artigos 2º e 5º-A da Resolução 642/2019, viabilizando o acesso à íntegra do relatório e dos votos a todos os atores processuais, durante a sessão de julgamento eletrônica<sup>26</sup>, assim como da sustentação oral apresentada<sup>27</sup>, além de instituir a possibilidade de realização de esclarecimentos pelos advogados e procuradores sobre matéria de fato, no curso da sessão eletrônica<sup>28</sup>.

Conferindo nova redação ao § 1º do art. 2º da Resolução 642/2019, a Resolução 684/2020 ampliou de 5 (cinco) para até 6 (seis) dias úteis, uma vez iniciado o julgamento, o prazo para manifestação pelos demais Ministros no sistema eletrônico<sup>29</sup>.

Em 1º de julho de 2020, o Supremo Tribunal Federal editou a Emenda Regimental 54, a qual, entre outros aprimoramentos de relevo ao seu regimento interno, alterou o modo de contabilização de voto dos Ministros que não tenham se manifestado até o término da sessão eletrônica, determinando, a partir de então, o registro de sua não participação na ata do julgamento e, no caso de não se alcançar o quórum de votação,

---

§ 4º O advogado e o procurador que desejarem realizar sustentação oral por meio eletrônico deverão encaminhá-la até o início da sessão virtual extraordinária.

26 – Resolução 675/2020 - Art. 1º O § 2º do art. 2º da Resolução nº 642, de 14 de junho de 2019, passa a vigorar com a seguinte redação:

Art. 2º (...)

§ 2º O relatório e os votos inseridos no ambiente virtual serão disponibilizados no sítio eletrônico do STF durante a sessão de julgamento virtual.

Resolução 675/2020 - Art. 4º Fica revogado o § 4º do art. 2º da Resolução nº 642, de 14 de junho de 2019.

27 – Resolução 675/2020 - Art. 2º Os §§ 1º e 2º do art. 5º-A da Resolução nº 642, de 14 de junho de 2019, passam a vigorar com as seguintes redações:

Art. 5º-A (...)

§ 1º O envio do arquivo de sustentação oral será realizado por meio do sistema de peticionamento eletrônico do STF, gerando protocolo de recebimento e andamento processual.

§ 2º As sustentações orais por meio eletrônico serão automaticamente disponibilizadas no sistema de votação dos Ministros e ficarão disponíveis no sítio eletrônico do STF durante a sessão de julgamento.

28 – Resolução 675/2020 - Art. 3º Ficam acrescidos os §§ 5º e 6º ao art. 5º-A da Resolução nº 642, de 14 de junho de 2019:

Art. 5º-A (...)

§ 5º A Assessoria do Plenário e as Turmas certificarão nos autos o não atendimento das exigências previstas nos §§ 3º e 4º.

§ 6º Iniciada a sessão virtual, os advogados e procuradores poderão realizar esclarecimentos exclusivamente sobre matéria de fato, por meio do sistema de peticionamento eletrônico do STF, os quais serão automaticamente disponibilizados no sistema de votação dos Ministros.

29 – Resolução 684/2020 - Art. 1º O § 1º do art. 2º da Resolução nº 642, de 14 de junho de 2019, passa a vigorar com a seguinte redação:

§ 1º O relator inserirá ementa, relatório e voto no ambiente virtual; iniciado o julgamento, os demais ministros terão até seis dias úteis para se manifestar.

a suspensão do julgamento para prosseguimento na sessão eletrônica imediatamente seguinte, mediante a coleta das manifestações dos Ministros ausentes<sup>30</sup>.

A Emenda Regimental 54/2020 ocasionou, assim, novas alterações na Resolução 642/2019, mediante a publicação da Resolução 690, de 1º de julho de 2020, para exclusão do cômputo de ausência de manifestação de Ministro como voto de acompanhamento ao relator, determinação de sequência do julgamento na sessão eletrônica imediatamente seguinte nos casos de não se atingir o quórum ou de empate na votação (à exceção de *habeas corpus* e de recurso de *habeas corpus*, em que o empate se resolve em prol do paciente)<sup>31</sup> e regulamentação das atas das sessões virtuais<sup>32</sup>.

---

30 – Emenda Regimental 54/2020 - Art. 1º Os artigos 5º, 13, 67, 83, 95, 134, 323-A, 324, 326 e 354-D, do Regimento Interno do Supremo Tribunal Federal passam a vigorar com a seguinte redação:

(...)

Art. 324. (...)

§ 1º Somente será analisada a repercussão geral da questão se a maioria absoluta dos ministros reconhecerem a existência de matéria constitucional.

§ 2º A decisão da maioria absoluta dos ministros no sentido da natureza infraconstitucional da matéria terá os mesmos efeitos da ausência de repercussão geral, autorizando a negativa de seguimento aos recursos extraordinários sobrestados na origem que versem sobre matéria idêntica.

§ 3º O ministro que não se manifestar no prazo previsto no caput terá sua não participação registrada na ata do julgamento.

§ 4º Não alcançado o quórum necessário para o reconhecimento da natureza infraconstitucional da questão ou da existência, ou não, de repercussão geral, o julgamento será suspenso e automaticamente retomado na sessão em meio eletrônico imediatamente seguinte, com a coleta das manifestações dos ministros ausentes.

§ 5º No julgamento realizado por meio eletrônico, se vencido o relator, redigirá o acórdão o ministro sorteado dentre aqueles que dele divergiram ou não se manifestaram, a quem competirá relatar o caso para o exame do mérito ou de eventuais incidentes processuais.

31 – Resolução 690/2020 - Art. 1º Ficam renumerados os §§ 5º e 6º do art. 2º da Resolução nº 642, de 14 de junho de 2019, para §§ 7º e 8º.

Art. 2º Os §§ 3º a 6º do art. 2º da Resolução nº 642, de 14 de junho de 2019, passam a vigorar nos seguintes termos:

Art. 2º (...)

§ 3º O ministro que não se pronunciar no prazo previsto no § 1º terá sua não participação registrada na ata do julgamento.

§ 4º Não alcançado o quórum de votação previsto nos arts. 143, *caput* e parágrafo único, e 147 do Regimento Interno do Supremo Tribunal Federal ou havendo empate na votação, o julgamento será suspenso e incluído na sessão virtual imediatamente subsequente, a fim de que sejam colhidos os votos dos ministros ausentes.

§ 5º O disposto no § 4º aplica-se à hipótese prevista no art. 173, parágrafo único, do Regimento Interno do Supremo Tribunal Federal.

§ 6º No julgamento de *habeas corpus* ou de recurso de *habeas corpus*, proclamar-se-á, na hipótese de empate, a decisão mais favorável ao paciente, nos termos do art. 146, parágrafo único, do Regimento Interno do Supremo Tribunal Federal.

32 – Resolução 690/2020 - Art. 3º Acresce-se à Resolução nº 642, de 14 de junho de 2019, o art. 6º-A, com a seguinte redação:



O atual procedimento de julgamento em meio eletrônico, excetuada a apreciação do requisito da repercussão geral, pode ser assim sintetizado:

1) as sessões são realizadas semanalmente, tendo início às sextas-feiras, sendo concluídas no 6º dia útil a contar do seu início<sup>33</sup>;

2) o ministro relator determina a inclusão do processo em lista para julgamento em meio eletrônico, já encaminhando ementa, relatório e voto, mas pode retirar do sistema qualquer lista ou processo antes de iniciado o julgamento<sup>34</sup>;

3) a liberação da lista gera, automaticamente, registro de andamento processual com informação sobre a inclusão do processo para julgamento em ambiente eletrônico<sup>35</sup>;

4) as listas de processos liberadas para julgamento são disponibilizadas em local específico constante do sítio eletrônico do STF<sup>36</sup>;

5) é publicada a pauta de julgamento no Diário da Justiça Eletrônico, com observância do prazo mínimo de 5 dias úteis de antecedência ao início do julgamento<sup>37</sup>;

6) os pedidos de destaque por qualquer das partes devem ser formulados até 48 horas antes do início da sessão, passando o julgamento a ser realizado em ambiente presencial acaso acolhidos pelo relator<sup>38</sup>;

---

Art. 6º-A. As atas referentes aos julgamentos das sessões virtuais serão publicadas no Diário de Justiça eletrônico e conterão a proclamação final ou parcial do julgamento.

§ 1º Aplica-se aos julgamentos em ambiente eletrônico o disposto nos arts. 89, 90, 91 e 92 do Regimento Interno do Supremo Tribunal Federal.

§ 2º A reclamação da parte interessada relativa a eventual erro na ata de julgamento será decidida pelo Presidente do Tribunal ou da Turma.

§ 3º Havendo reclamação ou impugnação por parte de qualquer dos ministros, o Presidente do Tribunal ou da Turma levará o feito em questão de ordem ao colegiado competente para deliberação.

33 – Resolução 642/2019 - Art. 2º As sessões virtuais serão realizadas semanalmente e terão início às sextas-feiras, respeitado o prazo de 5 (cinco) dias úteis exigido no art. 935 do Código de Processo Civil entre a data da publicação da pauta no DJe, com a divulgação das listas no sítio eletrônico do Tribunal, e o início do julgamento.

§ 1º O relator inserirá ementa, relatório e voto no ambiente virtual; iniciado o julgamento, os demais ministros terão até seis dias úteis para se manifestar.

34 – Resolução 642/2019 - Art. 3º O relator poderá retirar do sistema qualquer lista ou processo antes de iniciado o respectivo julgamento.

35 – Resolução 642/2019 - Art. 1º (...)

§ 4º A liberação das listas gerará, automaticamente, andamento processual com a informação sobre a inclusão dos processos em listas de julgamento virtual ou presencial.

36 – Resolução 642/2019 - Art. 1º (...)

§ 2º As listas de processos liberadas para julgamento serão disponibilizadas em local específico constante do sítio eletrônico do Supremo Tribunal Federal.

37 – Resolução 642/2019 - Art. 2º, *caput*.

38 – Resolução 642/2019 - Art. 4º Não serão julgados em ambiente virtual as listas ou os processos com pedido de destaque feito:

I - por qualquer ministro;

7) nas hipóteses de cabimento de sustentação oral previstas no Regimento Interno do Tribunal, fica facultado o envio das respectivas sustentações por meio eletrônico após a publicação da pauta e até 48 horas antes de iniciado o julgamento em ambiente virtual<sup>39</sup>;

8) não havendo a transferência do julgamento para o ambiente presencial, os demais ministros terão até 6 dias úteis para se manifestarem, a contar do início da sessão<sup>40</sup>, podendo votar nas listas como um todo ou em cada processo separadamente, computando-se os votos na ordem cronológica de sua apresentação<sup>41</sup>, sendo as opções de voto “acompanho o relator”, “acompanho o relator com ressalva de entendimento”, “divirjo do relator” e “acompanho a divergência”, com a obrigação de inclusão do texto do voto nos casos em que registradas as opções “acompanho o relator com ressalva de entendimento” e “divirjo do relator”<sup>42</sup>;

---

II - por qualquer das partes, desde que requerido até 48 (quarenta e oito) horas antes do início da sessão e deferido pelo relator;

§ 1º Nos casos previstos neste artigo, o relator retirará o processo da pauta de julgamentos eletrônicos e o encaminhará ao órgão colegiado competente para julgamento presencial, com publicação de nova pauta.

§ 2º Nos casos de destaques, previstos neste artigo, o julgamento será reiniciado.

39 – Resolução 642/2019 - Art. 5º-A Nas hipóteses de cabimento de sustentação oral previstas no regimento interno do Tribunal, fica facultado à Procuradoria-Geral da República, à Advocacia-Geral da União, à Defensoria Pública da União, aos advogados e demais habilitados nos autos encaminhar as respectivas sustentações por meio eletrônico após a publicação da pauta e até 48 horas antes de iniciado o julgamento em ambiente virtual.

§ 1º O envio do arquivo de sustentação oral será realizado por meio do sistema de peticionamento eletrônico do STF, gerando protocolo de recebimento e andamento processual.

§ 2º As sustentações orais por meio eletrônico serão automaticamente disponibilizadas no sistema de votação dos Ministros e ficarão disponíveis no sítio eletrônico do STF durante a sessão de julgamento.

§ 3º O arquivo eletrônico de sustentação oral poderá ser áudio ou vídeo, devendo observar o tempo regimental de sustentação e as especificações técnicas de formato, resolução e tamanho, definidos em ato da Secretaria Geral da Presidência, sob pena de ser desconsiderado.

§ 4º O advogado e o procurador firmarão termo de declaração de que se encontram devidamente habilitados nos autos e de responsabilidade pelo conteúdo do arquivo enviado.

§ 5º A Assessoria do Plenário e as Turmas certificarão nos autos o não atendimento das exigências previstas nos §§ 3º e 4º.

§ 6º Iniciada a sessão virtual, os advogados e procuradores poderão realizar esclarecimentos exclusivamente sobre matéria de fato, por meio do sistema de peticionamento eletrônico do STF, os quais serão automaticamente disponibilizados no sistema de votação dos Ministros.

40 – Resolução 642/2019 - Art. 2º, § 1º

41 – Resolução 642/2019 - Art. 2º, § 8º.

42 – Resolução 642/2019 - Art. 6º Os ministros poderão votar nas listas como um todo ou em cada processo separadamente.

§ 1º As opções de voto serão as seguintes:

a - acompanho o Relator;

b - acompanho o Relator com ressalva de entendimento;

9) não alcançado o quórum de votação ou havendo empate na votação, o julgamento será suspenso e incluído na sessão virtual imediatamente subsequente, a fim de que sejam colhidos os votos dos ministros que não tiverem se manifestado<sup>43</sup>;

10) é disponibilizada a íntegra da manifestação de cada ministro aos demais membros da corte, aos advogados, partes e público em geral, no sítio eletrônico do STF, durante a sessão de julgamento<sup>44</sup>;

11) as listas ou processos objetos de pedido de vista feito em ambiente eletrônico poderão, a critério do ministro vistor e com a concordância do relator, ser devolvidos para prosseguimento do julgamento em ambiente virtual, havendo possibilidade de modificação dos votos já proferidos<sup>45</sup>;

12) caso algum ministro modifique seu voto durante a sessão, a alteração aparece em vermelho no sítio eletrônico do STF, sinalizando aos advogados, partes e público em geral a modificação do posicionamento;

13) até o encerramento da sessão, havendo formulação de pedido de destaque por qualquer ministro, o julgamento é automaticamente transferido para o órgão colegiado competente para deliberação presencial (Turma ou Plenário), sendo reiniciado o julgamento<sup>46</sup>;

14) encerrada a sessão de julgamento, é publicado o acórdão.

Em que pese a existência de algumas vozes dissonantes à utilização do sistema eletrônico de julgamento – posicionamento esse, por exemplo, encampado pelo Ministro Marco Aurélio, o único a votar contrariamente à aprovação das propostas

---

c - divirjo do Relator; ou

d - acompanho a divergência.

§ 2º Eleitas as opções b ou c, o ministro declarará seu voto no próprio sistema.

43 – Resolução 642/2019 - Art. 2º (...)

§ 3º O ministro que não se pronunciar no prazo previsto no § 1º terá sua não participação registrada na ata do julgamento.

§ 4º Não alcançado o quórum de votação previsto nos arts. 143, *caput* e parágrafo único, e 147 do Regimento Interno do Supremo Tribunal Federal ou havendo empate na votação, o julgamento será suspenso e incluído na sessão virtual imediatamente subsequente, a fim de que sejam colhidos os votos dos ministros ausentes.

§ 5º O disposto no § 4º aplica-se à hipótese prevista no art. 173, parágrafo único, do Regimento Interno do Supremo Tribunal Federal.

§ 6º No julgamento de *habeas corpus* ou de recurso de *habeas corpus*, proclamar-se-á, na hipótese de empate, a decisão mais favorável ao paciente, nos termos do art. 146, parágrafo único, do Regimento Interno do Supremo Tribunal Federal.

44 – Resolução 642/2019 - Art. 2º (...)

§ 2º O relatório e os votos inseridos no ambiente virtual serão disponibilizados no sítio eletrônico do STF durante a sessão de julgamento virtual.

45 – Resolução 642/2019 - Art. 5º Os processos com pedidos de vista poderão, a critério do ministro vistor com a concordância do relator, ser devolvidos para prosseguimento do julgamento em ambiente virtual, oportunidade em que os votos já proferidos poderão ser modificados.

46 – Resolução 642/2019 - Art. 4º.

de emenda regimental para sua ampliação no âmbito do STF, por entender que “o Tribunal estaria, pouco a pouco, aproximando-se do máximo possível em termos de sessão virtual, a qual não considero como um colegiado, tendo em vista a ausência de troca de ideias e a impossibilidade de acesso dos advogados à tribuna, pelo que ficaria prejudicado o devido processo legal”<sup>47</sup> -, a adoção do referido instrumento constitui inequívoco e inarredável avanço no uso da tecnologia para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional<sup>48</sup>.

Com efeito, os sistemas eletrônicos de julgamento propiciam ambiente adequado à deliberação pelo colegiado, visto que cada julgador pode, em prazo razoável, identificar a questão controvertida nos autos, analisando as possíveis soluções e os argumentos postos pelos seus pares, para só então se posicionar<sup>49</sup>. Promove-se, outrossim, a celeridade no julgamento dos processos, que não precisam mais ficar aguardando indefinidamente a inclusão em pauta para apreciação apenas em sessões presenciais. Tal procedimento, gize-se, não implica prejuízo às garantias processuais das partes, pois assegurada a necessária publicidade e o exercício do direito de sustentação oral, além da possibilidade de apresentação de memoriais aos julgadores e de realização de esclarecimentos pelos advogados e procuradores sobre matéria de fato no curso da sessão eletrônica.

Cumprе observar, ademais, a necessidade de reinterpretação dos princípios processuais com a maior plasticidade imposta pelas novas realidades da sociedade atual, “renunciando a certos dogmas cujo culto obstinado seria causa de injustiças no processo e em seus resultados”<sup>50</sup>.

Nessa toada, as pontuais insurgências quanto à adequação dos julgamentos por meio eletrônico ao ordenamento jurídico pátrio foram rejeitadas pelo CNJ na Consulta 000147360.2014.2.00.0000, relator o Conselheiro Carlos Eduardo Dias, 5ª Sessão Virtual, com julgamento em 9/12/2015, bem como pelo STF na ADI 5.061 AgR-ED, relator o Ministro Luiz Fux, Tribunal Pleno, DJe de 18/2/2019, no RE 1.196.254 AgR-ED, relator o Ministro Luiz Fux, Primeira Turma, DJe de 2/9/2019 e no ARE 913.264 RG-ED, relator o Ministro Edson Fachin, Tribunal Pleno, DJe de 24/10/2016, dentre muitos outros precedentes, resultando plenamente assentada a sua validade.

---

47 – Consoante se extrai das atas da primeira sessão administrativa de 2019, realizada em 6/6/2019, e da 2ª sessão administrativa de 2020, realizada em 18/3/2020, publicizadas no portal do Supremo Tribunal Federal no endereço eletrônico <http://portal.stf.jus.br/textos/verTexto.asp?servico=legislacaoAtasSessoesAdministrativas&pagina=atasSessoesAdministrativas>. Acesso em 20/02/2021.

48 – “(...) o Poder Judiciário brasileiro tem se valido da tecnologia para promover uma prestação jurisdicional célere, segura e menos onerosa.” **LEAL, Saul Tourinho**. *Controle de constitucionalidade moderno*. Niterói: Impetus, 2ª Edição, 2012, p. 235-240.

49 – **SILVA, Virgílio Afonso da**. *Deciding without deliberating*, in *International Journal of Constitutional Law*, v. 11, n. 3, 2013, p. 557-584. O mencionado autor conceitua deliberação como um debate reflexivo voltado à tomada de decisão, que se inicia com a identificação do problema, passando para o levantamento de possíveis soluções e para a escolha ponderada da melhor alternativa.

50 – **DINAMARCO, Cândido Rangel**. Obra citada, p. 25.

O julgamento em meio eletrônico, portanto, apresenta-se atualmente como instrumento imprescindível e adequado à otimização da prestação jurisdicional e à efetivação do princípio da razoável duração do processo<sup>51</sup>, pois é evidente a impossibilidade de se dar vazão, ainda mais em tempo satisfatório, ao julgamento, apenas em ambiente presencial, do elevado número de processos que assomam diariamente aos órgãos colegiados<sup>52</sup>. Deve, desse modo, ser recebida com alvissaras pelos jurisdicionados e operadores do direito a expansão dessa inovadora forma de julgamento no âmbito do Poder Judiciário.

Sendo assim, indaga-se: se tantos são os benefícios proporcionados pela adoção do sistema informatizado de julgamentos, qual a razão de tamanha demora na sua implementação no Supremo Tribunal Federal e nas demais cortes brasileiras? Alguns empecilhos podem ser aventados, como a necessidade de uma mudança de cultura dos operadores do direito – pouco familiarizados com os recursos providos pela informática e ainda muito apegados aos processos físicos –, a baixa eficiência dos primeiros sistemas de processo eletrônico desenvolvidos e os elevados custos para a sua implantação e manutenção<sup>53</sup>. Na quadra atual, todavia, é principalmente o custo do processo eletrônico que, sem dúvida, ainda representa o principal entrave à sua maior propagação pelo Brasil.

Há, por conseguinte, que se fazer um especial esforço, mesmo em tempos de limitações orçamentárias, no sentido de se concentrarem recursos públicos na inovação dos sistemas de julgamentos eletrônicos. De fato, a própria garantia de acesso à justiça depende criticamente do emprego de novas tecnologias e inteligência artificial<sup>54</sup>, que jamais serão desenvolvidas a contento sem o indispensável aporte de investimentos. Enquanto não houver uma radical mudança nesse quadro, permaneceremos indefinidamente atados ao cenário descrito há muito por CARNELUTTI – 2017, p. 127: “os homens do governo falam periodicamente de uma ‘justiça rápida e segura’ mas bastaria que tivessem conhecimento das estreitezas materiais, frequentemente inconcebíveis, em que se realiza o serviço, para que se dessem conta de que tais declarações não têm nenhuma seriedade”<sup>55</sup>.

---

51 – **SILVA, Reinaldo Marques da.** *Necessárias considerações sobre o julgamento dos recursos pelos tribunais*, in Revista Forense, v. 113, nº 426, 2017, p. 189-203.

52 – Foram recebidos pelo STF 10.047 processos somente neste ano de 2021, até 20/02/2021, conforme dados constantes do portal do STF - <http://portal.stf.jus.br/textos/verTexto.asp?servico=estatistica&pagina=acervoatu> (listagem de processos recebidos este ano). Acesso em 20/02/2021.

53 – **SCHNEIDER, Jochen.** *Processamento eletrônico de dados – informática jurídica*, in **KAUFMANN, Arthur; HASSEMER, Winfried.** *Introdução à filosofia do direito e à teoria do direito contemporâneas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 3ª Edição, 2015, p. 548-549, tradução de Marcos Keel e Manuel Seca de Oliveira, revisão científica e coordenação de Antônio Manuel Hespanha.

54 – **FUX, Luiz; BODART, Bruno.** *Processo civil e análise econômica*. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 47-48.

55 – **CARNELUTTI, Francesco.** *Como se faz um processo*. Leme: CL EDIJUR, 2017, p. 127.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant.** *Acesso à justiça*. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 2002, tradução de Ellen Gracie Northfleet.

**CARNELUTTI, Francesco.** *Como se faz um processo*. Leme: CL EDIJUR, 2017.

**DINAMARCO, Cândido Rangel.** *Nova era do processo civil*. São Paulo: Malheiros, 4ª Edição, 2013.

\_\_\_\_\_; **LOPES, Bruno Vasconcelos Carrilho.** *Teoria geral do novo processo civil*. São Paulo: Malheiros, 3ª Edição, 2018.

**FUX, Luiz; BODART, Bruno.** *Processo civil e análise econômica*. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

**LEAL, Saul Tourinho.** *Controle de constitucionalidade moderno*. Niterói: Impetus, 2ª Edição, 2012.

**MOREIRA, José Carlos Barbosa.** *A Emenda Constitucional nº 45 e o processo*, in Revista Forense, v. 102, nº 383, 2006.

\_\_\_\_\_. *O desafio da celeridade na prestação jurisdicional*, in Revista da EMERJ, v. 9, nº 36, 2006.

**NASCIMENTO, Joelma Gomes do.** *Instrumentos de ampliação da efetividade jurisdicional estatal na sociedade de informação*, in Revista brasileira de direito da comunicação social e liberdade de expressão, v. 2, nº 5, 2012.

**NEVES, Aline Regina das; CAMBI, Eduardo.** *Processo e tecnologia: do processo eletrônico ao plenário virtual*, in Revista dos Tribunais, v. 106, nº 986, 2017.

**SCHNEIDER, Jochen.** *Processamento eletrônico de dados – informática jurídica*, in **KAUFMANN, Arthur; HASSEMER, Winfried.** *Introdução à filosofia do direito e à teoria do direito contemporâneas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 3ª Edição, 2015, tradução de Marcos Keel e Manuel Seca de Oliveira, revisão científica e coordenação de Antônio Manuel Hespanha.

**SERAU JUNIOR, Marco Aurélio.** *Viabilidade técnico-jurídica dos “plenários virtuais”*, in Revista dialética de direito processual, nº 110, 2012.

**SILVA, Reinaldo Marques da.** *Necessárias considerações sobre o julgamento dos recursos pelos tribunais*, in Revista Forense, v. 113, nº 426, 2017.

**SILVA, Virgílio Afonso da.** *Deciding without deliberating*, in *International Journal of Constitutional Law*, v. 11, nº 3, 2013.



# 6

## **Unidade Remota de Cumprimento e Apoio – URCA: o cartório do futuro**

Ricardo Pippi Schmidt

*Desembargador do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e Mestre em Administração em  
Poder Judiciário pela FGV Direito Rio*

Leandro Raul Klippel

*Juiz de Direito do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul*

Daniel Englert Barbosa

*Juiz de Direito do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul*

Sheron Garcia Vivian

*Servidora da Corregedoria-Geral da Justiça e Mestre Profissional em Administração*

### **1. INTRODUÇÃO**

O Poder Judiciário Estadual tem sua organização estruturada em comarcas dotadas de uma ou mais Varas/Cartórios, onde lotados os respectivos juízes e servidores.

Tal forma de organização, embora centenária e fundada na lei de organização judiciária, tem ensejado dificuldades e desafios em termos de equânime distribuição de serviço/servidores, quer diante da limitação legal do número de cargos vagos na respectiva unidade, quer em função das dificuldades em prover os cargos nas comarcas longínquas ou de difícil acesso.

Com isso, há situações em que o número de servidores/juízes resta insuficiente em comparação com a carga de trabalho. Para tais situações, a Justiça do Rio Grande do Sul instituiu mecanismos de auxílio, como regimes de exceção e projetos apoio cartorário.

Esses projetos especiais, todavia, representam custo elevado, na medida que muitas vezes implicam deslocamento de juízes e servidores de comarcas próximas para atender aquelas que se apresentam com excesso de trabalho motivado pelo elevado número de processos, carência de pessoal ou método de trabalho inadequado.

Com a introdução do processo eletrônico e a consequente virtualização da prática dos atos processuais, mostra-se possível, já agora, uma mudança nesse cenário,



na medida em que o uso da tecnologia permite trabalho à distância ou remoto, viabilizando, assim, melhor distribuição da força de trabalho alocada nas diversas unidades jurisdicionais, com custo infinitamente menor e melhor organização.

Pensando nisso é que, ainda em 2015, na gestão do Desembargador Tasso Caubi Soares Delabary na Corregedoria-Geral da Justiça do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, deu-se início a um projeto-piloto de apoio ao primeiro grau de jurisdição através de uma Unidade Remota de Cumprimento e Apoio, denominada URCA.

A ideia surgiu da necessidade de auxiliar os cartórios dos Juizados Especiais Cíveis e da Fazenda Pública do interior do estado cujo incremento de processos se mostrava excessivo em face da estrutura instalada, por meio de auxílio no cumprimento de atos processuais à distância por servidores lotados na capital.

Instituída por meio do Ato Nº 014/2015-COMAG, tal unidade foi após ampliada pelos Atos Nº 055/2015-CGJ, Nº 072/2015-CGJ, Nº 079/2015-CGJ, Nº 002/2016-CGJ, Nº 033/2016-CGJ e Nº 033/2017-CGJ.

O objetivo inicial da URCA, pois, foi o de prestar apoio remoto ao 1º grau de jurisdição, no âmbito dos Juizados Especiais Cíveis e Fazendários do TJRS que enfrentam histórica carência estrutural e de servidores no atendimento das demandas que neles tramitam. Neste contexto, a finalidade primária do projeto foi prestar auxílio às unidades que apresentassem maiores dificuldades, buscando igualizar as cargas de trabalho a que são submetidos todos os servidores, além de proporcionar a possibilidade de os tempos de tramitação dos processos nas mais diversas comarcas fossem minimamente equalizadas.

A concepção inicial, como projeto-piloto, visou a permitir que a Corregedoria-Geral da Justiça identificasse a melhor forma de trabalho à distância, analisando as tarefas que melhor se adaptavam ao cumprimento remoto, de forma simultânea ou exclusiva, verificando-se os prós e contras, as dificuldades e potencialidades dessa nova modalidade de estruturação dos serviços, a fim de que, ao final, houvesse regulamentação adequada à realidade prática.

Criada em um primeiro momento para auxiliar remotamente o trabalho cartorário das comarcas do interior com deficiência de servidores ou excesso de trabalho em relação aos processos eletrônicos ingressados, inicialmente, através do sistema dos Juizados Especiais e Fazendários, a URCA também passou a ter como objetivo secundário de servir para o treinamento prático de servidores em processo eletrônico, além de *locus* de experimentação para diversas situações que o processo eletrônico traz na sistemática de trabalho dos servidores e magistrados.

A primeira delas, e mais óbvia, diz respeito à própria virtualização dos processos, com a eliminação de um substrato físico da documentação processual. Assim, há a quebra do paradigma de que o processo deva ser administrado em um determinado local, passando a haver o cumprimento de atos processuais e assessoramento de magistrados na pesquisa e elaboração de minutas por servidores lotados em locais diversos em que tramita o processo.

É que o processo eletrônico viabiliza também e de forma mais fácil a aferição da produtividade dos servidores. Deste modo, intentou-se na URCA o estabelecimento de uma pontuação das diversas atividades desempenhadas pelos servidores, considerando a suas complexidades e tempo necessário para o seu cumprimento, de

modo a possibilitar uma medição da produção. Como consequência, é (será) possível estabelecer-se uma pontuação mínima. A testagem deste modelo é feita no âmbito da URCA e poderá ser replicada para todas as demais unidades jurisdicionais do Estado.

Outra forma de experimentação proporcionada pela URCA é a possibilidade de teletrabalho pelos seus servidores. O processo eletrônico, pela ausência da necessidade de contato físico com o processo, permite que o trabalho seja desempenhado em qualquer lugar. Assim, iniciou-se um projeto piloto de teletrabalho entre os servidores da URCA, autorizando que estes atuem nos processos de suas residências, sem que se desloquem aos prédios do Poder Judiciário (Resolução nº 227/2016 do CNJ). Inicialmente foi autorizada a realização de teletrabalho em 1 dia por semana, sendo posteriormente ampliado para 2 dias por semana. Tal medida mostrou-se amplamente exitosa, sendo que a produtividade dos servidores nos dias de teletrabalho é cerca de 30% superior àquela realizada nos dias em que trabalham nas dependências do Foro. As aferições iniciais do teletrabalho indicam que o resultado é positivo, pois há uma sensível melhora na qualidade de vidas das pessoas, redução de custos tanto para estas (transporte) quanto para o Poder Judiciário.

## **2. A ATUAÇÃO DAS URCAS**

Atualmente, o Judiciário gaúcho possui três Unidades Remotas de Cumprimento e Apoio: a) a URCA Cartório, que efetiva o cumprimento das decisões dos processos eletrônicos; b) a URCA Gabinete, que consiste em um assessoramento à distância, mediante a elaboração de minutas de decisões; e c) a URCA Contadoria, que passou a centralizar a elaboração de todos os cálculos dos processos eletrônicos em tramitação no estado, via sistema e-Themis1g, no âmbito dos Juizados Especiais Cíveis e Fazendários.

O objetivo primário do projeto é proporcionar auxílio àquelas comarcas que estão com maiores dificuldades, com atrasos significativos nos cumprimentos dos atos processuais, caso da URCA Cartório, ou que tenham uma quantidade de processos grande conclusos a razoável tempo aguardando decisão judicial, quando é autorizada a atuação da URCA Gabinete, quando assessores ligados a esta unidade elaboram minutas de despachos e sentenças para aprovação do magistrado titular. Intenta-se evitar que processos fiquem parados por largo espaço de tempo por deficiências estruturais do Poder Judiciário.

Por outro lado, importante assinalar que, tendo-se ciência da necessária adaptação nas rotinas, especialmente na troca do processo físico pelo eletrônico, não se deve descuidar do apoio à saúde dos servidores e magistrados, ponto se afigura importante.

Para tanto, quando da instalação da URCA, foi realizada apresentação pelo Departamento Médico Judiciário, com dicas e informações gerais para o trabalho direto no computador, incluindo as necessárias pausas e inclusive ressaltando-se a importância de alguns cuidados como, por exemplo, que os dois monitores sejam idênticos, evitando diferença de brilho decorrente de utilização de marcas diversas, o que aumenta o cansaço ocular.

A política de cuidado com a saúde, através da interação permanente com o Departamento Médico, deve ser a regra. Aliás, dentro de uma ideia de inovação, os próprios ambientes de trabalho ou os locais para a pausa devem ser repensados, pois, com o tempo, a estrutura física tradicional ficará para trás.

## **2.1. URCA CARTÓRIO**

Servidores lotados em Porto Alegre auxiliam unidades cartorárias do interior do estado com deficiência de servidor ou elevada carga de trabalho.

A atuação da URCA Cartório ocorre, em regra, por períodos determinados, até que o serviço seja colocado em dia, de acordo com o plano de trabalho elaborado quando do início do projeto. Por ora, sua abrangência compreende os processos eletrônicos do sistema e-Themis1g na competência dos Juizados Especiais Cíveis e Fazendários.

Atualmente 7 comarcas contam com a atuação permanente da URCA Cartório, são elas: Caxias do Sul, Parobé, Portão, Santa Rosa, Sapucaia do Sul, Terra de Areia, Vacaria, bem como o 1º Juizado Especial da Fazenda Pública da comarca de Porto Alegre, desde março de 2017. Até março de 2018, a URCA Cartório apoiou, de forma permanente, as comarcas de Cachoeirinha, Esteio, Getúlio Vargas, Panambi e Três de Maio, e, até abril de 2018, Tapes. Restou encerrada, também, a atuação permanente no 2º Juizado Especial da Fazenda Pública em 15/07/19, tendo em vista que o cumprimento estava sempre em dia.

No momento em que escrevemos este artigo, a URCAJUD está atuando em 62 (sessenta e duas) Unidades.

A URCA Cartório também presta apoio de forma temporária, até que o serviço seja colocado em dia, finalizando a atuação com prazo de cumprimento em até dez dias. Ao todo, já restaram abrangidos cento e quinze (115) Juizados Especiais Cíveis, quarenta e dois (42) Juizados Especiais da Fazenda Pública e em nove (9) Varas da Fazenda Pública de todo o estado desde o início do projeto (2015).

Por padrão é realizado um levantamento prévio da situação de cada Vara, abrangendo todos os Juizados Especiais Cíveis e Fazendários, do Interior e de Porto Alegre, havendo comunicação acerca da atuação por e-mail enviado ao Cartório e ao Gabinete.

Desde agosto de 2017, passaram a ser adotados os seguintes critérios para a atuação pela URCA Cartório:

1. Prioridade Varas Judiciais (após Varas Cíveis, JEC Adjunto, Vara JEC) e JEFPP Porto Alegre;
2. Unidades com atraso acima de 60 dias na atividade de certificação de prazo;
3. Unidade com mais de 20 processos para cumprimento em atraso;

Após o término da atuação, costuma ser encaminhado um e-mail informando o encerramento do projeto, com o relatório de cumprimento da URCA, bem como acerca das tarefas pendentes a serem desempenhadas pelos servidores da respectiva unidade.

## **2.2 URCA CONTADORIA**

A partir do Ato Nº 055/2015-CGJ foi criada a URCA Contadoria que passou a centralizar a elaboração de cálculos judiciais dos processos eletrônicos, permitindo a

padronização e a redução do tempo.

Situada em Porto Alegre, junto à contadoria do Foro Central, a URCA Contadoria elabora os cálculos em processos eletrônicos e-Themis1g de todas as Comarcas do Estado. A elaboração do cálculo de custas, porém, fica a cargo das Contadorias locais.

Os cálculos com urgência são elaborados em 02 dias e os cálculos normais, no âmbito dos Juizados Especiais Cíveis, em 15 dias, nos Juizados Especiais da Fazenda Pública, em 30 dias, e na Vara Cível com competência para a Fazenda Pública, em 60 dias.

No período de janeiro a julho de 2019 foram elaborados 10.256 cálculos dos Juizados Especiais Cíveis, 1.025 cálculos dos Juizados Especiais da Fazenda Pública e 463 cálculos da Fazenda Pública.

### **2.3 URCA GABINETE**

A criação da URCA Gabinete ocorreu pelo Ato Nº 033/2016-CGJ.

Em regra, a atuação inicia por meio de solicitação de auxílio por parte do magistrado da Comarca interessada no apoio. Após, é realizada verificação da necessidade pelo Juiz-Coordenador da Unidade. Atendidos os critérios preestabelecidos, e autorizada a atuação, a Assessoria da URCA entra em contato com a comarca para apresentação e esclarecimentos iniciais, informando detalhes importantes sobre o desenvolvimento do trabalho.

A URCA Gabinete realiza as atividades inerentes à rotina de gabinete, como elaboração de minutas de despachos e sentenças, salvo aquelas que dizem com o cumprimento de medidas liminares, pesquisas e bloqueios via Bacenjud e Renajud, pesquisa de endereços e declarações fiscais via Infojud e minuta de decisões de tutela de urgência e evidência. Os trabalhos são desenvolvidos por meio da plataforma eletrônica do e-Themis1G, englobando, atualmente, processos dos Juizados Especiais Cíveis e da Fazenda Pública. O contato inicial com a Comarca auxiliada, bem como demais procedimentos e situações pertinentes, são documentados na forma de expedientes administrativos integrados ao SEI (Sistema Eletrônico de Informações).

A Unidade, além do apoio às comarcas, com a elaboração de minutas de decisões e sentenças, também adota condutas proativas, colaborando com a organização da sistemática de trabalho e utilização do sistema e-Themis1G da comarca auxiliada, além de efetuar pesquisas doutrinárias e jurisprudenciais para a elaboração de futuros modelos de decisões e sentenças. Auxilia ainda Magistrados e Assessores locais com explicações e esclarecimentos sobre o manuseio e utilização do sistema eletrônico.

Importa registrar que os Juizados Especiais das Comarcas do interior possuem grande volume de demanda, com ampla diversidade de matérias, no mais das vezes carecendo de apoio de equipe local, com o que o apoio da URCA Gabinete mostra-se essencial.

Na execução das atividades da URCA Gabinete, tem-se adotado como parâmetro a priorização da conclusão por data de antiguidade e/ou volume e, conforme a situação, também a complexidade, auxiliando nos processos que se mostraram mais complexos para os servidores dos Juízos auxiliados. É dizer que os Assessores deste gabinete têm atuado nas demandas mais intrincadas, que exigem maior nível de atenção, escapando aos casos repetitivos, o que permite um “desafogamento” aqueles setores de trabalho e uma melhor ordenação das atividades em relação ao período futuro.

A URCA Gabinete produziu, no período de um ano (junho de 2018 a junho de 2019), um total de 11.382 (onze mil trezentos e oitenta e duas) minutas de sentenças (com resolução de mérito) e demais decisões e despachos. Atualmente a URCA Gabinete é composta por 5 assessores.

A relevância do serviço é evidenciada sob vários aspectos: primeiro, porque desafoga as unidades, auxiliando diretamente os magistrados que estão sobrecarregados; segundo, porque a URCA Gabinete tem suprido a ausência de Assessor de magistrado nos Juizados Especiais e até mesmo nos casos de licença-gestante; terceiro, pelo aspecto econômico – relação custo/benefício –, na medida em que a atuação de servidores da URCA é menos onerosa do que a implantação de regime de exceção ou designação de juiz substituto. Neste aspecto, o Anexo I do estudo realizado pela Comissão de Inovação e Integração de 1º Grau dá conta de que o custo orçamentário individual por processo sentenciado, numa Unidade Remota de Apoio, é de R\$ 80,35, enquanto que em Regime de Exceção ou Designação de Substituto atingem os montantes de R\$ 123,40 e R\$ 337,15, respectivamente.

#### **2.4. URCAJUD e a Central de Consulta de Endereços**

Com a expansão do sistema eproc em todo o Estado em 2019 para a área cível (excetuando-se os processos do Juizado da Infância e Juventude, dos Juizados Especiais Cíveis e Fazendários) e para a área criminal a partir de junho de 2020, não fazia mais sentido a limitação da atuação da URCA por matéria ou por sistema.

Além do novo cenário em termos de virtualização processual, o eproc possuía ferramenta própria para a solicitação de pesquisas e restrições de valores, via robô do Bacenjud e Infojud, o que beneficiaria inúmeras unidades judiciais.

Assim, restou autorizada a criação formal da URCAJUD (Unidade Remota de Cumprimento e Apoio de Ordens Judiciais) pelo Ato Nº 014/2020-COMAG em 13 de março de 2020.

Com isso, foi ampliado o Projeto Apoio da URCA para que a atuação não ficasse restrita apenas aos processos do sistema e-Themis, passando a abranger, também, os processos eletrônicos do Sistema eproc e, dessa forma, também centralizasse os cumprimentos judiciais relativamente a consultas, bloqueios, restrições e cancelamentos, através de sistemas conveniados com o poder judiciário, tais como: Bacenjud, Infojud, Renajud, bem como a consulta de endereços e informações em processos eletrônicos através de sistemas conveniados, tais como: RGE, CDL/SPC, Corsan, Jucirs, Bacenjud e TRE (URCAJUD).

Nesse contexto, dentro da estrutura da URCA Cartório restou autorizada a criação da URCAJUD para centralizar os cumprimentos judiciais relativamente a consultas, bloqueios, restrições e cancelamentos através dos sistemas conveniados com o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul. A instalação da URCAJUD, em que pese autorizada pela Corregedoria-Geral da Justiça, em novembro de 2017, permaneceu até fevereiro de 2020 aguardando o desenvolvimento do formulário sistêmico pela Direção de Tecnologia da Informação e Comunicação - DITIC.

Um dos serviços oferecidos pela URCAJUD consiste na Central de Consulta de Endereços (CCE) que, por independer de desenvolvimento sistêmico, restou iniciada

em data anterior à formatação formal da URCAJUD como projeto-piloto também instituído dentro da estrutura da URCA Cartório.

A partir de junho 2018 a CCE passou a atuar com uma equipe responsável pelas pesquisas de endereços de forma centralizada, mediante e-mail e SDM. Inicialmente o projeto possuía 11 unidades e hoje já conta com 68 unidades, sendo 37 de Porto Alegre e 31 do Interior. Dentro desse total, 41 vêm fazendo uso do serviço. As pesquisas podem ser realizadas nos sistemas: RGE, TRE, CDL/SPC, CORSAN e JUCIRS, com previsão de ampliação do acesso para o Bacenjud, SerasaJud e Consultas Integradas.

A pesquisa de satisfação realizada sobre o serviço prestado pela Central de Busca de Endereços no ano de 2018, por amostragem, obteve ótimo resultado em todos os critérios avaliados, quais sejam: atendimento do serviço, utilização da ferramenta, eficácia das pesquisas e eficácia na comunicação.

Na tabela abaixo, os resultados do projeto no período de janeiro/2019 a junho/2019:

MÊS	PEDIDOS (abertos)	DEVOLVIDOS (resolvidos)	CDL-SPC (*)		CORSAN (*)		TRE (*)		RGE (*)		JUCISRS (*)	
TOTAL	680	673	1.160	507	1.656	190	1.347	1100	1.648	191	1.605	863

(\*) Número de pesquisas x resultado com êxito

O número de consultas realizadas e o percentual de êxito aumentou do ano de 2018 para o ano de 2019:

#### **Consultas realizadas x consultas positivas (%):**

ANO	REALIZADAS	POSITIVAS	%
<b>2018</b>	5.283	1.939	36,70%
<b>2019</b>	7.416	2.851	38,44%

A URCAJUD desincumbe o juiz ou sua assessoria da tarefa de realizar pesquisas e protocolos de penhora, via sistemas como o Bacenjud, Renajud, Infojud, que demandam valioso tempo do Gabinete. Destaca-se o Bacenjud porque, após o exame do processo e decisão pela realização da penhora *online*, é necessário o acesso ao sistema, inclusão da minuta de bloqueio e protocolo; após 48 horas, novo acesso ao sistema, desbloqueio de eventual valor irrisório ou além do necessário ao processo, por fim, transferência do valor e juntada do resultado no sistema, o que ocorre após outras 48 horas.

Segundo contato efetivado com algumas unidades da Fazenda Pública e Juizado Especial Cível de Porto Alegre, verificou-se que são protocoladas em torno de 100 minutas por semana em cada unidade, demorando, em média, 1 hora diária do tempo de um integrante da assessoria com este tipo de serviço, bem como para efetivar a pesquisa em outros sistemas.

A propósito, apenas quanto ao Bacenjud, no ano de 2016, foram efetivadas, em nosso Tribunal, 556.474 consultas e registros, incluindo bloqueios, desbloqueios e transferências. A título de exemplo, no Juizado Especial da Fazenda Pública, no ano de 2016, foram efetivados 2.436 protocolos de bloqueios, na 10ª Vara da Fazenda Pública, 1985, na 20ª Vara da Fazenda Pública, 13.659 bloqueios e na 11ª Vara da Fazenda Pública, 228 bloqueios.

Não há dúvida, portanto, de que seria de grande valia para a jurisdição a possibilidade de o gabinete transferir a outra unidade, no caso, a URCAJUD, a incumbência de protocolar as ordens de bloqueio nos diversos sistemas existentes, além das pesquisas, atendendo, se possível, todas as unidades judiciárias do Estado.

Quanto ao Bacenjud, necessário observar que a atual versão do sistema permite que o Magistrado delegue ao assessor a função de protocolar minutas, conforme se verifica do Manual do Usuário (Capítulo IV – Informações Complementares, item 3. Delegação de Protocolização).

Quanto aos sistemas RenaJud e InfoJud, conforme convênios estabelecidos com o Tribunal de Justiça, é permitido ao Magistrado designar serventuários que possuam certificado digital, para fins de restringir bens, solicitar e receber informações da Receita Federal. A ideia inicial é que a URCAJUD funcione exclusivamente nos processos eletrônicos. Para tanto, customizado o sistema eproc, o gabinete deve preencher os dados necessários em formulário padronizado, individualizado para cada parte. Após, o processo deve ser remetido, via sistema, à URCAJUD. Esta unidade, por sua vez, acessa os sistemas, cumpre a ordem, junta o resultado no processo e o devolve à origem.

O usuário da unidade judicial que encaminhar o formulário para a URCAJUD deverá selecionar quais os sistemas gostaria que a URCAJUD providencie a pesquisa. Somente caso inexistente a busca no sistema Bacenjud, por exemplo, a URCAJUD promoverá a pesquisa no sistema subsequente (cujo checkbox tenha sido selecionado), por exemplo, RenaJud ou InfoJud.

A macro do Robô faz automaticamente as buscas de bloqueios de valores no sistema Bacenjud e a pesquisa de informações no sistema Infojud (sem que o usuário da URCAJUD precise preencher qualquer informação nos respectivos sistemas). As respostas dos sistemas são “vinculadas” automaticamente no eproc, sem interferência humana. Importante referir que a efetiva juntada do resultado no eproc somente ocorre quando a ordem é devolvida para a unidade judicial.

Ressalta-se que o cumprimento das ordens com relação aos sistemas Bacenjud, RenaJud e Infojud deve ser realizado exclusivamente por servidores da Justiça Estadual lotados na URCA, compromissados nos termos dos convênios firmados, com acessos disponíveis mediante autorização de magistrado indicado pela Corregedoria-Geral da Justiça. Em nenhum momento, pois, haverá delegação de competência, de forma que,



havendo qualquer intercorrência, a responsabilidade é do magistrado solicitante da ordem judicial.

Com relação ao sistema Bacenjud, a URCAJUD tem competência para protocolar minuta de bloqueio e proceder ao desbloqueio de valor ínfimo, tudo nos termos da solicitação da origem, cabendo às unidades solicitantes providenciarem os desdobramentos decorrentes, tais como: transferir valores até o limite indicado no formulário e desbloquear o montante excedente.

A URCAJUD não tem acesso ao processo, somente às informações preenchidas no formulário, de modo que, sobrevivendo dúvida acerca do cumprimento da ordem, estaria autorizada a devolver o pedido, independentemente de cumprimento.

No momento em que escrevemos este artigo, o Projeto-Piloto da URCAJUD iniciou recentemente com o 2º Juizado da 12ª Vara Cível do Foro Central de Porto Alegre (em 14 de abril de 2020), tendo sido concretizado o primeiro bloqueio via Robô Bacenjud em 06 de maio de 2020. Em que pese consista em projeto recente, os dados de medição são interessantes:

URCAJUD – ROBÔ BACENJUD					
ORDENS	POSITIVO A MAIOR	PARCIAL	NEGATIVO	DESBLOQUEIO LIMITE	CÍVEL
44	10	18	11	1	29

### 3. Expansão da URCA

A URCA ganhou novas instalações no prédio II do Foro Central de POA em 29.11.2017. Duas salas localizadas no sétimo andar do Foro Central II (salas 705.7 e 707.4) passaram a integrar a unidade de apoio, respectivamente, de gabinete e de cartório. Antes da mudança, a URCA estava instalada no prédio Glicério Alves, na Praça da Matriz, na Capital.

A ampliação tem como objetivo a preparação para expansão do processo eletrônico em todo o Estado. O local da nova instalação também facilitará o controle e acompanhamento da produtividade pelo Juiz de Direito Dr. Leandro Raul Klippel, designado Juiz-Coordenador da URCA. A proximidade física deste propicia maior envolvimento do Juiz-Coordenador, que pode agora acompanhar as rotinas e procedimentos, bem como controlar a produtividade dos integrantes da URCA.

Em estudo na CGJ a proposta de regulamentação da URCA com a criação de núcleos por matérias, o que se efetivará com o avanço do programa de virtualização. Também necessária a elaboração de um Projeto de Lei para a adequação da estruturação da unidade, com a criação dos cargos e Funções Gratificadas de coordenadores.

A criação de núcleos por matérias visa maior especialização dos servidores, com deslocamento de funcionários das unidades judiciais especializadas (conforme já implementado no Projeto da Central de Cumprimento Cartorário – CCC) ou a utilização do trabalho remoto destes quando aprovada a regulação do teletrabalho, o que, todavia, supõe equalização da carga de trabalho, modificando o conceito de atribuições e tarefas da própria unidade judicial, com definição de metas de produtividade.



#### **4. Premiações e Reconhecimento pelo CNJ**

O projeto da URCA consta listado no Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário no endereço eletrônico: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/213> no eixo temático Gestão Processual.

A URCA está concorrendo, também, ao Prêmio Inovare/2020, cuja premiação ocorrerá em dezembro/2020.

#### **5. Conclusão**

A introdução do processo eletrônico no âmbito do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, a par de um desafio, constitui excelente oportunidade para fazer diferente, pensar o novo, criar, enfim, um ambiente voltado para inovação.

A virtualização dos atos processuais permite uma verdadeira transformação das estruturas organizacionais e das atividades dos magistrados e servidores. A URCA exemplo disso. Permite, a um só tempo, a incorporação de avanços tecnológicos ao Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, com reestruturação dos procedimentos cartorários e otimização da utilização de mão de obra, concentrando a realização de tarefas de todos os cartórios judiciais apoiados, agilizando e aperfeiçoando as atividades jurisdicionais, com aumento do número de processos cumpridos por usuário em comparação com o modelo cartorário tradicional. Tal se deu pela qualificação dos servidores, redução do tempo de andamento dos processos e padronização dos procedimentos processuais.

Dentre as inúmeras vantagens, destacam-se: a celeridade processual, a eficiência no cumprimento, a redução dos servidores em cartório e, por consequência, maior produtividade no auxílio de tarefas ligadas à análise processual, além da redução de custos e padronização das atividades, dos procedimentos, com a uniformização dos modelos e especialização na execução dos trabalhos, a partir da instituição de diversas linhas de atuação da URCA, conforme acima explanado.

A URCA é não só viável, como promissora, mas precisa ser ampliada e reforçada, permitindo que, por meio do trabalho à distância, seja possível flexibilizar a distribuição da força de trabalho nas diversas unidades jurisdicionais, sem as amarras da lotação e relocação de pessoal, viabilizando que servidores lotados em unidades regionais possam, remotamente, atuar no cumprimento dos atos processuais e demais trâmites dos feitos em andamento nas comarcas que necessitem de momentâneo apoio.

Em momento de crise financeira do Estado, iniciativas como esta permitirão que o TJRS assuma, no âmbito administrativo-gerencial, o protagonismo que já desfruta no cenário nacional em termos de resultados na prestação jurisdicional, modernizando sua estrutura organizacional, potencializando o trabalho dos seus servidores e magistrados, através de ações concretas que permitam reduzir custos e aumentar sua eficiência.

---

# 7

## **Transformação Organizacional do Poder Judiciário em decorrência da virtualização processual**

Sheron Garcia Vivian

*Servidora da Corregedoria-Geral da Justiça e Mestre Profissional em Administração*

### **1. Introdução**

O processo eletrônico tornou-se uma realidade no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul na área cível (exceto no Juizado da Infância e Juventude e nos Juizados Especiais Cíveis e Fazendários) e, em breve, o eproc abrangerá toda a atividade do estado, inclusive, na área criminal (com exceção dos Juizados Especiais Criminais), cuja implantação iniciou em junho de 2020, pela matéria da Violência Doméstica.

Na Administração do biênio 2020/2021 a digitalização passou a ser uma prioridade. Em junho de 2020 restou expedida licitação, cuja meta consiste na digitalização de cerca de dois milhões de processos físicos, a ser cumprida em 18 meses em 3 fases: Porto Alegre, as 25 maiores comarcas do estado e as demais comarcas do interior do estado.

A migração dos processos eletrônicos dos sistemas legados, por exemplo, do sistema e-Themis1g, que abrange processos da Fazenda Pública, dos Juizados Especiais (JEC) e da Fazenda Pública (JEFAZ), está prevista para o ano de 2021.

O advento da virtualização processual exige planejamento em relação aos desdobramentos decorrentes. Implantar o processo eletrônico não se limita ao sistema eproc, mas a toda uma preparação das estruturas, das atividades a serem desempenhadas, bem como de sensibilização dos magistrados e servidores sobre a nova realidade.

Todavia, a atual estrutura organizacional das unidades judiciais não dará conta do novo formato de atuação jurisdicional: muitas das tarefas cartorárias com o eproc passaram a ser automatizadas, dispensando-se a atividade humana. Por outro lado, a atividade intelectual e de assessoramento dos magistrados se intensificará na medida em que restará acelerada significativamente a tramitação dos feitos, exigindo maior qualificação. E não para por aí, em um futuro bem próximo, perceberemos que as funções até mesmo de assessoria serão amenizadas pelo o uso da inteligência artificial.

Em que pese fundamental, isoladamente a informatização dos processos não solucionará todos os problemas que impedem a prestação jurisdicional em tempo razoável. A solução para a morosidade não está atrelada exclusivamente ao aumento do número de juízes e servidores, mas sim à organização da instituição, ao planejamento de suas ações e à busca por soluções inovadoras que simplifiquem as tarefas a serem desenvolvidas, o que pressupõe, em especial, o desprendimento e a mudança de cultura.

A ideia é que, mesmo não havendo necessariamente uma alteração física, seja eliminada a divisão conceitual de cartório e de gabinete. Na verdade, o programa de virtualização proporciona uma verdadeira unificação dos esforços e uma única equipe integrante da unidade judicial.

Cada magistrado detém melhor conhecimento acerca da realidade da sua comarca e unidade, bem como dos seus servidores (peças fundamentais neste processo de organização para a melhoria da prestação jurisdicional). Portanto, seguindo modelos de outros Tribunais, é preciso chancelar um formato gerencial com maior autonomia aos seus verdadeiros gestores locais. De forma que cada um avalie as atribuições que devam ser desempenhadas pelos integrantes da sua equipe de acordo com a necessidade de serviço.

É preciso primar pela maior eficiência e qualidade na prestação jurisdicional. A Administração do Poder Judiciário está atenta e de parabéns pela instalação da Central de Atendimento ao Público – CAP (que consiste no verdadeiro “cartão de visitas” do Poder Judiciário, centralizando o atendimento antes feito pelos balcões dos cartórios), da Central de Cumprimento Cartorário - CCC (que centraliza o cumprimento cartorário dos processos no eproc) e pelo projeto-piloto de digitalização dos processos propostos após 15.06.2015 das Varas de Família de Porto Alegre para tramitação no eproc.

Todas iniciativas inovadoras e em sintonia com as medidas tomadas por outros Tribunais em estágio de virtualização mais avançado e essenciais para a verdadeira transformação do Poder Judiciário em decorrência da virtualização processual.

## **2. Análise da Estrutura atual do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul frente ao programa de virtualização**

A estrutura atual das unidades judiciais de 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul é composta por uma equipe de gabinete (como uma espécie de apoio na elaboração de minutas de decisões para os magistrados) e por um cartório (composto, em regra, por 3 a 8 servidores, de acordo com a carga de trabalho, liderados por um escrivão) no qual são cumpridos os processos, segundo determinação judicial.

A assessoria, na grande maioria das unidades, é composta por um assessor (cargo comissionado – CC), um auxiliar de juiz (oficial escrevente com função gratificada – FG para auxiliar o juiz) e um estagiário. A estrutura do cartório é chefiada por um escrivão, titular ou designado, responsável por uma equipe integrada, em regra, por oficial ajudante, titular ou designado com função gratificada de subchefe de cartório, oficiais escreventes, auxiliar de serviços gerais e estagiários.

O quantitativo de cargos dos serviços auxiliares da justiça de 1º grau providos por unidade está definido pela ultrapassada Consolidação Normativa Judicial do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul e considera apenas o critério de número de processos em tramitação, não observa, portanto, a nova realidade das unidades judiciais diante da virtualização processual, tampouco a carga de trabalho por cada servidor lotado.

Desse modo, no cartório, existem como padrão dois cargos de chefias: o de escrivão (que provavelmente no futuro corresponderá ao de chefe), o de subchefe de cartório (que substituiu o cargo de oficial ajudante), além de 3 a 6 servidores sem função gratificada (distribuídos entre os cargos de oficial escrevente e auxiliar de serviços gerais).

A fim de elucidar a atual estrutura, segue um quadro com a síntese dos principais pontos objeto de análise da situação atual:

### **Quadro 1. Síntese dos principais pontos de análise da situação atual.**

Síntese dos principais pontos da análise da situação atual	
<b>Estrutura da Assessoria do Juiz</b>	Em regra, composta por um assessor, um auxiliar de juiz (oficial escrevente com função gratificada) e um estagiário. Portanto, estrutura de assessoria inferior ao ideal para atender a carga de trabalho atual.
<b>Estrutura do Cartório</b>	Chefiada por um escrivão, responsável por uma equipe integrada, em regra, pelo subchefe de cartório (ou oficial ajudante), oficiais escreventes, auxiliares de serviços gerais e estagiários. Há, portanto, dois cargos: de chefia e subchefia.
<b>Estagiários</b>	Força de Trabalho qualificada que pode vir a ser melhor aproveitada.
<b>Subchefe de cartório</b>	Com a virtualização processual, há necessidade de manutenção desta função nas atividades do cartório? Não seria o caso de o magistrado da unidade avaliar se a sua contribuição não seria mais produtiva no gabinete?
<b>Oficial Escrevente</b>	Maior parte do núcleo operacional do Poder Judiciário. Atribuições limitadas frente ao que será necessário com o processo eletrônico.
<b>Distribuidor-contador</b>	Redução drástica das atividades do cargo de distribuidor em virtude da distribuição automática dos processos no <i>eproc</i> , cujos cadastros são realizados pelos advogados no sistema, e da atuação da URCA Contadoria.

Fonte: elaborado pela autora.

### **3. Estudo comparativo acerca das estruturas organizacionais dos Tribunais brasileiros e o Programa de Ações apresentado à Corregedoria-Geral da Justiça**

No intuito de realizar um estudo comparativo acerca das estruturas organizacionais dos Tribunais brasileiros e das transformações realizadas em decorrência da implantação do processo eletrônico, para embasar a dissertação de mestrado profissional em Administração Pública da autora pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, foram contatados gestores e usuários do Tribunal Regional Federal da 4ª Região – TRF4, Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região – TRT4, Tribunal de Justiça de Santa Catarina – TJSC, Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul – TJMS, Tribunal de Justiça de São Paulo – TJSP, Tribunal de Justiça de Tocantins – TJTO, Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro – TJRJ e Tribunal de Justiça do Paraná – TJPR.

A seleção dos referidos Tribunais para o estudo levou em conta o porte das organizações, o estágio avançado no que tange ao programa de virtualização, bem como as instituições com Centrais de Cumprimento ou Unidades de Processamento de processos eletrônicos.

A pretensão do referido estudo consistiu em auxiliar na elaboração de um cenário dos Tribunais brasileiros. Concluída a pesquisa, os resultados analisados e interpretados foram apresentados em formato de plano gerencial para a Corregedoria-Geral da Justiça do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul em agosto de 2017.

Diante das observações realizadas nas demais instituições, objeto do presente estudo, foi possível elaborar o seguinte quadro comparativo acerca das estruturas existentes em 2017 e das adaptações decorrentes da virtualização processual:

**Quadro 2. Síntese comparativa da estrutura do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e dos outros Tribunais diante da virtualização**

Estrutura	TJRS	Outros Tribunais
Unidade Judicial	Conceito de divisão entre equipe de cartório e de gabinete.	Conceito de equipe única da unidade judicial.
Autonomia Gerencial	Tarefas dos servidores definidas pela Consolidação Normativa Judicial e COJE. Ausência de discricionariedade para o magistrado gerenciar e definir atividades.	Autonomia para o gestor local (magistrado da unidade) atribuir aos seus subordinados as tarefas pertinentes de acordo com as suas capacidades.
Cartório	2 cargos de chefias: Escrivão e mais Subchefe de Cartório (com função gratificada).	Somente 1 cargo de chefia com Função Gratificada.
Gabinete	Manutenção da estrutura pequena existente.	Incremento da equipe.
Formato da Distribuição	Intervenção humana para a distribuição do processo eletrônico pelo distribuidor.	Distribuição automática do processo eletrônico.
Sector da distribuição	Manutenção do setor e das atribuições dos distribuidores.	Reestruturação do setor da distribuição: novas atribuições.
CAP	Ausência de suporte adequado aos usuários externos e disponibilização de local apropriado para uso de computadores e scanners.	Criação de Central de Atendimento ao Público – CAP com disponibilização de computadores e scanners.
Digitalização	Ausência ou pouco incentivo à digitalização.	Política de incentivo à digitalização para intensificação do formato eletrônico.
Centrais de Cumprimento	URCA: unidade sem relatórios e gerenciamento efetivo a respeito da produtividade de seus integrantes.	Centralização da atividade cartorário, com o chamado “cartório do futuro”. Coordenação com controle intenso e gerenciamento efetivo acerca da produtividade dos servidores, inclusive com metas definidas.

Fonte: elaborado pela autora em 2017.

A partir dos resultados foi possível extrair conclusões pela premência e necessidade do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul contar com estruturas mais modernas que centralizasse e padronizasse as atividades idênticas.

O resultado dos estudos concluiu sobre a necessidade de uma unidade única para atendimento às partes e de fácil acesso e outra para cumprimento cartorário sem atendimento às partes. Desta forma, a centralização do serviço de atendimento às



partes e de cumprimento cartorário, propicia a racionalização do serviço, acelerando o trabalho e a qualidade jurisdicional.

O propósito do Plano Gerencial foi contribuir para que a Administração do Poder Judiciário Estadual compreendesse o momento atual e conseguisse planejar as medidas necessárias para evoluir no seu funcionamento administrativo, alcançando maior racionalidade sistêmica em seus procedimentos, além de uma configuração estrutural que integrasse as novas competências das unidades judiciais de 1º grau de jurisdição diante do programa de virtualização processual. O detalhamento de cada uma das propostas pode ser acessado na versão e-book do trabalho disponível em [https://www.tjrs.jus.br/export/poder\\_judiciario/tribunal\\_de\\_justica/corregedoria\\_geral\\_da\\_justica/colecao\\_administracao\\_judiciaria/doc/CAJ15.pdf](https://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ15.pdf) (VIVIAN, 2019).

As proposições abaixo consistem em um resumo das soluções e das possíveis transformações formuladas para o âmbito do 1º grau de jurisdição do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul em agosto de 2017, sendo que algumas estão sendo aplicadas na prática:

### Quadro 3. Situação atual do plano de reestruturação organizacional das unidades judiciais do 1º grau de jurisdição do Poder Judiciário.

SITUAÇÃO ATUAL DAS PROPOSIÇÕES CONSTANTES NO PLANO GERENCIAL APRESENTADO PARA A CGJ		
Objetivo	Programa de Ação	Situação atual
Distribuição automática dos processos	Alterar o fluxo sistêmico do processo eletrônico, de modo a não existir mais a validação pelo distribuidor.	<b>Aprovada</b> e implementada no eproc desde 2018.
Unificação dos cartórios da comarca	Unificar os cartórios nas comarcas como uma verdadeira Central de Cumprimento da Comarca – CCC.	<b>Aprovada</b> e instalada a Central de Cumprimento Cartorário - CCC em Porto Alegre e nas comarcas do interior do Estado com maior média anual de ingresso processual. Atualmente existem 11 <b>CCCs</b> , mas, até o final de 2020, há previsão de existirem 36 <b>CCCs</b> instaladas, conforme autorização do COMAG.
Central de Atendimento ao Público – CAP	Disponibilizar Central com estrutura de computadores e <i>scanners</i> ao público externo, com responsável presente (estagiário ou servidor).	<b>Aprovada</b> e instalada no Foro Central II de Porto Alegre em Porto Alegre e nas comarcas do interior do Estado com maior média anual de ingresso processual. Atualmente existem 16 <b>CAPs</b> no Estado, mas, até o final de 2020, há previsão de existirem 41 <b>CAPs</b> instaladas, conforme autorização do COMAG.
Digitalização de processos físicos	Autorizar a digitalização dos processos físicos pelas unidades, mediante determinação do juiz; definir a estratégia de terceirização do serviço de digitalização; estabelecer as diretrizes para a digitalização (mediante a definição das peças mínimas e o procedimento de registro das decisões); submeter os assuntos à Comissão competente para deliberação a respeito do procedimento após a digitalização.	<b>Aprovada</b> e implementada no projeto-piloto do eproc e na digitalização dos processos das Varas de Família do Foro Central de Porto Alegre. Fase de licitação do programa estadual de digitalização dos processos físicos, cujo início está previsto para o segundo semestre de 2020.
Expansão da URCA	Designar Juiz de Direito responsável pela unidade URCA, criar núcleos por matérias e, uma vez avocada permanentemente a competência de determinada matéria, deslocar servidores das unidades judiciais para atuação na URCA, ou remotamente, quando aprovada a regulamentação do teletrabalho.	<b>Aprovada no que tange à expansão</b> , definição de novas diretrizes e designação de juiz responsável. Implementação desde novembro de 2017. Fase de estudo pela CGJ no que tange às demais proposições.

<b>Unidade Judicial</b>	Alterar o conceito de unidade judicial, proporcionando maior autonomia aos magistrados para gerenciar seus servidores e atribuir as atividades pertinentes e de acordo com as suas capacidades e necessidade de serviço.	<u>Aprovada.</u> Expedido Ofício-Circular 025/2018-CGJ.
<b>Estagiários</b>	Deslocamento para a equipe do magistrado para auxiliar o Gabinete na elaboração de minuta	<u>Aprovada.</u> Projeto-piloto de digitalização dos processos das Varas de Família do Foro Central.
<b>Subchefe de cartório</b>	Subchefe da unidade judicial (e não mais do cartório), inclusive com auxílio na elaboração de minuta.	<u>Aprovada pelo GT dos Desdobramentos do Processo Eletrônico.</u> Aguarda regulamentação.
<b>Oficial Escrevente</b>	Auxiliar o Gabinete na elaboração de minuta	<u>Aprovada.</u> Expedido o Provimento 009/2018- CGJ e o Ofício-Circular 025/2018-CGJ. Aprovado pelo COMAG e Órgão Especial a alteração do COJE. Aguarda aprovação na AL.
<b>Escrivães</b>	Elaborar minuta de decisão ou outras atribuições a título de gerenciamento da unidade no sistema.	<u>Aprovada.</u> Aprovado pelo COMAG e Órgão Especial a alteração do COJE. Aguarda aprovação na AL.
<b>Capacitação para os Gestores das Unidades</b>	Intensificar o aperfeiçoamento e a qualificação dos magistrados e servidores no tocante à gestão jurisdicional.	<u>Fase de estudo pela CGJ, DIGEP e CIUD.</u>
<b>Atuação por atribuições e não por unidade judicial</b>	Alterar o conceito de atribuições e tarefas da unidade judicial, mediante a definição de metas de produtividade a serem alcançadas, não importando a lotação do servidor.	<u>Fase de estudo pela CGJ.</u>
<b>Reestruturação do setor da Distribuição</b>	Alterar as atribuições do setor da Distribuição; alterar o layout do setor; criar a Central da Direção do Foro – CDF e a Central de Atendimento ao Público – CAP, além de estabelecer o auxílio dos contadores à URCA Contadoria na elaboração de cálculos, mesmo que remotamente, ou outras atribuições, a critério do Juiz Diretor do Foro.	<u>Aprovada e implementada em parte.</u> Aprovada a criação das CAPs nas comarcas com maior média anual de processos. Quanto às Direções dos Foros, restou criado o Grupo de Trabalho visando o estudo e a proposição de plano de ação relativo à estruturação administrativa das comarcas. Implantado projeto-piloto para avaliação em Canoas e Santa Maria (2018) e em Barra do Ribeiro, Cachoeirinha, Canela e Novo Hamburgo (2019) acerca da figura do Gestor Administrativo da Comarca (GAC) que coordenaria a Central Administrativa da Comarca (CAC). Fase de estudo pela CGJ em relação à URCA CONTADORIA descentralizada.
<b>Gratificação por produtividade</b>	Criar remuneração de acordo com a produtividade de cada servidor, por faixas.	<u>Não analisada.</u>

Fonte: elaborado pela autora.

A mudança das estruturas e a centralização das atividades consiste em condição de sobrevivência para qualquer organização, sendo imprescindível para vencer a morosidade processual que culmina na ineficiência da atividade fim do Poder Judiciário.

Na sequência, passamos a destacar alguns projetos sugeridos no Plano Gerencial e que já renderam frutos, inclusive com reconhecimento pelo Conselho Nacional da Justiça com indicação de boa prática a ser sugerida de adoção por outros Tribunais do País.

#### **4. Central de Atendimento ao Público (CAP)**

Como forma de disponibilizar estrutura para o atendimento de partes, advogados e interessados, a partir da implantação do sistema eletrônico eproc, restou instalada no andar térreo do prédio do Foro Central II da Comarca de Porto Alegre a Central de Atendimento ao Público (CAP), aprovada pela Resolução nº 1228/2018-COMAG.

O local, que está em funcionamento desde 19 de novembro de 2018, possui equipamentos de informática (computadores e *scanners*) destinados ao uso do público externo, facilitando o acesso ao eproc para consulta aos autos, peticionamento e digitalização de documentos físicos para inclusão no eproc pelas partes, advogados e interessados.

A centralização do atendimento presencial em local único e de fácil acesso tem por objetivo racionalizar a prestação do serviço e melhorar o atendimento dos operadores do direito e jurisdicionados.

A instalação da CAP, além de desafogar os balcões de atendimento das unidades judiciais, propiciando maior concentração para a tarefa de cumprimento processual, auxilia no controle da circulação de usuários nos foros, oferecendo maior segurança diante da centralização em local próximo à entrada do Prédio.

Além disso, será possível conferir efetividade à regra contida no artigo 198 do Código de Processo Civil, garantindo em todas as unidades do Poder Judiciário gratuitamente, à disposição dos interessados, equipamentos necessários à prática de atos processuais e à consulta e ao acesso ao sistema e aos documentos dele constantes.

A política que deve ser adotada é a de inclusão dos usuários externos e não a de exclusão.

Quanto ao espaço sempre é disponível em local de fácil acesso (de preferência no térreo do Foro próximo à entrada), com atendimento preferencialmente presencial e com servidores e estagiários treinados e capacitados, com o intuito de prestar um serviço de excelência. Em relação ao atendimento prestado, conforme o artigo 10º da Resolução nº 1228/2018-COMAG e o artigo 6º da Resolução nº 1264/2019-COMAG, este independe do local em que tramita o processo e não exime de obrigação de atendimento por parte das unidades judiciais.

O serviço é prestado em dois formatos: autoatendimento estando disponíveis computadores e scanners para acesso direto ao eproc pelas partes e advogados (com o acompanhamento por um monitor – servidor ou estagiário com domínio sobre o sistema) e atendimento “de balcão” esclarecendo dúvidas.

A Central de Atendimento ao Público (CAP) tem como atribuições validar o cadastro dos advogados no eproc, quando realizado sem certificado digital; cadastrar as sociedades de Advogados; alterar a senha; obter a chave do processo; prestar informações sobre o andamento processual; fornecer auxílio sobre como peticionar e anexar documento nos autos; juntar mídia de áudio e vídeo; promover a comunicação dos usuários com os demais setores do Poder Judiciário; atender às partes e aos advogados em tarefas específicas; prestar esclarecimento de outras dúvidas sobre os sistemas de processo eletrônico do TJRS (eproc, SEEU e e-Themis1g), bem como atender peritos (Resolução Nº 1264/2019 - COMAG).

A CAP é composta por servidores e (eventualmente estagiários) vocacionados para o atendimento ao público e treinados para prestar um serviço de excelência, independentemente do local em que tramita o processo, funcionando como o “verdadeiro cartão de visitas” do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.

A fim de compatibilizarmos o perfil dos servidores à matriz de competências desejável para o provimento das vagas nas Centrais de Atendimento ao Público, bem como apoiarmos as Direções dos Foros no âmbito da gestão de pessoas, restou promovida seleção interna por competências.

A atividade desenvolvida pela DIGEP/DDP/CARREIRAS consiste em entrevista por competências e testagem psicológica expressiva de avaliação de personalidade



compatível com as novas estruturas organizacionais - capacidade adaptativa, planejamento, organização, ritmo e produtividade.

A pretensão foi facilitar a decisão do Juiz Diretor do Foro no que tange às indicações para ocupar as CAPs e CCCs que serão instaladas na comarca, propiciando a lotação dos servidores de acordo com o seu perfil vocacional.

Vale ressaltar o alto índice de satisfação dos serviços prestados pela Central de Atendimento ao Público do Foro Central II de Porto Alegre, que reiteradamente atingiu nível superior a 96%. No Relatório das Atividades do mês de julho de 2019 elaborado pela CAP (do período de 12 de abril de 2019 a 05 de agosto de 2019), em relação ao tempo de espera, registrou-se uma satisfação de 96%. No que tange à cortesia dos atendentes, o percentual de satisfação atingiu 96,5% e, em quanto à qualidade do serviço prestado, o índice de satisfação foi de 96,4% pelos pesquisados (RELATÓRIO DAS ATIVIDADES - CAP, 2019, p. 3).

Igualmente após estudos e, principalmente diante do sucesso da CAP de Porto Alegre, restou aprovada pela Resolução 1.264/2019 – COMAG a expansão da CAP para o interior do Estado, especificamente para as nove comarcas com maior média anual de ingresso processual: Caxias do Sul, Novo Hamburgo, São Leopoldo, Canoas, Viamão, Gravataí, Santa Maria, Pelotas e Passo Fundo. Todas instaladas ao longo de 2019.

A instalação da Central de Atendimento ao Público restou promovida, também, em todos os Foros Regionais de Porto Alegre ao longo do ano de 2019.

Atualmente já existem 16 Centrais de Atendimento ao Público no estado.

Por padrão, a CAP faz o atendimento presencial exclusivamente dos processos eletrônicos eproc. Contudo, de acordo com a orientação do magistrado coordenador de cada CAP, é possível que sejam prestados outros serviços, tais como esclarecimento e auxílio por telefone ou sobre outros sistemas de processo eletrônico do TJRS (como, por exemplo, e-Themis e SEEU).

A reestruturação organizacional das unidades e a instalação das CAPs é relevante, porque se permitirá que, desde o início do processo de implantação do eproc, o quadro de servidores seja organizado, dividindo-se aqueles que trabalharão com o processo eletrônico, aqueles que permanecerão trabalhando com os processos físicos e aqueles que atenderão ao público, evitando que os servidores de cartório precisem atuar em dois ou mais sistemas distintos (Themis, eThemis1g e eproc).

Para o ano de 2020, restou aprovada a expansão da CAP para o interior do Estado em mais de vinte e cinco Comarcas de entrância intermediária com maior média anual de ingresso de processos, dotadas de três ou quatro Varas Cíveis (contabilizando as Varas Cíveis, de Família, de Fazenda Pública e Judiciais - Resolução nº 1.282/2019-COMAG), quais sejam: Bagé, Cachoeirinha, Rio Grande, Santa Cruz, Uruguaiana, Alegrete, Alvorada, Bento Gonçalves, Capão da Canoa, Carazinho, Cruz Alta, Erechim, Frederico Westphalen, Guaíba, Ijuí, Lagoa Vermelha, Lajeado, Santa Rosa, Santa Vitória do Palmar, Santana do Livramento, Santo Ângelo, São Borja, Sapiranga, Sapucaia do Sul e Venâncio Aires.

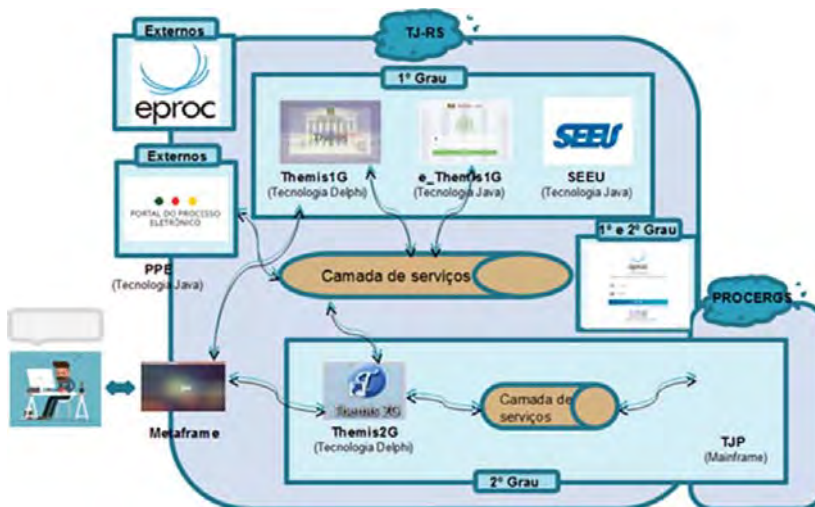
A previsão é de que até o final do ano de 2020 existirão 41 CAPs no Estado, contabilizando as já instaladas em 2019 e as 25 com previsão de instalação em 2020.

## 5. Central de Cumprimento Cartorário (CCC)

A Central de Cumprimento Cartorário - CCC restou aprovada pela Resolução nº 1228/2018-COMAG e, em 19 de novembro de 2018, foi instalada a primeira CCC no Foro Central II. O objetivo principal é a unificação do cumprimento cartorário dos processos eletrônicos eproc de várias unidades judiciais de Porto Alegre em uma central, equalizando a carga de trabalho dos servidores lotados em diferentes unidades.

A pretensão é que, enquanto perdurarem processos físicos e eletrônicos, os cartórios possam focar-se no cumprimento dos processos físicos e as Centrais de Cumprimento Cartorário dediquem-se, exclusivamente, ao cumprimento dos processos eproc, sem qualquer interrupção do serviço para atendimento das partes, já que este tipo de serviço é realizado pela CAP e pelas unidades judiciais.

O maior diferencial do referido projeto é justamente evitar que os cartórios precisem, hoje, trabalhar com os diversos sistemas de processos existentes no âmbito do 1º grau de justiça, os quais listamos, a título exemplificativo: eproc, SEEU, e-Themis1g e Themis1g.



A centralização do cumprimento cartorário em local único, além de mais célere, evita a ocorrência de erros procedimentais em virtude da especialização das atividades. Ainda, propicia a adoção de um procedimento padrão e observa a ordem cronológica dos processos e de prioridade legal.

Em Porto Alegre, atualmente, existem duas Centrais de Cumprimento Cartorário: a CCC - Família (criada em 19 de novembro de 2018), que atende 19 Juizados, e a CCC - Cível (criada em 02 de maio de 2019) e que atende 21 juizados. Ambas CCCs atuam no Foro Central II de Porto Alegre, por ora, com o mesmo

intuito: expedição de documentos nos processos eproc (ofícios, mandados, cartas precatórias, entre outros).

A CCC - Família abrange a 1ª, 4ª, 5ª, 6ª e 8ª Varas de Família e também realiza o atendimento remoto de todas as Varas de Família dos Foros Regionais. Já a CCC – Cível, atualmente, abrange a 2ª, 6ª, 14ª e 16ª Varas Cíveis, bem como atende remotamente todas as Varas Cíveis dos Foros Regionais. Segue em estudo a expansão da abrangência da CCC – Cível para outras Varas de Porto Alegre.

Diante do sucesso das CCCs de Porto Alegre, restou aprovada pela Resolução Nº 1.263/2019 – COMAG a expansão da CCC para o interior do Estado, especificamente para as nove comarcas com maior média anual de ingresso processual: Caxias do Sul, Novo Hamburgo, São Leopoldo, Canoas, Viamão, Gravataí, Santa Maria, Pelotas e Passo Fundo, todas já instaladas. As instalações ocorreram ao longo do ano de 2019.

Atualmente já existem 11 Centrais de Cumprimento Cartorário no estado.

A CCC é composta por servidores e estagiários vocacionados para o cumprimento de processos eletrônicos e treinados para prestar um serviço de excelência, atuando remotamente, por ora, do Foro Central II nos Foros Regionais de Porto Alegre.

Restou aprovada pelo COMAG a expansão das CCCs para o interior do Estado nas 25 comarcas de entrância intermediária dotadas de CAP e com maior média anual de ingresso de processos, dotadas de três ou quatro Varas Cíveis (contabilizando as Varas Cíveis, de Família, de Fazenda Pública e Judiciais - Resolução Nº 1.283/2019-COMAG).

Até o final de 2020 existirão, no total, 36 CCCs no Estado, contabilizando as já instaladas em 2019 e as 25 com previsão de instalação em 2020.

## **6. Das premiações e reconhecimentos pelo Conselho Nacional de Justiça dos projetos das CAPs e CCCs como Boas Práticas desenvolvidas pelo Tribunal**

O TJRS restou condecorado com o Selo CNJ de Desburocratização pelos projetos das CAPs e CCCs, porque as referidas práticas ampliaram a gestão do conhecimento e elevaram o patamar de excelência na prestação de serviços jurisdicionais. Em maio de 2020 o Plenário do CNJ reconheceu que os referidos projetos propiciaram a simplificação e modernização resultando em maior eficiência e qualidade dos serviços prestados no âmbito do Poder Judiciário, conforme Portaria n. 193/2019 - CNJ.

A propósito, insta salientar que o Conselho Nacional de Justiça, em inspeção realizada neste Tribunal, em setembro/2019, considerou como “boas práticas” os projetos das CAPs e das CCCs, sendo recomendada sua expansão de acordo com o aumento da virtualização processual (CNJ, 2019), estando atualmente listadas pelo CNJ no Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário no endereço eletrônico: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/> no eixo temático Desburocratização.

As boas práticas das CAPs e CCCs estão concorrendo, também, ao Prêmio Inovare 2020, cuja premiação ocorrerá em dezembro/2020, na categoria Tribunal na temática Desburocratização (CAP) e Gestão Processual (CCC).

A Comissão do Plano de Carreira do TJRS, em maio de 2020, também reconheceu a relevância das referidas práticas e propôs a criação das FGs de coordenadores para as CAPs e CCCs.

## **7. Unidades Judiciais 100% digitais**

Diante da obrigatoriedade do *eproc* para as competências de Família, Sucessões e Curatelas em Porto Alegre, desde o dia 18.03.2019, percebeu-se a necessidade de contar com uma unidade com processos exclusivamente eletrônicos. Tal projeto capitaneado pela Corregedoria-Geral da Justiça foi essencial para o mapeamento da nova formatação da unidade “digital” nos quesitos organização das tarefas, gerenciamento de pessoal, com realocação de pessoas, além de um estudo mais detalhado sobre o espaço.

Foram digitalizados os processos das Varas de Família do Foro Central da Comarca de Porto Alegre com propositura posterior à 15.06.2015, porque o atual módulo de custas do *eproc* atualmente atende somente aos processos distribuídos pelo regimento da Lei da Taxa Única de Custas. Nesse sentido, os processos propostos antes da data mencionada permanecem tramitando fisicamente.

A digitalização iniciou em abril de 2019 e foi finalizada em agosto de 2019 e foi realizada pelo Serviço de Formação do Processo Digital do Foro do 4º Distrito e pelo Serviço de Distribuição do Departamento Processual do TJRS, sob a coordenação da Corregedoria-Geral da Justiça. Em torno de 4500 processos foram digitalizados.

A 8ª Vara de Família foi a primeira a digitalizar os processos, seguida da 1ª, 5ª, 4ª e 6ª Varas de Família da Capital. A 1ª Vara de Família do Foro Central recebeu os processos físicos das outras unidades e teve cessada a distribuição de processos eletrônicos, até que seja atingida a média de acervo das demais Varas. Os processos eletrônicos da 1ª Vara de Família foram redistribuídos por sorteio para as demais unidades de Família (4ª, 5ª, 6ª e 8ª).

Foi publicado o Ato Nº 28/2019-CGJ, regulamentando a nova formação.

Cada unidade jurisdicional providenciou a intimação dos procuradores informando que o processo seria digitalizado e, além de solicitar o cadastro no sistema *eproc*, remeteu os autos para a contadoria elaborar a conta de custas para lançamento de todas as custas e despesas judiciais existentes no processo físico até aquele momento. Finalizada a digitalização, restou expedida intimação eletrônica pelo sistema *eproc*, informando o novo número de tramitação do processo.

Concluídas todas as etapas de digitalização, a 4ª, 5ª, 6ª e 8ª Vara de Família passaram a ser unidades digitais, com 100% dos processos tramitando no *eproc*. O cumprimento dos processos dessas unidades digitais passou a ser realizado de forma centralizada pela Central de Cumprimento Cartorário – CCC da Família e o atendimento das partes e advogados pela Central de Atendimento ao Público – CAP.

Com o aumento dos processos virtuais, passa a ser cada vez mais exigida uma maior qualificação e preparo dos servidores para as atividades intelectuais e de assessoramento dos magistrados, permitindo com que o julgamento dos processos virtuais se fizesse proporcionalmente tão célere quanto a tramitação destes. Assim, indubitável a necessidade de uma reforma na estrutura organizacional, não necessariamente física, mas que unifique os esforços em uma única equipe, integrando

uma unidade judicial e eliminando a divisão conceitual e conservadora de cartório e gabinete (VIVIAN, 2019, p. 65).

Foram realizadas reuniões com os Juízes das Varas de Família envolvidas para fins de acompanhamento do projeto. As vantagens restaram evidentes, com satisfação dos participantes, na medida em que em menor espaço de tempo permitirá a centralização e utilização de um único sistema, assim como maior redução do tempo de tramitação dos processos nas unidades, bem como da força de trabalho necessária para atividades braçais (benefícios exclusivos do processo eletrônico).

## **7.1 Desdobramentos do projeto de digitalização**

### **7.1.1 Alteração do ambiente de trabalho**

No que diz respeito ao ambiente, a retirada dos processos físicos e estantes, bem como o recolhimento das caixas, tornou o cartório mais limpo, claro e saudável, portanto bem mais agradável de se trabalhar.

Foram recolhidas da 8ª Vara de Família, primeira unidade 100% digital, 78 estantes e aproximadamente 7.600 processos, o que corresponde a 756 caixas.

Permaneceram no cartório poucas estantes, somente aquelas necessárias para o armazenamento de algum material de expediente e algumas caixas de arquivo. No total, até a finalização deste artigo, foram recolhidas 170 estantes de todas as unidades participantes do projeto.

Foi solicitado ao DINFRA a viabilidade de colocação de mesa de reuniões e espaço de convivência e descompressão no espaço vago dos cartórios de cada Unidade Judicial, assim como nas Centrais de Cumprimento Cartorário.

A médio e longo prazo é imprescindível repensar as estruturas de Foro e o *layout* das unidades judiciais (uma vez que os formatos atuais tornar-se-ão obsoletos, até mesmo em face da provável intensificação do teletrabalho, recentemente aprovada pela Administração do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul - Ato 030/2019-P - <https://www.tjrs.jus.br/static/2019/12/Ato-nº-30-2019-P-teletrabalho.pdf>).

No ponto, importante destacar que, em 2019, restou apresentado pelo DINFRA ao Grupo de Trabalho criado pela Presidência para tratar das alterações do *layout* dos Fóruns ante o sistema eletrônico (Portaria 43/2018-P) proposta para o *layout* do “Foro Digital” a ser implantado nas comarcas de Jaguari, Gaurama, Barra do Ribeiro, Caçapava do Sul e Esteio. O projeto muito mais flexível do que os utilizados atualmente, preocupa-se com o término dos processos físicos a médio e longo prazo e ainda reduz pela metade o custo de investimento nas obras dos referidos prédios.

A pretensão é planejar um projeto que se assemelhe, ao máximo, ao que será o “Foro digital do futuro,” a fim de que não seja despendida verba orçamentária desnecessária. Em que pese ainda cedo para determinadas definições, caso já identificado algum ajuste no projeto, é melhor promovê-lo agora do que aguardar a construção de novos Foros e depois ser necessária eventual reforma.

Em relação às tendências do novo projeto de *layout*, o grupo de trabalho sobre o novo *layout* dos Foros concordou que não existe necessidade da estrutura da Central de Cumprimento Cartorário - CCC ficar próximo do magistrado e da sua assessoria (já que não haverá, no futuro, o deslocamento de processos físicos). Assim, seria viável haver um pavimento para o Juiz e sua assessoria e em outro pavimento poderia ficar as Centrais de Cumprimento Cartorário - CCC da comarca. A Central de Atendimento ao Público - CAP, por sua vez, precisa ser instalada sempre no térreo para facilitar o acesso e reduzir a circulação de terceiros no Foro. Com essa organização seriam separados os setores de acordo com as destinações, inclusive com o compartilhamento das salas de audiências que serão dispostas no mesmo andar.

### **7.1.2 Alteração das rotinas das unidades judiciais**

Restou verificada uma integração maior entre a equipe de cartório e de gabinete, o que justifica a pretensão de denominação da Vara como Unidade Judicial, sem divisão conceitual entre os dois setores e um decorrente reforço da equipe de gabinete pelos servidores de cartório na elaboração de minutas de apoio à jurisdição.

O resultado mais evidente foi a redução do tempo da tramitação processual e a redução significativa de algumas atividades do serviço cartorário, tais como: intimações e remessas de processos a setores internos (que passaram a ser agendadas pela própria assessoria do Juiz), além de outros atos cartorários que deixaram de ser realizados, como por exemplo: juntada de petições, autuações e numeração de páginas.

### **7.1.3 Redução do Atendimento no balcão**

Quanto ao atendimento ao balcão, da análise do levantamento realizado junto às Varas de Família do Foro Central em 2019, percebeu-se significativa redução em comparação ao ano de 2018 no percentual de 68,47%. Em julho de 2018, portanto antes da implantação do eproc e da instalação da CAP, a média era de 49,6 atendimentos ao dia nas Varas de Família do Foro Central. Após o projeto-piloto de digitalização dos processos, em 2019 a procura nos balcões de atendimento nos cartórios reduziu para uma média de 15,64 atendimentos ao dia.

### **7.1.4 Redução do quadro de pessoal**

Ao final do projeto 7 servidores restaram deslocados dos quatro dos cartórios 100% digitais, permanecendo em cada unidade apenas o Escrivão e o Oficial Ajudante (ou Subchefe do cartório). Um estagiário de cada cartório restou deslocado para reforçar a equipe do Magistrado, totalizando assim dois estagiários no gabinete.

Aliás, o deslocamento de estagiários de cartório para o gabinete consiste em um incremento viável e que, além de permitir um auxílio imediato, não acarreta impactos orçamentários. Em havendo necessidade de serviço, fica a critério do magistrado de cada Unidade Judicial a lotação mais adequada no que tange aos estagiários. Afinal de contas, a atual normatização designa o estagiário para as vagas criadas previamente pela Corregedoria-Geral da Justiça e cada comarca, através da sua Direção do Foro,

efetiva a sua destinação. Assim, as unidades que assim o entenderem por mais produtivo podem promover o remanejamento dos estagiários de setor por decisão local.

### **7.1.5 Conceito da nova Unidade Judicial**

Em decorrência da virtualização processual, atividades cartorárias de cunho burocrático, necessárias exclusivamente ao andamento do processo físico, sofrerão grande redução, sendo muitas delas eliminadas. Os processos tramitam mais rapidamente, situação que exige a otimização da força de trabalho ociosa dos cartórios, com mais servidores aptos a impulsionar o feito dentro dos gabinetes, compreendendo aqui a redação de decisões e despachos, tendo em vista que o local de congestionamento das demandas desloca-se para os gabinetes.

Mesmo não havendo, em um primeiro momento, uma alteração física de *layout*, deve ser eliminada a divisão conceitual de cartório e de gabinete. Na verdade, o programa de virtualização proporciona uma verdadeira unificação dos esforços e uma única equipe integrante da unidade judicial. Essa consiste na verdadeira revolução e reestruturação organizacional.

Na verdade, esse é o conceito das demais organizações: não importa a lotação do servidor (no cartório ou no gabinete) ou a função gratificada por ele percebida, o que importa são as atribuições conferidas pelo chefe de cartório ou pelo magistrado da unidade.

Com isso, de imediato, é importante oportunizar maior discricionariedade para os magistrados, de modo que possam, de fato, assumir o papel e a autonomia de gestores locais para administrar da forma mais condizente as unidades judiciais pelas quais são responsáveis.

Não será possível existir um padrão das unidades judiciais. Cada unidade precisará verificar a sua realidade, até mesmo porque são necessárias capacitação e conhecimento para auxiliar o magistrado na atividade-fim.

O COMAG e o Órgão Especial, com base na discussão promovida pelo Grupo de Trabalho instituído pela Portaria Nº 042/2018-P, aprovaram, em 2019, a alteração da redação dos artigos 106 e 116 da Lei Estadual 7.356/1980 (COJE) para acrescentar dentre as atribuições dos cargos de Escrivães e Oficiais Escreventes a de *elaborar minutas de apoio à jurisdição*, como forma de adequar as atribuições à nova realidade que se avizinha.

Agora resta a aprovação pela Assembleia Legislativa. O Provimento 009/2018-CGJ já adequou a redação do inciso III do artigo 237 da Consolidação Normativa Judicial.

Afora isso, quando o grande volume dos processos for eletrônico, a tendência será o encerramento do conceito de cartório tradicional, permitindo que os servidores de uma determinada região ou comarca atendam a diversas varas, seguindo um mesmo padrão de procedimentos.

Unidades com menor volume de trabalho passariam a auxiliar outras unidades com carga de trabalho maior ou com deficiência de servidores: pegar servidores cujas



varas estejam em dia e ajudar as que estão com a demanda mais atrasada. Para tanto, torna-se imprescindível a existência de relatórios de produtividade dos servidores do estado e que estes sejam divulgados para todos os usuários, o que o módulo de estatísticas do eproc permite.

Aliás, ante a falta de servidores e a deliberação da atual Administração (biênio 2018/2019) de que não promoverá a nomeação de novos servidores, outra solução não resta senão a de trabalho remoto para auxiliar as comarcas mais deficitárias, conforme o modelo da Unidade Remota de Cumprimento e Apoio - URCA.

Com análise da carga de trabalho, é possível designar um servidor para ajudar outras Varas com deficiência de servidores ou excesso de trabalho, seja para atuar, por exemplo, 3 horas por dia, seja para equilibrar o tempo de tramitação dos processos em todo o Tribunal. Até porque, afinal de contas, os servidores pertencem ao Tribunal e não à unidade a qual estão lotados.

Tais providências reduzirão ou evitarão a criação de novas Varas pela Administração, o que representa economia aos cofres públicos e uma maior celeridade processual.

## **8. Conclusões**

Em que pese fundamental, isoladamente, a informatização dos processos não solucionará todos os problemas que impedem a prestação jurisdicional em tempo razoável. É imprescindível enfrentar o problema da organização cartorária do Poder Judiciário, defasada e obsoleta.

A solução para a morosidade não está atrelada exclusivamente ao aumento do número de juízes e servidores, mas sim à organização da instituição e às suas atividades, ao planejamento de suas ações e à busca por soluções inovadoras que simplifiquem as tarefas a serem desenvolvidas, o que pressupõe, em especial, o desprendimento e a mudança de cultura. Não há, contudo, como garantir que a virtualização processual proporcionará uma prestação jurisdicional mais eficiente, muito embora possa ser extremamente mais célere.

O mundo moderno vive em constante e acelerada transformação: os avanços tecnológicos alteraram profundamente o modo de viver. É uma constante evolução, cada vez mais rápida, que exige uma permanente atualização das organizações, seus produtos, métodos de procedimentos e de trabalho com a mesma rapidez.

À medida que os processos físicos são transformados em virtuais, diversas funções administrativas são substituídas ou extintas pela tecnologia, representando uma verdadeira redução do número de níveis organizacionais e de pessoal necessário para determinadas atividades.

A mudança torna-se necessária para a sobrevivência da instituição. A crescente demanda de processos não permite mais que os magistrados e servidores trabalhem da mesma forma realizada há décadas, quando a carga era bem inferior. É preciso que toda a organização ou instituição passe a encarar de forma diversa os seus problemas, os caminhos para a evolução de suas atividades e os meios disponíveis para o seu enfrentamento.



A virtualização dos atos processuais permite uma verdadeira transformação das estruturas organizacionais e das atividades dos magistrados e servidores. A Central de Atendimento ao Público – CAP e a Central de Cumprimento Cartorário – CCC são exemplos disso. Permitem, a um só tempo, a incorporação de avanços tecnológicos ao Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, com reestruturação dos procedimentos cartorários e otimização da utilização de mão de obra, concentrando a CCC a realização de tarefas de todos os cartórios judiciais apoiados, agilizando e aperfeiçoando as atividades jurisdicionais, com aumento do número de processos cumpridos por usuário em comparação com o modelo cartorário tradicional, e a CAP elevando à excelência o atendimento prestado.

Dentre as inúmeras vantagens, destacam-se: a celeridade processual, a eficiência no cumprimento, a redução dos servidores em cartório e, por consequência, maior produtividade no auxílio de tarefas ligadas à análise processual, além da redução de custos e padronização das atividades e procedimentos.

Em momento de crise financeira do Estado, iniciativas como estas permitirão que o TJRS assuma, no âmbito administrativo-gerencial, o protagonismo que já desfruta no cenário nacional em termos de resultados na prestação jurisdicional, modernizando sua estrutura organizacional, potencializando o trabalho dos seus servidores e magistrados, através de ações concretas que permitam reduzir custos e aumentar sua eficiência.

É salutar a constante revisão das estruturas atuais e a preparação das unidades judiciais para a nova realidade. O questionamento que se faz é: afinal, quais as transformações estruturais pertinentes para o âmbito do 1º grau de jurisdição? A resposta está longe de ser respondida em sua plenitude, até porque não temos como prever, hoje, quais serão as inovações tecnológicas de amanhã, porém compreender e reconhecer que adaptações são indispensáveis para a sobrevivência da instituição já consiste em um grande começo.

## **9. Referências bibliográficas**

CONSELHO NACIONAL DA JUSTIÇA. **Plenário aprova relatório de inspeção no TJRS**, 2019. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/plenario-aprova-relatorio-de-inspecao-no-tjrs/>>. Acesso em dezembro de 2019.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Resolução 1.228/2018-COMAG**. Disponível em: <[http://www.tjrs.jus.br/export/poder\\_judiciario/planejamento\\_estrategico/doc/Mapa\\_estrategico\\_2016\\_2020\\_14\\_set\\_2016.pdf](http://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/planejamento_estrategico/doc/Mapa_estrategico_2016_2020_14_set_2016.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Resolução 1.263/2019-COMAG**. Disponível em: <[http://www.tjrs.jus.br/export/poder\\_judiciario/planejamento\\_estrategico/doc/Mapa\\_estrategico\\_2016\\_2020\\_14\\_set\\_2016.pdf](http://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/planejamento_estrategico/doc/Mapa_estrategico_2016_2020_14_set_2016.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO SUL. **Resolução 1.264/2019-COMAG**. Disponível em: <[http://www.tjrs.jus.br/export/poder\\_judiciario/planejamento\\_estrategico/doc/Mapa\\_estrategico\\_2016\\_2020\\_14\\_set\\_2016.pdf](http://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/planejamento_estrategico/doc/Mapa_estrategico_2016_2020_14_set_2016.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2016.

VIVIAN, Sheron Garcia. **Virtualização processual e a reestruturação organizacional do Poder Judiciário do Rio Grande do Sul**. Coleção Administrativa Judiciária, v. 15. Porto Alegre, 2019. Disponível em: [https://www.tjrs.jus.br/export/poder\\_judiciario/tribunal\\_de\\_justica/corregedoria\\_geral\\_da\\_justica/colecao\\_administracao\\_judiciaria/doc/CAJ15.pdf](https://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/tribunal_de_justica/corregedoria_geral_da_justica/colecao_administracao_judiciaria/doc/CAJ15.pdf). Acesso em 31 jul. 2019.



---

# 8

## **A adoção do sistema eproc pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul**

André Luis de Aguiar Tesheiner

*Juiz-Corregedor do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul*

Sheron Garcia Vivian

*Servidora da Corregedoria-Geral da Justiça e Mestre Profissional em Administração*

### **Introdução**

Se, de um lado, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul é considerado há vários anos consecutivos um dos mais eficientes e produtores do país, no que diz com relação à virtualização a situação era a inversa. A necessidade de se implantar o processo eletrônico nunca esteve esquecida pela Administração do TJRS, sendo sempre priorizada ao longo dos anos, mas não se obteve o êxito esperado. No ano-base 2015, o TJRS figurava na última colocação quanto ao índice de processos eletrônicos. No ano-base 2016, deixou de ser o último colocado em relação aos demais Tribunais, mas seguiu constando na última colocação perante os Tribunais de grande porte.

O TJRS havia optado por desenvolver solução própria de processo eletrônico, contudo o sistema vinha gerando insatisfação, tanto de usuários internos (servidores e magistrados) quanto externos (advogados e membros de entes públicos). O nível de satisfação era baixíssimo (34% de aprovação), havendo constantes reclamações quanto à lentidão do sistema. A Ordem dos Advogados do Brasil (OAB/RS) e demais usuários clamavam por providências no tocante à solução de processo eletrônico.

A gravidade da situação culminou, no dia 12 de maio de 2017, com a realização de audiência pública do TJRS com a OAB/RS, cujo Presidente, ao convidar os advogados para participar do evento, já consignava que “reconhece os problemas que enfrenta o sistema eThemis, entretanto, a advocacia não pode continuar com sensíveis deficiências de operacionalidade desse sistema que está dificultando o acesso à Justiça com rapidez, conforme exige a boa prática do processo eletrônico”. A audiência pública, acompanhada por expressivo número de advogados, de forma presencial e remota, evidenciou e formalizou o descontentamento dos Advogados com o sistema de processo eletrônico do TJRS.

Quando da audiência pública, o TJRS comprometeu-se a rever o sistema de processo eletrônico.

Em seguida foi parcialmente suspensa a obrigatoriedade do processo eletrônico e deflagrado estudos acerca da viabilidade de se prosseguir com a construção de um sistema próprio, ou se seria mais vantajoso a adoção de algum sistema pronto, como o eproc (desenvolvido pelo TRF4) ou PJE (do Conselho Nacional de Justiça).

Por coincidência, poucos dias depois, foi divulgada manifestação da Ministra Carmem Lúcia, então Presidente do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), no dia 30 de maio, no sentido de que seria flexibilizada a exigência de adoção do PJE, investindo-se em interoperabilidade.

A decisão da administração de nosso Tribunal, no ano de 2017, foi tomada após exaustivo e detalhado estudo realizado por uma comissão multidisciplinar instituída especialmente para aquela finalidade. Representantes da Corregedoria-Geral da Justiça, da Diretoria Judiciária e da Direção de Tecnologia da Informação e Comunicação integravam a comissão. Foram realizadas inúmeras reuniões com o Tribunal Regional da 4ª Região, bem como videoconferência e visita ao Tribunal de Justiça de Tocantins - único Tribunal Estadual que até então utilizava o sistema eproc. Diversos servidores do TJRS realizaram minuciosa análise das funcionalidades do sistema eproc, comparando-as com as do eThemis1g.

No dia 11/08/17, reuniram-se representantes da DITIC, CGJ, DIJUD e Assessoria Especial das Vice-Presidências, sendo discutidos os principais tópicos levantados em seus pareceres. Ao final, à unanimidade, sugeriram a adoção do sistema eproc, desde que providenciadas as adaptações mínimas do sistema à realidade de nosso Judiciário.

A sugestão de adoção do eproc foi submetida ao Conselho de Informática do TJRS (CONINF), no dia 1º/09/2017, que, por maioria, manifestou-se favoravelmente.

No dia 19 de setembro de 2017, o então Presidente do Tribunal de Justiça, Desembargador Luiz Felipe Silveira Difini, em reunião ocorrida no Gabinete da Presidência, após oportunizado debate e questionamentos, decidiu pela adoção do sistema eproc, em substituição às soluções próprias existentes.

Pretendemos, neste artigo, analisar o cenário daquela época, expondo os motivos pelas quais o Tribunal de Justiça gaúcho optou por adotar o sistema eproc, bem como apresentar a estratégia de implantação do eproc até o momento atual.

### **Cenário que se apresentava no TJRS e as dificuldades enfrentadas**

Implantado em fevereiro de 2013 nos Juizados Especiais Cíveis do Estado, o sistema eThemis passou a ser obrigatório nos Juizados Especiais Cíveis em dezembro de 2015.

A partir de junho de 2016, alcançou processos de competência dos Juizados Especiais da Fazenda Pública (JEFAZ). Em outubro daquele mesmo ano foi iniciado o projeto-piloto na área da Fazenda Pública, excetuando-se os executivos fiscais, estabelecendo-se obrigatoriedade de ingresso eletrônico nas comarcas de entrância final.

No entanto, especialmente depois de ampliada a competência para além dos Juizados Especiais Cíveis, passaram a surgir problemas de performance e de

instabilidade do sistema, havendo constantes reclamações de magistrados, servidores e advogados, acerca de questões relevantes, como dificuldade para distribuição de ações, peticionamento, visualização de autos e assinatura eletrônica. Em pesquisa realizada com magistrados e servidores acerca do sistema eThemis, encontramos referência como “sofrrível”, “angustiante”, “impossível de trabalhar”, “tem que melhorar muito”, “confuso”, “não é intuitivo” e “em muitos casos, perdemos mais tempo de trabalho do que com o processo físico”.

O estudo técnico então realizado trouxe as principais razões pelas quais a solução própria não estava sendo desenvolvida na velocidade desejada, e por que permaneciam os problemas de lentidão e instabilidade.

Um dos motivos apontados foi a linguagem de programação adotada para a construção do eThemis, que, por sua dificuldade técnica, implicava maior demora no desenvolvimento.

Além disso, a solução própria de processo eletrônico era, em verdade, composta por várias partes: uma para o público interno (eThemis), outra para os Advogados (Portal do Processo Eletrônico - PPE) e outra para o segundo grau (Themis2g), a qual ainda depende do sistema TJP, desenvolvido pela PROCERGS. Especificamente quanto ao sistema de segundo grau, relevante observar que não existia um sistema *web*, ou seja, o acesso remoto não poderia ser realizado a partir de um navegador, mas sim com o chamado “metaframe” - também alvo de inúmeras reclamações.

Não houve, ao longo dos anos, a concepção de sistema único, havendo no âmbito de nosso Tribunal estas cinco soluções distintas, desenvolvidas com tecnologias diversas e mantidas por equipes diferentes. A existência de várias soluções de processo eletrônico exigia necessidade de integração entre eles, o que muitas vezes era causa de problemas de lentidão e de instabilidade.

No que diz com o sistema de processo eletrônico eThemis, utilizado no primeiro grau, alguns conceitos básicos do sistema revelaram-se não bem adequados à forma de trabalho de magistrados e servidores de nosso Tribunal. Como exemplo, podemos citar o tratamento de processos e petições recebidas, de forma separada e às vezes desvinculada. Neste caso, poderia acontecer de uma petição estar conclusa, mas não o processo, e vice-versa. Outra questão diz com a utilização de fluxos rígidos pré-estabelecidos no sistema, o que acaba por engessar a atividade judicial. Por exemplo, se numa unidade o magistrado quer que, depois de uma audiência, o processo seja remetido ao gabinete, e não ao cartório como definido no sistema, não há como se alterar a rotina, somente modificada via programação do *software*.

O cenário que se apresentava, portanto, impunha alguma medida drástica e efetiva.

As opções que se apresentavam não eram muitas: excluindo-se os sistemas pagos, as alternativas seriam a adoção do eproc ou do PJE, mas este havia sido descartado já no início dos estudos, pois rapidamente demonstrado que não era capaz de atender minimamente às necessidades de nosso Tribunal, tanto que o projeto-piloto de utilização daquele sistema, no TJRS, não teve resultado favorável, tendo sido posteriormente desativado. A par disso, havia baixo índice de satisfação dos usuários - apenas 28% o consideravam bom ou muito bom, em 2017.

Neste contexto, em resumo, havia duas opções: adoção do eproc ou prosseguir-se no desenvolvimento do sistema próprio. Impunha-se, portanto, estudar a fundo o sistema eproc, comparando-o com o eThemis, verificando-se a viabilidade da continuidade de sua construção e expansão.

### **Principais características do eproc identificadas nos estudos**

A partir de inúmeras reuniões e visitas ao TRF4, foi possível observar diversas características do sistema eproc que se revelaram vantajosas ao nosso Tribunal. Relacionamos, abaixo, algumas delas:

1. Livre organização da unidade por meio de localizadores;
  2. Automatização de tarefas a partir das preferências do próprio usuário, sem necessidade de alteração do sistema;
  3. Automatização de intimações quando da elaboração das minutas, inclusive dispensando-se o uso do DJE;
  4. Possibilidade de utilização e importação de modelos elaborados por outras unidades;
  5. Pesquisa na base de decisões, não apenas sentenças;
  6. Editor de textos com o recurso de inserção de “tags”, que são informações do cadastro do processo, como nome da parte, tipo de ação, valor da causa etc. Esta funcionalidade, aliada à confecção de despachos e sentenças em lote, proporciona o impulsionamento ou julgamento de casos com situações idênticas com mínimo de esforço;
  7. Facilidade de conferência das minutas elaboradas;
  8. Controle automático de diversos prazos;
  9. Verificação automática de tempestividade, mas sem impedir peticionamento;
  10. Encaminhamento integral do processo ao magistrado, não apenas de petição, como ocorre no eThemis;
  11. Suspensão automática dos processos pela Resolução 235 do CNJ;
  12. Possibilidade de acesso por qualquer dispositivo móvel, pela internet, sem necessidade de utilizar metaframe ou certificado digital;
  13. Possibilidade de o advogado substabelecer com ou sem reserva de poderes, diretamente pelo sistema, sem intervenção dos servidores;
  14. Banco único de cadastro de pessoas, formado por autores, réus testemunhas etc, de forma que a alteração de um registro é visível a todo Judiciário.
- Pelas características elencadas acima, foi possível facilmente perceber que o eproc é sistema completo e maduro, capaz de atender as necessidades do TJRS, inclusive com diversas vantagens sobre o sistema próprio.

### **Análise comparativa entre os sistemas eThemis e eproc**

Após termos nos familiarizado com o sistema desenvolvido pelo TRF4, passamos a compará-lo a nossa solução de processo eletrônico.

O primeiro ponto que chama a atenção diz com o índice de satisfação dos usuários. Conforme pesquisas realizadas, o sistema do TJRS atingia o baixo índice de 34%, enquanto que o sistema eproc alcançava 80% de aprovação.

Foram realizadas inúmeras avaliações, inclusive pelos usuários do sistema, não apenas pela Administração. Diversos servidores do primeiro grau, por exemplo, preencheram detalhadas planilhas comparativas, dividida em parte geral, distribuição, gabinete e cartório, apresentando também manifestação a respeito das impressões dos sistemas avaliados no âmbito de suas respectivas áreas de atuação. O sistema do TRF4 foi consideravelmente melhor avaliado pelos servidores, de modo geral, em comparação ao eThemis.

As conclusões destas avaliações vieram ao encontro da análise que estávamos realizando, ficando claro que as soluções próprias do TJ ainda não se mostravam maduras o suficiente para atender unidades judiciais com um maior volume de trabalho, muito menos avançar para demais matérias (crime e o restante do cível, por exemplo).

Na medida em que avançavam os estudos, cada vez mais percebíamos que a solução própria era cada vez mais inviável. Não pelos problemas de lentidão e instabilidade que enfrentávamos, que, segundo a área técnica, poderiam ser superados, mas especialmente porque ainda estávamos muito longe de abranger todas as classes de processos, pois o eThemis somente funcionava nos Juizados Especiais da Fazenda (JEFAZ), Juizados Especiais Cíveis (JEC) e na competência da Fazenda Pública. Toda a área cível, criminal e da infância e juventude não estava abrangida. Não havia perspectiva concreta de expansão, a curto prazo.

O sistema eThemis ainda se mostrava incipiente, não tendo tratado ainda de algumas funcionalidades básicas. Um exemplo concreto é o sigilo de processo e documentos. Enquanto discutíamos regras de negócio acerca do sigilo e pensávamos em soluções de sistema, ante as inúmeras possibilidades e variações que ocorrem no processamento do feito, tudo isto já havia sido analisado e adequadamente desenvolvido pelo TRF4.

### **Motivos que levaram à adoção do eproc**

A adoção do eproc era tecnicamente possível, conforme informações da DITIC, lembrando-se que o Tribunal de Justiça de Tocantins havia adotado o sistema há 6 anos, com sucesso, já sendo 100% digital.

Os estudos realizados mostraram de forma muito clara que a existência de cinco soluções sistêmicas e o desenvolvimento de um sistema eletrônico próprio, que se mostrava seguidamente lento e instável, não estava trazendo o resultado esperado ao Judiciário Gaúcho. Ainda, havia conceitos básicos não aderentes à forma de trabalho dos magistrados e servidores, os quais não poderiam ser facilmente modificados.

A solução própria desenvolvida pelo TJRS ainda era incipiente, enquanto o eproc cada vez mais revelava-se como um sistema completo, seguro, estável, rápido e maduro, já utilizado há muitos anos na Justiça Federal. Dificilmente podemos pensar em processos mais complexos dos que os da Operação Lava-Jato, e todos estes tramitavam no eproc, o que, por si só, já demonstrava a confiabilidade do sistema.

O eproc contava com mais de cinco milhões de processos distribuídos, sendo amplamente aprovado por servidores, magistrados, advogados e entes públicos.



Impressionava o fato de que não se encontravam reclamações por parte dos usuários do eproc, internos ou externos. A própria OAB/RS havia oficiado à Presidência do TJRS solicitando expressamente a adoção do sistema do TRF4.

Internamente, a avaliação realizada por usuários foi positiva, em sua maioria. As áreas de negócio e técnica, de forma unânime, entenderam como positiva a mudança de sistema. Relevante observar que haveria ganho com a simplificação e flexibilização dos processos de trabalho, pois as unidades teriam mais liberdade para impulsionar os processos e estabelecer os fluxos que consideram mais adequados.

Já naquela época, o TRF4 iniciava o desenvolvimento de ferramentas inteligência artificial (IA) para a identificação de temas e classificação das ações, enquanto que o TJRS ainda tentava superar alguns problemas básicos do sistema.

Ficou claro que levaríamos muitos anos até atingirmos o mesmo nível de maturidade do produto final já oferecido pelo eproc. E quando alcançássemos este nível, o eproc já estaria num patamar muito mais adiantado.

O TRF4 estava disposto a ceder ao TJRS, gratuitamente, o código-fonte do eproc e ainda havia a possibilidade de desenvolvimento colaborativo, ou seja, ambos os Tribunais poderiam evoluir em conjunto o sistema. Isso significaria, por exemplo, que uma melhoria realizada, por nosso Tribunal, seria aproveitada pelo TRF4, e vice-versa. Caberia ao TJRS a customização do sistema à realidade da Justiça Estadual.

Concluiu-se que prosseguir-se com o desenvolvimento de solução própria seria uma extremamente estratégia mais cara e demorada do que a adoção do eproc, em médio e longo prazo.

### **Assinatura do Termo de Cooperação Técnica**

O Termo de Cooperação Técnica com o TRF4 foi assinado no dia 17 de novembro de 2017, havendo cessão ao Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul do direito de uso do eproc.

Importante destacar que não se tratou apenas de simples cessão do código-fonte do eproc, havendo previsão de cooperação no desenvolvimento do sistema. Isso significa que as melhorias do sistema realizadas pelo nosso Tribunal poderão ser aproveitadas pelo TRF4 e vice-versa. Como exemplo real é possível citar o caso do desenvolvimento, pelo nosso Tribunal, do módulo relativo à Central de Mandados.

Isso se reveste de ainda maior importância ao considerarmos que outros Tribunais estão aderindo ao eproc, aumentando, desta forma, a rede de colaboração. Além do TJRS, o eproc também foi adotado pelos Tribunais de Justiça de Santa Catarina e Tocantins, os Tribunais de Justiça Militar do Estado do Rio Grande do Sul e do Estado de Minas Gerais, Tribunal Regional Federal da 2ª Região e Superior Tribunal Militar.

### **Estratégia de implantação do eproc**

Optou-se por iniciar a implantação do sistema eproc na matéria cível, pois as adaptações básicas do sistema, como criação dos módulos de custas e de mandados, já seriam suficientes para o início do projeto. Outras matérias, como a criminal ou a da infância e juventude, precisariam, além das customizações básicas, outras específicas.

Para a definição inicial da estratégia de expansão do eproc foram levados em conta determinados critérios, como o potencial de entrada de novos processos eletrônicos no 1º grau e o menor potencial de impacto da implantação no 2º grau (abrangendo o menor número de Câmaras).

Neste passo, optou-se pela realização de projeto-piloto abrangendo as Varas de Família, Sucessões e Curatelas de Porto Alegre. Na sequência, restou abarcada a matéria cível em geral (inclusive da Fazenda Pública), excetuando-se os processos do Juizado da Infância e Juventude (JIJ), dos Juizados Especiais (JEC) e da Fazenda Pública (JEFAZ).

A matéria criminal ficou para um segundo momento, iniciando-se o projeto-piloto pelas Varas de Violência Doméstica de Porto Alegre e Santa Maria. Na sequência, seria abrangida a matéria criminal em geral, excetuando-se os processos dos Juizados Especiais Criminais (JECRIM).

Na Administração do biênio 2020/2021 a digitalização passou a ser uma prioridade. Em junho de 2020 restou expedida licitação, cuja meta consiste na digitalização de cerca de dois milhões de processos físicos, a ser cumprida em 18 meses em 3 fases: Porto Alegre, as 25 maiores comarcas do estado e as demais comarcas do interior do estado.

A migração dos processos eletrônicos dos sistemas legados, por exemplo, do sistema e-Themis1g, que abrange processos da Fazenda Pública, dos Juizados Especiais (JEC) e da Fazenda Pública (JEFAZ), está prevista para o ano de 2021.

### **Cronologia da implantação**

Em 30 de janeiro de 2018, menos de três meses após a assinatura do Termo de Cooperação, com importante apoio do TRF4, o sistema eproc foi implantado na primeira Comarca do Estado. O projeto-piloto, realizado na Comarca de Encantado, abrangeu as ações previdenciárias da competência delegada, as quais não dependiam do desenvolvimento das customizações gerais.

Em 5 de outubro de 2018 foi a vez da Comarca de Marau receber o sistema eproc, também restrito às ações previdenciárias, pois, até este momento, ainda trabalhávamos nas customizações básicas do sistema.

Em 19 de novembro de 2018 foi iniciado o projeto-piloto nas varas de Família, Sucessões e Curatelas da Capital. Logo em seguida, no dia 23 daquele mesmo mês, as comarcas de Marau e Encantado receberam aquelas competências.

Em março de 2019 foi iniciada a implantação do eproc nas varas cíveis, iniciando pela Comarca de Porto Alegre, e, após, no interior do Estado, cuja previsão de término é novembro de 2019.

O planejamento inicial era de se encerrar a implantação do eproc, na área cível, em todo o Estado, no ano de 2019. Contudo, foi possível ir mais além, abrangendo-se a área da Fazenda Pública.

A implantação desta nova área ocorreu no dia 02 de setembro de 2019, na Comarca de Santa Maria e na 14ª Vara da Fazenda Pública de Porto Alegre, cuja competência é exclusiva para processar os executivos fiscais do Estado.

Atualmente o eproc é obrigatório em todo o estado na Área Cível (exceto no Juizado da Infância e Juventude e nos Juizados Especiais Cíveis e Fazendários).

Para o ano de 2020 restou aprovada a expansão do eproc na competência criminal. A matéria selecionada para o projeto-piloto realizado em Porto Alegre e Santa Maria foi a Violência Doméstica e iniciou no dia 15 de junho de 2020, com obrigatoriedade a partir do dia 03 de agosto de 2020 nestas regiões.

De agosto de 2020 a novembro de 2020 iniciou a expansão do eproc para a competência criminal (exceto nos Juizados Especiais Criminais – JECRIM) para as demais Varas Criminais do Estado, começando pelas Comarcas de entrância final (Porto Alegre, Caxias do Sul, Pelotas, Santa Maria e Passo Fundo). No decorrer da expansão, a utilização do eproc se tornará obrigatória nas Comarcas a partir da data da sua implantação.

### **Da capacitação para uso do sistema eproc**

Em conjunto com o Centro de Formação e Desenvolvimento de Pessoas do Poder Judiciário (CJUD), a Corregedoria-Geral da Justiça se responsabilizou pela capacitação de todos servidores e magistrados do 1º grau, elaborando estratégia ousada e eficaz, permitindo o treinamento de todas as comarcas em curto espaço de tempo.

Os treinamentos ocorrem em duas etapas: capacitação por EAD (ensino à distância), com expediente interno nas unidades e o posterior acompanhamento presencial na comarca.

A capacitação por EAD é realizada sempre nos dois dias úteis anteriores à data de implantação do sistema em cada comarca. São disponibilizados vídeos tutoriais, exercícios e enquete, o que proporciona aos participantes conhecimentos básicos do sistema e a realização de tarefas práticas, a serem realizadas na semana anterior à abertura do sistema.

Na data da implantação do eproc e, ao longo da semana, há acompanhamento presencial em cada comarca, com a participação de instrutores e Coordenadores de Correição da Corregedoria-Geral da Justiça, alcançando todo o suporte para execução das tarefas.

O formato da capacitação para a competência criminal, contudo, em face da pandemia ocasionada pelo COVID-19 e da adoção do regime diferenciado de funcionamento do Poder judiciário do Rio Grande do Sul, precisou ser exclusivamente à distância, mediante a disponibilização de instrutor para prestar remotamente orientações via videoconferência e outros meios eletrônicos.

Fundamental para o sucesso da capacitação foi a instituição da obrigatoriedade de uso do sistema desde a implantação, pois desta forma os ensinamentos repassados ao longo do treinamento não são esquecidos pelos usuários. Em se tratando de informática, somente com a prática e repetição é que se aprende.

A capacitação dos Advogados ficou a cargo da OAB/RS, cuja colaboração é essencial na implantação do sistema, sendo ministrados cursos por meio da Comissão de Direito da Tecnologia e Inovação (CDTI). Segundo informações do site da Ordem dos Advogados, até o final deste ano, as 106 subseções da Ordem gaúcha devem

receber o treinamento, sendo que o objetivo é “capacitar toda a advocacia gaúcha a operar no eproc na Justiça Estadual”.

### **Evolução do sistema**

Nenhum sistema de informática pode ser considerado pronto e acabado. Sempre há melhorias a serem realizadas, procedimentos a serem otimizados.

Com o eproc, isso não é diferente. Está em constante modernização, não apenas na interface do sistema, mas também ganhando novas funcionalidades e recursos.

Relevante exemplo é o de utilização de inteligência artificial (IA), já integrada na plataforma do sistema eproc. Na Vice-Presidência do TRF4, na admissibilidade de recursos especiais e extraordinários, desde abril de 2019 a inteligência artificial já é aplicada. A partir de setembro de 2019, será utilizada no primeiro grau para verificação da classificação dos assuntos dos processos, hoje realizada pelos advogados e conferidas manualmente pelos servidores.

Já é uma realidade no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul a inteligência artificial sendo empregada na classificação das petições iniciais recebidas do poder executivo, via eproc, em todas as comarcas do Estado, na automatização do despacho inicial em processos repetitivos, com sugestão de minuta de despacho e no envio de carta de citação e intimação, em Varas de Execução Fiscal.

Baseado no aprendizado e extração de informações dos documentos, sugerindo o direcionamento para as citações e intimações das partes ou outros procedimentos cartorários, faz com que este tempo que envolvia a leitura e análise dos processos por parte dos servidores seja praticamente suprimido, o que vem a agilizar o trâmite de forma muito mais eficiente nos processos desta natureza. A partir dessa classificação, o sistema coloca os processos em localizadores específicos, permitindo automatizações como, por exemplo, geração de minutas em lote de acordo com o localizador.

Em grandes volumes, como é o caso dos executivos fiscais, a funcionalidade minimiza o tempo de análise dos documentos, permitindo ao julgador se concentrar nos pontos divergentes e em outras atividades processuais.

Esta funcionalidade vem a atender com maior celeridade os processos judiciais, sendo uma inovação muito importante para o Poder Judiciário e que poderá ser reproduzida em outros fluxos processuais, beneficiando o jurisdicionado.

Em vista do desenvolvimento colaborativo entre os Tribunais, todas as melhorias realizadas estarão ao alcance de todos.

Para tanto, foi criado o Fórum Nacional do eproc, no qual são discutidas as customizações e inovações do sistema. Trimestralmente, é realizado o Encontro Nacional do eproc, organizado pelo TRF4 com a participação dos demais Tribunais e Órgãos que adotaram o sistema.

Ao final de cada evento, saímos animados e satisfeitos quanto à evolução do eproc, com a certeza de que optamos pelo caminho certo. Temos a oportunidade de observar, concretamente, a realização de melhorias no sistema desenvolvida por diversos Tribunais, inclusive aquelas relacionadas à Inteligência Artificial, pelo TRF4.

## Conclusão

A Administração do nosso Tribunal, de forma corajosa, tomou importante decisão ao optar por abandonar solução própria de processo eletrônico, que era desenvolvida há vários anos.

A decisão foi tomada após minuciosa avaliação por parte de usuários dos nossos sistemas, pela área técnica (DITIC) e de negócio (Corregedoria-Geral da Justiça e Direção Judiciária), a qual concluiu que o eproc seria capaz de atender nossas necessidades, e com vantagens.

No momento em que escrevemos este artigo, estamos com o sistema eproc implantado na área cível em todo o Estado, sendo que até o final de novembro de 2020 todo Rio Grande do Sul estará com o eproc em funcionamento na área criminal.

O *feedback* que temos, por parte de servidores, magistrados e advogados, é excelente. Até aquelas pessoas mais resistentes à tecnologia, que tinham receio de abandonar o papel, mostram-se satisfeitas com esta nova fase pela qual passa o Poder Judiciário.

O eproc quebra paradigmas, muda rotinas e a forma de trabalhar e pensar o processo.

O desenvolvimento colaborativo do eproc proporciona infinitas vantagens, além de aumentar a força de trabalho da equipe de desenvolvimento.

Isso permite que o sistema evolua de forma mais rápida, de modo a acompanhar as necessidades de seus usuários, oferecendo um ambiente cada vez mais acessível, responsivo, atrativo e fácil de usar.

## Referências bibliográficas

CONSELHO NACIONAL DA JUSTIÇA. **CNJ vai investir em integração de sistemas eletrônicos**, 2017 Disponível em: <(https://www.cnj.jus.br/cnj-vai-flexibilizar-pje-e-investir-em-integracao-de-sistemas>, Acesso em 03/10/19).

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Em audiência pública, advogados poderão apontar as dificuldades do Processo Judicial Eletrônico do TJRS**, 2017. Disponível em: <http://www.oabrs.org.br/noticias/em-audiencia-publica-advogados-poderao-apontar-asdificuldades-processo-judicial-eletronico-tjrs/24230>. Acesso em 09/10/19.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Capacitação**, 2019. Disponível em: <https://www.oabrs.org.br/eproc-capacitacao>. Acesso em 07/10/19.

---

# 9

## Utilização de aplicativos para comunicações processuais

André Luis de Aguiar Tesheiner

*Juiz-Corregedor do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul*

### Introdução

Há alguns anos ouvi a interessante referência de que a tecnologia é como uma força da natureza, que não pode ser parada por ninguém. A comparação faz sentido. A *internet*, uma das mais disruptivas inovações, avança de forma exponencial, transformando profundamente a sociedade. Quem iria supor, há poucos anos, que agências bancárias seriam praticamente desnecessárias, ou que o serviço de transporte seria revolucionado por um simples aplicativo de *smartphone*.

Dentre as mais relevantes inovações estão as aplicações destinadas à troca de mensagens. O e-mail, criado nos anos 60, popularizou-se há mais de 30 anos. Nos anos 90 foi muito utilizado o ICQ, cujo uso declinou com a chegada do MSN e do Skype, no início dos anos 2000. Mais recentemente, com a propagação da *internet* e o uso massivo de *smartphones*, surgiram aplicativos de mensagens como Viber (2010), Facebook Messenger (2011), Telegram (2013). Contudo, o que atingiu grande popularidade, tornando-se até indispensável para grande parcela da população, foi o WhatsApp. Lançado em janeiro do ano de 2010, o aplicativo mudou a maneira como nos comunicamos. Empresas dos mais variados portes e prestadores de serviço não ficaram alheios a esta transformação, utilizando-se da ferramenta para comunicação com clientes.

Atualmente, estima-se que esse aplicativo de mensagens tenha 120 milhões de usuários ativos no Brasil<sup>1</sup>. O alcance da ferramenta é tão grande que atinge pessoas de todas as idades, mesmo as que não estão acostumadas com tecnologia, independente de classe social. Por ser gratuito, permitindo comunicações livre de custo, sem importar a distância dos interlocutores, o aplicativo tornou-se parte de nossa rotina, e por isso deverá perdurar até que outra tecnologia melhor a substitua.

Sem pedir licença ao Poder Judiciário, esta tecnologia atinge direta e indiretamente a todos os atores processuais, às vezes integrando o rol de provas em

---

1 - <https://www1.folha.uol.com.br/tec/2018/07/facebook-chega-a-127-milhoes-de-usuarios-mensais-no-brasil.shtml>

processos criminais, processos de família ou em demandas indenizatórias, às vezes propiciando comunicação do cidadão com o Poder Judiciário, como se verá adiante.

No que concerne a este texto, focaremos os aspectos da economia e eficiência que o uso do aplicativo propicia ao apoiar procedimentos realizados pelo Poder Judiciário, analisando, a final, o que pode ser realizado com esta nova tecnologia.

### **Aspectos jurídicos**

Antes de se advogar a utilização de aplicativos como forma de comunicação oficial, importante analisarmos os dispositivos legais aplicáveis.

O presente estudo deve ficar adstrito à possibilidade de intimação processual via aplicativo. A citação, formalidade essencial para a validade do processo, que dá ciência ao réu a respeito da existência da demanda judicial e oportuniza a ele o exercício do direito de defesa constitucionalmente previsto (CF, art. 5º, LV), não se mostra viável com a utilização de aplicativo. A citação por meio eletrônico somente pode ocorrer no caso expressamente previsto na Lei nº 11.419/2006 (Lei do Processo Eletrônico), ou seja, quando ocorre pelo portal de processo eletrônico aos usuários já cadastrados no sistema (arts. 5º e 6º), em processos que não tenham natureza criminal ou de ato infracional.

Não se pretende, aqui, esgotar o tema, mas apenas demonstrar que, em determinados casos, é possível a efetivação de intimação via aplicativo de mensagens, sem se ferir o ordenamento jurídico, ou se colocar em xeque o valioso princípio da segurança jurídica.

### **Dispositivos legais**

A Lei nº 11.419/2006 conceitua “meio eletrônico” como qualquer forma de tráfego de arquivos digitais:

Art. 1º O uso de meio eletrônico na tramitação de processos judiciais, comunicação de atos e transmissão de peças processuais será admitido nos termos desta Lei.

§1º Aplica-se o disposto nesta Lei, indistintamente, aos processos civil, penal e trabalhista, bem como aos juizados especiais, em qualquer grau de jurisdição.

§2º Para o disposto nesta Lei, considera-se:

I - meio eletrônico qualquer forma de armazenamento ou tráfego de documentos e arquivos digitais;

II - transmissão eletrônica toda forma de comunicação a distância com a utilização de redes de comunicação, preferencialmente a rede mundial de computadores;

Já o art. 270 do Código de Processo Civil dispõe que as intimações devem, de preferência, ocorrer por “meio eletrônico”:

CPC, art. 270. As intimações realizam-se, sempre que possível, por meio eletrônico, na forma da lei.

Sobre o art. 270 do CPC, transcrevo a seguinte lição:

O dispositivo consolida o que disciplina a Lei 11.419/2006 que, ao dispor sobre a informatização do processo judicial, estabelece duas formas de comunicação eletrônica do ato processual. A primeira delas, prevista no art. 4º, dá-se por meio do Diário da Justiça Eletrônico. A segunda forma de intimação, prevista no art. 5º da mesma Lei, é realizada no próprio processo eletrônico, em nome do advogado cadastrado no sistema do tribunal (Primeiros Comentários ao Novo Código de Processo Civil Artigo por Artigo. Teresa Arruda Alvim Wambier...[et al.] 1. ed. Editora Revista dos Tribunais, 2015).

Em princípio, da análise dos dispositivos e doutrina citada, somente seria possível a intimação das partes por um dos meios eletrônicos expressamente elencados: Diário da Justiça Eletrônico (DJE) ou intimação pelo portal de processo eletrônico.

Por outro lado, deve ser lembrado um dos princípios básicos de hermenêutica jurídica, segundo o qual a lei não contém palavras inúteis (*verba cum effectu sunt accipienda*). Não se presumem, na lei, palavras inúteis<sup>2</sup>.

Neste passo, observamos que a Lei do Processo Eletrônico traz um conceito bastante amplo de “meio eletrônico”, ao mesmo tempo em que o Código de Processo Civil estabelece que as intimações, sempre que possível, devem ocorrer por “meio eletrônico”.

O CPC, em diversos momentos, faz menção a outra forma de comunicação com partes e advogados fora daquelas expressamente previstas na Lei nº 11.419/2006:

a) A petição inicial deve indicar o “endereço eletrônico” do autor e do réu (art. 319 do CPC<sup>3</sup>).

b) nas ações de inventário, as primeiras declarações devem conter não só a qualificação dos herdeiros e cônjuge ou companheiro supérstite, mas também o “endereço eletrônico” de todos eles, conforme art. 620 do CPC<sup>4</sup>;

c) O perito, ao apresentar a proposta de honorários e comprovação da especialização, deverá informar seus contatos profissionais, “em especial o endereço eletrônico, para onde serão dirigidas as intimações pessoais” - art. 465, §2º, inc. III, do CPC<sup>5</sup>.

2 - Cf. Carlos Maximiliano, *Hermenêutica e Aplicação do Direito*, 8ª. ed., Freitas Bastos, 1965, p. 262.

3 - Art. 319. A petição inicial indicará: (...) II - os nomes, os prenomes, o estado civil, a existência de união estável, a profissão, o número de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas ou no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, **o endereço eletrônico**, o domicílio e a residência **do autor e do réu**;

4 - Art. 620 do CPC. Dentro de 20 (vinte) dias contados da data em que prestou o compromisso, o inventariante fará as primeiras declarações, das quais se lavrará termo circunstanciado, assinado pelo juiz, pelo escrivão e pelo inventariante, no qual serão exarados: (...) II - o nome, o estado, a idade, **o endereço eletrônico** e a residência **dos herdeiros** e, havendo cônjuge ou companheiro supérstite, além dos respectivos dados pessoais, o regime de bens do casamento ou da união estável;

5 - Art. 465 do CPC. O juiz nomeará perito especializado no objeto da perícia e fixará de imediato o prazo para a entrega do laudo. (...) §2º Ciente da nomeação, o perito **apresentará** em 5 (cinco) dias: I - proposta de honorários;



Desta forma, podemos concluir que o sistema processual admite outras formas de intimação, que não as previstas expressamente na Lei do Processo Eletrônico.

Especificamente no que se refere aos Juizados Especiais, devemos lembrar que são regidos pelo princípios da oralidade, simplicidade e informalidade (art. 2º da Lei nº 9.099/95), sendo admitidas intimações por qualquer meio idôneo de comunicação (art. 19).

Por fim, no que diz com o processo penal, o art. 201, §3º, do Código de Processo Penal estabelece que “As comunicações ao ofendido deverão ser feitas no endereço por ele indicado, admitindo-se, por opção do ofendido, o uso de meio eletrônico” (lembre-se que meio eletrônico é qualquer forma de tráfego de documentos e arquivos digitais).

Assim, em determinados casos, a intimação efetivada por meio de aplicativo pode ser realizada validamente.

### **Precedente do Conselho Nacional de Justiça**

Em junho do ano de 2017, foi amplamente divulgada decisão do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que aprovou a utilização do aplicativo *WhatsApp* como ferramenta para intimações judiciais. A decisão foi tomada no Procedimento de Controle Administrativo (PCA) nº 0003251-94.2016.2.00.0000, onde foi questionada a decisão da Corregedoria do Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO), que proibia a utilização do aplicativo no âmbito do Juizado Cível e Criminal da Comarca de Piracanjuba/GO<sup>6</sup>. Esta a ementa:

PROCEDIMENTO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO. JUIZADO ESPECIAL CÍVEL E CRIMINAL. INTIMAÇÃO DAS PARTES VIA APLICATIVO WHATSAPP. REGRAS ESTABELECIDAS EM PORTARIA. ADESÃO FACULTATIVA. ARTIGO 19 DA LEI N. 9.099/1995. CRITÉRIOS ORIENTADORES DOS JUIZADOS ESPECIAIS. INFORMALIDADE E CONSENSUALIDADE. PROCEDÊNCIA DO PEDIDO.

1. O artigo 2º da Lei n. 9.099/1995 estabelece que o processo dos Juizados será orientado pelos “critérios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade, buscando, sempre que possível, a conciliação ou a transação”.
2. O artigo 19 da Lei n. 9.099/1995 prevê a realização de intimações na forma prevista para a citação ou por “qualquer outro meio idôneo de comunicação”.
3. A utilização do aplicativo whatsapp como ferramenta para a realização de intimações das partes que assim optarem não apresenta mácula.
4. Manutenção dos meios convencionais de comunicação às partes que não se manifestarem ou que descumprirem as regras previamente estabelecidas.

---

II - currículo, com comprovação de especialização; III - contatos profissionais, em especial o **endereço eletrônico**, para onde **serão dirigidas** as intimações pessoais.

6 - <https://www.cnj.jus.br/InfojurisI2/Jurisprudencia.seam?jurisprudenciaIdJuris=48574&indiceLi>

5. Procedência do pedido para restabelecer os termos da Portaria que regulamentou o uso do aplicativo whatsapp como ferramenta hábil à realização de intimações no âmbito dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais da Comarca de Piracanjuba/GO.

Portaria analisada pelo TJGO possibilitava a utilização do aplicativo, nos casos em que as partes aderiam voluntariamente à sistemática, e somente para intimações.

Neste caso analisado pelo CNJ, há dois fatores de especial relevância: 1) o intimando adere voluntariamente ao serviço; 2) restrito a processos de competência do Juizado Especial.

### **Breve histórico sobre o uso do WhatsApp no TJRS**

Em julho de 2016 foi autorizada a implantação de projeto piloto no Juizado Especial Cível do Foro Regional do Partenon para fins de utilização do aplicativo WhatsApp para comunicação com partes e advogados.

Com o êxito do projeto, no início do ano de 2017, houve ampliação para os Juizados Especiais Cíveis do Foro Central da Comarca de Porto Alegre.

Em junho de 2017 foi autorizada a utilização do WhatsApp no Centro Judiciário de Solução de Conflitos (CEJUSC), na Capital.

Em julho daquele mesmo ano foi autorizada a realização de projeto-piloto no âmbito da violência doméstica, na Comarca de Santa Maria - o que será mais adiante abordado detalhadamente.

Em razão do sucesso dos projetos, a Corregedoria-Geral da Justiça encaminhou ao Conselho de Informática (CONINF), no início do ano de 2018, a solicitação de aquisição do serviço de linha de telefonia móvel, uma por unidade, incluindo-se os CEJUSCs, e excluindo-se as Direções do Foro e unidades com competência exclusiva em Fazenda Pública e Execução Criminal. A proposta foi acolhida pelo CONINF, aguardando-se, no momento, os trâmites necessários à licitação.

Em maio de 2018, por meio do Ofício-Circular nº 47/2018-CGJ, foi recomendada pela Corregedoria-Geral da Justiça a utilização do WhatsApp para a realização de intimações e comunicações processuais. Esta medida possibilitou que algumas Comarcas pudessem desde logo utilizar o aplicativo para as comunicações, mesmo sem ter sido efetivada a aquisição do serviço de telefonia.

Posteriormente, em dezembro de 2018, foi editado o Ofício-Circular nº 117/2018-CGJ, sendo autorizada a utilização do aplicativo WhatsApp como forma de comunicação entre juizes, servidores e demais pessoas envolvidas, durante o serviço de plantão.

### **Projeto-piloto no âmbito da Violência Doméstica, na Comarca de Santa Maria**

No ano de 2017 foi realizado projeto-piloto na Comarca de Santa Maria, nos processos que envolvem Violência Doméstica, especialmente para comunicação com a vítima via WhatsApp.

As vítimas, ao registrar a ocorrência policial, ou quando do comparecimento em juízo, podem firmar termo aceitando a comunicação via Aplicativo. A partir do cadastro, o Cartório Judicial passa a comunicar a vítima quanto à concessão, ou não, das medidas protetivas, informar os atos processuais relativos ao ingresso e à saída do acusado da prisão, comunicar a data para audiência, intimação para comparecimento para atendimento psicológico ou do Serviço Social, solicitação de confirmação/ indicação de novo endereço, intimação de sentença etc.

A realização deste projeto, no âmbito da violência doméstica, deixou claro que as vítimas preferem receber as comunicações via aplicativo, tendo havido ampla adesão.

Em se tratando de situações envolvendo violência doméstica, sempre delicadas e urgentes, a imediata confirmação do recebimento das mensagens, pelas vítimas, acaba por ser ainda mais relevante na qualidade da prestação jurisdicional, tanto pela efetividade quanto pela agilidade obtida. O aspecto econômico também se mostrou relevante, e será mais adiante analisado.

Conforme o Juiz de Direito Rafael Pagnon Cunha, titular do Juizado da Violência Doméstica de Santa Maria,

“A utilização desse instrumento, livre, gratuito, com um espectro de usuário infinito, é revolucionário. A custo zero (ou praticamente zero, já que unicamente adquiriu o Tribunal aparelho celular e chip), multiplicamos a intimação das vítimas, dando-lhes ciência imediata de medidas tomadas em seu favor. Ainda, reduzimos substancialmente o trabalho dos Oficiais de Justiça, imprimindo uma velocidade à cientificação dos atos judiciais que somente a tecnologia propiciaria. Confirmamos diariamente o sucesso da empreitada e a satisfação dos Jurisdicionados!”.

### **Outras experiências no uso do aplicativo**

Desde 2015, o aplicativo WhatsApp tem sido utilizado pela Justiça brasileira para comunicações oficiais. Até mesmo o ato de citação pelo aplicativo chegou a ser efetivado pela Justiça do Trabalho<sup>7</sup>, num caso em que um reclamado, por trabalhar viajando, nunca era encontrado e nem havia certeza quanto ao seu endereço.

Paralelamente ao desenvolvimento dos projetos-piloto da Corregedoria-Geral da Justiça, diversas comarcas do nosso Estado passaram a utilizar o WhatsApp para comunicações. Citamos duas, que foram noticiadas na *internet*.

Em Uruguaiana, a utilização do WhatsApp ocorre para atendimento do plantão da comarca, tendo sido criado grupos envolvendo servidores do cartório, assessoria e Oficiais de Justiça<sup>8</sup>. A comunicação com os Magistrados também ocorre via aplicativo. Segundo informações da Comarca, a utilização do aplicativo melhorou em muito a comunicação tanto com os colegas quanto com os entes externos (Delegacia de Polícia, Presídio, Defensoria Pública e Advogados), agregando maior qualidade e eficiência no cumprimento das medidas de plantão.

7 - <https://veridianatmartins.jusbrasil.com.br/noticias/259378848/vara-do-trabalho-faz-citacao-por-whatsapp>

8 - <http://www.tjrs.jus.br/site/imprensa/noticias/?idNoticia=416422>

Na comarca de Tramandaí, a utilização também ocorre para tratar de questões de plantão<sup>9</sup>, mas não houve criação de grupo, como em Uruguaiana, sendo que a comunicação se dá entre os envolvidos diretamente. De acordo com informações da Comarca, o servidor, ao receber a demanda urgente, já a repassa ao Magistrado. Posteriormente, a decisão é enviada ao advogado e eventualmente às partes, por meio do aplicativo. Além disso, caso haja questão envolvendo processo em andamento, é mantido contato com o servidor do cartório respectivo, obtendo-se via aplicativo informações necessárias ao cumprimento do plantão.

### **Economia e eficiência**

Passamos a analisar os principais benefícios identificados com a inovação, a partir das experiências acima relatadas: 1) economia para o Poder Judiciário, ao evitar-se a expedição de cartas e mandados; 2) melhora na qualidade do serviço prestado, pela efetividade e velocidade da comunicação.

#### **1) Economia**

O primeiro aspecto que se destaca na utilização de aplicativos de mensagem, não necessariamente o mais importante, é o econômico, pois se trata de ferramentas gratuitas, que podem substituir o envio de cartas ou a expedição de mandados, estes cumpridos pelos Oficiais de Justiça.

Vejam os alguns dados:

- O custo de uma carta AR Digital é de R\$ 11,40;
- Carta AR em processos físicos tem o valor mínimo de R\$ 13,45;
- A Central de Mandados de Porto Alegre elaborou cálculo atuarial levando em conta os vencimentos dos Oficiais de Justiça, considerando 35 anos de efetivo trabalho, mais 10 anos de expectativa de vida, concluindo que o custo de um mandado é de R\$ 113,55;
- O custo mensal de uma linha de telefonia móvel é de R\$ 59,00, conforme o contrato vigente com o Tribunal de Justiça.

Assim, se uma unidade judicial deixar de emitir 6 cartas AR em razão do uso de aplicativo de comunicação, ou apenas 1 mandado por mês, já haverá economia ao Poder Judiciário. Sabemos que o movimento forense é bem superior a isso, havendo certamente oportunidade para redução de gastos.

Não é demais lembrar que, ao se utilizar a comunicação eletrônica, há economia também pela dispensa de impressão de documentos, pois eventuais cópias são remetidas por imagem, pelo *smartphone*.

No projeto-piloto realizado na Vara de Violência Doméstica da Comarca de Santa Maria observamos que, no período de 18/7/17 a 12/9/17 (56 dias), foram realizadas 146 intimações, as quais substituíram a expedição de mandado, que seria cumprido por Oficial de Justiça. Desta forma, projetando-se a média anual de 951 intimações, a economia com a utilização do aplicativo, naquela unidade, seria de aproximadamente

---

9 - <http://www.tjrs.jus.br/site/imprensa/noticias/?idNoticia=416735>

R\$ 107.986,05 por ano (tomando por base o custo de R\$ 113,55 por mandado - valor não atualizado).

No ano de 2018, foram expedidas em todo o Estado 472.054 ARs digitais e 804.364 ARs em processos físicos. Assim, apenas considerando a expedição de cartas AR, há potencial economia de aproximadamente R\$ 16.200.111,40 por ano.

Obviamente, ao menos neste momento em que não há previsão legal expressa para intimações via aplicativo, não conseguiríamos substituir integralmente a remessa de cartas, porém, o número acima mostra que há espaço para economia de dinheiro público.

## 2) Eficiência do método

A vantagem de utilização de aplicativo de comunicação vai muito mais além do aspecto econômico, havendo melhora na qualidade do serviço prestado pelo Poder Judiciário.

Com a utilização de aplicativo podemos obter resposta imediata quanto ao recebimento da comunicação, bem diferente do que ocorre quando da expedição de carta, cujo resultado pode demorar até mais de um mês para retornar. Realizado levantamento do aproveitamento dos ARs digitais, em processos físicos, no período de 12 meses (01/06/2017 a 31/05/2018), foi constatado que apenas 68,5% dos ARs retornam em até 30 dias.

Também chama atenção a efetividade das intimações ou notificações, as quais chegaram a atingir 100% nos projetos-piloto realizados, o que não ocorre com as cartas.

Fica claro, portanto, que o novo método melhora a efetividade e a velocidade na prestação jurisdicional, incrementando a qualidade dos serviços.

Além disso, há um benefício indireto quando a comunicação eletrônica evita a expedição de mandados, na medida em que os Oficiais de Justiça tem sua carga de trabalho reduzida. Isto se reveste de maior importância quando lembramos que os servidores estão sempre assoberbados de serviço.

Não é demais observar que a expedição da comunicação é simples, podendo ser realizada pelo próprio computador, não havendo necessidade de utilização do *smartphone*, que apenas é pareado com o navegador. Desta forma, são facilmente acessados e copiados os modelos de textos dos documentos e colados diretamente na ferramenta.

## **Possibilidades de uso identificadas atualmente**

Não havendo óbice legal para a utilização de aplicativos de mensagens para comunicações oficiais, podemos, neste momento, pensar na utilização no uso da ferramenta nos seguintes casos:

- Nos Juizados Especiais, em vista dos princípios da oralidade, simplicidade e informalidade (art. 2º da Lei nº 9.099/95), levando-se em conta que são admitidas intimações por qualquer meio idôneo de comunicação (art. 19). Especificamente nestes casos, há o citado precedente do Conselho Nacional de Justiça;

- Nos plantões judiciais, para comunicação ágil e eficiente com os envolvidos, seja público interno ou externo;
- Para comunicações diversas com Oficiais de Justiça, Conciliadores, Juízes Leigos, Peritos, Jurados etc;
- Em outras situações em que a pessoa adira voluntariamente a esta forma de intimação.
- Evidentemente, não se pretende esgotar o rol de possibilidades, mesmo porque, difundindo-se no meio jurídico o uso desta forma de comunicação, certamente outras ideias surgirão.

### **O que podemos esperar a partir de agora?**

Em agosto de 2018 foi lançada a “WhatsApp Business API”<sup>10</sup>, recurso que permite que empresas automatizem a comunicação com seus clientes via WhatsApp, diretamente de seus sistemas próprios. Entre os usuários da referida API estão as empresas Uber, iFood e Booking.com<sup>11</sup>.

Transportando esta nova tecnologia para a realidade do Poder Judiciário, significa que os sistemas de processo utilizados pelo TJRS, como o eproc, eThemis, Themis1G, poderão estar integrados com o WhatsApp e enviar automaticamente mensagens às partes, advogados, testemunhas, peritos, enfim, a qualquer pessoa cadastrada em nossa base de dados.

Neste momento, as comunicações via aplicativo ainda requerem trabalho manual dos servidores, ante a necessidade de se cadastrar o intimando, digitar a mensagem a ser enviada e certificar no processo o resultado da intimação, o que pode acontecer em momentos distintos. A utilização da referida API poderá otimizar as rotinas cartorárias com o registro automático nos sistemas do TJRS. A mensagem poderá ser enviada com apenas alguns cliques, sem a necessidade de se utilizar diretamente o WhatsApp.

Será possível o desenvolvimento de rotinas automáticas do sistema, enviando mensagens sem necessidade de intervenção manual do servidor. Pode-se, por exemplo, estabelecer que todas as partes e testemunhas cadastradas receberão lembrete da data e hora de sua audiência, ou que sejam notificadas da publicação de sentença no seu processo.

As possibilidades são ilimitadas, ainda mais com a utilização de recursos de Inteligência Artificial, criando-se *chatbot*<sup>12</sup>. No exemplo antes mencionado, uma testemunha que recebesse a intimação para comparecer a uma audiência poderia enviar mensagem indagando quanto tempo antes deve comparecer no foro, quais documentos deve levar ou se receberá atestado de comparecimento. Estas dúvidas

---

10 - API refere-se ao termo em inglês “Application Programming Interface”, que significa e “Interface de Programação de Aplicativos”. Por meio delas, os aplicativos podem comunicar-se uns com os outros.

11 - <https://www.whatsapp.com/business/customer-stories>

12 - *Chatbot* é uma espécie de sistema, amplamente utilizada atualmente, que simula a conversa humana em um *chat*, automatizando tarefas repetitivas e respondendo a dúvidas frequentes.

poderiam ser respondidas automaticamente pelo próprio WhatsApp, sem necessidade de intervenção humana.

A utilização do WhatsApp API não é gratuita, variando de acordo com a quantidade de mensagens enviadas. Segundo levantamento realizado pela Direção de Tecnologia de Informação do TJRS, em pesquisas efetuadas verificou-se que pode ficar entre R\$ 0,20 e R\$ 0,30 por comunicação iniciada. Este custo, no entanto, é ínfimo, diante da expressiva melhoria de qualidade do serviço que será prestado, e muito menor do que o custo de uma carta. Ademais, indiretamente, poderá trazer economia aos cofres públicos, por exemplo, evitando a frustração de uma audiência, como no exemplo acima.

No TJRS, o projeto de utilização da API do WhatsApp, em conjunto com *chatbot*, está em desenvolvimento junto à DITIC, com apoio da Corregedoria-Geral da Justiça.

Dulce Ana Gomes Oppitz

Juíza de Direito Coordenadora do CEJUSC Porto Alegre.

*Diálogo significa compromisso: respeitar os pontos de vista e os direitos dos outros; no espírito de reconciliação encontra-se a verdadeira solução para qualquer conflito ou desacordo. Ninguém é cem por cento vencedor ou perdedor; em geral, o resultado é quase sempre um empate. Hoje, quando o mundo se torna cada vez menor, raciocinar em termos de “nós” e de “eles” está superado.*

*Dalai Lama*

## **1. INTRODUÇÃO**

Há muito vem se verificando, especialmente em algumas áreas do direito, que a solução adjudicada através da sentença nem sempre resolve o conflito posto no processo. E isto ocorre porque aquele que “venceu” a disputa poderá não sair satisfeito, seja porque esperou muito tempo, teve muitas despesas, obteve um ganho parcial ou, eventualmente, não solucionou o conflito subjacente ao judicializado.

Ainda, ao se dizer na sentença que uma parte está correta e a outra errada, somente se confirma a polarização instaurada no processo, prejudicando eventual possibilidade de restauração do vínculo anterior, seja de consumo, de amizade, vizinhança ou familiar.

De acordo com Souza Neto (2002, p. 490) importa considerar o dispêndio de energia material e psíquica das partes que litigam em juízo, aliado à “[...]sensação de, mesmo ganhando, ser injustiçado, dado o tempo em que tudo transcorreu, e a óbvia preocupação sobre, ainda vencendo a demanda, se será possível implementá-la.”

Por outro lado, o desconhecimento das alternativas autocompositivas ou o desinteresse em utilizá-las por parte de quem patrocina a causa, provocam um incremento no número de processos que sobrecarregam o judiciário e tornam mais morosa a prestação jurisdicional. Estas circunstâncias motivaram o Ministro



Cezar Peluso, quando na Presidência do STF, a privilegiar a utilização dos métodos alternativos de resolução de conflitos. Referiu no seu discurso de posse, em 23 de abril de 2010:

“O mecanismo judicial, hoje disponível para dar-lhes resposta, é a velha solução adjudicada, que se dá mediante produção de sentenças e, em cujo seio, sob o influxo de uma arraigada cultura de dilação, proliferam os recursos inúteis e as execuções extremamente morosas e, não raro, ineficazes. É tempo, pois, de, sem prejuízo doutras medidas, incorporar ao sistema jurídico os chamados meios alternativos de resolução de conflitos, que, como instrumental próprio, sob rigorosa disciplina, direção e controle pelo Poder Judiciário, sejam oferecidos aos cidadãos como mecanismos facultativos de exercício da função constitucional de resolver conflitos”.

Para Watanabe (2019, p.3), a adoção de métodos alternativos de solução de conflitos “não se trata apenas de possibilitar o acesso à Justiça enquanto instituição estatal; e sim de viabilizar o *acesso à ordem jurídica justa*”, o que passa por um judiciário que atenda às exigências trazidas pelos conflitos contemporâneos, especialmente num país de grande desigualdade social.

A partir desse direcionamento chegou-se à Resolução 125 do CNJ<sup>1</sup>, a qual instituiu a Política Nacional de tratamento adequado de conflitos. Esta Resolução prevê a instalação dos Núcleos de Conciliação e Mediação (NUPEMEC)<sup>2</sup> em cada Tribunal e de Centros Judiciários de Solução Consensual de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) criados e supervisionados por aquele, os quais, além de se destinarem à realização das conciliações e mediações, ofereceriam serviços de cidadania e orientação jurídica.<sup>3</sup>

---

1 - Res. 125

Art. 1º Fica instituída a Política Judiciária Nacional de tratamento dos conflitos de interesses, tendente a assegurar a todos o direito à solução dos conflitos por meios adequados à sua natureza e peculiaridade.

Parágrafo único. Aos órgãos judiciários incumbe, além da solução adjudicada mediante sentença, oferecer outros mecanismos de soluções de controvérsias, em especial os chamados meios consensuais, como a mediação e a conciliação, bem assim prestar atendimento e orientação ao cidadão.

2 - Res. 125

Art. 7º Os Tribunais deverão criar, no prazo de 30 dias, Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos, compostos por magistrados da ativa ou aposentados e servidores, preferencialmente atuantes na área, com as seguintes atribuições, entre outras:

I – desenvolver a Política Judiciária de tratamento adequado dos conflitos de interesses, estabelecida nesta Resolução;

II – planejar, implementar, manter e aperfeiçoar as ações voltadas ao cumprimento da política e suas metas;  
(...)

IV – instalar Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania que concentrarão a realização das sessões de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, dos órgãos por eles abrangidos;

3 - Res. 125

Art. 8º Para atender aos Juízos, Juizados ou Varas com competência nas áreas cível, fazendária, previdenciária, de família ou dos Juizados Especiais Cíveis e Fazendários, os Tribunais deverão criar os Centros Judiciários de

Se até então a pacificação social, enquanto indelegável tarefa do Poder Judiciário, se dava primordialmente através da decisão judicial, a conciliação e mediação deveriam ser oferecidas aos litigantes não somente como uma forma alternativa de resolução dos conflitos, mas também como a forma mais indicada para o tratamento dos conflitos, especialmente aqueles que ocorrem no curso de relações continuadas.

Resume Watanabe (2019, p. 7):

“Não se pode pensar no sistema de resolução de conflitos através da adjudicação da solução pela autoridade estatal. Conflitos há, mormente aqueles que envolvem pessoas em contato permanente, como nas relações jurídicas continuativas (v.g., relações de vizinhança, de família, de locação), para as quais a mediação e a conciliação são adequadas, pois não somente solucionam os conflitos como têm a virtude de pacificar os conflitantes.”

O presente estudo se debruça, portanto, sobre os institutos da conciliação e da mediação, sua evolução normativa e suas aplicações, com maior destaque para a mediação, em razão dos benefícios que pode trazer à resolução de algumas espécies de conflitos.

## 2. DEFINIÇÃO

A mediação e a conciliação são métodos de Resolução Adequada de Disputas (RADs), ou métodos autocompositivos, em que há “participação ativa dos próprios litigantes em prol da solução da controvérsia que lhes acomete” através da “intervenção de terceiros em busca de uma solução pacífica, que somente será obtida por meio da anuência de ambos os litigantes” (BRUNO, 2017, p. 59).

A diferença entre os dois métodos, de maneira singela, diz com a participação do terceiro facilitador e as características do conflito.

Na conciliação o terceiro interfere mais diretamente, podendo sugerir soluções em busca do acordo. Já na mediação, o terceiro buscará facilitar a comunicação entre os envolvidos para que possam, numa relação mais cooperativa e a partir da compreensão das suas diferenças, encontrar a solução que melhor atenda o interesse de ambos. Visa proporcionar o entendimento do conflito pelas partes para que estas possam melhor lidar com as causas que o originaram, mesmo que não cheguem a um acordo imediato.

Ainda, considerando a finalidade principal da mediação, esta se mostra mais adequada quando há maior subjetividade, ou seja, uma relação interpessoal entre os envolvidos. Por sua vez, a conciliação se mostra suficiente para resolver questões mais objetivas, quando as partes não possuem vínculo interpessoal ou a intenção de estabelecê-lo. Dessa mesma forma encontram-se definidas no artigo 165, §§ 2º e 3º, do CPC:

---

Solução de Conflitos e Cidadania (“Centros”), unidades do Poder Judiciário, preferencialmente responsáveis pela realização das sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão.

§ 2º O conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem.

§ 3º O mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos.

### 3. EVOLUÇÃO NORMATIVA

No nosso ordenamento pátrio a previsão de utilização de métodos autocompositivos remonta à Constituição Imperial de 1924. No Título 6º, o artigo 160 previa a atuação de árbitros nas causas cíveis e, nos artigos 161 e 162, a “reconciliação” como condição para o ajuizamento, a qual seria realizada por juízes de paz.<sup>4</sup>

Ainda no período imperial, o Decreto 737/1850 estabelecia a conciliação prévia ao ajuizamento nos artigos 23 a 38<sup>5</sup>. E da mesma forma a Consolidação das Leis de Processo Civil do Conselheiro Ribas (Lei 2.033 de 1871), que disciplinou a matéria nos artigos 185 a 200.

Após a Proclamação da República deixou-se de exigir a conciliação prévia ao ajuizamento, através do Decreto 359/1890<sup>6</sup>, mantidos, porém, os efeitos dos acordos realizados por partes capazes e na livre administração dos seus bens.

A partir de então a conciliação não teve mais previsão nas Constituições republicanas que se seguiram, tampouco na legislação infraconstitucional até o Código

---

4 - CF 1824:

Art. 160. *Nas civeis, e nas penas civilmente intentadas, poderão as Partes nomear Juizes Arbitros. Suas sentenças serão executadas sem recurso, se assim o convencionarem as mesmas Partes.*

Art. 161. *Sem se fazer constar, que se tem intentado o meio da reconciliação, não se começará Processo algum.*

Art. 162. *Para este fim haverá juizes de Paz, (...)*

5 - Art. 23. *Nenhuma causa commercial será proposta em Juizo contencioso, sem que préviamente se tenha tentado o meio da conciliação, ou por acto judicial, ou por comparecimento voluntario das partes. Exceptuam -se:*

§ 1º *As causas procedentes de papeis de credito commerciaes, que se acharem endossados (art. 23 do Titulo unico Código).*

§ 2º *As causas em que as partes não podem transigir (cit. art. 23), como os curadores fiscaes dos fallidos durante o processo da declaração da quebra (art. 838 Código), os administradores dos negociantes fallidos (art. 856 Código), ou fallecidos ( arts. 309 e 310 Código), os procuradores publicos, tutores, curadores e testamenteiros.*

§ 3º *Os actos de declaração da quebra (cit. art. 23).*

§ 4º *As causas arbitraes, as de simples officio do Juiz, as execuções, comprehendidas as preferencias e embargos de terceiro; e em geral só é necessaria a conciliação para a acção principal, e não para as preparatorias ou incidentes (Tit. 7º Código).*

6 - Art. 1º. *É abolida a conciliação como formalidade preliminar ou essencial para serem intentadas ou proseguirem as acções, civeis e commerciaes, salvo às partes que estiverem na livre administração dos seus bens, e aos seus procuradores legalmente autorizados, a faculdade de porem termo à causa, em qualquer estado e instancia, por desistencia, confissão ou transacção, nos casos em que for admissivel e mediante escriptura publica, ternos nos autos, ou compromisso que sujeite os pontos controvertidos a juizo arbitral.*

de Processo Civil de 1973 (Lei 5.869/1973), como forma de solução do conflito, porém, sem obrigatoriedade ou audiência para este fim<sup>7</sup>. Somente com a Lei do Divórcio (Lei 6.516/1977) passou a ser prevista audiência específica para tentativa de conciliação.<sup>8</sup>

Maior avanço se deu no sentido de prestigiar os métodos autocompositivos com a Lei de Pequenas Causas (Lei 7.244/1984), na qual a conciliação passou a ser prevista como forma de solução do conflito e, não sendo exitosa, as partes ainda poderiam optar pelo juízo arbitral.<sup>9</sup>

Com a Constituição de 1988, os métodos autocompositivos voltaram a ter posição de destaque no ordenamento jurídico, com a previsão da “solução pacífica das controvérsias” em seu preâmbulo. Ainda, previu a criação dos Juizados Especiais (artigo 98), os quais foram disciplinados pela Lei 9.099/1995, em substituição aos Juizados de Pequenas Causas.

Nesta direção, a Lei 8.052/1994 promoveu alteração no Código de Processo Civil, dando nova redação dada ao artigo 125, que passou a prever, no inciso IV, a tentativa de conciliação das partes a qualquer tempo. Também foram introduzidos outros dispositivos relativos à conciliação pela Lei 9.245/1995 e, após, pela Lei 10.444/2002, como a audiência prévia de conciliação no procedimento sumário (art. 277) e no ordinário (artigo 331).

Porém, a conciliação e agora também a mediação somente passaram a ser reconhecidas no ordenamento jurídico como métodos adequados de resolução de conflitos a partir da expedição da Resolução 125 do CNJ, de 29 de novembro de 2010. Na esteira desta nova política o novo Código de Processo Civil (Lei 13.105 de

---

7 - Art. 278. O réu será citado para comparecer à audiência que não se realizará em prazo inferior a dez (10) dias contados da citação, nela oferecendo defesa escrita ou oral e produzindo prova.

§ 1º Na audiência, antes de iniciada a instrução, o juiz tentará conciliar as partes, observando-se o disposto no art. 448.

Art. 447. (...) *Parágrafo único*. Em causas relativas à família, terá lugar igualmente a conciliação, nos casos e para os fins em que a lei consente a transação.

Art. 448. Antes de iniciar a instrução, o juiz tentará conciliar as partes. Chegando a acordo, o juiz mandará tomá-lo por termo.

8 - Art 3º (...)

§ 2º O juiz deverá promover todos os meios para que as partes se reconciliem ou transijam, ouvindo pessoal e separadamente cada uma delas e, a seguir, reunindo-as em sua presença, se assim considerar necessário.

9 - Art. 2º O processo, perante o Juizado Especial de Pequenas Causas, orientar-se-á pelos critérios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade, buscando sempre que possível a conciliação das partes.

Art. 6º Os conciliadores são auxiliares da Justiça para os fins do art. 22 desta Lei, recrutados preferentemente dentre bacharéis em Direito, na forma da Lei local.

Art. 22. Aberta a sessão, o Juiz esclarecerá as partes presentes sobre as vantagens da conciliação, mostrando-lhes os riscos e as consequências do litígio, especialmente quanto ao disposto no § 2º do art. 3º desta Lei.

Art. 23. A conciliação será conduzida pelo Juiz ou por conciliador sob sua orientação.

16 de março de 2015) privilegia a mediação e conciliação,<sup>10</sup> prevendo, entre outros dispositivos, a audiência prévia de conciliação como regra<sup>11</sup>, além de uma seção específica no Capítulo III (Seção V) destinada a regular a atividade dos mediadores e conciliadores (artigos 165 a 175).

Contemporaneamente ao novo Código de Processo Civil, foi promulgada a Lei da Mediação (Lei 13.140 de 26 de junho de 2015) que a define, dispõe sobre os princípios que a orientam, sobre a qualificação e as funções dos mediadores, e sobre o procedimento da mediação judicial e extrajudicial.

#### **4. O TERCEIRO MEDIADOR/CONCILIADOR**

Ainda que o juiz da causa possa fazer a conciliação, muitas vezes não tem o perfil conciliador ou não dispõe do tempo necessário para tanto. Ao contrário, a premência por uma solução rápida e o grande volume de processos acabam por impor ao juiz uma pesada pauta de conciliações com pouco tempo disponível para cada audiência. Além disso, mesmo que nada conste no termo de audiência, poderá o juiz, ainda que de forma inconsciente, restar influenciado pelo que é dito pelas partes na solenidade quando for decidir o processo.

Da mesma forma na mediação, aliado ao fato de que o juiz, para atuar como mediador, necessita ter formação específica. Não fosse por essa razão, certamente é mais difícil para um juiz, enquanto formado para decidir ou sugerir soluções, se despir desta tarefa. Faço esta ressalva com base na minha experiência, pois, embora tenha formação em mediação, encontro dificuldade em me despir dos vícios da *jurisdictio* e não direcionar as partes ao acordo.

Também há outros fatores a considerar para realização da mediação. Segundo Souza Neto (2002, p. 492), não basta o empirismo e mera intuição para chegar a um desfecho negociado e justo. Imprescindível um mínimo conhecimento interdisciplinar que permita ao mediador

“perceber algumas questões que fogem da controvérsia aparente posta nos autos pelos interessados. Terá ele sensibilidade para criar o necessário rapport, que minimize a eletrividade do ambiente em que presentes os litigantes; vislumbrar, talvez, o cerne do problema, não necessariamente aquele objetivamente materializado pelas partes etc..”

---

10 - Art. 3º(...)

§ 2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.

§ 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juizes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

11 - Art. 334. Se a petição inicial preencher os requisitos essenciais e não for o caso de improcedência liminar do pedido, o juiz designará audiência de conciliação ou de mediação com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, devendo ser citado o réu com pelo menos 20 (vinte) dias de antecedência.

§ 1º O conciliador ou mediador, onde houver, atuará necessariamente na audiência de conciliação ou de mediação, observando o disposto neste Código, bem como as disposições da lei de organização judiciária.

Não se quer aqui dizer que o juiz do processo não possa ter esta percepção e capacidade de criar uma relação de empatia com as partes. Porém, ainda assim, ficará vinculado “ao justo formal, a verdade processual, aquela que desconsidera as circunstâncias efetivamente ocorridas, dada a impossibilidade de o julgador conhecê-las se não trazidas aos autos.”(SOUZA NETO, 2002, p. 491)

Se estas razões não fossem, por si só, empecilhos à atuação do juiz como mediador nos seus processos, a Lei de Mediação (Lei 13.140/2015) estabelece, no §único do artigo 1º, que:

“Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.”

## 5. QUANDO FAZER A MEDIAÇÃO

Embora a mediação já tenha regramento normativo no Brasil desde 2010, ainda é um método desconhecido de muitos operadores do direito, sendo muito frequentemente utilizada como sinônimo da conciliação, razão pela qual entendo oportuno destinar-lhe um tópico específico. E para que possamos melhor entender como ocorre e quando é indicada, importa fazer um resgate a partir do conflito.

Segundo Marosin e Breitman (2002, p. 475), o conflito interpessoal, de acordo com a teoria psicanalítica, surge do conflito intrapsíquico. Referem:

“Cada um dos envolvidos narra a história com prevalência de sua percepção dos fatos que invariavelmente apresenta-se contraditória. Depreende-se daí a dificuldade de entender porque um problema simples adquire tanta importância em uma disputa entre oponentes que se apresentam aparentemente com os mesmos objetivos e pretensões.”

Para Zimerman (2002, p. 99) o conflito frequentemente ocorre quando as pessoas “radicalizam posições assumidas, de sorte que ficam cegas e surdas ao que o outro diz”, não conseguindo mais dialogar.

Domenici e Littlejohn (2007, p. 10) sintetizam o conflito dizendo que o mesmo existe quando as diferenças entre as pessoas são importantes e podem se tornar um problema. Ou seja, as diferenças decorrem da percepção do fato comum por cada um dos envolvidos e o problema surge quando os envolvidos radicalizam as posições e não conseguem dialogar. Mencionam os referidos autores, porém, que o manejo adequado dessas diferenças pode oportunizar benefícios: “The way in which we manage our differences determines whether the outcome is valuable or harmful.”

Nessa mesma linha, Chiesi Filho (2019, p. 25) refere que na divergência de opiniões surge a possibilidade de crescimento pela reflexão e pelo convencimento do outro ou pela aceitação do seu ponto de vista:

“Se uma pessoa aceita a ideia da outra, ainda que sejam conflituosas, há uma demonstração de inteligência já que é possível uma reflexão sobre aquilo que é incompatível com a ideia pré-concebida que se pode ter a respeito de algo e, convencendo o outro a respeito do seu ponto de vista ou aceitando a perspectiva do outro indivíduo, ambos podem evoluir.”

De acordo com Bruno (2012, p. 148), “a falta de composição acarreta em perda para ambas as partes, ainda que uma tenha menos prejuízo que a outra. Este é o aspecto negativo do conflito.” Fazendo referência à Alessandra Nascimento, acrescenta que “o aspecto positivo pode ser verificado quando as partes, cientes das perdas que terão, unem-se em prol de uma solução que trará benefícios - ou prejuízos em menores proporções - para ambas.”

Dessarte, o gerenciamento das diferenças que poderá trazer benefícios ou menor prejuízo às partes ocorre através da comunicação estabelecida no âmbito do processo de mediação. O mediador que conduz a sessão deve ter a preocupação em criar um ambiente favorável, que permita a definição das situações que envolvem o conflito, capacitando as partes para fazer escolhas claras e deliberadas, ao mesmo tempo que reconhecem a perspectiva do outro, na busca de soluções. (DOMENICI; LITTLEJOHN, 1996).

Para criar esse ambiente propício à solução do conflito, o mediador, além da formação específica, deverá exercitar a empatia, ou seja, “colocar-se no lugar do outro (estar junto com)”, atributo que Zimerman (2002, p. 584) relaciona como indispensável ao magistrado e ao psicanalista. Do mesmo autor extraio outros requisitos que são necessários ao mediador, entre os quais a capacidade de escutar (não somente ouvir), enxergar (não somente olhar), ser sensível sem perder a capacidade de impor limites quando necessário, e ser neutro sem ser indiferente.

Littlejohn e Domenici (1996, p. 12) além da *active listening* (escuta que demonstra a intenção de entender a mensagem pretendida), destacam outros atributos fundamentais para encorajar a comunicação, quais sejam: *reflecting* (reconhecer a emoção em uma afirmação ou situação); *attentive nonverbal behavior* (estar atento à linguagem não verbal); *perception checking* (verificar se todos enxergam a situação com a mesma compreensão).

Utilizando-se dessas ferramentas de comunicação, o mediador conduzirá as partes de uma posição de enfrentamento, onde cada qual quer fazer prevalecer a sua visão, para uma posição cooperativa.

O principal objetivo da mediação, portanto, não é entregar a solução a partir do interesse de um ou de outro, ou equalizando ambos interesses. É proporcionar um ambiente que permita aos envolvidos encontrar a solução, pelo caminho da compreensão e aceitação do ponto de vista da outra parte. Para Littlejohn e Domenici (1996, p.31):

“As a method for bringing interested parties together to work out their difference, mediation provides opportunities for people to find workable solutions that satisfy the interests of all parties.”

Estabelecido o conflito enquanto presentes diferenças que se tornaram problemas, intervindo o mediador através da utilização de ferramentas apropriadas para restabelecer a comunicação pacífica que permita às partes construir a solução, importa verificar onde é recomendada e até mesmo indispensável, neste último caso merecendo especial destaque os conflitos familiares. Isto porque nestes, especialmente os decorrentes do rompimento da sociedade conjugal e quando da relação resultaram



filhos, o contato necessariamente perdurará. Assim, imprescindível o diálogo entre os ex-cônjuges ou companheiros sobre as questões que envolvem a educação dos filhos, sua saúde, lazer e tantas outras que decorrem das atividades da vida diária e por muitos anos. Portanto, ainda que através da conciliação se consiga acordar pontualmente (alimentos, guarda, visitas, partilha etc), sem o restabelecimento da comunicação pacífica, qualquer divergência relativa a questões que fujam ao acordado poderá gerar novos conflitos. E esta comunicação somente será viabilizada através da mediação, onde, repiso, se sentirão competentes para equacionar suas diferenças e interesses, construindo as soluções quando do rompimento e também para o futuro.

Da mesma forma nos demais conflitos oriundos de relações de parentesco, onde será inevitável, em algum momento, negociar eventuais divergências. E isto ocorre muito comumente nas sucessões onde recrudescem conflitos subjacentes após o falecimento do parente comum, resultando em inventários conflituosos que tramitam por anos, às vezes até esgotar os recursos da herança com o pagamento dos procuradores.

Conforme as já citadas autoras Marodin e Breitman (2002, p. 473), a mediação

“provoca o fortalecimento dos vínculos e uma maior possibilidade de as pessoas resolverem positivamente situações de crise [...] Os conflitos são administrados pelos próprios interessados através de decisões conjuntas, porém reconhecendo a singularidade de cada pessoa. Os envolvidos se tornam protagonistas das decisões assumidas, adquirindo habilidades para gerir suas próprias diferenças.”

A mediação também trará grandes benefícios para os demais conflitos oriundos de relações continuadas, tais como entre vizinhos, colegas de trabalho, sócios ou outros casos em que, se as partes não tem uma relação prévia, pretendam estabelecê-la.

Da mesma forma pode ser utilizada nas relações de consumo, especialmente no que diz com prestadores de serviço pessoas físicas ou pequenos empresários, onde o restabelecimento da comunicação pacífica e a resolução do conflito pelas próprias partes pode garantir a fidelização ou a indicação de um novo cliente, o que também vai ao encontro do interesse do fornecedor/prestador.

Estes exemplos não esgotam todas as possibilidades. Às vezes, em conflitos que aparentemente a conciliação seria suficiente para compô-los, se as partes não conseguem dialogar pode-se fazer a mediação para facilitar a comunicação na conciliação, proporcionando um ambiente favorável à negociação.

## **6. CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO PRÉ-PROCESSUAL**

A conciliação e mediação pré-processual, mais do que instrumentos para a solução adequada dos conflitos de forma célere e eficaz, prevenindo a judicialização, ampliam o acesso à justiça pela parcela mais hipossuficiente da população, que de outra forma não obteria auxílio para resolução de seus conflitos.

Pode ser feita em qualquer causa cujo objeto seja passível de transação e não tem previsão de cobrança de custas no Estado do Rio Grande do Sul, sendo que a única despesa são os honorários do mediador/conciliador para quem não é beneficiário da assistência judiciária gratuita, cujo parâmetro de aferição é o mesmo adotado pela



Defensoria Pública. Os honorários são regulados pelo Ato-P 028/2017 do TJRS, que prevê de 2 a 4 URCs para conciliadores, de 4 a 8 URCs para mediadores cíveis e de 8 a 10 para mediadores de família, os quais somente serão pagos se houver acordo.

Na esfera pré-processual também se incluem as conciliações dos superendividados que, mais do que um espaço para proporcionar equacionamento de dívidas, é um serviço de cidadania. Uma pesquisa sobre o Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), realizada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), e divulgada pela Fecomércio-RS<sup>12</sup>, **apontou que o percentual de famílias endividadas em agosto de 2019 cresceu, em relação ao mesmo período de 2018, de 67,4% para 71,3%.** Cabe destacar, ainda, a conferir grande importância a este projeto do superendividamento, a questão dos idosos. Em levantamento preliminar que fiz junto ao CEJUSC-POA a partir de novembro de 2019, mais de 50% dos superendividados que procuram o serviço são idosos. Isso é explicado pelo grande assédio que os aposentados sofrem dos bancos e financeiras, inclusive fazendo empréstimos por telefone, sem ter a exata noção da obrigação que estão assumindo. Em decorrência desta constatação foi criado, junto ao CEJUSC Porto Alegre (CEJUSC-POA), um espaço para prestar um atendimento diferenciado aos idosos, o CEJUSC 60+, com o objetivo de prestar orientação, encaminhamento para sessões de conciliação ou mediação a depender dos interesses manifestados, sem prejuízo de eventual encaminhamento para o serviço social, ou prestar informações.

## 7. MEDIAÇÃO ON LINE

A mediação *on line* ou por meio eletrônico está prevista a Lei de Mediação<sup>13</sup> e no artigo 334, § 7º do CPC<sup>14</sup> constituindo-se em importante instrumento para ampliar e facilitar o acesso aos métodos de resolução adequada dos conflitos.

Chiesi Filho (2019, p. 59 a 71) relata experiências bem sucedidas de mediação *on line*. A primeira é um projeto do Banco Itaú Unibanco, em parceria com a empresa MOL, para recuperação de créditos de clientes pessoas jurídicas através de mediação 100% *on line* realizada por mediadores próprios. Informa que no período de 1 ano e 5 meses, numa amostra com 1.066 empresas, foram realizados 243 acordos processuais, desjudicializados 612 processos e levados a termo 360 acordos pré-processuais.

A segunda experiência é da empresa Mercado Livre, que oferece uma plataforma de *marketplace* na internet (comércio eletrônico), a qual, refere o autor, “disponibiliza ferramentas automáticas que viabilizam meios de autocomposição entre usuários na hipótese de surgir alguma controvérsia entre compradores e vendedores que utilizam sua plataforma”. Este trabalho é realizado por uma equipe de funcionários que

---

12 - Um <http://fecomercio-rs.org.br/2019/09/19/percentual-de-familias-endividadas-permanece-elevada-aponta-fecomercio-rs>

13 - Art. 46. A mediação poderá ser feita pela internet ou por outro meio de comunicação que permita a transação à distância, desde que as partes estejam de acordo.

14 - Art 334. (...) § 7º A audiência de conciliação ou de mediação pode realizar-se por meio eletrônico, nos termos da lei.

atendem reclamações, e “mediadores(em sentido lato) internos que buscam promover o entendimento” entre os usuários. Informa, além disso, que foi criado, em 2016, um programa (Programa *Action*) para atuar preventivamente nos conflitos judicializados buscando facilitar o entendimento direto entre o vendedor e comprador. Ressalta o autor que além de proporcionar a rápida solução do litígio, a utilização da mediação, que chama “atípica”, tem um “elemento restaurativo”, pela possibilidade do usuário vendedor “reconquistar a confiança do comprador”. Também tem um “caráter educativo, pois ao usuário vendedor é demonstrada a importância do atendimento adequado ao usuário comprador [...]”. Ao usuário comprador, por sua vez, é dado o conhecimento das ferramentas disponibilizadas pela empresa Mercado Livre para possibilitar a resolução extrajudicial de eventuais futuros conflitos.

Essas experiências mostram que a mediação *on line* também pode ser muito útil no âmbito do Poder Judiciário. Porém, pelos relatos acima reproduzidos, conclui-se que, em ambas, não se realiza uma mediação propriamente dita<sup>15</sup>, ou seja, o mediador somente facilita o contato entre as partes com o objetivo de resolver um problema específico. Ainda, nos dois casos, tratam-se de relações objetivas em que as partes não possuem vínculo interpessoal ou a intenção de estabelecê-lo, embora possa resultar na continuidade da relação comercial ou de consumo. Num primeiro momento pode até parecer que não tem importância a distinção, porém, é fundamental para triagem dos casos que serão submetidos à mediação(em sentido lato), de acordo com as características do conflito e qualidade das partes, a fim de evitar que disputas oriundas de relações continuadas ou duradouras possam ser agravadas em decorrência da não observância dos princípios que regem a mediação típica, em especial o princípio da confidencialidade<sup>16</sup>.

## 8. CONCLUSÕES

Como vimos, o acesso à ordem jurídica, que Watanabe (2019, p. 3) define como “justa”, passa especialmente pela utilização dos métodos consensuais de solução de conflitos. E isso ocorre não somente porque ampliamos o acesso à justiça, na medida em que muitos conflitos podem ser resolvidos na esfera pré-processual com baixíssimo custo e muita celeridade, mas também porque estamos promovendo a pacificação social. Aliás, a mediação, onde se trabalha o conflito e não somente o problema aparente, proporciona um efeito restaurativo, ou seja, o restabelecimento das relações interpessoais, e também um efeito preventivo, na medida em que

---

15 - “A mediação é um método de solução de conflitos mais profundo que a conciliação, já que busca solucionar não somente o ponto controvertido e disputado entre os envolvidos no momento, mas também reconstruir a relação pré-existente, fazendo com que se busque um verdadeiro entendimento reconciliatório por intermédio de técnicas específicas e observância dos princípios e garantias aplicáveis ao instituto.” (CHIESI FILHO, 20219, P. 51)

16 - “Em um conflito cujas partes se predispõem a conversar, manifestando a intenção de alcançarem juntas um resultado satisfatório para ambas, é inegável que o mediador deve garantir às partes a confidencialidade dos atos. Se na mediação pretende-se que a parte se desvencilhe de todas as mágoas e incertezas em favor do acordo, evidentemente que o mediador deve assegurar-lhe ao menos a segurança do segredo.” (BRUNO, 2012, p. 155).

podem ser evitados inúmeros outros conflitos paralelos ou para o futuro, sobrevivendo eventuais divergências em relação a um interesse comum. O cuidado que devemos ter, entretanto, é fazer a triagem adequada dos conflitos para um ou outro método, a fim de não deixarmos de tratar um conflito adequadamente, que poderá gerar outros, como nos casos de relações continuadas, ou, por outro lado, aplicar um método mais complexo quando se tratam de questões objetivas e as partes não pretendem estabelecer uma relação.

Outrossim, os métodos autocompositivos também trazem inúmeros benefícios para o sistema de justiça, na medida em que as divergências podem ser resolvidas no seu início, prevenindo a judicialização ou resolvendo precocemente os processos, proporcionando mais tempo para que os juízes possam se debruçar sobre as demandas que exigem uma solução adjudicada.

Porém, não obstante todas as vantagens e os progressos feitos a partir da Resolução 125/2010 do CNJ, os métodos consensuais de solução de conflitos ainda são desacreditados ou subutilizados por grande parte dos operadores de direito, especialmente no que diz com a mediação. Sob a ótica dos advogados, não é uma opção lucrativa numa cultura de litigância, também privilegiada pela previsão de honorários. Quanto aos juízes, ainda permeia a ideia de que possam fazer melhor a conciliação do que um terceiro sem conhecimento jurídico e, no que diz com a mediação, a consideram um procedimento demorado e que nem sempre resulta em acordo.

Assim, penso que a solução para incrementar a utilização dos métodos autocompositivos passa, primeiro, por bons resultados: quanto maior o número de acordos, maior confiança ganharão dos operadores do direito e também das partes, que tenderão a buscar, em novas situações de conflito, a composição pré-processual. Segundo, pela valorização remuneratória dos advogados enquanto assistentes das partes nos procedimentos que objetivam a autocomposição. Terceiro, pela triagem adequada, conforme referido anteriormente, e também pela qualificação permanente dos mediadores e conciliadores. No que diz com estes últimos, embora não se exija a formação jurídica, como é da conciliação a possibilidade de sugerir soluções, penso que seria de grande valia para melhorar os resultados um mínimo de conhecimento jurídico. Ainda, nas relações de consumo (sem a necessária exclusão de outras), poder-se-ia condicionar o recebimento da inicial à prévia tentativa de composição. Há posicionamento favorável de parte da doutrina e decisões neste sentido, entendendo que, em síntese, não estar-se-ia violando o princípio constitucional da inafastabilidade da jurisdição, mas somente condicionando a ação à demonstração do interesse processual (necessidade, utilidade) conforme artigo 17 do CPC.<sup>17</sup>

Concluindo, a virtualização das relações comerciais (e de consumo), bem como das relações pessoais, torna os vínculos mais frágeis e propicia os conflitos, gerando uma multiplicidade de obrigações que exigem um judiciário mais ágil e flexível, apto a resolver as disputas através de meios alternativos à solução adjudicada. E esse quadro tende a se agravar em decorrência da pandemia do COVID-19, que poderá dar causa a

---

17 - Para aprofundar um pouco mais o assunto recomendo a leitura de Chiesi Filho, 2019.

novos conflitos em todas as áreas do direito, especialmente em razão da crise econômica e consequente provável inadimplemento das obrigações. Não há mais, portanto, como resolver as disputas num processo lento e muitas vezes ineficaz, onde as partes só conversam com o juiz e este decide, sob pena de, diante da crescente judicialização, nunca serem suficientes os juizes para atender a todos os conflitos. É necessário, no tratamento das diferenças que geraram o conflito, facilitar a comunicação, e isso passa pela utilização dos métodos autocompositivos, que constituem o meio mais eficaz para alcançar a pacificação social.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUDOIN, Bernard. *Dalai Lama: Princípios de Vida*. Nova Era, Rio de Janeiro, 2003.

BRUNO, Suzana. *Conciliação: prática interdisciplinar e ferramentas para a satisfação do Jurisdicionado*. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

CHIESI FILHO, Humberto. *Um novo paradigma de acesso à justiça: autocomposição como método de solução de controvérsias e caracterização do interesse processual*. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2019.

DOMENICI, Kathy; LITTLEJOHN, Stephen W. *Communication, Conflict, and the Management of Difference*. Illinois, USA: Waveland Press, Edição do Kindle, 2007.

DOMENICI, Kathy; LITTLEJOHN, Stephen W. *Mediation: Empowerment in Conflict Management*. Illinois, USA: Waveland Press, 1996.

GROSMAN, Claudia F. “A comunicação e o Gerenciamento do Conflito na Mediação. In Grossman, C.F et Mandelbaum, H. G. (Org). *Mediação no Judiciário: Teoria na Prática e Prática na Teoria*. São Paulo: Primavera Editorial, 2011, p. 24-57.

MARODIN M.; BREITMAN S. “A prática da moderna mediação: Integração entre a psicologia e o direito”. In Zimerman, David; Coltro; Antônio Carlos M. (Org). *Aspectos Psicológicos na Prática Jurídica*. São Paulo: Ed. Millennium, 2002, p. 471-487.

SOUZA NETO, João Baptista de Mello e. “A Prática da Moderna Mediação: Uma Integração da Psicologia com o Direito.” In Zimerman, David; Coltro; Antônio Carlos M. (Org). *Aspectos Psicológicos na Prática Jurídica*. São Paulo: Ed. Millennium, 2002, p. 489-492.

WATANABE, Kazuo. *Acesso à ordem jurídica justa: conceito atualizado de acesso à justiça, processos coletivos e outros estudos*. Belo Horizonte: Del Rey, 2019.

ZIMERMAN, David. “Uma Aproximação Entre o Perfil da Figura do Juiz de Direito e a do Psicanalista.” In Zimerman, David; Coltro; Antônio Carlos M. (Org) *Aspectos Psicológicos na Prática Jurídica*. São Paulo: Ed. Millennium, 2002, p. 575-590.

ZIMERMAN, David. “Uma Resenha Simplificada de Como Funciona o Psiquismo Humano.” In Zimerman, David; Coltro; Antônio Carlos M. (Org). *Aspectos Psicológicos na Prática Jurídica*. São Paulo: Ed. Millennium, 2002, p. 87-90.



---

# 11

## O Judiciário e sua integração ao ecossistema da Inovação

Carlos Eduardo Richinitti,  
*Desembargador do TJRS*

Vivemos a maior e mais rápida transformação da humanidade, na chamada Revolução Digital. O mundo mudou significativamente, a partir do século XVIII, com a Revolução Industrial, com a substituição da força humana de trabalho pela máquina, a produção em larga escala e mecanizada. Essa transformação impactou a civilização, desde a forma de viver, com a concentração da população em cidades, como na relação capital/trabalho. A partir da metade do século XX, inicia-se a Revolução Digital, que ganha grande impulso a partir da universalização da Internet, com uma velocidade de transformação jamais vivenciada pela humanidade, modificando radicalmente as relações sociais e de trabalho. Adequar-se a esse novo mundo é mais do que um desafio, é uma necessidade, a todas as instituições, privadas ou públicas. No setor público e, em especial no Judiciário, a tarefa de adequação a esse mundo disruptivo é um desafio ainda maior. Parcerias com as Universidades é a melhor forma de integrar o Judiciário ao Ecossistema de Inovação.

### **1 - O JUDICIÁRIO NA ERA DIGITAL E O DESAFIO DE INOVAR**

Nunca houve, com tamanha velocidade, na história da humanidade, uma transformação tão grande como a instituída, a partir da metade do século XX, com a chamada Revolução Digital.

Em tempos passados, a Revolução Industrial impactou radicalmente a humanidade, ao substituir a força humana como principal forma de produção de riqueza pela máquina, permitindo, entre outros, produção em larga escala, com a concentração da população em cidades.

Essa impactante alteração, como hoje, permitiu uma série de transformações, mas, como todo o novo, trouxe medo – com a perda de empregos - e necessidade de adequação a processos inovadores, alterando profundamente a relação capital/trabalho.

Na metade do século XX, a humanidade é novamente impactada com a chamada Revolução Digital. Com ela, altera-se profundamente não só todo o processo de produção de riqueza, mas também, e, principalmente, a forma de relacionamentos interpessoais, com a substituição da presença física pelo virtual.

Diferente da anterior revolução, a atual, em que nós todos somos testemunhas vivas, tem um impacto ainda maior, ante a velocidade das alterações. O novo de ontem, é o velho de hoje. Manter-se atualizado e inserido nesse mundo disruptivo, é um desafio para todas as instituições, públicas ou privadas, cada uma com suas especificidades.

## **2 - INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO**

O ser humano é, pela própria natureza, refratário às mudanças. Vencer zonas de conforto, estabelecendo nos mais diversos setores da sociedade um ambiente favorável à inovação, é um grande desafio, mas, sem dúvida, muito maior no setor público, em especial no Judiciário.

Ao contrário do privado, onde adequar-se ao novo é condição de sobrevivência ou manutenção de emprego, no setor público - a estabilidade - com pouca valorização do mérito como forma de crescimento funcional, impõe ao gestor maior dificuldade para instituir processos permanentes de inovação.

No Judiciário, essa dificuldade é ainda maior, não só por ser um Poder mais conservador pela própria natureza de sua função, mas também, e, principalmente, por seus agentes - magistrados e servidores - terem na essência de sua atividade permanente remontagem do passado - o que aconteceu - como forma de chegar a uma conclusão do que é justo nos processos em análise.

Agregue-se a isso, as conhecidas dificuldades orçamentárias e a permanente vinculação a morosos processos licitatórios, onde não poucas vezes o mais novo e melhor é substituído pelo mais barato.

Sem nenhum viés crítico, mas apenas de constatação, cita-se o caso do Judiciário Estadual gaúcho, que sempre se notabilizou por sua posição de vanguarda administrativa e jurisprudencial no cenário nacional, mas que, infelizmente, reconheça-se, ficou para trás na necessária adequação ao mundo virtual, tanto que hoje é um dos Tribunais mais atrasados no processo de digitalização.

Ademais, ao contrário de outros Tribunais, sequer começou discussões absolutamente necessárias na introdução, em suas atividades, da chamada Inteligência artificial.

E isso, em tempos de restrições orçamentárias, tem um impacto extremamente relevante, pois estamos administrando, com a inauguração de grandes e custosos prédios, com olhos em uma realidade que já não devia existir e que necessariamente não vai existir.

O mundo de hoje, com a virtualização, precisa de menos espaço, ante a desnecessidade de guarda de processos físicos. Ademais, cada vez mais será desnecessária a ida aos foros de advogados, partes e até mesmo servidores, com a instituição de práticas do tipo homework, onde o cumprimento de diligências se dá via gabinetes ou através de grupos remotos à distância.

A digitalização importará em profunda e inevitável alteração da forma como trabalhamos, de maneira que, ao final, materializada a transição, ficaremos apenas com alto custo de manutenção de grandes e obsoletas edificações.

### **3 - PARCERIA COM UNIVERSIDADES, MELHOR FORMA DE INTEGRAR O JUDICIÁRIO NO ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO.**

Feita a constatação histórica do momento de disrupção que estamos vivendo e a necessidade de nos incluímos, de forma definitiva, nesse novo cenário, cabe examinar a melhor forma de fazê-lo.

Toda instituição, pública ou privada sempre vai depender de suas lideranças para instituir e manter um clima favorável a processos de inovação. No entanto, tirando essas circunstâncias de ordem pessoal, é desafio estabelecer, de modo a não se ficar dependente da provisoriedade de administrações, que a estrutura seja montada e direcionada de maneira a institucionalizar a cultura da inovação.

Algumas iniciativas já foram feitas nesse sentido, com a criação, no ano de 2015, de forma precursora, até onde se sabe, da Comissão de Inovação – Inovajus.

Importante, também, que haja profunda revisão da forma estrutural e gerencial do Departamento de Informática do TJRS, de modo que este, formado que é por excelentes servidores, seja mais propositivo e trabalhando com objetivos permanentes voltados a resultado.

Nesse sentido, a melhor forma, inclusive no que se refere ao item custo, é buscar conexões com os chamados Stakeholders e nesses se destacam as Universidades.

No processo de inovação na área pública, é preciso incorporar a visão da co-criação, abrindo-se para novas e modernas realidades presentes na iniciativa privada e desenvolvidas e estudadas na academia.

As grandes empresas, com todo o seu potencial, já se abriram para isso e estão cada vez mais, em processos de *coworking*, desenvolvendo projetos no ambiente acadêmico.

A gestão pública precisa buscar parcerias para desenvolver ideias, validar conceitos, apropriar-se de estratégias de realização e desenvolvimento de processos inovadores, e a melhor forma para isso é buscando parcerias com as universidades.

Nesse sentido, a ESM/AJURIS, através do NIAJ – Núcleo de Inovação e Administração Judiciária – formalizou convênio a TECNOPUC, para desenvolver, em parceria, uma pesquisa objetivando levantamento dos valores praticados em matéria de dano moral no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul – TJRS, para servir de parâmetro não só aos magistrados, no arbitramento das indenizações impostas no âmbito da responsabilidade civil, nos processos ajuizados, mas a todos os operadores do sistema de justiça, quer na composição civil dos danos, quer na formulação das pretensões envolvendo essa temática.

### **CONCLUSÃO**

O Judiciário, associando-se às Universidades, tem uma oportunidade única de se inserir, de forma definitiva, com baixo custo, no que há de mais moderno na



tecnologia, apropriando-se de conceitos e ensinamentos de administração moderna, voltada a projetos de inovação, repetindo, com isso, tendência atual e experiências de sucesso de várias instituições e grandes empresas no mundo todo.

## **Perspectivas para uma mediação penal – o projeto do Núcleo de Estudos em Mediação da Escola da AJURIS e do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania/Justiça Restaurativa da Comarca de Porto Alegre**

Fábio Vieira Heerdt <sup>1</sup>

O presente artigo tem feição intencionalmente pragmática, porquanto baseia-se no “*Projeto Mediação Penal no TJRS*”, proposto pelo Núcleo de Estudos de Mediação (NEM) da Escola da AJURIS, sob a coordenação da colega Genacéia da Silva Alberton. Já o projeto em específico tem a coordenação da colega Vanderlei Teresinha Tremeia Kubiak, hoje Corregedora-Geral da Justiça.

Referido projeto foi apresentado ao NUPEMEC e aguarda sinalização positiva por parte da instituição para que seja dado o seu *start*.

Antes de adentrar propriamente no projeto e nas estratégias elegidas para a sua implementação, é preciso situar o lugar de onde fala o signatário. O Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania da Comarca de Porto Alegre tem sua conformação assaz diversa das outras unidades congêneres espalhadas pelo Estado, dada a magnitude que os processos autocompositivos de tratamento de conflitos têm na Capital. Assim, o CEJUSC de Porto Alegre está entregue a uma coordenação-geral, a cargo da colega Dulce Ana Gomes Oppitz, que lidera também todas as ações relativas à mediação familiar e cível e à conciliação. Adjunto ao Cejusc geral, encontra-se o Cejusc Justiça Restaurativa, modo adjunto, em que se desenvolvem ações relativas à Justiça Restaurativa, nos eixos comunitários e de cidadania; em processos judiciais e de âmbito institucional. No Núcleo da Paz dessa unidade adjunta, são desenvolvidas as chamadas *constelações familiares*, cujas sessões ocorrem em processos de direito de família, mensalmente.

---

1 - Juiz de direito no RS. Mestre em Direitos Fundamentais pela Universidade Clássica de Lisboa. Juiz líder do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania – Justiça Restaurativa da Comarca de Porto Alegre.

Pois bem. Uma vez que o projeto gestado no âmbito do NEM visa à implantação em escala, de modo a envolver diversas espécies de delitos, compreendendo, por isso, diversas unidades judiciárias da capital, era preciso que a implantação e execução tivesse um *locus*, uma estrutura e fluxos desenhados e testados. A escolha do NEM foi pelo Cejusc – Justiça Restaurativa (em que o “Núcleo da Paz” equivaleria a um nome-fantasia). É aí que entramos no projeto.

Segundo a justificativa do projeto, há raríssimas experiências, entre nós, de participação ativa da vítima em processos criminais. A indiferença é sentida não só pelo próprio ofendido, carente de acolhimento, de informação, de respostas, de escuta e do atendimento de suas necessidades, mas de todos que trabalham no sistema criminal. As Reformas processuais de 2008 e 2009 revelaram-se por demais túbias a promover uma participação substancial da vítima no processo penal.

Ainda, segundo a justificativa do projeto, *“O ofensor, por sua vez, sofre as consequências punitivas: - prisão ou penas alternativas. Porém, o processo estimula a focar nos erros cometidos, desviando a atenção que deveria estar sobre o dano causado à vítima, dando ao ofensor uma visão limitada e abstrata de sua responsabilidade.”*

Portanto – e porque a tradicional metodologia de Justiça Restaurativa adotada pelo Poder Judiciário do Rio Grande do Sul (os “círculos de construção de paz” concebidos por KAY PRANIS) não é aplicável ou adequada para muitos dos conflitos penais – a mediação penal foi eleita para tratamento dalguns conflitos.<sup>2</sup> Nesse contexto, a proposição afasta-se um tanto também do conceito VOC (Conferência Vítima-Ofensor), detalhado na versão de 25º Aniversário da obra “*Trocando as Lentas*”, de Howard Zehr, em que se detalha que a experiência é realizada externamente ao sistema de justiça criminal, embora sejam remetidos pela via judicial. Também não se elegeu a via de conferências e os demais modelos circulares.

O processo de mediação entre vítima-ofensor visa possibilitar que estas partes se encontrem num ambiente seguro, estruturado e capaz de facilitar o diálogo. Antes de encontrarem-se, vítima e ofensor passam por conferências separadas com um mediador treinado que explica e avalia se ambos encontram-se preparados para o processo. Segue-se o encontro entre ambos, no qual o mediador comunica ao ofensor os impactos (físicos, emocionais e financeiros) sofridos pela vítima em razão do delito e o ofensor tem, então, a possibilidade de assumir sua responsabilidade no evento, enquanto a vítima recebe diretamente dele respostas sobre porquê e como o delito ocorreu. Depois desta troca de experiências, ambos acordam uma forma de reparar a vítima (material ou simbolicamente) (SCHIFF, 2003, p. 318). Claro que a descrição acima não pretende ser universal. A mediação, assim como as outras práticas restaurativas, deve ser flexível e poder ser adaptada às necessidades do caso concreto.

---

2 - Com efeito, os *processos circulares*, a envolver a comunidade e a família, são muito indicados para o sistema penal juvenil, em que o jovem, ainda em formação, carece de apoio e suporte para poder terminar sua formação como pessoa. O histórico da implantação da JR no RS aponta, também, que o modelo dos círculos foi aquele exclusivamente utilizado até hoje, muito em função de que os seus aplicadores eram juízes que atuavam na execução de medidas sócio-educativas.

(PALLAMOLLA, RAFFAELLA. *Justiça Restaurativa e mediação penal: afinal, qual a relação entre elas?*, **In:** Canal Ciências Criminais: (<http://canalcienciascriminais.com.br/artigo/justica-restaurativa-e-mediacao-penal-afinal-qual-a-relacao-entre-elas>).

A bem da verdade, a compreensão mais consentânea com as orientações do Conselho Nacional de Justiça a respeito dos procedimentos restaurativos é de que a *mediação penal*, em suas mais diversas formatações, é uma *metodologia de Justiça Restaurativa*, aplicável a determinados conflitos, assim como os *círculos restaurativos* também o são para outros.

A partir das lições ministradas pelo Professor belga IVO AERTSEN, em curso realizado pela Escola da AJURIS, orientadoras axiológicas e metodológicas do projeto, seria importante partir da premissa do envolvimento ativo do Ministério Público e que os juízes sejam sensibilizados a levar os resultados restaurativos obtidos no processo de mediação entre *vítima* e *ofensor* para que tivessem algum efeito em suas decisões.

Recentemente, também, apreendemos conceitos e metodologias com a professora FRANCISCA LOZANO ESPINA, experiente mediadora espanhola, que tratou da metodologia *vítima – ofensor*, em curso realizado no último verão, pela Faculdade de Direito da Universidade La Salle.

A fase de sensibilização para esse novo modelo de justiça criminal deve compreender que, tomando-se por base os modelos belga e espanhol, que sofrem influências de *soft law* (diretivas da Comunidade Europeia) e de *hard law* (leis processuais penais locais), no Brasil o que se tem, por ora, são experiências empíricas e rarefeitas de *soft law* (Resoluções do CNJ e dos Tribunais). Nesse contexto, DANIEL ACHUTTI alinha que um eventual sistema de justiça restaurativa brasileiro, inspirado pelo modelo belga, possa conduzir a uma autonomização dos núcleos de justiça restaurativa, os quais, porém, devem estar ligados ao sistema de justiça tradicional, a modo de fazer fluir o diálogo entre ambos e espargir os efeitos restaurativos nas decisões. Releva o renomado professor brasileiro, também, que é indeclinável a presença, no sistema, de profissionais *metajurídicos*, a fim de tratarem os conflitos de modo *interdisciplinar*.<sup>3</sup>

Importante ressaltar que, após o estudo e meditação a respeito de experiências de mediação penal pelo mundo, passou-se a conceber a possibilidade de que não apenas crimes de menor ou de médio potencial ofensivo fossem conduzidos à mediação penal. Com efeito, não é a gravidade do delito que enseja a adequação desta ou daquela abordagem, método ou processo restaurativo, mas as necessidades envolvidas e a capacidade de suporte e apoio para a vítima e para o ofensor. Nesse aspecto, rememoro caso real em que, na condição de juiz, ouvia determinada testemunha adulta, mulher, a respeito de um crime sexual supostamente cometido contra criança. Em meio ao testemunho, a jovem explodiu em prantos, revelando que, na infância, também tinha sido vítima do mesmo ofensor. Relatou que a família não lhe deu ouvidos, com o que teve de afastar-se e “esquecer” do abuso, do qual, agora, lembrava-se com muita

---

3 - JUSTIÇA RESTAURATIVA E ABOLICIONISMO PENAL. *Contribuições para um novo modelo de administração de conflitos no Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2016, p. 253.

emoção. E aqui é que evidenciamos a propriedade da mediação penal para casos que tais: revelou, essa vítima, que tinha muitas perguntas a fazer para o abusador: *por que ela? Sabia ele o quanto tinha causado de sofrimento em sua vida?*

No que diz com a estruturação principiológica do projeto. O procedimento é voluntário, tem caráter confidencial e não exclui a autonomia do processo judicial. É um sistema de apoio. Em geral, salvo nas infrações de menor potencial ofensivo, iniciar-se-ia o procedimento com encontros privados, primeiramente com o ofensor e, caso aceita a mediação, a vítima é contatada e convidada a participar. Isso evita que se frustre se estiver disposta e o ofensor não, sendo revitimizada. Depois dos encontros individuais, uma vez estabelecido o vínculo de confiança dos envolvidos com os mediadores, segue-se para o encontro conjunto, observando-se a metodologia e as técnicas específicas à mediação penal, conforme a capacitação a ser oferecida aos mediadores vinculados ao projeto, bem como a necessidade de preservação da integridade da vítima, prevenindo-se qualquer ato de vitimização secundária.

Para o desenvolvimento do trabalho, formar-se-á uma equipe pedagógica, que promoverá a capacitação de mediadores judiciais já formados pelo NUPMEC que integrem o Núcleo de Mediação - NEM da Escola da AJURIS – em técnicas de mediação penal. A propósito, várias dessas pessoas realizaram cursos recentes com bastante especificidade: do professor Ivo Aertsen, do professor Ulf Christian Eiras Nordenstahl e da professora Francisco Lozano Espina. Tais mediadores exercerão trabalho voluntário junto aos CEJUSCs participantes do projeto, realizando as mediações nos casos que forem encaminhados pelas Varas Criminais, Juizados Especiais Criminais, Turmas Recursais Criminais e Câmaras Criminais do TJRS, podendo ser atendidos também casos enviados pelo Programa de mediação da Polícia Civil Gaúcha.

Serão ainda desenvolvidas atividades em formato de oficinas a fim de auxiliar as vítimas na superação das mágoas e rancores decorrentes do ato ilícito (Oficinas para o Perdão), as quais precederão as mediações, podendo também ser utilizadas por qualquer pessoa (vítima) que tenha sofrido algum tipo de ofensa, seja no âmbito penal ou não, independentemente da natureza e gravidade da infração.

Paralelamente, os demais integrantes do Grupo de Trabalho de Mediação Penal, integrantes do NEM, auxiliarão na formação continuada dos mediadores, promovendo pesquisas, leituras e debates de temas vinculados à mediação penal, buscando conhecer e trocar experiências com outras instituições nacionais e internacionais que desenvolvam projetos de mediação penal. Também, buscarão parcerias na comunidade para a formação de rede de apoio para o encaminhamento de situações que estejam fora do âmbito da mediação penal, tais como atendimentos psicológicos, médicos, assistência à família, orientação jurídica, etc.

A par do projeto de escala, a ser coordenado pela Corregedoria-Geral da Justiça, desenvolver-se-á, a partir de maio, piloto no JECRIM do Foro Regional do Partenon, em Porto Alegre, conforme já alinhavado com o juiz titular. O procedimento iniciar-se com a remessa do termo circunstanciado não para a *conciliadora criminal*, mas para sessões prévias de mediação penal, primeiro com o ofensor e depois com a vítima e, após, sessões conjuntas.

A implantação do projeto contemplaria as seguintes fases:

## **1) PRIMEIRA FASE – DESENHO ESTRUTURAL**

### 1.1. Capacitação dos mediadores

#### 1.2. Reunião e *Brainstorming* com as pessoas envolvidas

1.2.1. Definição de âmbito de atuação, dos parceiros, das estratégias de implantação, do tempo, do custo, das tarefas, dos indicadores de medição e das metas.

### 1.3. Desenho do projeto

#### 1.3.1. PDCA <sup>4</sup>



#### 1.3.2. Planilha 5W2H <sup>5</sup>



1.3.3. Método 3P (processo de preparação da produção / pessoa, projeto e produto) – reunião de validação e checagem do PDCA

4 - Ferramenta de gestão que significa *Plan, Do, Check, Action* (Planejar, Fazer, Verificar e Agir).

5 - A planilha 5W2H é uma ferramenta de gestão que pode ser utilizada em qualquer empresa a fim de registrar de maneira organizada e planejada como serão efetuadas as ações, assim como por quem, quando, onde, por que, como e quanto irá custar para a organização.

## **2) SEGUNDA FASE – COLOCAÇÃO EM PRODUÇÃO**

### Eixo de sensibilização e mobilização

2.1. *Networking* – todos os envolvidos (divulgação, articulação, captação de recursos humanos e orçamentários, expansão).

2.1.1. com juizes, promotores, Defensoria Pública, Polícia Civil

2.1.1.1. Juizes – pautar nas reuniões periódicas da subcoordenadoria criminal da AJURIS – presença dos magistrados coordenadora e executor do projeto para explanação.

2.1.1.2. Ministério Público – aproveitar a massa crítica já construída em razão do Projeto de Acolhimento às Vítimas, realizado junto ao Foro Regional do Partenon em parceria do CEJUSC/JR com o MP.

2.1.1.3. Defensoria Pública

2.1.1.4. Polícia Civil

### Eixo de desenvolvimento

2.2. *Benchmarking* – conhecer e estudar as principais iniciativas e trabalhos testados de Mediação Penal modelo V/O no Brasil.

2.3. Desenho dos POPs e fluxos processuais e pesquisa de reação (equipe do CEJUSC/JR e Corregedoria e das unidades judiciárias envolvidas)

2.4. *Workshop* com Universidade a respeito de *pesquisa-ação*, metodologia acadêmica que proporciona a construção, acompanhamento e melhora dos indicadores de resultado em Justiça Restaurativa, a fim de obter dados mais claros e assim sensibilizar os gestores para a importância da abordagem restaurativa.

2.5. Construção dos indicadores

2.6. *Follow up* <sup>6</sup> e discussões de fluxo.

2.7. Pesquisa de satisfação e reação

2.8. Revisão dos indicadores

Após a validação ou correção dos POPs (procedimentos operacionais padrão), fluxos e indicadores, após o *check*, redesenhar ou tornar padrão.

---

6 - Acompanhamento de um processo após a execução da etapa inicial.

2.9. Após as fases precedentes, dar *feedback* para os parceiros externos.

Ao final do período de dois anos de implantação e execução do projeto, pensa-se que se possa, por meio de apoio institucional e associativo (Presidência, Primeira Vice-Presidência, NUPEMEC, CJUD, AJURIS e Escola da AJURIS, Corregedoria-Geral da Justiça) e CEJUSCs, tornar o projeto um programa institucional de justiça restaurativa no eixo da mediação penal.





**SUMÁRIO:** Introdução. 1 Da inteligência artificial como suposta ameaça à inteligência humana. 2 Principais recursos tecnológicos a serem empregados e quais os ganhos e riscos ao Poder Judiciário. 3 Breve apanhado das soluções de Inteligência Artificial no Poder Judiciário. Algumas considerações conclusivas.

**RESUMO:** O Poder Judiciário haverá de contar com soluções de IA, para agilizar e automatizar o desempenho de atividades repetitivas, porém há de se buscar tais soluções com parcimônia nos gastos de recursos público, preocupação com a relação custo/benefício, transparência nos códigos-fonte, a fim de que sejam desafiáveis e muita cooperação e colaboração ao desenvolvimento de ambiente propício, sem descuidar da governança para coordenar tais ações. Afora isso, há de se ter presente que o papel disruptivo ou transformador não pode ser atribuído autonomamente à tecnologia, pois quem comanda o papel disruptivo das atividades são as pessoas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inteligência Artificial; Poder Judiciário; Ecossistemas de inovação; Engenhosidade e criatividade de magistrados e servidores; Poder disruptivo das pessoas superando o da IA.

### **Introdução**

A Inteligência Artificial<sup>2</sup>, como conceito, não se revela como criação recente. Os seres humanos sempre quiseram contar com máquinas que pudessem substituir atividades que lhes eram próprias, com capacidade de emular a sua forma de agir e pensar.

Por isso, as ideias relacionadas à Inteligência Artificial são de muito antes dos recentes avanços tecnológicos ligados à computação quântica, aprendizado

---

1 - Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Mestre pela FGV Direito-Rio.

2 - Doravante IA, apenas.

de máquina, biotecnologia etc. Estudos desenvolvidos durante a Segunda Guerra Mundial teriam sido os precursores da IA.

Ainda em 1943, Warren McCulloch e Walter Pitts publicaram um artigo<sup>3</sup> que fala pela primeira vez de redes neurais, estruturas de raciocínio artificiais em forma de modelo matemático que imitam o nosso sistema nervoso. Seguiu-se a eles, em 1950, os trabalhos de Claude Shannon<sup>4</sup> e Alan Turing<sup>5</sup> – o mesmo que trabalhou para quebrar códigos nazistas para inteligência britânica e inspirou o filme “O Jogo da Imitação” – criou o teste para avaliar se uma máquina consegue se passar por um humano em uma conversa por escrito.

O impulso decisivo, entretanto, para a fundação da Inteligência Artificial teria sido dado na chamada Conferência de Dartmouth, NH (New Hampshire) EUA: “escrita por John McCarthy (Dartmouth), Marvin Minsky (Harvard), Nathaniel Rochester (IBM) e Claude Shannon (Bell Laboratories) e submetida à fundação Rockefeller, consta a intenção dos autores de realizar ‘um estudo durante dois meses, por dez homens, sobre o tópico inteligência artificial’”<sup>6</sup>.

O estudo partiria da ideia de que cada aspecto do aprendizado poderia ser descrito com detalhes suficientes para que fossem reproduzidos por uma máquina. A partir desse impulso, em 1957, Frank Rosenblatt apresenta o *perceptron*, um algoritmo que constituiria uma rede neural de uma camada que classifica resultados; em 1958, surge uma linguagem de programação denominada LISP que, na época, virou padrão de programação de inteligência artificial e ainda hoje é utilizada e, em 1959, pela primeira vez se vê o termo aprendizado de máquina (*machine learning*) empregado para a capacidade do sistema que dá aos computadores a capacidade de aprender alguma função sem serem programados diretamente para tanto<sup>7</sup>.

Houve um considerável intervalo sem grandes avanços desde então, em períodos que se convencionou chamar de inverno da Inteligência Artificial. Vencidos os períodos de certa estagnação, o ressurgimento da IA e de outros avanços a ela associados estariam provocando uma evolução exponencial na área tecnológica, com característica, de fato, de uma quarta revolução industrial. Tais avanços vêm repercutindo em todas as áreas, no Poder Judiciário inclusive.

Com o sugestivo título “Tribunais investem em robôs para reduzir o volume de ações”, a revista “Valor Econômico” publicou artigo em que procura traçar o panorama

---

3 - **A logical calculus of the immanent in nervous activity**. Disponível em: <<http://www.cse.chalmers.se/~coquand/AUTOMATA/mcp.pdf>>. Acesso em 20 jan 2020.

4 - **A mathematical theory of communication**. Disponível em: <<http://people.math.harvard.edu/~ctm/home/text/others/shannon/entropy/entropy.pdf>>. Acesso em 20 de jan 2020.

5 - **Computing machinery and intelligence**. Disponível em: <<https://academic.oup.com/mind/article/LIX/236/433/986238>>. Acesso em 20 jan 2020.

6 - Disponível em: <<https://sites.google.com/site/inteligenciaartificialist/4-um-pouco-de-historia>>. Acesso em 20 de jan 2020.

7 - Nesse sentido, confira-se fotografia do robô móvel *Shakey* no artigo “A história da Inteligência Artificial”. Disponível em: <<https://www.institutoeengenharia.org.br/site/2018/10/29/a-historia-da-inteligencia-artificial/>>. Acesso em 20 jan 2020.

nacional de utilização de soluções de inteligência artificial que estariam auxiliando a prestação jurisdicional com o objetivo de agilizar julgamentos e impulsionar processos judiciais<sup>8</sup>.

Sem dúvida já não se trata de novidade o fato de que máquinas estão começando a substituir atividades rotineiras, antes desenvolvidas por pessoas, servidores da Justiça e até Magistrados. Já é possível, por exemplo, promover automaticamente a penhora *on-line* de valores em contas bancárias de devedores. Também é possível fazer uma triagem em processos de execuções fiscais, de modo a direcionar a decisão judicial ao caso concreto.

Diversas soluções que se anunciam em profusão estão sendo lançadas no intuito de não ficar para trás – preocupação retratada, nesse contexto, pelo então Vice-Presidente do TJMG, Desembargador Afrânio Vilela, ao afirmar: “Antes nossa informática só armazenava dados, queremos ser os Jetsons e não os Flintstones”<sup>9</sup>.

No entanto, a indagação que se pretende responder, respeitado o espaço reservado a este artigo, é a seguinte: basta investir em tecnologia da informação – notadamente em soluções de inteligência artificial, robôs e demais inovações tecnológicas relacionadas ao tema – para se alcançar soluções realmente revolucionárias, disruptivas, capazes de racionalizar e agilizar rotinas por intermédio da substituição de atividades humanas por máquinas?

A resposta implica definir prioridades. Será que o investimento em tecnologia, por si, alcançará o desejado ingresso no Mundo Digital, produto da quarta revolução industrial, ou seria necessário investir mais nas pessoas? São questões que se inserem num contexto em que não existe atividade – seja pública, seja privada – que não esteja sendo impactada pelos avanços potencializados por soluções de inteligência artificial.

## **1 Da inteligência artificial como suposta ameaça à inteligência humana**

A Inteligência Artificial ou a computação cognitiva, ainda que de forma inicial, já se faz presente no nosso cotidiano, auxiliando a realização de diagnósticos médicos, equipando veículos automotores com capacidade até de locomoção autônoma etc. com capacidade para processar bilhões de informações e de transformá-las em dados estruturados, permitindo sofisticar sistemas de segurança com reconhecimento facial, robotizar atendimentos telefônicos em serviço de *call center*, detectar potencial de

---

8 - *Poti*, *Jerimum* e *Clara* têm ajudado a reduzir o acervo de ações judiciais do Rio Grande do Norte. O mesmo pode se dizer de *Radar*, que atua no Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG) e de *Sinapse*, que trabalha em Rondônia. Já *Elis* tem colaborado com Magistrados de Pernambuco para agilizar os julgamentos de cobranças de tributos, as execuções fiscais. O servidores de nomes peculiares são robôs e sistemas de inteligência artificial em fase de teste no Judiciário [...]. No Rio Grande do Norte, uma parceria entre a Universidade Federal do Estado e o Tribunal de Justiça permitiu a criação da família *Poti*, também formada por *Jerimum* e *Clara*. O primeiro já trabalha a pleno vapor promovendo automaticamente a penhora *on-line* de valores em contas bancárias de devedores. [...] Disponível em <<https://valor.globo.com/noticia/2019/03/18/tribunais-investem-em-robos-para-reduzir-volume-de-aco-es.ghtml>>. Acesso em 20 dez 2019.

9 - *Idem*.

fraudes em diversos campos de negócios, dentre inúmeras outras atividades privadas e públicas. Na medida em que tais sistemas vão se incorporando à nossa vida, passa a ser praticamente impossível deles prescindir, de modo que o impacto dessas soluções com IA não pode ser subestimado.

Os Sistemas Computacionais Inteligentes constituem obras humanas, fruto da necessidade de solucionar problemas concretos, por meio de abstrações traduzidas em algoritmos, ou seja, códigos computacionais que incorporam, tanto a capacidade criativa, como a carga de valores de quem os concebeu<sup>10</sup>. Daí que surgem questões relacionadas à transparência dos códigos-fonte dessas obras intelectuais que podem, dependendo de seus autores, estar impregnadas de conteúdos virtuosos ou distorcidos e até preconceituosos. O importante é dotar a IA de mecanismos que permitam auditar a regularidade de seu conteúdo.

Sem desmerecer a relevância da inteligência artificial, cumpre, nessa perspectiva, verificar se as inovações tecnológicas constituem causas ou consequências desse poder transformador e disruptivo<sup>11</sup>, permitindo refletir se a causa dessa revolução não está mais ligada às pessoas que apresentam essa capacidade transformadora – ainda que se cogite, em projeções futuras, da superação do homem pela máquina<sup>12</sup>.

---

10 - Nesse sentido, afirmando que somos “máquinas” de computar, recente artigo publicado na Zero Hora de 11 e 12/01/2020, Porto Alegre – Ano 56, edição nº 19.604, sob o título: “SOMOS MÁQUINAS DE COMPUTAR E NÃO SABÍAMOS?” AMILTON RODRIGO DE QUADROS MARTINS. Professor e líder do InovaEdu Imed - Laboratório de Ciência e Inovação para a Educação | amilton.martins@imed.edu.br.

11 - Segundo definição encontrada na enciclopédia Wikipedia: “Tecnologia disruptiva ou inovação disruptiva é um termo que descreve a inovação tecnológica, produto, ou serviço, com características “disruptivas”, que provocam uma ruptura com os padrões, modelos ou tecnologias já estabelecidos no mercado[1]. O termo é uma tradução literal do conceito inglês «disrupt» e significa “interromper”, “deruir” ou “desmoranar”[2] ou “aquilo que interrompe o curso normal”[3], cria uma descontinuidade (estudiosos da língua portuguesa sugerem que sua tradução mais adequada seria “tecnologia disruptiva”[4]). O termo se popularizou entre os jovens empreendedores do Vale do Silício[5] e foi apropriado pelas estratégias de marketing e publicidade. Atualmente é usado para promover produtos ou serviços considerados inovadores nos mais variados sentidos”. Disponível em: < [https://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologia\\_disruptiva](https://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologia_disruptiva) >. Acesso em 12 jan 2020.

12 - HARARI, Yuval Noah. **Homo Deus**: uma breve história do amanhã. São Paulo: Companhia das Letras, 2016, p. 398-399. “[...] O mundo está mudando com inigualável rapidez e estamos inundados por quantidades impossíveis de dados, de ideias, de promessas e de ameaças. Humanos renunciam à autoridade em favor do livre mercado, da sabedoria das multidões e de algoritmos externos em parte porque não conseguem lidar com o dilúvio de dados. No passado, a censura funcionava bloqueando o fluxo de informação. No século XXI, ela o faz inundando as pessoas de informação irrelevante. Não sabemos mais a que prestar atenção e frequentemente passamos o tempo investigando e debatendo questões secundárias. Em tempo antigos ter poder significava ter acesso a dados. Atualmente ter poder significa saber o que ignorar. Assim, de tudo o que acontece em nosso mundo caótico, o que devemos nos concentrar? Se pensarmos em termos de meses, provavelmente deveríamos nos dedicar a problemas imediatos, como o tumulto no Oriente Médio, a crise dos refugiados na Europa e a desaceleração da economia chinesa. Se pensarmos em termos de décadas, avultam o aquecimento global, o crescimento da desigualdade e a disrupção do mercado de trabalho. Mas, se adotarmos uma visão realmente ampla da vida, todos os outros

Realmente, é difícil imaginar o alcance que as soluções com o emprego de Inteligência Artificial terão no futuro, mas se sabe que a evolução constante pode levar à superação da inteligência humana pela IA, a ensejar um preocupante quadro em que os sistemas eletrônicos poderiam se retroalimentar de forma a tornar o controle humano dispensável.

Essa questão é tratada pela *teoria da singularidade*, segundo a qual haveria a superação da inteligência humana pela da máquina, o que poderia colocar em risco inclusive a espécie de *homo sapiens sapiens*. No entanto, além de não estarmos ainda na fase avançada de evolução da inteligência artificial, mais provável a versão moderada ou “soft” e não a radical, a “hard”, da singularidade, no sentido de Kelly<sup>13</sup>:

Essa imagem de superorganismo emergente lembra a alguns cientistas o conceito da ‘singularidade’. Singularidade é um termo tomado de empréstimo da física para descrever uma fronteira além da qual nada pode ser conhecido. Há duas versões na cultura pop: uma hard e uma soft. A singularidade versão hard é um futuro determinado pelo triunfo de uma superinteligência. Quando criarmos uma IA capaz de, por sua vez, criar algo que a supere em inteligência, essa IA teoricamente poderá criar gerações de IAs cada vez mais avançadas. Ocorreria, então, um loop de aceleração infinita, de modo que cada geração (sempre mais inteligente que a anterior) seria criada com rapidez cada vez maior, até que, de repente, as IAs se capacitarão a resolver todos os problemas existentes com uma espécie de sabedoria divina, deixando os seres humanos para trás. Esse fenômeno é chamado de singularidade, por estar além do que somos capazes de perceber. Algumas pessoas a consideram nossa ‘última invenção’. Por várias razões, considero esse cenário improvável. Acredito que uma singularidade soft é mais provável. Nesse cenário futuro, as IAs não avançariam tanto a ponto de nos escravizar como versões de gênios do mal. No entanto, seria inevitável que ocorresse a convergência de IAs, robôs, filtragem, rastreamento e todas as tecnologias que descrevi neste livro - integrando seres humanos e máquinas, que, juntos, avançariam rumo a uma interdependência complexa.

As mudanças já começaram, embora a avaliação que se faça seja de que a IA ainda se encontre num estágio inicial, com potencial imenso de desenvolvimento, a exigir grandes estudos e investimentos, principalmente com a necessária e crucial atividade

---

problemas e desenvolvimentos serão ofuscados por três processos interconectados: (i) a ciência está convergindo para um dogma que abrange tudo e que diz que organismos são algoritmos, e a vida, processamento de dado; (ii) a inteligência está se desacoplando da consciência; (iii) algoritmos não conscientes mas altamente inteligentes poderão, em breve, nos conhecer melhor do que nós mesmos. Esses três processos suscitam três questões-chave, que espero que fiquem gravadas em sua mente muito depois de você ter terminado a leitura deste livro: (i) Será que os organismos são apenas algoritmos, e a vida apenas processamento de dados? (ii) O que é mais valioso – a inteligência ou as consciências? (iii) O que vai acontecer à sociedade, aos políticos e à vida cotidiana quando algoritmos não conscientes mas altamente inteligentes nos conhecerem melhor do que nós nos conhecemos?

13 - KELLY, Kevin. **Inevitável**: as 12 forças tecnológicas que mudarão nosso mundo. São Paulo: HSM, 2017, p. 316.

humana a identificar de que modo, rotinas simples e padronizáveis, podem vir a ser desempenhadas com ganhos de tempo e de eficiência por soluções com emprego de IA<sup>14</sup>.

## **2 Principais recursos tecnológicos a serem empregados e quais os ganhos e riscos ao Poder Judiciário**

Antes de se abordar as inovações tecnológicas hoje disponíveis no Poder Judiciário, cumpre fazer uma constatação relevante. Enquanto alguns Tribunais ainda não conseguiram ultrapassar a etapa de implantação do processo eletrônico – vale dizer, digitalização de autos de processos em papel, cuja dificuldade vincula-se mais a uma dificuldade de governança do que propriamente a algum desafio tecnológico – muitos já começam a empregar soluções de Inteligência Artificial.

Nessa trilha, ao invés de estabelecer uma política séria de interoperabilidade de sistemas de processo eletrônico, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) decidiu desenvolver internamente um sistema próprio, o PJe, que deveria servir a todos os ramos da Justiça Brasileira, Justiça Estadual, Federal comum, Trabalhista, Eleitoral e Militar. A dificuldade para se alcançar objetivo tão ambicioso foi bem apontada em relatório do Tribunal de Contas da União, em que assim se salienta:

As dificuldades operacionais para a plena implementação do PJe e do MNI podem ser justificadas, em princípio, pela dimensão do desafio: 92 tribunais, 18.168 magistrados, 272.093 servidores, 13.087 membros do MP, 6.059 defensores públicos e 1.107.481 advogados, além das autoridades policiais, estagiários, juristas, cidadãos com interesse em determinados processos<sup>15</sup>.

Todavia, o projeto PJe que já se estende há mais de uma década e ainda não alcançou maturidade suficiente para ser empregado como o único sistema de digitalização de autos eletrônicos do Poder Judiciário brasileiro, busca uma saída digna, tentando ser imposto aos Tribunais do País por intermédio da Resolução 185, de 18 de julho de 2013<sup>16</sup> – ignorando que a tecnologia útil ao aperfeiçoamento da prestação jurisdicional é aquela que conquista pela eficiência e não a que se pretende impor como forma de justificar investimentos financeiros e de tempo (que não devem ter sido poucos).

Apesar de persistir a discussão sobre se há necessidade de utilização do sistema de processo eletrônico desenvolvido pelo CNJ, o momento agora é outro. A etapa da mera digitalização de processos e automatização de algumas rotinas é página virada no curso do avanço tecnológico. Para se ingressar na era de uma evolução digital em escala

---

14 - Importante observar, nessa linha, que “a IA está hoje como a Internet estava há 20 anos atrás, quando o Google ainda estava sendo lançado, a Amazon era uma pequena livraria online e o smartphone sequer tinha chegado ao mercado!”. In: **Inteligência Artificial não pode e nem deve ser subestimada**. Disponível em: <<https://cio.com.br/a-inteligencia-artificial-nao-pode-e-nem-deve-ser-subestimada/>>. Acesso em 21 dez 2019.

15 - Disponível em: <<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/1.534%252F2019/%20/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0/%20?uuid=290af640-a1a9-11e9-8050-7d5646f645d1>>. Acesso em 12 jan 2020.

16 - Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/1933>>. Acesso em 12 de jan 2020

exponencial deveria se conferir liberdade aos Tribunais para que elessem o sistema de processo eletrônico que preferissem, desde que respeitados os princípios constitucionais que regem a Administração Pública, especialmente os da legalidade e da eficiência.

Com efeito, já houve grandes transformações desde o início da digitalização (ou virtualização) dos autos de processos em papel e a verdade é que se deve avançar, analisando os potenciais gerados pelas transformações tecnológicas que se desenvolvem não mais de forma linear, mas exponencialmente e, com isso, impactando nossas vidas em todas as áreas<sup>17</sup>.

Para uma melhor compreensão dessas novas tecnologias com capacidade de promover uma evolução exponencial e não apenas linear, cumpre, como forma de familiarizar o leitor com essa nova era tecnológica, explicitar alguns termos e conceitos.

Sobre *evolução exponencial*, o futurista e um dos fundadores da *Singularity University*<sup>18</sup>, Ray Kurzweil, salienta que a dificuldade em assimilar certas previsões é que, embora a tecnologia evolua de forma exponencial, nosso pensamento intuitivo continua linear. A maioria das previsões de longo alcance do que é tecnicamente factível em tempos futuros subestima dramaticamente a potência dos desenvolvimentos futuros, porque se baseiam em uma visão “linear intuitiva” da história mais do que na visão “exponencial histórica”<sup>19</sup>.

Exemplificando: o tempo necessário para que uma invenção seja adotada caiu 0,60% ao ano entre o rádio e a televisão, 1% ao ano entre a TV e o Computador Pessoal; 2,6% ao ano entre o PC e o telefone celular, 7,4% ao ano entre este e a Internet (World Wide Web). A progressão disso leva o autor a concluir, noutro trecho, que

Não vamos ter cem anos de avanço tecnológico no século XXI; iremos testemunhar um progresso da ordem de 20 mil anos (novamente quando

---

17 - No caso do Sistema Judiciário, o Processo Judicial Eletrônico foi a primeira etapa da transformação digital. Contudo, diante de um cenário de mais de 110 milhões de processos em tramitação, a verdadeira mudança se iniciará à medida que o uso de tecnologias exponenciais for intensificado” (PICCOLI, Ademir Milton. **Judiciário Exponencial**: 7 premissas para acelerar a inovação e o processo de transformação no ecossistema da Justiça. São Paulo: Vidaria Livros, 2018, p. 15 e 31).

18 - O *Singularity Education Group* (que se apresenta como *Singularity University*, embora não seja uma universidade) é uma empresa que oferece programas educacionais executivos, uma incubadora de empresas e um serviço de consultoria em inovação. Foi fundada em 2008 por Peter Diamandis e Ray Kurzweil no NASA Research Park, na Califórnia, Estados Unidos. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Singularity\\_University](https://en.wikipedia.org/wiki/Singularity_University)>. Acesso em 15 jan 2020.

19 - KURZWEIL, Ray. **A singularidade está próxima**: quando os humanos transcendem a biologia. São Paulo: Itaú Cultural: Iluminuras, 2018. Posição 481 de 14605 (Livro digital). E acrescenta o autor: “Meus modelos mostram que estamos dobrando a taxa de alteração do paradigma a cada década, como irei abordar no próximo capítulo. Assim, o século XX estava gradualmente acelerando para a atual taxa de progresso; suas realizações, então, equivalem a cerca de vinte anos da taxa de progresso em 2000. Iremos progredir outros vinte anos em apenas catorze anos (em 2014), e depois fazer o mesmo de novo em apenas sete anos. Para expressar isso de outro modo, não vamos ter cem anos de avanço tecnológico no século XXI; iremos testemunhar um progresso da ordem de 20 mil anos (novamente quando medido pela taxa de progresso de *hoje*), ou cerca de mil vezes maior do que foi realizado no século XX”.



medido pela taxa de progresso de hoje), ou cerca de mil vezes maior do que foi realizado no século XX<sup>20</sup>.

Embora a progressão exponencial não seja sentida de forma tão drástica na atividade pública, a verdade é que a atividade jurisdicional será fortemente impactada por essa evolução exponencial. Aliás, o já saudoso Ministro Ruy Rosado de Aguiar Júnior, em recente palestra a novos Juízes, referiu que a atividade dos Juízes sofreria transformações radicais, em razão das mudanças potencializadas pelas inovações tecnológicas com repercussões que transformariam a atividade judicante da forma como a conhecemos hoje em dia.

A propósito dessas transformações, o termo *disruptivo* é bem apropriado para as definir. E, conforme já mencionado, considera-se disruptiva: “a inovação tecnológica, produto, ou serviço, com características ‘disruptivas’, que provocam uma ruptura com os padrões, modelos ou tecnologias já estabelecidos no mercado. O termo é uma tradução literal do conceito inglês «disrupt» e significa ‘interromper’, ‘derruir’ ou ‘desmornar’ ou aquilo que ‘interrompe o curso normal’, cria uma descontinuidade”<sup>21</sup>.

Vale frisar, contudo, como faz ver o professor de Administração da Harvard Business School, Thales Teixeira<sup>22</sup> que o papel disruptivo não pode ser atribuído autonomamente à tecnologia, pois quem comanda o papel disruptivo dos negócios ou atividades é o “consumidor”, ou seja, o usuário do serviço ou o cidadão jurisdicionado, no caso do Poder Judiciário, em última análise, o jurisdicionado. Segundo sustenta, há três formas de se conquistar, de forma disruptiva, o usuário ou cliente, a primeira é criando mais “valor”, a segunda é reduzindo o “valor cobrado” do usuário, e a terceira, eliminando atividades de “erosão de valor para o cliente” ou usuário.

Por isso, rotinas simples, mas que envolvem atividades humanas repetitivas, poderão encontrar formas eficientes de automatizar tarefas até hoje desempenhadas por pessoas, diminuindo tempos de atendimento e aperfeiçoando a qualidade dos serviços prestados. O real desafio, para que se tenham soluções efetivamente úteis é identificar corretamente o problema, ou seja, verificar quais rotinas humanas podem ser substituídas com ganhos aos cidadãos destinatários dos serviços, os jurisdicionados, valendo-se de recursos tecnológicos que possivelmente necessitarão de alguma aplicação com inteligência artificial<sup>23</sup>.

---

20 - *Idem*.

21 - Disponível em: < [https://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologia\\_disruptiva](https://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologia_disruptiva) >. Acesso em 12 jan 2020.

22 - TEIXEIRA, Thales S. **Desvendando a Cadeia de Valor do Cliente**: como o decoupling gera disrupção do consumidor. Tradução Luciana Ferraz. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

23 - Advertindo sobre os riscos de adotar as soluções de IA como panaceia para a solução de todos os problemas, bem assim com os riscos envolvidos com o emprego dessa tecnologia, interessante abordagem se encontra no livro **Artificial Unintelligence**: How Computers Misunderstand the World (BROUSSARD, Meredith. Cambridge, MA: MIT Press, 2018). Da obra se extrai a seguinte resenha do sítio mantido pela própria autora: “Na Falta de Inteligência Artificial, Meredith Broussard argumenta que nosso entusiasmo coletivo pela aplicação da tecnologia da computação em todos os aspectos da vida resultou em uma quantidade tremenda de sistemas mal projetados. Estamos tão ansiosos para fazer tudo digitalmente - contratar, dirigir, pagar contas e até escolher parceiros

Assim, a *inteligência artificial* ou *computação cognitiva* constitui a solução de combinação de tecnologias que máquinas – computadores, robôs ou outros dispositivos e sistemas com o emprego de eletrônica, informática e sistemas tecnológicos avançados – executarão tarefas hoje desempenhadas por pessoas com a inteligência humana, a exemplo de reconhecer objetos, converter sons em palavras ou vice-versa, extrair sentido da linguagem e transmitir significados por meio de termos gerados, combinar pedaços de informações para alcançar conclusões e até programar uma sequência de ações para cumprir determinado objetivo.

Basicamente, procura-se com soluções de IA abranger as seguintes capacidades:

*Comunicação*: algumas das principais funcionalidades da IA consistem nos chamados *Processamento de Linguagem Natural*, por meio do qual há o processamento de modelos de linguagem, classificação de texto, recuperação de informações, extração de informações. E também na *Linguagem Natural para comunicação*, por meio do qual há análise sintática, reconhecimento de voz, tradução automática. Nesse contexto, os assistentes virtuais dos *smartphones* são as soluções das mais conhecidas.

*Percepção*: dentre as funcionalidades mais conhecidas são as de reconhecimento facial, a partir da formação de imagem, operações iniciais de reconhecimento de imagem, reconhecimento do objeto por aparência, reconhecimento de objetos a partir de informação estrutural, utilização de visão e reconstrução do mundo em 3D.

*Ação*: a robótica predomina nesse campo, tanto no desenvolvimento de *hardwares* (equipamentos e dispositivos) como no de *softwares* (sistemas e aplicações)<sup>24</sup>.

No Poder Judiciário começam a surgir soluções com emprego de inteligência artificial de atendimento ao usuário, servindo como canal de interação entre os cidadãos e os Tribunais. Existem soluções de pesquisa inteligente de Jurisprudência, com indexação e descoberta de dados e até apoio no processo decisório, com sugestão

---

românticos - que paramos de exigir que nossa tecnologia realmente funcione. Broussard, desenvolvedor de *software* e jornalista, lembra que existem limites fundamentais para o que podemos (e devemos) fazer com a tecnologia. Com este livro, ela oferece um guia para entender o funcionamento interno e os limites externos da tecnologia - e emite um aviso de que nunca devemos assumir que os computadores sempre acertam as coisas. Argumentando contra o tecnoc Chauvinismo - a crença de que a tecnologia é sempre a solução - Broussard argumenta que simplesmente não é verdade que os problemas sociais se retirariam inevitavelmente diante de uma utopia digitalmente habilitada. Para provar seu ponto de vista, ela empreende uma série de aventuras em programação de computadores. Ela faz um passeio alarmante em um carro sem motorista, concluindo que "o futuro dos ciborgues não está chegando tão cedo"; usa inteligência artificial para investigar por que os alunos não podem passar em testes padronizados; implementa aprendizado de máquina para prever quais passageiros sobreviveram ao desastre do Titanic; e tenta reparar o sistema de financiamento de campanhas dos EUA criando software de IA. Se entendermos os limites do que podemos fazer com a tecnologia, Broussard nos diz, podemos fazer melhores escolhas sobre o que devemos fazer com ela para tornar o mundo melhor para todos". Disponível em <<https://merbroussard.github.io/book/>>. Acesso em 20 jan 2020.

24 - Para um aprofundamento no tema, confira-se: RUSSELL, Stuart; NORVIG, Peter. **Inteligência artificial**. Tradução Regina Célia Simille. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Parte IV.

de decisões em sistemas com compreensão de textos selecionados, imagens e outras mídias digitais de processos armazenados em bases de dados.

Nesse contexto, os sistemas de inteligência artificial, em regra, empregam o denominado aprendizado de máquina (*machine learning*) que vem a ser um ramo da IA que estuda o desenvolvimento de algoritmos para que os computadores aprendam “sozinhos”, ou seja, identifiquem padrões, aperfeiçoando suas funcionalidades, melhorando com isso a sua assertividade. A aprendizagem de máquina pode ser supervisionada, ou seja, com padrões e métricas definidas; não supervisionada, em que não se sabe previamente tipo de padrões que se investigará e não há uma métrica clara de erro para controle. Essa modalidade ainda é pouco empregada nas soluções em uso no Poder Judiciário.

Há, ainda, um terceiro tipo de *machine learning* que, embora mais raro, utiliza o aprendizado de máquina a partir de sinais de recompensa ou punição, ou seja, de bom desempenho.

Outro ramo da inteligência artificial de extremo relevo para a compreensão dessas soluções é o que trata de redes neurais e aprendizado profundo (*deep learning*), definida como “um tipo de sistema computacional inspirado pelas propriedades básicas de neurônios biológicos”<sup>25</sup>, de forma a reproduzir a estrutura biológica do cérebro humano. As redes neurais, por sua vez, constituem-se na forma pela qual ocorre o aprendizado de máquina profundo, envolvendo redes neurais com muitas camadas, processando mais informações e liberando a máquina para fazer assimilações e classificar elementos – é assim que se consegue desenvolver tarefas complexas, como reconhecer e catalogar fotografias e vídeos. É o próprio *software* desenvolvendo novos *softwares*, ou seja, a IA ampliando sua capacidade de processamento autonomamente. Este ramo é que determinará uma evolução exponencial da IA e já se encontra em franca utilização em algumas áreas, notadamente em soluções voltadas à Medicina.

Digna de nota também é a chamada análise de “megadados” (*big data analytics*), que se refere a um grande volume de dados armazenados, estruturados e não estruturados – por exemplo, imagens, textos, sons e etc. –, possibilitando a criação de sistemas de captura, análise, gerenciamento de informações e do uso inteligente de tais dados capturados.

Depois dessas breves referências a conceitos básicos envolvendo a inteligência artificial, há necessidade de se descrever também a importância do chamado *Dataset*, ou seja, o conjunto de dados orientador e do *Machine Bias*, viés do programa na análise de dados – o primeiro ponto crítico ou potencial risco a ser abordado. Um *dataset* é uma coleção de exemplos transformados em coleções de características<sup>26</sup>. Por outro lado, “chama-se de *machine bias*, *algorithm bias*, ou simplesmente *bias*, mas que não deixa de ser um *human bias*, quando uma IA apresenta comportamento tipicamente preconceituoso”<sup>27</sup>. Nesse sentido:

Ryan Calo (2017, p 8-10) cita alguns exemplos reais do que chama de desigualdade na aplicação de IA: uma câmera que tira fotos automaticamente

25 - HARTMANN PEIXOTO, Fabiano; MARTINS DA SILVA, Roberta Zumblick. **Inteligência Artificial e Direito**. Curitiba: Alteridade Editora, 2019, p. 97.

26 - Op cit. p 101.

27 - Op cit. p 102.

se recusa a fotografar uma blogueira de Taiwan por achar que ela estava de olhos fechados; um sistema de reconhecimento de imagens que classifica um casal negro como gorilas; um tradutor que associa o papel de engenheiro como masculino e de enfermeira como feminino (ainda que a língua traduzida não faça diferença do gênero)<sup>28</sup>.

São situações concretas e exemplos reais que reforçam a importância de se ter transparência e de observar determinados princípios éticos e legais que sejam auditáveis. Caso emblemático é o sempre citado *State v. Loomis*, em que o Magistrado teria empregado, para o veredito, o sistema computacional com IA denominado COMPAS<sup>29</sup>. Salientando sobre os riscos da falta de transparência em sistemas de IA, afirma Nunes que:

É cediço que, no sistema processual brasileiro, tendo em vista a perspectiva do devido processo constitucional, a utilização de mecanismos ocultos para as partes do processo na tomada de decisões viola garantias processuais constitucionais como o contraditório e a ampla defesa<sup>30</sup>.

Daí por que os algoritmos devem preservar a capacidade de transparência, suficiente para que se investigue o processo de seu desenvolvimento, oferecendo condições de explicar as decisões adotada. Em suma “as decisões algorítmicas que envolvem os direitos e as liberdades dos indivíduos devem ser sempre desafiáveis”<sup>31</sup>

A par da necessidade de transparência e da aptidão à auditoria das soluções de IA, bem assim da inegável constatação de que estejam evoluindo, inviável cogitar, em soluções com emprego de inteligência artificial, da possibilidade de delegação de decisões jurisdicionais. Nesse sentido, salienta Elias:

A formação da convicção de um magistrado não está restrita somente a dados objetivos. A aplicação das leis é muito mais do que a aplicação de um conjunto de regras e jurisprudência. A independência de cada magistrado na formação de sua convicção, em cada caso concreto, jamais pode ser ameaçada ou influenciada equivocadamente por máquinas. Os juízes não aplicam a lei como robôs. A hermenêutica e a interpretação exercem grande influência no Direito.

---

28 - Op cit. P. 103.

29 - “No julgamento em Agosto de 2013, Loomis se declarou culpado do crime de fugir de um oficial da lei e se manteve em silêncio em relação ao crime de condução de veículo roubado. Ele foi condenado por ambas acusações e recebeu uma sentença de 6 anos, com uma possível liberação em 2019[3]. Ao anunciar sua decisão, o juiz falou que não iria dar direito a liberdade condicional, por causa da seriedade do crime, do histórico criminal e por causa uma ferramenta de cálculo de risco que foi utilizada, que sugeriu que Loomis tem um risco extremamente alto de voltar a cometer crimes[4]. Eric L. Loomis já tinha várias passagens na polícia incluindo crimes como assédio sexual[5]. Disponível em <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Caso\\_Eric\\_L.\\_Loomis](https://pt.wikipedia.org/wiki/Caso_Eric_L._Loomis)>. Acesso em 20 jan 2020.

30 - NUNES, Dierle. Algoritmo: o risco da decisão das máquinas. **Revista Bonijuris**, Curitiba-PR, Vol. 31, n, 4 – Edição 659- Ago/Set 2019. P. 53.

31 - ELIAS, Paulo Sá. **Algoritmos, Inteligência Artificial e o Direito**. Disponível em <<http://www.direitodainformatica.com.br/?p=1969>> Acesso em 20 jan 2020.

Os algoritmos ainda não conseguem imitar o raciocínio jurídico. É claro que poderão auxiliar muito os juízes, advogados, promotores e demais profissionais da Justiça. Mas jamais substituir o elemento humano na equação (pelo menos, por enquanto). Os algoritmos são ferramentas e não devem ser tratados como substitutos completos para o julgamento humano<sup>32</sup>.

Em matéria publicada pelo Jornal Folha de São Paulo, o Desembargador aposentado do TJSP, José Roberto Neves Amorim, salienta que IA deverá ser empregada unicamente em algumas espécies de processos, destacando:

Não podemos tirar em momento algum a sensibilidade humana do julgamento. Há causa que jamais poderão (sic) passar por máquinas, como as causas de família. Para um problema de guarda de filho, não há uma fórmula. Para esse tipo de caso há uma série de circunstâncias que só o ser humano vai conseguir definir<sup>33</sup>.

No mesmo sentido, destaca o mesmo Desembargador aposentado do TJSP, “no processo criminal, você tem que olhar para o réu, ver a testemunha. O juiz sente a pessoa que mente ou fala a verdade. A liberdade das pessoas é um bem absoluto para a humanidade”<sup>34</sup>.

Em que pese haja, de fato, grandes oportunidades de agilização da atividade jurisdicional com o emprego de soluções de inteligência artificial, deve-se ter cautela no seu emprego, definindo-se com precisão quais rotinas merecem o contar com tal tipo de solução, de forma a não desperdiçar recursos com soluções tecnológicas desajustadas.

É preciso que nessas soluções observe-se a transparência nos códigos-fonte, para que os critérios e parâmetros orientadores dos algoritmos desenvolvidos sejam passíveis de verificação, ou seja, desafiáveis, prevendo-se sempre a supervisão dos Magistrados, de forma a não haver delegação de Jurisdição, e com observância de princípios éticos e legais para que não se incorra em condutas discriminatórias ou preconceituosas.

### **3 Breve apanhado das soluções de Inteligência Artificial no Poder Judiciário**

As inovações tecnológicas são apontadas como responsáveis pelas principais e mais impactantes mudanças nas organizações na atualidade. As mudanças relevantes, no entanto, não vêm de fora para dentro, mas da própria organização. O que se deve realçar, pois, ao abordar quaisquer dessas tendências de inovações tecnológicas – como

---

32 - *Idem*.

33 - Inteligência artificial atua como juiz, muda estratégia de advogado e ‘promove’ estagiário - Ferramentas tecnológicas tiram proveito da digitalização que já ultrapassou 100 milhões de causas desde 2008 no Judiciário. Artigo do jornalista Flávio Ferreira, publicado em 10 mar 2020. Disponível em < [https://www1.folha.uol.com.br/poder/2020/03/inteligencia-artificial-atua-como-juiz-muda-estrategia-de-advogado-e-promove-estagiario.shtml?pwgt=k87vyglybrnstranhqgzch33442q47eolwglunfy8ptdugw2&utm\\_source=whatsapp&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=compwagift](https://www1.folha.uol.com.br/poder/2020/03/inteligencia-artificial-atua-como-juiz-muda-estrategia-de-advogado-e-promove-estagiario.shtml?pwgt=k87vyglybrnstranhqgzch33442q47eolwglunfy8ptdugw2&utm_source=whatsapp&utm_medium=social&utm_campaign=compwagift) > Acesso em 17 mar 2020.

34 - *Idem*.

a IA (inteligência artificial), IOT (sigla em inglês para internet das coisas, *internet of things*), BI (*business intelligence* ou inteligência de negócios, aplicativo que permite análise e transformação de enorme quantidade de dados, *big data*, em informações significativas e úteis), *blockchain* (cadeia de blocos, sistema de registros de transações, como verificada com criptomoedas) –, é que nada acontece de forma autônoma, independentemente da criatividade das pessoas e da identificação precisa de quais problemas solucionar a partir desses recursos.

A transformação digital não se dá apenas com a modernização dos processos de trabalho. São as pessoas que têm condições de identificar quais soluções tecnológicas efetivamente podem servir para transformar de maneira sustentável as suas rotinas de trabalho, agilizando-as e aperfeiçoando-as. Para tanto, o propósito do trabalho daqueles envolvidos nesses avanços tecnológicos precisa estar claro, a pessoas têm de compreender a sua importância para a instituição, de maneira a se motivarem a desenvolver novas competências.

Nessa perspectiva, um breve apanhado das soluções existentes nos Tribunais do País revela que a origem dos programas de Inteligência Artificial deve-se muito mais à engenhosidade e criatividade das pessoas do que ao avanço tecnológico em si mesmo.

Na solução de IA para auxiliar o processamento de executivos fiscais do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, foi a iniciativa do servidor Francisco Antônio Cavalcanti Lima, técnico judiciário, conhecedor das rotinas da Vara de Executivos Fiscais Estaduais, a mola propulsora que permitiu se identificar algumas tarefas que poderiam ser automatizadas com o emprego de um robô. Portanto, a partir do entusiasmo e da visão inovadora do servidor, hoje existe solução automatizada para: “cadastro e digitalização de documentos; cadastro e juntada de petições intermediárias; alocação de processos para um usuário; carregamento de processos na fila do fluxo de trabalho; análise de pedido de citação por edital e conferência de texto”<sup>35</sup>.

O Supremo Tribunal Federal conta com a solução de Inteligência Artificial denominada *Victor*, em parceria com três cursos da Universidade de Brasília (UnB) – Direito, Engenharia de Software e Ciência da Computação –, desenvolveu o programa que separa, classifica as peças mais relevantes do processo judicial e o relaciona aos principais temas, em termos numéricos, de repercussão geral reconhecidos pelo Tribunal. Trata-se de projeto desenvolvido em homenagem ao Ministro jubulado da Corte, Victor Nunes Leal, que emprega técnicas de aprendizado de máquina (*machine learning*), conforme relato do Ministro Luiz Fux:

Os servidores do Núcleo de Repercussão Geral levavam, em média, 30 minutos para desempenhar somente a atividade de separar as 5 (cinco) principais peças do

---

35 - Agora é que são eles: robôs automatizam movimentações processuais em SP. Disponível em <<https://www.migalhas.com.br/quentes/307184/agora-e-que-sao-eles-robos-automatizam-movimentacoes-processuais-em-sp>>. Acesso em 20 jan 2020. Nesse sentido, verificou-se que os resultados dessa iniciativa é entusiasmante, já que, no projeto-piloto implantado na Comarca de Guarulhos, SP, houve 800 mil movimentações processuais, com extinção de mais de 200 mil execuções fiscais em seis meses de trabalho. A partir desse resultado foi desenvolvido um planejamento para expandir a experiência em outras Comarcas do Estado.

processo: o acórdão recorrido, o juízo de admissibilidade do RE, a petição do RE, a sentença e um eventual agravo no recurso [...] o robô VICTOR consegue realizar o mesmo trabalho em questão de apenas 5 segundos representando grande economia na alocação de tempo de trabalho dos servidores especializados<sup>36</sup>.

O Superior Tribunal de Justiça desenvolveu o Projeto *Sócrates* e o Sistema *Athos*, soluções de inteligência para classificação processual e indexação legislativa, fornecendo informações relevantes aos Ministros relatores de maneira a acelerar a identificação de demandas repetitivas e o processo de decisão dos recursos submetidos àquela Corte Superior – atualmente avançando para o desenvolvimento do projeto *Sócrates 2*, para aperfeiçoar a identificação dos temas de repercussão geral, de forma a agilizar ainda mais a decisão judicial.

Trata-se, em casos tais, de IA com o emprego de aprendizado de máquina (*machine learning*) supervisionado. As classificações e indexações, a partir de termos selecionados, são treinadas nos *softwares* de dependem de grande intervenção humana ainda. Concentram-se as iniciativas no primeiro grupo de funcionalidades da IA, ou seja, na comunicação, no chamado *Processamento de Linguagem Natural*, por meio do qual há o processamento de modelos de linguagem, classificação de texto, recuperação de informações e extração de informações.

Ainda não se alcançou, no âmbito dos Tribunais, soluções de IA com o denominado *deep learning*, ou seja, redes neurais e aprendizado profundo, no qual o *software* de IA passa a autonomamente se ampliar, desenvolvendo por si mesmo novos *softwares*, elevando exponencialmente a tecnologia.

O Conselho Nacional de Justiça, por meio do Termo de Cooperação n. 042/2018<sup>37</sup>, estabeleceu uma parceria para o desenvolvimento conjunto do sistema *SINAPSES*, destinado à construção e uso colaborativo dos modelos de IA desenvolvidos pelo Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Tal sistema emprega ferramentas já conhecidas, como o OCR, para transformação de imagens em texto, permitindo a classificação de documentos, facilitando a escolha de tipos de movimentação processual e, ainda, conta com módulo destinado ao Gabinete que indica ao Juiz as fases do processo e auxilia na elaboração de decisões com sugestões de textos<sup>38</sup>.

No caso do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte foi estabelecida uma parceria com a Universidade Federal (UFRN) para conceber e desenvolver as

36 - FUX, Luiz. **Inteligência artificial no mundo jurídico**: implementação e desenvolvimento. Disponível em <<https://www.conjur.com.br/2019-mar-14/fux-mostra-beneficios-questionamentos-inteligencia-artificial>> Acesso em 20 jan 2020.

37 - Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2018/10/048ed81bd32beb1e9c885109d1c54a5b.pdf>>

38 - A partir de tal parceria, por meio da Portaria 25/2019, o CNJ criou o Laboratório de Inovação para o Processo Judicial em meio Eletrônico (Inova PJe), com o principal objetivo de pesquisar, produzir e atuar na incorporação de inovações tecnológicas na plataforma PJe e o Centro de Inteligência Artificial aplicada ao PJe, com os objetivos de pesquisa, de desenvolvimento e de produção dos modelos de inteligência artificial para utilização na plataforma PJe, condicionando a disponibilização de tal plataforma de IA – SINAPSES, ao uso do sistema de digitalização de processos concebido por aquele Conselho, ou seja, o PJe.



soluções, com o emprego de Inteligência Artificial. Os produtos dessa iniciativa são uma família de robôs denominada *Poti, Clara e Jerimum*. O primeiro serve para tarefas de bloqueio, desbloqueio e emissão de certidões relacionadas ao Sistema BacenJud. Já o sistema *Jerimum* foi criado para classificar e rotular processos, enquanto *Clara* destina-se a recomendação de decisões judiciais a partir de modelos.

No mesmo Estado, a Justiça Federal, por meio do Juiz Marco Bruno Miranda, Diretor do Foro da Seção Judiciária do Estado de Rio Grande do Norte, promoveu, além da intensa participação dos servidores e Magistrados que participaram de eventos de tecnologia (*Campus Party*), promoveu um curso de Pós-Graduação em Tecnologia com ênfase no Poder Judiciário, por meio de um projeto de Residência, em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Referido Magistrado, entrevistado por Piccoli<sup>39</sup>, afirma o seguinte:

Não adianta a gente desenvolver uma postura inovadora sem uma massa crítica que agregue valor a ela. As ideias passam por um processo de legitimação das conquistas que a inovação pode trazer. Essa é a proposta dos cursos. E, nos laboratórios, a proposta é disseminar a criatividade na instituição. A dificuldade que temos na inovação é que a estrutura da Justiça é extremamente verticalizada, e você não inova se não horizontalizar. É preciso oferecer uma oportunidade para a pessoa na ponta se sentir pertencente a um grande programa de inovação, com o qual possa colaborar. Não adiante a inovação surgir nas pontas se a gente não conseguir adesão dos demais. Precisa ser uma relação de troca.

O Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais desenvolveu, a partir de sugestões de servidores e Magistrados, duas soluções com IA: “o Ágil, um robô que, por meio do título da ação, examina as varas do Estado e gabinetes de desembargadores para identificar desvios de distribuição”<sup>40</sup>. Segundo o Desembargador Afrânio Vilela, à época Vice-Presidente do TJMG, tal ferramenta permite que as ações de primeiro grau e os casos conexos sejam encaminhados automaticamente para o Juiz prevento na primeira distribuição. E também o sistema *Radar*, que segundo o mesmo Magistrado:

[...] parte do padrão que considera os mesmos pedidos e seleciona decisões do STJ que que tratou de teses repetitivas. Ele usa a tese como padrão, vai na base de dados e separa as peças processuais. Em seguida, aplica a tese conforme os feitos foram agrupados. Os que não se encaixam no agrupamento seguem para julgamento individual.

Na mesma notícia, enaltece-se a experiência de Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco que, em vista da dificuldade em agilizar a tramitação dos processos de execução fiscal, identificou oportunidade de enorme ganho com uma solução de inteligência artificial batizada *Elis*, que passou a auxiliar no despacho inicial dos executivos fiscais. Nesse sentido, vale citar:

39 - PICCOLI, Ademir Milton. **Judiciário Exponencial**: 7 premissas para acelerar a inovação e o processo de transformação no ecossistema da Justiça. São Paulo: Vidaria Livros, 2018, p. 53.

40 - In: Judiciário ganha agilidade com uso de inteligência artificial. Matéria publicada no sítio eletrônico do CNJ em 03.04.2019, de autoria de Jeferson Melo, Agência CNJ de Notícias. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/judiciario-ganha-agilidade-com-uso-de-inteligencia-artificial/>>. Acesso em 20 jan 2020.



No Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), a demanda de juízes da Vara de Executivos Fiscais do Município do Recife era a responsável pelo principal gargalo da instituição. O número de processos de cobrança de tributos municipais chegou a 700 mil ações, ocupando quatro juízes, inúmeros servidores e uma enorme área física externa ao fórum. Ao avaliar o quadro, o TJPE conclui que o despacho inicial – quando se determina a citação do executado para proceder pagamento – era o maior problema, com cerca de 80 mil processos aguardando a análise inicial. De acordo com o desembargador Silvio Neves Baptista Filho, quando o robô Elis entrou em ação, em pouco tempo, a pasta que continha as iniciais dos processos foi zerada e o principal gargalo passou a ser o setor de expedição de mandatos, trabalho que é executado em conjunto com a Prefeitura de Recife. “Ferramentas como Elis visam tornar a gestão mais eficiente, automatizando o trabalho em varas com milhares de processos. No caso do TJPE, os processos de execução fiscal representavam 50% do total. Por maior que seja o esforço humano, é impossível analisar e entregar todos os processos”, afirma.

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul desenvolveu, com base na solução do TJPE (Projeto *Elis*), sistema de Inteligência Artificial que pretende automatizar a análise inicial dos processos de execuções fiscais, a partir de técnicas de mineração de dados, associadas a tarefa de classificação, que permitem prever qual tipo de despacho deverá ser proferido na etapa inicial do processo judicial. Pretende-se, com isso, que aproximadamente de 90% das tarefas de análise inicial prescindam de intervenção humana – atualmente se encontra implantado na Comarca de Tramandaí e na 14ª Vara da Fazenda Pública do Foro Central da Comarca da Capital.

Como se vê, as soluções de IA com aprendizado de máquina supervisionada, desde que com padrões e métricas definidas por Magistrados e servidores engajados, oferecerá grande ganho de tempo e de eficiência nas rotinas repetitivas das atividades judiciais, sendo recurso tecnológico extremamente útil.

### **Algumas considerações conclusivas**

É a experiência de Magistrados e servidores que, diante de problemas concretos, visualizam oportunidades de aproveitamento de soluções tecnológicas capazes de imprimir velocidade que, em muito, supera a capacidade humana, servindo de vetores para bem empregar a inteligência artificial a serviço de um Poder Judiciário mais eficiente, mais ágil e com um custo menor para a sociedade.

Nesse novo ambiente, necessária a aproximação com os meios acadêmicos inovadores, fundamentalmente para criação de ecossistemas propícios ao desenvolvimento de iniciativas criativas e inovadoras. Com tais propósitos, seria possível cogitar do desenvolvimento de atividades colaborativas, com acadêmicos que poderiam se valer de financiamentos coletivos (*crowdfunding*). É que parte das soluções de IA devem se destinar exclusivamente aos Tribunais, como aquelas que servem de assistentes para despachar execuções fiscais, mas outra parte pode ser lançada no mercado, como por exemplo a de transcrição de fala em texto que tanto pode ser empregada numa audiência como em uma reunião de escritório de advocacia.

O que se tem como consensual, hoje em dia, é a necessidade de criação da cultura da inovação e criatividade horizontal, o que significa dizer que toda a comunidade judiciária, seja interna, seja externa englobando todos os operadores do Direito, poderiam se envolver. Essa nova mentalidade de encarar representa um grande desafio, mas ao mesmo tempo oferece oportunidades enormes, de modo que as pessoas tendem a se dedicar com afinco em iniciativas das quais se considerem também cofundadoras.

Não se pode esquecer que os objetivos tecnológicos devem fazer parte do Planejamento Estratégico dos Tribunais, visando à diminuição de custos, sempre com medição de resultados e com o emprego de aprimorada Governança. Os resultados devem ser medidos e, a partir disso, submetidos a um processo contínuo de correção e aperfeiçoamento, de forma a alcançar as metas traçadas.

Nesse processo de trabalho, *governança* é elemento crucial, pois fundamental a participação de diversos atores (operadores do Direito, servidores, cidadãos jurisdicionados) os quais haverão de participar na implementação de tais inovações, seja para a aceitação e aprendizado de uso (processo a ser encaminhado com treinamento colaborativo), seja para sugestão de melhorias e apresentação de críticas construtivas (legítimas).

Enfim, o Poder Judiciário haverá de contar com soluções de IA, porém com cautela (parcimônia nos gastos de recursos públicos e preocupação com a relação custo/benefício), contando para tanto com a colaboração de todos, observância de objetivos estratégicos, definidos a partir de necessidades reais e concretas dos cidadãos jurisdicionados, Magistrados, servidores e operadores do Direito, aprimorada governança, visando ao aperfeiçoamento, eficiência e eficácia da prestação jurisdicional, redução de custos e de pessoal, a excelência do serviço público da Justiça, imprescindível à sociedade.

## REFERÊNCIAS

ELIAS, Paulo Sá. **Algoritmos, Inteligência Artificial e o Direito**. Disponível em <<http://www.direitodainformatica.com.br/?p=1969>> Acesso em 20 jan 2020.

FUX, Luiz. **Inteligência artificial no mundo jurídico: implementação e desenvolvimento**. Disponível em <<https://www.conjur.com.br/2019-mar-14/fux-mostra-beneficios-questionamentos-inteligencia-artificial>> Acesso em 20 jan 2020.

HARARI, Yuval Noah. **Homo Deus: uma breve história do amanhã**. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

HARTMANN PEIXOTO, Fabiano; MARTINS DA SILVA, Roberta Zumblick. **Inteligência Artificial e Direito**. Curitiba: Alteridade Editora, 2019.

KURZWEIL, Ray. **A singularidade está próxima: quando os humanos transcendem a biologia**. São Paulo: Itaú Cultural: Iluminuras, 2018.

NUNES, Dierle. Algoritmo: o risco da decisão das máquinas. **Revista Bonijuris**, Curitiba-PR, Vol. 31, n. 4 – Edição 659- Ago/Set 2019.

PICCOLI, Ademir Milton. **Judiciário Exponencial: 7 premissas para acelerar a inovação e o processo de transformação no ecossistema da Justiça**. São Paulo: Vidaria Livros, 2018.

RUSSELL, Stuart; NORVIG, Peter. **Inteligência artificial**. Tradução Regina Célia Simille. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

TEIXEIRA, Thale S. **Desvendando a Cadeia de Valor do Cliente**: como o decoupling gera disrupção do consumidor. Tradução Luciana Ferraz. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

## **Vara Cível x Empresarial: ponderações sobre a competência para julgamento das ações declaratórias de superendividamento e a preservação da dignidade do consumidor**

Cláudio Luis Martinewski<sup>1</sup>

Káren Rick Danilevitz Bertoncello<sup>2</sup>

Patrícia Antunes Laydner<sup>3</sup>

**SUMÁRIO: 1. Caso paradigma. 2. Fatos sob análise. 3. O direito em discussão. 4. Entre competência e procedimentos, a problemática do enquadramento jurídico das situações de superendividamento**

**Resumo:** Apendência de aprovação do PLn. 3515 no Congresso Nacional, atinente à prevenção e ao tratamento das situações de superendividamento do consumidor, não afasta a apreciação do Poder Judiciário sobre as sequelas resultantes da exclusão social decorrente do excesso de dívida dos consumidores, notadamente quando atingido o bem-estar da família e seus dependentes hipervulneráveis. Nesse passo, a concreção dos valores constitucionais frente às regras dispostas no ordenamento jurídico brasileiro desafia a ponderação do julgador através da atuação integrativa, ao mesmo tempo em que guia o enquadramento das situações de superendividamento, afastando a competência empresarial.

---

1 - Desembargador TJRS, Vice-Presidente Administrativo da AJURIS. Especialista em Direito Tributário - IBET-SP e MBA em Administração do Poder Judiciário - FGV-RJ.

2 - Juíza de Direito, Vice-Presidente Social da AJURIS. Doutora e mestre em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Especialista em Direito Europeu dos Contratos pela Universidade de Savoie-FR. Diretora do Observatório do Crédito e Superendividamento do Consumidor (MJ/UFRGS). Professora da Faculdade de Direito IMED/POA.. Diretora do Brasilcon.

3 - Juíza de Direito, Vice-diretora da ESM-Ajuris, Docteur em droit et Master II em Droit de l'Environnement pela Univesité de Paris-sud, Especialista em Direito Europeu dos Contratos pela Universidade de Savoie-FR, Coordenadora da Unidade Ambiental ECOJUS do TJRS.

## A. Caso paradigma

### **AGRAVO DE INSTRUMENTO. NEGÓCIOS JURÍDICOS BANCÁRIOS. EXECUÇÃO DE TÍTULO EXTRAJUDICIAL. PENHORA DE AUTOMÓVEL.**

O devedor responde com todos os seus bens presentes e futuros para o cumprimento de suas obrigações, salvo as restrições estabelecidas em lei (CPC, art. 789).

Veículo automotor não é bem de família (Lei nº 8.009/90, art. 2º) e só se reveste da condição de impenhorabilidade quando se caracteriza como instrumento necessário ao exercício da profissão do executado (CPC, art. 833, V).

Não obstante a legalidade estrita do sistema normativo processual, a dignidade da pessoa humana é princípio fundamental da República (CF, art. 1º, III) e deve ser assegurada pela família e pelo Estado, com absoluta prioridade, à criança (CF, art. 227), sobretudo se é vulnerável, portadora de necessidades especiais (Lei nº 13.146/15, art. 10), como é o caso do portador do Transtorno do Espectro Autista (Lei nº 12.764/12, arts. 1º, § 2º, e 3º, I).

Comprovado que o único veículo automotor da unidade familiar se reveste de caráter essencial à atenção integral das necessidades de saúde e de acesso à educação de criança com o transtorno de espectro autista, tal bem se torna impenhorável.

Abrandamento do rigor do direito de crédito num contexto de humanização decorrentes de princípios, valores e normas da integralidade do sistema normativo; aplicação do beneficium competentiae ou condemnatio in id quod debitorfacere potes. AGRAVO DE INSTRUMENTO PROVIDO. UNÂNIME. (TJRS, 23ª Câmara Cível, Agravo de Instrumento n. Nº 70081768970 (Nº CNJ: 0148806-06.2019.8.21.7000), Rel. Des. Cláudio Luís Martinewski, julgado em 24/9/2019)

## 2. Fatos sob análise

A agravante, executada no processo de execução movido por CRESOL PLANALTO SERRA, em razão de dívida de R\$ 5.707,41, **(da mesma forma que sugeri a retirada do nome da autora e de seu filho, não vejo porque manter o do credor)** por dívida consubstanciada em Cédula de Crédito Bancário, emitida em 29/12/2015, apresentou em juízo petição alegando impenhorabilidade do automóvel penhorado.

Em julgamento de primeiro grau foi afastada a pretensão nos seguintes termos: (...) *automóvel não se insere na condição de bem de família estabelecido pela Lei nº 8.009/90. Fora do âmbito do bem de família, conforme precedentes do TJRS fundamentados em julgados do Superior Tribunal de Justiça, cumpre ao executado deduzir a impenhorabilidade do bem constricto na primeira oportunidade que lhe couber, sob pena de operar-se a preclusão temporal. (...) No caso sob análise, a executada foi pessoalmente intimada da penhora (e do encargo de depositária) em 05/09/2018 (fl. 45). No entanto, a alegação de*

*impenhorabilidade somente foi veiculada nos autos em 09/04/2019, às vésperas do primeiro leilão (11/04/2019). Com efeito, em razão da preclusão temporal, ora constatada, e afastada a tese de bem de família, a tese de impenhorabilidade do automóvel (...) sequer poderia ser conhecida. No entanto, consigno que, embora comprovado que o filho da executada (...) possui diagnóstico de autismo, não há comprovação de que o automóvel seja indispensável, na medida em que há transporte público fornecido pelo Município de São Domingos do Sul para o deslocamento até a APAE, em Casca, conforme declaração de fl. 76. Além disso, não há demonstração de que a executada, residente no Centro de São Domingos do Sul, necessite de automóvel para o deslocamento até a Escola de Educação Infantil Criança Feliz (fl. 70), localizada no mesmo Município (fl. 70). Por fim, consigno que a informação contida no atestado de fl. 72, firmada por Assistente Social do Município de São Domingos do Sul, no sentido de que a executada não reside em área urbana contrasta com a informação contida nos autos, no sentido de que a executada reside em área central do Município. De qualquer forma, o documento é insuficiente a demonstrar que os pais da executada necessitem de tratamento constante, a ponto de tornar o automóvel da executada indispensável para a manutenção da saúde. Face ao exposto, AFASTO a tese de impenhorabilidade e mantenho a penhora e segundo leilão já aprazado. (...).*

Em suas razões, expôs a agravante que seu veículo, objeto de penhora e leilão (que restou deserto) é o único que possui, além de mostrar-se imprescindível para suas necessidades cotidianas, sendo utilizado como meio de locomoção para tratamento médico de seu filho e de seus genitores. Nessas condições, afirmou que o automóvel constrito é impenhorável, por se tratar de bem de família, invocando o princípio da dignidade da pessoa humana.

A decisão colegiada, inicialmente, afastou a hipótese de impenhorabilidade disposta no art. 1º da Lei nº 8.009/1990, que versa sobre imóvel residencial próprio do casal ou da entidade familiar, não sendo, pois, o caso dos autos. De outro lado, salientou que o art. 2º do mesmo diploma legal afasta expressamente a impenhorabilidade dos veículos de transporte. Do mesmo modo, afastou o caráter de instrumentalidade essencial ao exercício da profissão da executada, hipótese de impenhorabilidade expressamente ressalvada pelo sistema normativo processual (CPC, art. 833, V).

Não obstante, constatou que a executada era mãe de um menino que à época do julgado contava com 06 (seis) anos de idade, portador do Transtorno do Espectro do Autismo, necessitando, por essa condição, de atendimento integral e especial nas áreas de saúde e educação.

Nesse contexto, salientou o atendimento multiprofissional (terapeuta ocupacional, fonoaudióloga, psicóloga, pedagoga, acompanhamento neurológico e nutricional) do infante, que frequentava a APAE e escola de educação infantil em tempo integral, inclusive fora da sede do município. E, em que pese a existência de fornecimento de transporte público para o deslocamento dos alunos que frequentam a APAE fora do município, considerou demonstrado que o menino era frequentemente transportado pela própria mãe, devido à exigência de acompanhamento de familiar no atendimento.

De outro lado, assentou que é sabido que as pessoas com deficiência enfrentam quotidianamente um sem-número de obstáculos para o desempenho de atividades

que vão das mais simples às essenciais à caracterização de uma vida digna. Isso ocorre não apenas em razão das naturais dificuldades que lhes são eventualmente impostas por sua condição, mas, principalmente, por omissão das esferas do Poder Público (sobretudo em municípios menores, como é o caso dos autos), que exigem sobre esforço pessoal, emocional, econômico etc, da família, que não vê qualquer perspectiva de melhora, em curto médio e longo prazo, o que, ao cabo, resta por atingir a dignidade da pessoa com deficiência e da própria família.

Conforme o julgado, situações como a retratada nos autos, que descreve a exigência de monitoramento integral, em razão de choro constante, agressividade com os professores e a realização das necessidades de urina e feais na própria roupa, dão uma exata dimensão do enfrentamento diário e das necessidades, dentre elas o de deslocamento da mãe e cuidadora.

A decisão culmina por afirmar que, embora o devedor responda com todos os seus bens, presentes e futuros, para o cumprimento de suas obrigações, salvo as restrições estabelecidas em lei (CPC, art. 789), havendo comprovação de que o único veículo automotor da unidade familiar se reveste de caráter essencial à atenção integral das necessidades, notadamente de saúde e de acesso à educação de criança com o transtorno de espectro autista, tal bem torna-se impenhorável.

### 3. O direito em discussão

O julgado em análise foi proferido na via recursal de decisão interlocutória que apreciou relação obrigacional decorrente de cédula de crédito bancário, firmado por pessoa física, cujo inadimplemento autorizaria a instituição financeira credora a promover a execução por quantia certa, nos moldes da previsão contida a partir do artigo 824 e seguintes do CPC/2015.

Contudo, o desafio acolhido pela 23ª Câmara Cível do TJRS reflete a interpretação das relações contratuais de consumo a partir da concretização do “modelo de Estado Social voltado para a promoção da igualdade substantiva”, resultante da Constituição Federal de 1988<sup>4</sup>, *in verbis*:

Com efeito, a Constituição Federal elenca dentre seus fundamentos a dignidade da pessoa humana (CF, art. 1º, III) e afirma que é responsabilidade da família e do próprio Estado assegurá-la, com prioridade absoluta, à criança (CF, art. 227), sobretudo se vulneráveis por serem portadoras de necessidades especiais (Lei nº 13.146/15, art. 10), em especial a portadora do Transtorno do Espectro Autista (Lei nº 12.764/12, art. 3º, I).

Não obstante a legalidade estrita do sistema normativo processual afirmar que o devedor responde com todos os seus bens presentes e futuros para o cumprimento de suas obrigações (CPC, art. 789), num contexto de humanização da totalidade

---

4 - SARMENTO, Daniel. A vinculação dos particulares aos direitos fundamentais no direito comparado e no Brasil. *A nova interpretação constitucional: ponderação, direitos fundamentais e relações privadas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2008. p. 193-284, p. 245.

valorativa do Direito, deve-se ponderar que o princípio da autonomia privada não é absoluto, incluso o direito de crédito, e a consequente responsabilização do patrimônio do devedor deve, excepcionalmente, ceder em prol da dignidade da criança portadora de deficiência.

Aplicação atualizada e contextualizado, pois, do *beneficiumcompetentiae* ou *condemnatio in id quod debitorfacere potes*.

Note-se que o caso concreto revela a figura da devedora pessoa física, mãe de criança com 6 anos de idade, cuja rotina diária era moldada pelas dificuldades advindas da limitação resultante do Transtorno do Espectro do Autismo, consoante relato supra.

Neste contexto, a subsunção à previsão do Código de Defesa do Consumidor, Lei n.8.078/90, evidencia o “reconhecimento da vulnerabilidade do consumidor no mercado de consumo”, na forma do artigo 4º, I, como princípio integrante da Política Nacional das Relações de Consumo. Como tal, a doutrina pátria reconhece este princípio como presunção absoluta no que diz com o consumidor pessoa física e tem destinado atenção às diferentes espécies de vulnerabilidades identificadas nas relações de consumo, objetivando promover a atenuação da fragilidade do consumidor.

A “humanização da totalidade valorativa do Direito”, a ausência de caráter absoluto do princípio da autonomia da vontade, “incluso o direito de crédito” e a “dignidade da criança portadora de deficiência”, são valores invocados no julgado, valores estes que concretizam a preservação do mínimo existencial da consumidora-devedora. A esse respeito, tivemos a oportunidade de expressar a importância da qualificação dos direitos sociais como fundamentais,<sup>5</sup> cuja função está precipuamente relacionada a “assegurar a qualquer pessoa condições mínimas para uma vida condigna”.<sup>6</sup> E Ingo Sarlet completa: “a garantia de um mínimo existencial chega a ser o próprio núcleo essencial dos próprios direitos sociais na sua condição de direitos fundamentais”.<sup>7</sup>

Insta destacar que decisão em apreço ilustra a aplicação da doutrina que estuda o superendividamento do consumidor como fenômeno social e mundial e avança na concretização do mínimo existencial. Sobre isso, veja por todas:

**APELAÇÃO CÍVEL. CONTRATO DE CRÉDITO PESSOAL. SUPERENDIVIDAMENTO DE DIREITO E DE FATO. BOA-FÉ OBJETIVA NUMA VERSÃO DE EQUIDADE E ABUSO DE DIREITO. PECULIARIDADE DO CASO CONCRETO EM QUE SE FIXA A TAXA DOS JUROS REMUNERATÓRIOS EM 12% AO ANO. POR MAIORIA, DERAM PARCIAL**

5 - Nesse sentido: SARLET, Ingo Wolfgang. Os direitos fundamentais sociais, o direito a uma vida digna (mínimo existencial), e o direito privado: apontamentos sobre a possível eficácia dos direitos sociais nas relações entre particulares. In: ALMEIDA FILHO, Agassiz; MELGARÉ, Plínio (Org.). *Dignidade da pessoa humana*. São Paulo: Malheiros, 2010. p. 375-416, p. 383.

6 - BERTONCELLO, Káren Rick Danilevicz. *Superendividamento do consumidor: mínimo existencial, casos concretos*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015, p.69.

7 - SARLET, Ingo Wolfgang. Direitos fundamentais sociais, mínimo existencial e direito privado, *idem*, p. 94.



**PROVIMENTO AO APELO DA PARTE AUTORA. (TJRS, 23ª CÂMARA CÍVEL, APELAÇÃO CÍVEL N. 70067358556, REL. DES. CLADEMIR JOSÉ CEOLIN MISSAGGIA, JULGADO EM 27/3/2018)**

Pois a reunião de fatores como proteção do devedor vulnerável pessoa física e preservação da dignidade da criança acometida com necessidades, somada à constatação da existência de direitos fundamentais sociais independentemente da expressa previsão no texto constitucional, permite a conclusão, outrora apontada, quanto à desnecessidade da previsão expressa do direito ao mínimo existencial, porquanto corolário que confere conteúdo à dignidade da pessoa humana.

Ademais, observado o modelo proposto por Robert Alexy, segundo o qual não há determinação do rol de direitos fundamentais sociais em *numerus clausus*,<sup>8</sup> fica evidente a atuação jurisdicional, no acórdão em análise, concretizando o mínimo existencial na sua versão de direito fundamental social de defesa.<sup>9</sup> Sobre isso, Ingo Sarlet leciona “que a Constituição Federal de 1988 apresenta, no rol de direitos sociais, “típicos direitos de caráter negativo (defensivo), como dão conta, entre outros, os exemplos do direito de greve, da liberdade de associação sindical, das proibições de discriminação entre os trabalhadores”.<sup>10</sup> E, na esteira do já sustentado,<sup>11</sup> a *transposição desse estudo sobre o mínimo existencial no direito público para o âmbito do direito privado vem fortemente reconhecida no Relatório Geral elaborado pela Comissão de Juristas de Atualização do Código de Defesa do Consumidor do Senado Federal, oportunidade em que é registrada essa definição: “quantia capaz de assegurar a vida digna do indivíduo e seu núcleo familiar destinada à manutenção das despesas de sobrevivência, tais como água, luz, alimentação, saúde, educação, transporte, entre outras”*.<sup>12</sup>

Mais do que isto, a racionalidade empregada no julgado nos mostra que há “que ser feita uma “distinção entre texto (enunciado semântico) constitucional e norma jurídica (resultado da interpretação do texto), de acordo com o qual pode haver mais de uma norma contida em determinado texto, assim como normas sem texto expresso que lhe corresponda diretamente”<sup>13</sup>

No que tange à aplicação do direito do consumidor, principalmente nos casos envolvendo consumidor superendividado, nos parece intuitiva a constatação acerca da necessidade de diferentes níveis de proteção, sem que essa interpretação atue contrariamente à previsão constitucional que determina a proteção do consumidor, artigo 5º, XXXII da CF.

8 - ALEXY, Robert. *Teoria dos direitos fundamentais*. São Paulo: Malheiros, 2012, p. 512.

9 - SARLET, Ingo Wolfgang. *A eficácia dos direitos fundamentais: uma teoria geral dos direitos fundamentais na perspectiva constitucional*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2009. p. 274.

10 - SARLET, Ingo Wolfgang. *Mínimo existencial e direito privado*, p. 53-93, p. 61.

11 - BERTONCELLO, Káren Rick Danilevitz. *Superendividamento do consumidor: mínimo existencial, casos concretos*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015, p.70.

12 - BENJAMIN, Antônio Herman et al. *Atualização do Código de Defesa do Consumidor: anteprojetos-relatório*. Brasília: Gráfica do Senado Federal, 2012. p. 136.

13 - BERTONCELLO, *idem*, p. 96.

#### **4. Entre competência e procedimentos, a problemática do enquadramento jurídico das situações de superendividamento**

As situações de superendividamento do consumidor, ainda desprovidas de tutela legal específica no Brasil, são submetidas à apreciação judicial por meio de ações de insolvência civil ou das ações de revisão de contrato.

A insolvência civil, que pode ser definida como a situação em que a quantidade de dívidas exceder a importância de bens de devedor<sup>14</sup>, permite a instauração de procedimento tendente ao vencimento antecipado das dívidas, arrecadação de bens do devedor e realização de concurso de credores, em procedimento que apresenta muitas semelhanças com as ações de recuperação judicial de natureza empresarial.

Já as ações judiciais para revisão de cláusulas contratuais, objetivando a limitação do percentual dos descontos no salário do consumidor para pagamento do empréstimo, são normalmente direcionadas às varas cíveis. Contudo, alguns julgados no estado do Rio de Janeiro passaram a interpretar que a declaração de superendividamento do consumidor e respectivo questionamento de cláusulas abusivas no contrato de mútuo, como fundamento para o pedido de limitação do pagamento do débito, equivaleria na realidade a uma autodeclaração de insolvência civil. Por conseguinte, passaram a julgar extintos os feitos respectivos, sob o fundamento de que seriam afeitos às Varas empresariais, cuja competência no Rio de Janeiro também engloba a insolvência civil.

Em primeiro lugar, é preciso compreender o contexto da especialização da jurisdição empresarial, fenômeno que vem se observando recentemente em algumas comarcas de grande porte.

A adoção de mecanismos específicos tendentes a concentrar processos de determinada natureza – como direitos coletivos, saúde, meio ambiente e mais recentemente, ações de natureza empresarial – nas mãos de um número reduzido de juízes, não se trata propriamente de novidade. Se os critérios para a definição destas competências especializadas são variáveis, é normalmente em razão de suas características próprias que um ramo do direito tem vocação a ser especializado.

Um dos elementos que leva à especialização é a complexidade do direito, que não se trata de um fenômeno recente e foi descrita de forma muito clara por Jean CARBONNIER no final dos anos cinquenta: “percebe-se que, de leste à oeste, as civilizações jurídicas, que se creem tão distintas, sofrem dos mesmos males: burocracia, tecnocracia, gerencialismo. A urbanização, a industrialização, as guerras, as crises econômicas, assim como a proliferação de diplomas jurídicos (...) foram determinantes para o desenvolvimento de um direito artificial, enorme, complexo, elaborado por escritórios, aplicado por escritórios mas, sentidos pela massa, como um corpo estranho”<sup>15</sup>. Com efeito, a partir do avanço da sociedade pós-moderna, o direito se vê marcado pela globalização, rapidez das comunicações e desenvolvimento

14 - Art. 750 do CPC e art. 956 do Código Civil.

15 - J. CARBONNIER, Observations sur le colloque réalisé à Varsovie, du 10 au 16 septembre 1958, portant sur « Le concept de la légalité dans les pays socialistes », in *Écrits, Textes rassemblés* par R. VERDIER, Paris, PUF, 2008, p. 1166.

de novas tecnologias, o que leva a um grau crítico de complexidade. Como explica Mireille DELMAS-MARTY, a complexidade do direito se trata de um fenômeno inevitável, que representa um novo realismo “adaptado à complexidade do mundo real”<sup>16</sup>, não restando, para sua solução, outra opção que a de “converter a desordem em um outro tipo de ordem”, pela utilização de mecanismos adaptados<sup>17</sup>.

Para além da complexidade, é fato que o sistema judiciário brasileiro vem enfrentando um momento de crise, materializado por dificuldades relacionadas ao excessivo volume de demandas, restrições orçamentárias e dificuldades para reduzir os estoques. Seguidamente criticada pelas mídias e pelos cidadãos, objeto de constantes estudos e reformas, a justiça brasileira costumam ser associados problemas que contribuem para um descontentamento por parte da população: a lentidão nos julgamentos, o alto custo operacional e as dificuldades de acesso à justiça<sup>18</sup>.

Para tentar dar vazão ao aumento da demanda, os tribunais veem adotando métodos de organização judiciária influenciados por modelos privados de gestão. Por este fenômeno, que não é exclusivo ao sistema brasileiro, as discussões a respeito da administração da justiça, outrora restrita aos profissionais do direito, passam a mudar de rumo. No Brasil, sob impulso do Conselho Nacional de Justiça<sup>19</sup>, mecanismos de gestão estratégica são cada vez mais adotados pelas cortes, sendo que a especialização de varas insere-se neste quadro. Esta importação de modelos privados, contudo, traz alguns inconvenientes. Para Paul MARTENS, a irrupção gestonária na administração da coisa pública representa uma nova espécie de normatização que se insinua no trabalho dos juízes. Para o autor, atrás destes “mágicos aparentemente inofensivos” que são os estatísticos e os contadores escondem-se “gurus de uma revolução neoliberal” que tende a, progressivamente, substituir a reflexão pela performance, fazendo reinar a produtividade, a concorrência e uma qualidade cuja acepção a torna singularmente quantitativa.<sup>20</sup>

---

16 - M. DELMAS-MARTY, «Préface» in M. DOAT, J. LE GOFF et P. PÉDROT, dir., *Droit et complexité, pour une nouvelle intelligence du droit vivant (actes du colloque de Brest de 2006, 2007)*, Rennes, PUF, 2007, p. 7.

17 - *Ibid.*, p. 12.

18 - Neste sentido, ver E. CAPELLARI, “A crise do Poder Judiciário no contexto da modernidade: a necessidade de uma definição conceitual”, *Revista de Informação Legislativa*, a. 38, n. 152, out/dez. 2010, p. 137. E. VON MÜLHEN et G. MASINA apontam certas causas possíveis para esta crise: estrutura precária e desproporcional ao volume da demanda, crescimento excessivo da demanda, o grande número de advogados que ingressam anualmente no mercado, complexidade e instabilidade do sistema legislativo. “O princípio da razoável duração do processo”, in F.C. MACHADO, R.B. MACHADO, dir., *A reforma do Poder Judiciário*, São Paulo, Quartier Latin, 2006, p. 145.

19 - Segundo G. MENDES, antigo presidente do STF e do CNJ, a melhoria da prestação do serviço público da justiça na perseguição incansável de uma gestão administrativa, no sentido de reduzir custos e maximizar a eficácia dos recursos. In *A Reforma do Sistema Judiciário no Brasil: elemento fundamental para garantir segurança jurídica ao investimento estrangeiro no País* (discurso proferido na OCDE em maio/2009), disponível em [http://www.stf.jus.br/repositorio/cms/portalStfInternacional/portalStfAgenda\\_pt\\_br/anexo/discParisport1.pdf](http://www.stf.jus.br/repositorio/cms/portalStfInternacional/portalStfAgenda_pt_br/anexo/discParisport1.pdf) (consultado em 19.02.14).

20 - P. MARTENS, «Préface» in B. FRYDMAN, E. JEULAND, dir., *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*, Paris, Dalloz, 2011, p. 2.

Este espírito de busca constante de produtividade também se reflete na adoção de sistemas de repartição de competências normalmente voltados à dinamização da prestação jurisdicional, mas que nem sempre se coadunam com a busca pela efetivação de direitos, principalmente se levarmos em conta eventuais dificuldades decorrentes da especialização.

Por implicar uma verdadeira delimitação de competências, a especialização também pode trazer efeitos nefastos, principalmente no tocante ao aumento dos conflitos de competência que, ao final, podem retardar ainda mais os julgamentos. Se por um lado é possível questionar eventual influência da especialização sobre a imparcialidade do julgador, questões estruturais e problemas orçamentários também poderiam depor contra certas formas de especialização. Principalmente na hipótese de direitos transversais e de situações fáticas que interessem a diferentes ramos do direito, a delimitação de competências se torna uma tarefa complicada, contribuindo para a proliferação dos conflitos, dificultando a compreensão da carta judiciária e até mesmo orientando filosoficamente o enfoque a ser adotado no tratamento de determinados conflitos.

Com efeito, como ressalta Ricardo LORENZETTI, sempre há o risco de que o juiz muito especializado venha a dar maior importância aos assuntos afeitos ao seu próprio conhecimento, ao que lhe é familiar, como se fosse um tema principal e único, o que pode conduzir ao ativismo judicial e ao desequilíbrio do sistema<sup>21</sup>. Não podemos esquecer que o juiz especializado tende a adotar um olhar mais direcionado aos temas que lhe são afeitos, o que, se não pode servir de freio à adoção de sistemas mais eficazes de repartição de competências, deve ao menos ser levado em consideração no momento da fixação destas competências.

Na hipótese em comento, aoingar o entendimento de que as varas especializadas em direito empresarial seriam competentes para julgar ações revisionais de contrato envolvendo consumidores superendividados, por corresponderem a situações de insolvência civil, há vários questionamentos que merecem ser enfrentados.

Em que medida o direito fundamental previsto no artigo 5º, XXXII, da CF (“O Estado deverá promover a defesa do consumidor”) estaria sendo preservado? Poderia o consumidor endividado ser equiparado ao empresário insolvente? Esta comparação permitiria a atividade integrativa judicial na reestruturação do passivo, não obstante a ausência de previsão legal? Caso admitida, caberia ao julgador, de forma casuística, determinar os critérios de tratamento do quadro de credores na reestruturação do passivo? O juiz especializado em ações de natureza empresarial, normalmente habituado a interpretar o direito sob o ponto de vista da preservação da empresa e satisfação dos credores, estaria preparado para adotar uma visão como foco no artigo 5º, XXXII da CF e do sistema protetivo do código de defesa do consumidor? Por fim, quais as dificuldades filosóficas em tratar as situações de superendividamento como insolvência civil?

Com efeito, como ressaltam Antônio José Maristrello Porto e Patrícia Regina Pinheiro Sampaio, “no direito brasileiro a figura da insolvência civil parece encontrar-

---

21 - R. LORENZETTI, Teoria da decisão judicial, São Paulo, Revista dos Tribunais, 2009, p. 57.

se bastante atrelada à tentativa de proteção dos direitos dos credores, o que fica patente no efeito de vencimento antecipado de todas as dívidas, na alusão à perda dos direitos de administração dos bens por parte do devedor insolvente, e no longo prazo até que o devedor consiga desfazer-se das dívidas que não tiverem sido pagas durante o concurso de credores”.

Ora, ao priorizar-se a ênfase na satisfação dos credores – o que parece já ocorrer, ao menos simbolicamente, quando se atribui o tema da insolvência civil à competência empresarial – não se estaria ignorando os imperativos da preservação da dignidade do consumidor, que devem pautar as discussões relacionadas às questões do superendividamento? E o que dizer do disposto no 480 do Código Civil e artigo 4º, III, do Código de Defesa do Consumidor, que prevê a incidência da boa-fé nas relações de consumo?

Devemos recordar que o reconhecimento do “dever geral de renegociação nos contratos de longa duração”, vem sedimentado nos deveres de cooperação, da boa-fé e na antiga exceção de ruína, segundo ensina Cláudia Lima Marques<sup>22</sup>. É que uma das funções da boa-fé, consoante a doutrina alemã, seria “de correção e de adaptação em caso de mudança das circunstâncias”, e como tal o fundamento do dever de renegociação, diante da quebra da base do negócio. A aplicação do princípio da boa-fé como forma de analisar as condições de concessão do crédito também tem sido delineadas pelas decisões da 23ª Câmara Cível do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, que define como abusiva a apropriação da integralidade da renda do consumidor para pagamento de dívida, com a respectiva identificação da situação de superendividamento.

Esta espécie de tratamento se traduz em uma nova visão do direito do consumidor, voltada à eficácia dos direitos fundamentais e à ideia do nascimento de um “novo direito privado”, cuja função social consiste na proteção do indivíduo perante a sociedade massificada e no “reconhecimento da vulnerabilidade da pessoa como consumidora”<sup>23</sup>.

A decisão que embasa o presente estudo, ao preconizar que “num contexto de humanização da totalidade valorativa do Direito, deve-se ponderar que o princípio da autonomia privada não é absoluto, incluso o direito de crédito, e a consequente responsabilização do patrimônio do devedor deve, excepcionalmente, ceder em prol da dignidade” reforça a tese de que as situações envolvendo o superendividamento não devem ser solucionadas com base em uma ótica que priorize a satisfação dos credores, mas, ao contrário, manter o foco na manutenção da dignidade do consumidor.

No que diz respeito ao contexto do Rio de Janeiro, ao final o Tribunal de Justiça acabou anulando as decisões extintivas, sob o fundamento de que seriam *extrapetita*,

---

22 - MARQUES, Cláudia Lima. *Contratos no Código de Defesa do Consumidor: o novo regime das relações contratuais*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014, p. 245.

23 - Cláudia Lima Marques, Bruno Miragem e Lucas Lixinski, *Desenvolvimento e Consumo – Bases para uma Análise da Proteção do Consumidor como Direito Humano*, in *Direito ao Desenvolvimento*, coord. Flávia Piovesan e Inês Virgínia Prado Soares, Ed. Forum, 2010, P. 221

determinando que o seu processamento permanecesse nas Varas cíveis.<sup>24</sup> O mérito, contudo, não foi enfrentando, remanescendo o risco de que, em havendo arguição por uma das partes, situações semelhantes venham a ser automaticamente enquadradas como insolvência civil.

Aliás, no momento em que tramita no Congresso Nacional projeto de revisão do Código de Defesa do Consumidor e que se pretende, dentre outros, a criação de um sistema de tratamento de situações de superendividamento, é preciso estar atento para o risco de que o procedimento venha a ser visto como uma “atualização da insolvência civil” e que eventuais demandas geradas venham a ser enquadradas como de competência empresarial. Neste sentido também a Consolidação Normativa Judicial da Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, ao dispor sobre a possibilidade de realização de procedimento de conciliação prévio em situações de superendividamento, esclareceu em seu Art. 1.040A, §2º que a “ausência de conciliação no feito não importará em reconhecimento judicial de uma declaração de insolvência por parte do devedor (art. 753, inc. II, do CPC), havendo arquivamento do expediente por simples ausência de acordo entre os interessados e registro de informações com mero caráter estatístico”.

Ora, o Projeto de Lei n.3515/2015 não comporta uma leitura pragmática capaz de afastar a carga dos valores constitucionais de preservação da dignidade da pessoa e reconhecimento da vulnerabilidade do consumidor, a exemplo do julgado que reconheceu a impenhorabilidade do veículo para a preservação da dignidade da criança de 6 anos de idade com necessidades especiais.

As reflexões iniciais indicadas pela visão global do fenômeno do superendividamento e da preservação do princípio da dignidade da pessoa, assegurado constitucionalmente, artigo 1º, III, demonstram que: “The problem of debtor and creditor perspectives in bankruptcy is also one of rival-form ambiguity. If one sees the perspective of only the debtor or the creditor, one is observing less than the full picture. If one is unaware that another image exists, the image one sees appears complete. But more than image exists. Development of a complete bankruptcy system requires that we consider the perspective of both, debtors and creditors.”<sup>25</sup>

---

24 - “Apelação Cível. Direito Processual Civil. Ação de Obrigação de Não Fazer. Contratos de mútuo. Descontos realizados diretamente nos proventos de pensão previdenciária. Limitação ao percentual de 30% dos ganhos líquidos. Pretensão que não se confunde com a de insolvência civil. Princípio da correlação. Pedido imediato e mediato. Inteligência dos artigos 128 e 460 do CPC. Sentença *extra petita*. *Error in procedendo*. Anulação da sentença. As decisões proferidas pelo magistrado devem ter por objeto, em regra, apenas as questões suscitadas pelas partes, consoante determinam os artigos 128 e 460 do CPC. Tratando-se de pretensão que visa limitar os descontos referentes a contratos de mútuo, ao percentual de 30% dos proventos líquidos da consumidora, não pode o julgador, ao arripio dos fatos e alegações ventilados nos autos, julgar extinto o processo sem a resolução do mérito, ao fundamento da incompetência do Juízo para conhecer e julgar ações de insolvência civil. Vulneração do princípio da correlação, primado basilar do sistema processual brasileiro que fulmina o ato judicial pela nulidade absoluta, imune à convalidação. Conhecimento e provimento ao recurso” (Apelação nº 379317-49.2012.8.19.001).

25 - GROSS, Karen. *Failure and forgiveness: rebalancing the bankruptcy system*. New Haven: Yale University

Desta forma, inspirados na perspectiva espelhada no julgamento sob análise, defendemos a necessidade de que as normas protetivas do consumidor sejam interpretadas com base no princípio da dignidade da pessoa humana, o que afasta a possibilidade de que situações envolvendo consumidores superendividados venham a ser submetidas à competência do juízo empresarial.

---

Press, 1999, p.18. Tradução livre: “O problema da perspectiva do devedor e do credor, nas hipóteses de superendividamento, é também um problema de ambiguidade. Se olharmos apenas na perspectiva do devedor ou do credor, teremos uma visão limitada do todo. Em contrapartida, se ignorarmos a existência da outra perspectiva, aquela que enxergamos parecerá completa.”

Carla Melo Amarelle

*Escrivã do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul e Especialista em  
Gestão Pública (UFRGS)*

### **RESUMO**

Este estudo está orientado pela seguinte questão de pesquisa: quais são as competências gerenciais necessárias ao Gestor/Chefe de Cartório, com identificação das daquelas que merecem ser desenvolvidas por meio de capacitação e outros instrumentos de melhoria, de forma a preencher a lacuna existente entre os requisitos objetivos requeridos para a ocupação do cargo e os conhecimentos, habilidades e capacidades necessários ao cumprimento da função. Realizou-se revisão da literatura sobre os conceitos de gestão, evolução da gestão até a incorporação da gestão por competências, conceitos de competências organizacionais e individuais e estudo de matriz de competências gerenciais por papéis de liderança. Passou-se pela pesquisa documental acerca dos requisitos para assunção no cargo de escrivão, bem como acerca de suas atribuições, com a subsequente aplicação de questionário para mapeamento das competências por amostragem. Adotou-se a matriz de competências Quadro de Valores Competitivos de Robert E. Quinn (2003) para formulação do questionário de pesquisa e interpretação dos resultados. Foi possível identificar as competências encontradas com mais frequência e com maior grau de concordância dentre os servidores respondentes, assim como as mais frágeis, com seus papéis de liderança correspondentes. A intenção foi destacar as competências que precisam ser desenvolvidas para complementar os papéis de liderança necessários ao desempenho eficaz da função de gestor, acreditando-se que todas as competências que compõem os oito papéis de liderança (teoria de Robert E. Quinn) são necessárias e complementares.

**Palavras-chave:** gestão por competências; mapeamento de competências; quadro de valores competitivos.

### **INTRODUÇÃO**

As mudanças que as organizações vêm sofrendo quanto ao seu sistema de gestão exigem, de forma cada vez mais urgente, o desenvolvimento de competências



específicas que talvez não fossem necessárias em outros tempos para o cumprimento de determinadas funções. Isto também ocorre no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul, cenário desta pesquisa.

Os ambientes organizacionais apresentam transformações cada vez mais frequentes, exigindo de todos e, principalmente do gestor, habilidade para adaptar-se às novas realidades. Exemplo disso é o advento do processo eletrônico, com a possibilidade de realização de trabalho à distância. Quanto a este, a necessidade de adaptação e implementação de mecanismos de controle e gestão veio com urgência e sem aviso ante a pandemia do COVID 19, atualmente enfrentada.

Contar com ferramentas de planejamento e controle, assim como modelos de gestão não se mostra suficiente, pois as transformações dos ambientes de trabalho, que impactam na cultura organizacional, no comportamento humano e nas relações de poder, exigem bem mais dos líderes.

Nesse âmbito, cabe à Administração lançar olhar ao perfil do gestor sob dois aspectos: desenvolvimento da capacidade de gerenciar, com alinhamento das suas ações à estratégia da Instituição, e desenvolvimento das competências individuais de autodesenvolvimento. Tais questões aparecem de forma integrada e complementar, pois a competência organizacional mostra o caminho ao gestor, enquanto o desenvolvimento das competências individuais resulta nas competências gerenciais necessárias para a realização desse objetivo.

Entretanto, analisando-se o cenário atual, vê-se que há uma lacuna entre o que o exigido nos editais de concurso para cargos que tenham ou venham a ter por atribuição a atividade gerencial. Mesmo assim, alterar o edital para os próximos concursos não seria a solução porquanto os profissionais já em atividade encontram-se em suas unidades buscando desincumbir-se da complexa tarefa de ser um gestor eficaz.

Necessário implementar ainda mais nas capacitações ensinamentos para desenvolver nos administradores a capacidade de realizar gestão de unidades e equipes.

Com este estudo objetiva-se identificar as competências relevantes para o gestor no gerenciamento eficaz das Unidades Judiciárias do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, assim como a situação atual desses gestores com relação a essas competências, tomando-se como referência o Chefe de Cartório.

O artigo está estruturado da seguinte forma: estudo de autores de referência no assunto gestão e, notadamente, gestão por competências, revisão acerca dos conceitos de competência, evolução do conceito de gestão por competência e algumas classificações, com aprofundamento nas definições das competências gerenciais e no modelo de gestão elaborado por Robert E. Quinn (2003), que partindo dos quatro principais modelos de gestão vigentes no século XX (modelo de metas racionais, modelo de processos internos, modelo das relações humanas e modelo de sistemas abertos) chegou a um modelo de gestão que os reúne em um único arcabouço: o quadro de valores competitivos.

Também foi realizada pesquisa documental acerca do cargo de Escrivão e, adotando-se a matriz de competências de Quinn *et al* (2003), formulou-se questionário escolhendo-se por amostragem 60 Escrivães do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul.

## CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

A origem do conceito de competência nasceu na área do direito, sendo uma faculdade atribuída a quem fosse competente para apreciar ou julgar alguma questão.

Conforme Isambert-Jamati, citado por Brandão e Guimarães (...) os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. (BITENCOURT, AZEVEDO, FROELICH, 2013, p. 43 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 2)

Para Scott B. Parry, diz-se de competência um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, relacionando-se com seu desempenho e podendo ser medido segundo padrões preestabelecidos, que podem ser melhorados por meio de treinamento e desenvolvimento. (PARRY *apud* LEME, 2011, p. 3).

Sob a ótica de Chiavenato, pode-se dizer que:

Uma competência constitui um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico à organização e valor social à pessoa. Em cada indivíduo, a competência é construída a partir de suas características inatas e adquiridas. (CHIAVENATO, 2010, p. 142).

O quadro abaixo complementa e melhor ilustra o conceito de Chiavenato, mostrando que as competências são um somatório da influência do ambiente, da influência da organização, das características e aptidões inatas e das características e habilidades aprendidas.

### Formação de Competências



Fonte: Chiavenato, 2010, p. 142.

Fleury e Fleury definem competência como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (FLEURY e FLEURY, 2013, p. 30).

Para melhor entender o conceito acima, Fleury e Fleury nos trazem os significados dos verbos expressos no mesmo:

### Competências do Profissional

SABER AGIR	{ Saber o que e por que se faz Saber julgar, escolher, decidir
SABER MOBILIZAR	{ recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles
SABER COMUNICAR	{ Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
SABER APRENDER	{ Trabalhar o conhecimento e a experiência Rever modelos mentais Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
SABER COMPROMETER-SE	{ Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES	{ Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido
TER VISÃO ESTRATÉGICA	{ Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas

Fonte: adaptado do quadro 1.2 Competências do profissional (Fleury e Fleury, 2013, p. 31)

Para chegarmos às competências individuais que um gestor deve possuir para bem desempenhar o seu papel, necessário antes realizar abordagem acerca das competências organizacionais e das competências individuais e, após, um breve confronto entre as duas. Iniciaremos, então, definindo as competências organizacionais, optando partir da organização para chegar-se ao indivíduo.

### COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Fernandes (2013) entende que o conceito de competência organizacional tem alguma relação com a articulação de recursos que geram vantagem competitiva e que está um nível acima dos recursos. Diz que a competência organizacional é vista não como um somatório de recursos individuais, mas como recursos combinados para gerar riqueza.

Assim, define: “conjunto de recursos articulados que geram valor para a organização são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos

ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional em um fator-chave de sucesso.” (FERNANDES, 2013)

Segundo explanação de Bitencourt, Azevedo e Froehlich, o principal conceito relacionado às competências organizacionais é o de *core competence* (traduzido no Brasil para competência essencial). Esta terminologia foi criada por Hamel e Prahalad, em 1990. Para esses autores, a competência essencial é a soma de todas as aprendizagens, no nível pessoal e no nível organizacional, as quais são percebidas como a *expertise* da organização. (BITENCOURT, AZEVEDO, FROEHLICH, 2013, p. 4).

As competências organizacionais são desenvolvidas ao longo dos anos na organização, de forma orientada, permitindo ampliar e integrar os recursos internos e não simplesmente por uma tomada de decisão ou por um plano definido previamente. Conforme Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 5), “Elas dependem de um conjunto integrado de medidas, processos, atividades e pessoas, que se desenvolve ao longo da trajetória de acordo com o tipo de negócio.”

No dizer de Fleury e Fleury (2013), há diversas competências organizacionais dentro de uma organização, sendo que apenas algumas delas são competências essenciais, as que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações.

## COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Conceituando competências individuais, Fernandes diz ser um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, reiteradamente, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo. Conforme figura abaixo, as capacidades (conhecimento, habilidades, atitudes e valores) representam entradas que, processadas pelo indivíduo, geram entregas (contribuição, agregação de valor) à organização. (FERNANDES, 2013)



Fonte: Fernandes, 2013, p. 1293.

Segundo esse conceito, há duas dimensões na competência individual: a dimensão das capacidades, necessárias a uma atuação competente, e a dimensão das entregas, que é a aplicação das capacidades para gerar valor à empresa e a si mesmo. Assim, para um indivíduo ser considerado competente não basta que tenha conhecimento ou algumas habilidades, atitudes e valores. Deve saber aplicar essa capacidade dentro da empresa.

Pela definição adotada por Fernandes, as capacidades dão sustentação às entregas e estas capacidades são utilizadas muitas vezes como sinônimo de competências, consistindo em conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, mas, na verdade,

não são as próprias competências. Os **conhecimentos** “referem-se aos dados e às informações que recebemos, armazenamos e resgatamos para interpretar fatos e situações.” (FERNANES, 2013, p. 1437) **Habilidades** fazem referência ao ser capaz de fazer algo e é uma habilidade que pode ser adquirida pelo exercício e pela prática. As **atitudes** consideram uma predisposição em relação a algo. É uma predisposição anterior ao comportamento. E os **valores** são concepções conscientes que determinam as escolhas dos indivíduos, dando base às suas atitudes. Ou seja, o que se acredita influencia a disposição em relação a algo.

Fernandes (2013, p. 1502), ao discorrer acerca da classificação de Fleury e Fleury (2004), diz que as competências individuais classificam-se em três tipos:

- a) as competências de negócio – relacionadas com a interação da empresa com o ambiente, mercado, competidores, entre outros. Ex.: foco no cliente;
- b) as competências técnicas – distinguem-se por sua ênfase nos conhecimentos técnicos. Ex.: condução de pesquisa de mercado;
- c) as competências sociais – seu foco está na interação com as pessoas, como trabalho em equipe, construção de relacionamentos e outros. Ex.: mobilizar as pessoas para os objetivos da empresa.

## **COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS VERSUS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS**

As competências organizacionais são únicas, específicas de cada empresa e alinhadas às suas estratégias. De outro lado, as competências das pessoas apresentam o maior valor, pois elas são os “recursos” valiosos à disposição da organização (com sua criatividade, iniciativa, *expertise*) e também porque são elas que constituem, desenvolvem e gerenciam os outros recursos. Supõe o autor que, as competências individuais escolhidas por uma empresa reflitam a singularidade das estratégias e competências organizacionais. (FERNANDES, 2013, p. 1581).

O desenvolver das competências organizacionais está vinculado às pessoas, que são a “alma” da competência da organização. Assim, a gestão de pessoas constitui ação crítica para prover a organização de competências que viabilizam suas estratégias (FERNANDES, 2013, p. 389).

Na opinião de Fernandes (2013, p. 455), “(...) as competências assinalam marcos para calibrar processos de gestão de pessoas. À medida que esses processos são trabalhados de forma orientada às competências individuais, a organização gera as competências desejadas e compatíveis com seus movimentos estratégicos”.

Para desenvolver as competências necessárias dentro da organização é necessário, segundo Fleury e Fleury (2001), “(...) percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual, para a aprendizagem em grupo, para a aprendizagem na organização”. Este processo pode ocorrer nos três níveis seguintes:

- a) Nível do indivíduo – o processo de aprendizagem ocorre primeiramente no indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos;
- b) Nível do grupo – a aprendizagem ocorre em um processo social e coletivo. O desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional no processo de aprendizagem;

c) Nível da organização – processo de aprendizagem é individual, mas de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo, tornando-se institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais, passando a fazer parte da memória da organização (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 193).

### **MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS**

O conceito de Pires (2005) nos lembra da importância de identificar as competências necessárias a um determinado cargo ou função para preencher a lacuna existente e, dessa forma, beneficiar a empresa e o próprio indivíduo.

Nas palavras de Pires:

O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir [a lacuna] entre os conhecimentos, habilidades e as atitudes requeridas pelo órgão público e os apresentados pelos servidores (Pires, 2005, p. 36).

Trazendo os conceitos e teorias ao caso em concreto, temos que é vital que se busque alinhar as competências às necessidades verificadas como essenciais ao bom cumprimento da função do cargo em questão, para o bem da própria Organização e, conseqüentemente, da sociedade. Para tanto, é preciso delimitar essas competências e confrontá-las com as atuais aptidões dos gestores e o conjunto de tarefas pertinentes ao seu cargo. A qualificação exigida pelo edital do concurso está em descompasso com as necessidades do contexto em que o profissional deverá trabalhar.

Para alinhamento das competências individuais às estratégias da organização, é fundamental identificá-las por meio de mapeamento de competências. Para Gimenes (2009), o mapeamento objetiva identificar lacunas de competências, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia e as competências existentes em determinada organização (BRANDÃO e BABRY, 2005, *apud* GIMENES, 2009, p. 25).

Facilitando a identificação das competências, Chiavenato (2010) as classifica da seguinte maneira:

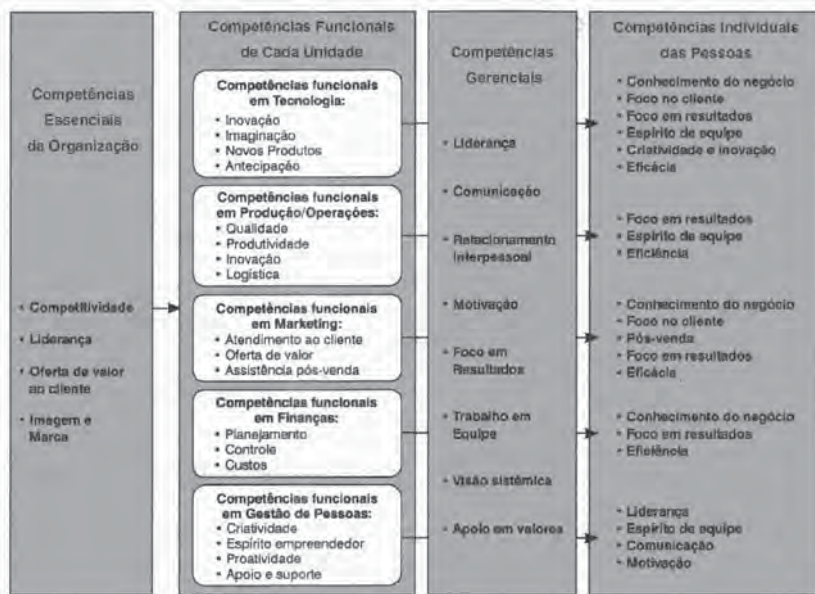
**a) Competências essenciais da organização** – são as competências que toda organização precisa possuir para manter-se competitiva em relação às demais;

**b) Competências funcionais** – são as competências que cada unidade organizacional deve possuir para servir de base às competências essenciais da organização;

**c) Competências gerenciais** – competências que cada gerente precisa construir e possuir para ser um gestor de pessoas;

**d) Competências individuais** – competências que cada pessoa deve construir e possuir para trabalhar na organização (CHIAVENATO, 2010, p. 142, 143).

No quadro a seguir, Chiavenato organiza essa classificação em colunas:



Fonte: Chiavenato, 2010, p. 143

Interpretando o quadro acima, percebe-se que as competências essenciais da organização dependem do desencadeamento das demais competências que se apresentam nas colunas subsequentes. A competitividade, liderança, oferta de valor ao cliente, imagem e marca, dependem para sua concretização das competências funcionais das unidades em tecnologia, produção/operações, marketing, finanças e gestão de pessoas. Estas, por sua vez, necessitam de gerentes com competências que lhes deem a capacidade de atingir os objetivos das unidades de trabalho. Essas competências, segundo Chiavenato (2010) são: liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, motivação, foco em resultados, trabalho em equipe, visão sistêmica, apoio em valores. E, por fim, os gerentes também precisam desenvolver, além das competências gerenciais, as competências individuais, necessárias a qualquer pessoa que atue na organização.

### FORMAÇÃO DO QUADRO DE VALORES COMPETITIVOS

No estudo de competências gerenciais de Robert Quinn, Michael Thompson, Sue Faerman e Michael McGrath (2003), os autores chegaram ao construto de um **quadro de valores competitivos**, que resulta em oito papéis de liderança ou perfis gerenciais, cada um deles composto por três competências, complementares e também, por vezes, contrastantes entre si.



O quadro de valores competitivos resultou do estudo de quatro grandes modelos gerenciais, vigentes nos três primeiros quartos do século XX, nos Estados Unidos da América:

- a) Modelo de metas racionais;
- b) Modelo de processos internos;
- c) Modelo das relações humanas;
- d) Modelo de sistemas abertos.

### **1900-1925 – Modelos de metas racionais e modelo de processos internos**

Esta fase caracterizava-se pela riqueza de recursos, mão-de-obra barata e políticas *laissez-faire*. Foi uma época de invenção e inovação, com avanços grandes na agricultura e na indústria. A orientação geral do período era o darwinismo social, isto é, a crença na “sobrevivência do mais apto”. (QUINN *et al*, 2003, p. 3)

O segundo modelo, **modelo dos processos internos**, conhecido como “burocracia profissional”, é um modelo complementar ao das metas racionais. Há convicção de que a rotinização promove estabilidade. A ênfase é em processos como a definição de responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros. O clima organizacional é o hierárquico, sendo todas as decisões norteadas pelas regras, estruturas e tradições existentes. Neste modelo a função do gerente consiste em ser um monitor tecnicamente competente e um coordenador confiável. (QUINN *et al*, 2003, p. 4)

### **1926-1950 – Modelo das relações Humanas**

Este período foi marcado por dois eventos: a quebra do mercado de ações em 1929 e a Segunda Guerra Mundial. Apesar da crise na economia, os avanços tecnológicos prosseguiram em todas as áreas, mas principalmente na agricultura, transporte e bens de consumo. Ainda estavam vigentes os modelos de metas racionais e dos processos internos; porém, começou a ficar claro que estes dois modelos não eram inteiramente apropriados para as demandas daquele tempo. A indústria começou a enfatizar a produção de bens de consumo, começando a despontar nas casas novos aparelhos que poupavam trabalho. Havia sensação de prosperidade e os operários já não se dispunham a obedecer à autoridade sem questionar, motivo pelo qual os modelos das metas racionais e dos processos internos terem perdido parte da eficácia de outrora para os gerentes. (QUINN *et al*, 2003, p. 5)

Assim, a orientação emergente era o **modelo das relações humanas**, no qual a ênfase é no compromisso, coesão e moral. A crença é de que o envolvimento resulta em compromisso, e os valores centrais são participação, resolução de conflitos e construção de consenso. A organização adquire uma atmosfera de clã, centrada em equipes, em que o processo decisório se caracteriza por um profundo envolvimento. Neste modelo a função do gerente é assumir o papel de mentor empático e de facilitador centrado em processos. (QUINN *et al*, 2003, p. 6).

### **1951-1975 – Modelo de sistemas abertos**

O choque do embargo de petróleo de 1973 colocou em risco as premissas referentes à energia barata e o alto padrão de vida. O Japão avançava rapidamente



na economia, sobrepondo-se às tradicionais empresas americanas. Os valores sociais também sofreram transformações dramáticas. Os anos 50 foram uma época de valores convencionais, os anos 60 foram uma época de cinismo e sublevação, e em 70 as havia dificuldades de se promoverem mudanças sociais, começando a arraigar-se uma orientação mais individualista e conservadora. Instigados pela prosperidade, os trabalhadores preocupavam-se com o dinheiro, recreação e realização pessoal. As mulheres começaram a ocupar profissões que antes lhes eram vedadas. As organizações tornaram-se intensivas em conhecimento. Em 1960, diversos acadêmicos começaram a estudar um novo modelo: **modelo organizacional de sistemas abertos**. O gerente deixou de ser visto como um decisor racional, no controle de uma organização similar a uma máquina. Neste modelo a organização deparou-se com a necessidade de competir em um ambiente ambíguo e competitivo. Os critérios básicos de eficácia organizacional são a adaptabilidade e o apoio externo. Os processos fundamentais são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento da mudança. Espera-se que o gerente seja um inovador criativo e um negociador dotado de substancial astúcia política (QUINN *et al*, 2003, p. 6).

### **1976-hoje – Emergência de premissas inclusivas**

As empresas americanas estavam em sérias dificuldades. A inovação, qualidade e produtividade estavam em colapso. O trabalho com base em conhecimento tornou-se lugar-comum e o trabalho braçal, raro. As organizações preocupavam-se em reduzir seu pessoal e incrementar a qualidade ao mesmo tempo. Um único gerente de nível intermediário passou a fazer o trabalho que antes cabia a dois ou três. As mudanças foram inimagináveis. Na nova economia global nada parecia previsível, dado o fenômeno da emergência da internet e do comércio eletrônico (QUINN *et al*, 2003, p. 9).

Ao findar o estudo dos quatro modelos, os autores concluíram que os itens acima nada mais eram do que sintomas de um dilema maior: a necessidade de atingir a eficácia organizacional em um ambiente profundamente dinâmico. Nenhum dos quatro modelos oferecia uma resposta satisfatória, pois não haveria um modelo único que fosse suficiente para orientar os gerentes. Seria necessário utilizar os quatro modelos como elementos de uma matriz mais vasta (QUINN *et al*, 2003, p. 12).

Assim, os autores, percebendo que os quatro modelos são importantes subdomínios de um construto maior – a eficácia organizacional – e que são interligados, os consideraram como parte de um arcabouço maior: o **quadro de valores competitivos**.

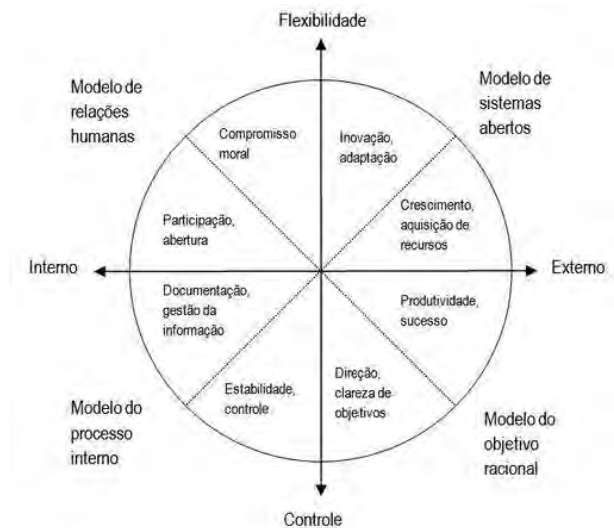
### **INTERPRETAÇÃO DO QUADRO DE VALORES COMPETITIVOS**

Conforme Quinn *et al* (2003, p. 12), as relações entre os quatro modelos podem ser entendidas em termos de dois eixos: o eixo vertical vai da flexibilidade (acima) ao controle (embaixo). O eixo horizontal vai do foco organizacional interno (lado esquerdo) até o foco organizacional externo (lado direito). Cada modelo se insere em um dos quatro quadrantes. O quadrante superior esquerdo, correspondente ao **modelo das relações humanas**, enfatiza os critérios de compromisso moral, participação

e abertura, enquanto o modelo que está no quadrante superior direito (**modelo dos sistemas abertos**) enfatiza os critérios de inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos. O **modelo de processos internos**, situado no quadrante inferior esquerdo, dá ênfase à documentação, gerenciamento de informações, estabilidade e controle. O **modelo de metas racionais** (no quadrante inferior direito) tem foco nos critérios de produtividade, realização, direção e clareza de objetivos.

Conforme figura abaixo, cada modelo tem um oposto percebido. O modelo das relações humanas, definido pela flexibilidade e foco interno (no qual as pessoas têm um valor inerente), contrasta com o modelo de metas racionais, definido pelo controle e foco externo (as pessoas só têm valor na medida em que fazem uma contribuição significativa para a consecução das metas). O modelo dos sistemas abertos, definido por flexibilidade e foco externo (procura adaptar-se à transformação contínua do ambiente), opõe-se ao modelo de processos internos, definido por controle e foco interno (tem em vista a manutenção da estabilidade e continuidade no seio do sistema) (QUINN *et al*, 2003, p. 13).

### Quadro de valores competitivos

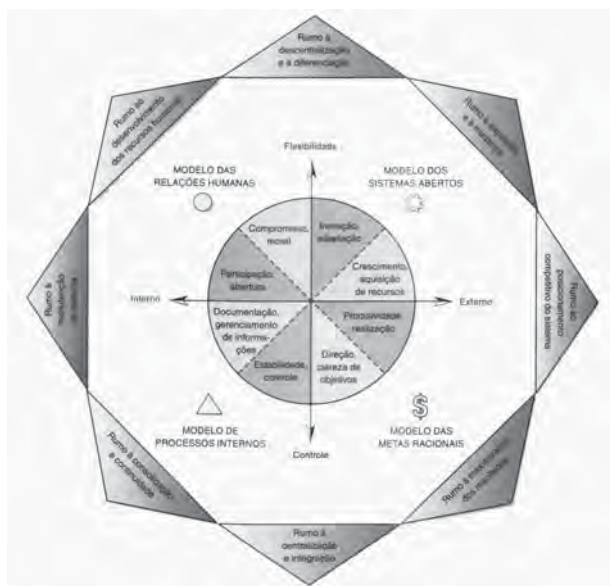


Fonte: adaptado de QUINN *et al*, 2003, p. 13

Interessante observar também os paralelos entre os modelos. Os modelos das relações humanas e dos sistemas abertos compartilham a preocupação com a flexibilidade, enquanto os modelos de processos internos e metas racionais salientam o controle. Os modelos das relações humanas e de processos internos dão relevo ao foco interno e os modelos dos sistemas abertos e das metas racionais dão relevo ao foco externo (QUINN *et al*, 2003, p. 13).

A estrutura do quadro ilustrado no quadro de valores competitivos faz parecer que os modelos transmitem mensagens conflitantes; porém, os modelos ora se opõem e ora se complementam. Na figura abaixo, vemos os oito valores genéricos em ação no quadro de valores competitivos. Cada valor ao mesmo tempo complementa seu vizinho e contrasta com o que está exatamente à sua frente. Alguns desses valores são compartilhados por vários papéis que compõem os modelos.

### Oito orientações gerais no quadro de valores competitivos



Fonte: QUINN *et al*, 2003, p. 14.

Conforme se pode observar no quadro acima, cada modelo do arcabouço aponta para os benefícios de estratégias diferentes e até contrárias. A estrutura como um todo reflete a complexidade com que as pessoas se deparam nas organizações. (QUINN *et al*, 2003, p. 15).

Este modelo é uma ferramenta para ampliar o pensamento e incrementar as possibilidades de escolha e eficácia. Para tanto, é necessário que sejam solucionados três desafios:

- Desafio 1 – apreciar prós e contras de cada um dos quatro modelos;
- Desafio 2 – adquirir e utilizar as competências associadas a cada modelo;
- Desafio 3 – integrar de maneira dinâmica as competências de cada um dos modelos às situações gerenciais encontradas. (QUINN *et al*, 2003, p. 15).

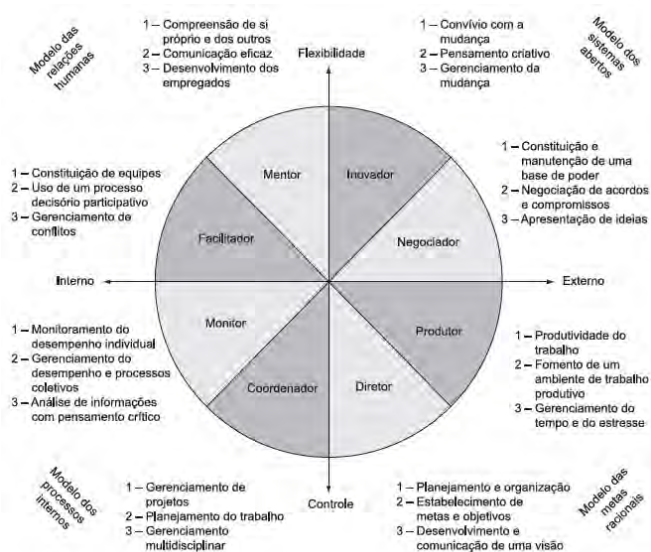
Para vencer o desafio 1 é preciso que o indivíduo compreenda cada um dos quatro modelos, aprofundando a complexidade cognitiva no tocante à liderança

gerencial. As pessoas dotadas de uma complexidade cognitiva com relação a algum fenômeno são capazes de enxergar esse fenômeno sob várias perspectivas. Porém, não basta conhecimento para que alguém possa se tornar um líder gerencial. É preciso, para ultrapassar os desafios 2 e 3, que o líder tenha um ganho de complexidade comportamental, o que reflete a capacidade de explorar e utilizar competências e comportamentos dos diversos modelos. (QUINN *et al*, 2003, p. 16).

Abaixo, os oito papéis antagônicos desempenhados pelos gerentes nas organizações, bem como as competências específicas intrínsecas a cada papel.

Cada um dos oito papéis de liderança do quadro de valores competitivos compreende três competências, as quais complementam aquelas que com elas fazem fronteira e contrastam com aquelas que se opõem. A seguir, ilustra-se o anteriormente dito com uma versão do quadro de valores competitivos. (QUINN *et al*, 2003, p. 17).

### As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos



Fonte: QUINN *et al*, 2003, p. 17.

### A ZONA NEGATIVA

Na figura a seguir, representando a zona negativa da eficácia do líder, há três círculos, divididos em quatro quadrantes. O círculo interno e o externo são considerados zonas negativas. O primeiro representa a falta de capacidade de desempenhar um certo papel e no círculo externo cada série de valores positivos é exacerbada até tornar-se negativa.

No quadrante superior esquerdo, por exemplo, podemos ver que o papel de mentor, cujas competências essenciais estão ali representadas pelas qualidades

solícito e simpático, quando exacerbado torna-se coração mole, permissivo, abdicando da autoridade, o que é um resultado indesejado para a organização.

### Zona negativa na eficácia do líder



Fonte: Quinn *et al*, 2003, p. 24.

A pesquisa objeto deste estudo partiu do Quadro de Valores Competitivos, que reúne os modelos das relações humanas, dos sistemas abertos, de processos internos e das metas racionais, e buscou identificar as 24 competências integrantes dos 8 papéis de liderança na atuação dos Escrivães/Chefes de Cartório como gestores no Poder Judiciário do Rio Grande do Sul.

### METODOLOGIA

Mapearam-se as competências gerenciais do gestor das Unidades Judiciárias de primeiro grau, da Justiça Estadual do Rio Grande do Sul, com a utilização de pesquisa descritiva, sob a abordagem quantitativa, para apurar as competências necessárias em um Chefe de Cartório que possa desempenhar eficazmente o papel de gestor de sua unidade. Porém, para viabilizar o estudo, se fez necessário selecionar parte dessa população (60 Escrivães), por meio de amostragem, já que há no Estado aproximadamente 700 unidades judiciárias, todas elas lideradas por um Escrivão, titular ou designado.

Entende-se que houve representatividade na amostragem, pois, além de estender-se por comarcas de entrância inicial, intermediária e final e em Unidades nas quais tramitam diversas matérias, a pesquisa abrangeu diversas comarcas espalhadas pelas diversas regiões do Estado.

O recurso utilizado foi o instrumento de questionário contendo 24 competências, sendo formulada uma questão para cada competência essencial, conforme modelo de Robert Quinn (2003), que propôs uma matriz de competências gerenciais baseadas no quadro de valores competitivos, representado por oito papéis de liderança, sendo que cada um deles compreende três competências essenciais. No questionário cada questão continha graduação numa escala Likert de 1 a 5, representando o grau de concordância do respondente com a frase (competência). A intenção da pesquisa foi de identificar quais competências gerenciais carecem de desenvolvimento no cargo em questão para que estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização, utilizando-se para essa interpretação a teoria existente, por meio de análise indutiva.

## **APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **Atribuições do Escrivão/Chefe de Cartório**

Analisando-se o edital do último concurso de Escrivão, o Código de Organização Judiciária do Estado, em seu artigo 276, incisos II, III, XVI e XIX, e a Consolidação Normativa Judicial, artigo 229, com ênfase nos incisos I e XIX, denota-se haver a necessidade de conhecimentos em gestão para bem desempenhar o encargo, considerando para o inventário de atitudes no trabalho não apenas os fatores administrativos, mas também os fatores interpessoais.

A atribuição que consta no inciso “I” do artigo 229 da CNJ (Consolidação Normativa Judicial) – “chefiar, sob a supervisão e direção do Juiz, o cartório em que estiver lotado” – é atividade ampla e complexa, que requer, em maior ou menor grau, em alguns momentos sim/mais e em outros não/menos, todas as 24 competências mapeadas por QUINN *et al* (2003).

Utilizando-se a matriz de competências do quadro de valores competitivos (QUINN *et al*, 2003, p. 17), depreende-se que para bem desempenhar a função de chefiar o cartório em que estiver lotado, o Escrivão/Chefe de Cartório deve ser:

- MENTOR, tendo compreensão de si próprio e dos outros, comunicando-se eficazmente e desenvolvendo os seus colaboradores;
- FACILITADOR, sabendo constituir equipes de trabalho, usando processos decisórios participativos e tendo condições de gerenciar conflitos;
- MONITOR, administrando as informações por meio de pensamento crítico, administrando a sobrecarga de informações e sabendo administrar os processos essenciais;
- COORDENADOR, com habilidade para gerenciar projetos, planejar o trabalho e gerenciar as atividades multidisciplinares;
- DIRETOR, sabendo comunicar a visão da organização e do setor de trabalho, estabelecendo metas e objetivos e exercendo a capacidade de planejamento e organização;

- PRODUTOR, para desenvolver e fomentar um ambiente de trabalho produtivo e saber gerenciar o tempo e o estresse;
- NEGOCIADOR, construindo e mantendo uma base de poder na sua equipe, sabendo negociar acordos e compromissos e apresentando ideias no desenvolvimento de sua atividade;
- INOVADOR, pois necessita saber conviver com a mudança, ter pensamento criativo e gerenciar a mudança em sua unidade de trabalho.

Realizando essa contraposição entre algumas atividades necessárias ao desempenho do cargo de Escrivão/Chefe de Cartório e as competências gerenciais mapeadas por Robert Quinn (2003), constata-se que este conjunto de competências essenciais já mapeadas pelo referido autor ajusta-se perfeitamente ao perfil do cargo em estudo.

Além das atribuições do cargo é, também, importante situar o papel do gestor de Cartório no contexto da Organização. Para estudo desse papel dentro do contexto do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul, a pesquisa buscou trazer a Missão e a Visão da Organização:

**Missão:**

O Poder Judiciário tem a Missão de, perante a sociedade, prestar a tutela jurisdicional, a todos e a cada um, indistintamente, conforme garantida na Constituição e nas leis, distribuindo justiça de modo útil e a tempo (RIO GRANDE DO SUL, s.d., on line).

**Visão:**

A Visão do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul é tornar-se um Poder cuja grandeza seja representada por altos índices de satisfação da sociedade; cuja força seja legitimada pela competência e celeridade com que distribui justiça; cuja riqueza seja expressa pela simplicidade dos processos produtivos, pelo desapego a burocracias e por desperdícios nulos. Ou seja, uma Instituição moderna e eficiente no cumprimento do seu dever (RIO GRANDE DO SUL, s.d., on line).

Para aperfeiçoamento do cumprimento da Missão da Instituição e realização de sua Visão, baseados nos atributos de valor para a sociedade, o Poder Judiciário elaborou o Mapa Estratégico, como instrumento de planejamento e comunicação, que estabelece os objetivos estratégicos do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e suas linhas de atuação para o período de cinco anos.

O Mapa Estratégico foi construído em quatro perspectivas encadeadas: a do Suporte e Recursos necessários, a do Aprendizado e Crescimento das Pessoas na Instituição, a dos Processos Internos de trabalho e a perspectiva da sociedade, que é a destinatária da tutela jurisdicional. Possui 13 (treze) objetivos estratégicos e 51 (cinquenta e uma) linhas de atuação, que são projetos estratégicos delineados para o cumprimento das metas propostas para cada objetivo estratégico.

Para cada uma dessas perspectivas foram definidos os seus objetivos estratégicos, desdobrados em linhas de atuação.

Mencionam-se a seguir, dos objetivos que fazem parte do Mapa Estratégico, aqueles que possuem relação mais direta com o trabalho dos Gestores de Cartório:

- Aumentar a celeridade processual;



- Incrementar a resolução da demanda;
- Modernizar a gestão estratégica
- Elevar a capacidade de realização das pessoas
- Aprimorar continuamente a qualidade jurisdicional
- Promover o conhecimento institucional.

## RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS

A seguir, a apresentação dos resultados gerais do grupo pesquisado, com quadro dos graus de concordância nas 24 questões formuladas. Logo, serão expostos os resultados nos 8 papéis de liderança do quadro competitivo de valores, com identificação das suas respectivas competências essenciais. E, finalmente, serão analisadas as competências, a partir dos insumos coletados, à luz da matriz de competências utilizada.

### Quadro geral de resultados

Cabe informar que foi solicitado que o respondente, de acordo com a identificação da frase com a sua atuação, escolhesse o grau de concordância, sendo o grau 1 o que menos se aproxima da sua conduta e o grau 5 o que mais se aproxima de sua conduta na atuação profissional.

A seguir analisaremos o quadro que relaciona as questões com as competências e o papel de liderança ao qual pertencem. O quadro apresenta a média aritmética dos resultados, de forma decrescente, razão pela qual, observe-se, a numeração das questões apresenta-se desordenada.

### As 8 competências melhores avaliadas

Podemos identificar as 8 competências melhores avaliadas na pesquisa. As competências não foram agrupadas aqui por papel de liderança. Abaixo, a média dos resultados da pesquisa por competência:

PAPEL DE LIDERANÇA	QUESTÃO	COMPETÊNCIAS	MÉDIA
<b>FACILITADOR</b>	5	Uso de um processo decisório participativo	4,92
<b>DIRETOR</b>	13	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	4,8
<b>PRODUTOR</b>	17	Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	4,68
<b>COORDENADOR</b>	11	Planejamento do trabalho	4,56
<b>MONITOR</b>	8	Administração da sobrecarga de informações	4,48
<b>DIRETOR</b>	14	Estabelecimento de metas e objetivos	4,44
<b>DIRETOR</b>	15	Planejamento e organização	4,4
<b>FACILITADOR</b>	4	Constituição de equipes	4,36



<b>INOVADOR</b>	24	Gerenciamento da mudança	4,32
<b>COORDENADOR</b>	12	Gerenciamento multidisciplinar	4,29
<b>MENTOR</b>	1	Compreensão de si próprio e dos outros	4,2
<b>MENTOR</b>	2	Comunicação eficaz	4,2
<b>INOVADOR</b>	22	Convívio com a mudança	4,2
<b>MONITOR</b>	7	Administração de informações por meio do pensamento crítico	4,16
<b>MONITOR</b>	9	Administração dos processos essenciais	4
<b>COORDENADOR</b>	10	Gerenciamento de projetos	4
<b>NEGOCIADOR</b>	21	Apresentação de ideias	3,83
<b>NEGOCIADOR</b>	20	Negociação de acordos e compromissos	3,8
<b>MENTOR</b>	3	Desenvolvimento dos empregados	3,76
<b>NEGOCIADOR</b>	19	Construção e manutenção de uma base de poder	3,75
<b>PRODUTOR</b>	16	Trabalho produtivo	3,72
<b>FACILITADOR</b>	6	Gerenciamento de Conflitos	3,64
<b>INOVADOR</b>	23	Pensamento criativo	3,16
<b>PRODUTOR</b>	18	Gerenciamento do tempo e do estresse	1,48

As 8 primeiras competências melhor avaliadas são:

- 1 - Uso de um processo decisório participativo;
- 2 - Desenvolvimento e comunicação de uma visão;
- 3 - Fomento de um ambiente de trabalho produtivo;
- 4 - Planejamento do trabalho;
- 5 - Administração da sobrecarga de informações;
- 6 - Estabelecimento de metas e objetivos;
- 7 - Planejamento e organização;
- 8 - Constituição de equipes.

Dentre essas 8 competências melhores avaliadas, 3 pertencem ao perfil de liderança **diretor**, 2 pertencem ao perfil de liderança **facilitador**, 1 pertence ao perfil de **produtor**, 1 ao perfil de **coordenador** e outra pertence ao perfil de liderança de **monitor**. Os perfis citados estão inseridos nos modelos de **metas racionais**, de **relações humanas** e de **processos internos**. Nenhuma das 8 competências melhores avaliadas pertence ao modelo de sistemas abertos (perfil inovador e perfil negociador).

Também, quanto à dispersão nas respostas, percebe-se que, no geral, espalharam-

se entre os 5 graus de concordância, sendo minoria as questões nas quais as respostas predominantes concentraram-se nos níveis 4 e 5. E em nenhuma questão as respostas concentraram-se apenas no grau 5. As questões nas quais as respostas escolhidas foram os graus 4 e 5 são as de número 5, 11, 13 e 17, as quais apresentam o seguinte conteúdo:

Questão 5 – **“Acredito que quanto mais informações são compartilhadas com a equipe, maior será a capacidade de seus membros tomarem decisões que atendam aos interesses da organização como um todo.”**

A competência representada por esta questão é o **uso de processo decisório participativo** e seu papel de liderança é o de **facilitador**. Pertence ao modelo das relações humanas. 92% dos respondentes assinalaram o nível 5 (máxima identificação) nesta questão. (QUINN *et al*, 2003, p.17)

Questão 11 – **“Ao planejar uma atividade, reúno a equipe para comunicar o objetivo, delimitar o trabalho e distribuir as tarefas.”**

A competência representada por esta questão é o **planejamento do trabalho** e seu papel de liderança é o do **coordenador**. Pertence ao modelo dos processos internos. 56% dos respondentes assinalaram o nível 5 (máxima identificação) nesta questão. (QUINN *et al*, 2003, p.17)

Questão 13 – **“Procuo conscientizar a equipe de que todos trabalham em prol de um objetivo comum, impelindo-os a concentrar seus esforços em direção a esse objetivo.”**

A competência representada por esta questão é o **desenvolvimento e comunicação de uma visão** e seu papel de liderança é o do **diretor**. Pertence ao modelo das metas racionais. 80% dos respondentes assinalaram o nível 5 (máxima identificação) nesta questão. (QUINN *et al*, 2003, p.17)

Questão 17 – **“Manifesto verbalmente meu contentamento quando os membros da equipe atingem as metas propostas.”**

A competência representada por esta questão é o **fomento de um ambiente de trabalho produtivo** e seu papel de liderança é o do **produtor**. Também pertence ao modelo das metas racionais. 68% dos respondentes assinalaram o nível 5 (máxima identificação) nesta questão. (QUINN *et al*, 2003, p.17)

Assim, analisando os resultados apontados nessas questões (5, 11, 13 e 17), verificou-se que predominam os modelos de metas racionais, de processos internos e de relações humanas. Estas respostas são as de mais alta credibilidade devido à baixa dispersão nos resultados, tendo em vista que não houve nenhuma resposta nos graus 1, 2 e 3. Porém, fala-se aqui em questões e não em papéis de liderança.

### **Avaliação da média das competências por papel de liderança**

#### **Média das competências do papel de liderança PRODUTOR**

<b>PAPEL DE LIDERANÇA</b>	<b>QUESTÃO</b>	<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>MÉDIA</b>
<b>PRODUTOR</b>	18	Gerenciamento do tempo e do estresse	1,48
<b>PRODUTOR</b>	16	Trabalho produtivo	3,72

<b>PRODUTOR</b>	17	Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	4,68
-----------------	----	--	------

O **produtor** complementa o papel do diretor. Este gerente é pessoalmente produtivo – motivado, autônomo e comprometido – mas também promove esse ambiente entre os seus subordinados, deixando-os motivados, autônomos e comprometidos. Estabelece-se um ambiente em que todos podem trabalhar de forma produtiva. Também se requer desse papel que mantenha um equilíbrio entre o impulso para o esforço e a produtividade de um lado e de outro a manutenção da saúde e eficácia gerais, tanto para si quanto para sua equipe. (QUINN *et al*, 2003, p.239).

Embora o papel de liderança produtor tenha sido um dos destacados nas respostas, cabe fazer referência ao resultado da questão 18 que, conforme consta no quadro acima, apresentou média muito baixa. Na questão constava “Sinto excesso de trabalho para fazer no tempo de que disponho?”, buscando avaliar a capacidade de gerenciamento do tempo e do estresse por parte do respondente. Ocorre que, no nosso cenário de pesquisa, a crescente demanda provoca acúmulo de serviço e estresse nos servidores da Organização, o que se refletiu nas respostas à questão 18, em que pese dentre esses servidores haja pessoas com capacidade de gerenciar o tempo. A questão provavelmente foi interpretada como se a pergunta fosse “Consigo vencer minha demanda diária no tempo de que disponho?”. Se assim ocorreu, justificado o resultado negativo generalizado.

#### Média das competências do papel de liderança INOVADOR

	QUESTÃO	COMPETÊNCIAS	MÉDIA
<b>INOVADOR</b>	23	Pensamento criativo	3,16
<b>INOVADOR</b>	22	Convívio com a mudança	4,2
<b>INOVADOR</b>	24	Gerenciamento da mudança	4,32

O foco do papel de liderança **inovador** é na capacidade de adaptação e resposta ao ambiente externo. O papel do inovador envolve o uso da criatividade e o gerenciamento das transformações e transições organizacionais. Possui papel fundamental tanto na deflagração quanto na implementação da mudança organizacional. Este perfil de liderança não figurou entre as oito competências melhores avaliadas, já citadas. (QUINN *et al*, 2003, p.331).

#### Média das competências do papel de liderança FACILITADOR

PAPEL DE LIDERANÇA	QUESTÃO	COMPETÊNCIAS	MÉDIA
<b>FACILITADOR</b>	6	Gerenciamento de Conflitos	3,64
<b>FACILITADOR</b>	4	Constituição de equipes	4,36
<b>FACILITADOR</b>	5	Uso de um processo decisório participativo	4,92

O papel do **facilitador** se concentra no relacionamento entre o líder gerencial e o seu grupo de trabalho. Ele fomenta o esforço coletivo, cria coesão e moral e administra os atritos interpessoais. O facilitador usa algumas competências do mentor, tais como a escuta e a empatia e sensibilidade às necessidades alheias. (QUINN *et al*, 2003, p.64).

#### Média das competências do papel de liderança NEGOCIADOR

PAPEL DE LIDERANÇA	QUESTÃO	COMPETÊNCIAS	MÉDIA
NEGOCIADOR	19	Construção e manutenção de uma base de poder	3,75
NEGOCIADOR	20	Negociação de acordos e compromissos	3,8
NEGOCIADOR	21	Apresentação de ideias	3,83

Quanto ao **negociador**, este apresenta ideias com eficácia, pois possibilita que as pessoas enxerguem os benefícios em aplica-las. O líder negociador forma uma base de poder, exercendo influência sobre as pessoas. (QUINN *et al*, 2003, p.285).

#### Média das competências do papel de liderança MONITOR

PAPEL DE LIDERANÇA	QUESTÃO	COMPETÊNCIAS	MÉDIA
MONITOR	9	Administração dos processos essenciais	4
MONITOR	7	Administração de informações por meio do pensamento crítico	4,16
MONITOR	8	Administração da sobrecarga de informações	4,48

A palavra monitoramento remete ao olhar atento e intrusivo do burocrata ou do supervisor bisbilhoteiro, mas apesar de parecer apenas uma atividade de controle e intromissão, o monitoramento é indispensável no desempenho individual e da equipe. O **monitor** dá atenção a questões de controle interno e diz respeito à consolidação e criação de continuidade. (QUINN *et al*, 2003, p.113).

#### Média das competências do papel de liderança COORDENADOR

PAPEL DE LIDERANÇA	QUESTÃO	COMPETÊNCIAS	MÉDIA
COORDENADOR	10	Gerenciamento de projetos	4
COORDENADOR	12	Gerenciamento multidisciplinar	4,29
COORDENADOR	11	Planejamento do trabalho	4,56

O **coordenador** é o principal responsável pelo fluxo de trabalho e tem a atribuição de cuidar para que o trabalho transcorra com tranquilidade e as atividades sejam realizadas conforme a sua importância relativa, com mínimo atrito entre os membros da equipe. (QUINN *et al*, 2003, p.148).

### Média das competências do papel de liderança MENTOR

PAPEL DE LIDERANÇA	QUESTÃO	COMPETÊNCIAS	MÉDIA
MENTOR	3	Desenvolvimento dos empregados	3,76
MENTOR	1	Compreensão de si próprio e dos outros	4,2
MENTOR	2	Comunicação eficaz	4,2

O gerente deste papel gerencial – **mentor** – possui as características de um gerente prestativo, atencioso, sensível, acessível, receptivo e justo. Este líder costuma escutar, apoiar as solicitações legítimas e expressar apreciação e reconhecimento. Os colaboradores são considerados como recursos importantes a serem compreendidos, valorizados e desenvolvidos. Neste papel, o administrador demonstra um alto grau de autoconsciência e leva em consideração a influência exercida por seus atos, como gerente, sobre os seus subordinados. (QUINN *et al*, 2003, p.31).

### Média das competências do papel de liderança DIRETOR

PAPEL DE LIDERANÇA	QUESTÃO	COMPETÊNCIAS	MÉDIA
DIRETOR	15	Planejamento e organização	4,4
DIRETOR	14	Estabelecimento de metas e objetivos	4,44
DIRETOR	13	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	4,8

O papel do **diretor** identifica-se com a definição que muitos dão para “líder”. Ele possui a habilidade para desenvolver e comunicar a visão da organização, estabelecer metas e objetivos, realizar planejamento e promover a organização. (QUINN *et al*, 2003, p.199).

Da análise aos quadros acima vemos que, no geral, há equilíbrio entre as três competências em cada papel de liderança, com exceção do papel de produtor, cuja competência com menor avaliação é a do gerenciamento do tempo e do estresse.

Como referido na análise dos resultados, de modo geral, as respostas tiveram dispersão entre os 5 graus de concordância do questionário, sendo apenas 4 as questões nas quais toda a amostra optou pelos graus 4 e 5 (graus de maior identificação com a competência correspondente). As 4 competências mais desenvolvidas no grupo pesquisado espalharam-se entre os papéis de liderança do facilitador, coordenador, diretor e produtor.

Porém, adotando-se o conceito de Robert E. Quinn, não se buscou selecionar as competências mais importantes para o exercício do cargo, mas sim considerá-las todas essenciais na busca da obtenção de um resultado positivo na administração das Unidades Judiciárias.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluiu-se, na interpretação dos resultados da pesquisa, que as competências encontradas com mais frequência e com maior grau dentre os servidores que responderam aos questionários foram as representadas pelos papéis de **diretor**, **coordenador e monitor**, os quais predominam nos modelos de gestão de **processos internos** e das **metas racionais**, com foco maior no interno (monitor e coordenador) e com ênfase no controle. Estes papéis possuem como critérios de eficácia: direção, clareza de objetivos, estabilidade, controle, documentação e gerenciamento da informação.

No papel de diretor, a função do gerente é ser um diretor decisivo e um produtor pragmático (QUINN *et al*, 2003, p. 4). Porém, se exacerbadas as competências pertencentes a este modelo (das metas racionais), podem invadir a zona negativa gerando desempenho exacerbado e individualista, destruindo a coesão, bem como tornando o perfil pouco receptivo e insensível (QUINN *et al*, 2003, p. 24).

Quanto aos papéis de coordenador e monitor, pertencem ao modelo de processos internos, o qual ficou conhecido como “burocracia profissional”. Os critérios de eficácia são estabilidade e continuidade. Possui a premissa de que a rotina promove estabilidade. Todas as decisões são coloridas pelas regras, estruturas e tradições existentes. A função do gerente consiste em ser um monitor tecnicamente competente e um coordenador confiável. (QUINN *et al*, 2003, p. 04).

Se as competências pertencentes a estes papéis ultrapassam a linha limite, podem resultar em um gestor cético e cínico, que sufoca o progresso, sem imaginação, tedioso, que negligencia possibilidades. (QUINN *et al*, 2003, p. 24).

Os papéis menos encontrados (facilitador, inovador e produtor) possuem mais foco externo e maior ênfase na flexibilidade, pertencendo aos modelos das relações humanas (facilitador), dos sistemas abertos (inovador) e das metas racionais (produtor).

As competências mais frágeis no grupo pesquisado, então, são:

- |  |   |             |
|--|---|-------------|
| 1. Construção de equipes;                        | } | FACILITADOR |
| 2. Uso do processo decisório participativo;      |   |             |
| 3. Administração de conflitos;                   |   |             |
| 4. Convívio com a mudança;                       | } | INOVADOR    |
| 5. Pensamento criativo;                          |   |             |
| 6. Gerenciamento da mudança;                     |   |             |
| 7. Trabalho produtivo;                           | } | PRODUTOR    |
| 8. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo; |   |             |
| 9. Gerenciamento do tempo e do estresse.         |   |             |

Todos os gestores necessitam, no desempenho de sua função, ter desenvolvidas algumas habilidades e capacidades. Porém, de acordo com as circunstâncias, é necessário o uso de umas ou de outras competências ou de várias reunidas, independentemente

de pertencerem ao modelo de relações humanas, de metas racionais, de sistemas abertos ou de processos internos. Foi com esse pensamento que Quinn decidiu criar um modelo que reunisse todos os demais, com valores que ao mesmo tempo em que se complementam, contrastam e se opõem.

Na jornada da autora como Consultora e instrutora no TJRS, tendo contato com inúmeros gestores em suas unidades judiciárias, teve a oportunidade de perceber que, de modo geral, os resultados negativos nas unidades decorrem de deficiência no sistema de gestão. E, não raras vezes, esses resultados negativos provêm da carência de certas competências gerenciais no chefe do cartório.

Como já referido, a predominância e intensidade de determinadas competências sem observar-se e procurar-se desenvolver suas competências antagônicas, pode causar desequilíbrio e levar o líder a uma zona negativa de eficácia. Então, o que é o ideal? De acordo com o estudo realizado, o ideal é promover o desenvolvimento de todas as competências que compõem os 8 papéis de liderança e usá-las conforme a necessidade e em equilíbrio.

Na atualidade, época de grandes transformações, quando dentre outros projetos, se migra para um sistema virtualizado, com realização de teletrabalho, seria de suma importância que os gestores de cartório tivessem bem desenvolvidas em si as competências do papel de liderança inovador (convívio com a mudança, pensamento criativo e gerenciamento da mudança), mas esse é um dos perfis, segundo resultados da pesquisa, menos desenvolvidos.

Conforme entendimento de Quinn, para aumentar sua eficácia o gestor precisa de um ganho na complexidade comportamental, sendo esta a capacidade de utilizar competências e comportamentos dos diversos modelos de gestão gerencial. A complexidade comportamental é baseada na noção de complexidade cognitiva e é definida como “a possibilidade de executar uma estratégia razoavelmente complexa em termos cognitivos, desempenhando papéis variados – e até antagônicos – de maneira altamente integrada e complementar.” (QUINN *et al*, 2003, p. 16).

Por óbvio, este estudo não esgota o tema, mas acredita-se que a pesquisa pode evoluir em trabalhos futuros, com aperfeiçoamento do que aqui foi elaborado e também contribuir, desde já, com o estudo em andamento na Administração, acerca do construto de uma matriz de capacitação para os cargos da Organização, de acordo com as competências que se entenderem necessárias para cada função.

É indispensável preencher as lacunas existentes, principalmente nos gestores da Organização. E isto só será possível mediante mapeamento das competências e implementação de instrumentos de melhoria, tais como treinamentos e capacitações específicos e, quiçá, melhor estruturação do processo de seleção para nomeação ou designação para o cargo.

Como sugestão para futuras pesquisas, pode-se aplicar o mesmo instrumento nos demais gestores da Organização, inclusive na área administrativa, assim como a pesquisa reversa, dirigida aos subordinados, para que estes também possam avaliar quais são as competências que necessitam ser desenvolvidas em suas chefias. Também interessante seria avaliar o grau de **complexidade comportamental** nos gestores,

medindo o seu impacto na organização e, atentando para o resultado negativo da exacerbação de determinadas competências, realizar o mapeamento da **zona negativa** na eficácia do líder.

### REFERÊNCIAS:

BITENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane. **Na Trilha das Competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. Observação. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2008. pp. 121-135.

GIMENES, Celso Huerta. **Formação de competências gerenciais: um fator de desenvolvimento de lideranças - Estudo de caso no Ipen**. 2009. Dissertação (Mestrado em Tecnologia Nuclear - Aplicações) - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85131/tde-17112009-154931/>>. Acesso em 26 de abril de 2015.

LEME, Rogerio. **Gestão por competência no setor público. Metodologia de Estudo e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LOPES, Maurício Capobianco et al. **Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil**. Gest. Prod., São Carlos, v. 17, n. 1, p. 123-136, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2010000100010&lng=en&nrm=i so](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2010000100010&lng=en&nrm=i so)>. Acesso em 26 de abril de 2015.

LOPES, Moracir de S. **Inventário da Atitude de Trabalho - IAT: manual de aplicação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

MACIEIRA, Maria Elisa; MARANHÃO, Mauriti. **Como Implementar a Gestão em Unidades Judiciárias**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MATHIAS, Carlos Fernando. **Notas para uma história do judiciário no Brasil**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2009. Disponível em: <<http://www.funag.gov.br/biblioteca/dmdocuments/0535.pdf>>. Acesso em 30 de abril de 2015.

PIRES, Alexandre Kalil; [...] et al. **Gestão por competências em organizações de governo. (mesa redonda de pesquisa-ação)**. Brasília: ENAP, 2005.

QUINN, Robert E. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.



Rio Grande do Sul. **CNJ – Consolidação normativa Judicial**. Disponível em: < [http://www.tjrs.jus.br/export/legislacao/estadual/doc/CNJCGJ\\_Provimento\\_007-2015.pdf](http://www.tjrs.jus.br/export/legislacao/estadual/doc/CNJCGJ_Provimento_007-2015.pdf)>. Acesso em 01 de maio de 2015.

Rio Grande do Sul. **COJE – Código de Organização Judiciária do Estado**. Disponível em: <[http://www3.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid\\_IdNorma=26547&Texto=&Origem=1](http://www3.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100018.asp?Hid_IdNorma=26547&Texto=&Origem=1)>. Acesso em 01 de maio de 2015.

Rio Grande do Sul. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. **Como Entender o Mapa Estratégico de 2012**. Disponível em: <[https://www.tjrs.jus.br/export/poder\\_judiciario/planejamento\\_estrategico/doc/ComoEntenderoMapaEstrategico.pdf](https://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/planejamento_estrategico/doc/ComoEntenderoMapaEstrategico.pdf)>. Acesso em 02 de maio de 2015.

Rio Grande do Sul. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. **Edital 2 de 2003 do concurso para o cargo de Escrivão**. Disponível em: < [https://www.tjrs.jus.br/site/concursos\\_e\\_estagios/servidores/concurso/realizados\\_svalidade\\_1g.html?print=true](https://www.tjrs.jus.br/site/concursos_e_estagios/servidores/concurso/realizados_svalidade_1g.html?print=true) >. Acesso em 02 de maio de 2015.

Rio Grande do Sul. Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. **Mapa Estratégico de 2012**. Disponível em: <[https://www.tjrs.jus.br/export/poder\\_judiciario/planejamento\\_estrategico/doc/Mapa\\_Estrategico\\_2012\\_PROJETOS.pdf](https://www.tjrs.jus.br/export/poder_judiciario/planejamento_estrategico/doc/Mapa_Estrategico_2012_PROJETOS.pdf)>. Acesso em 02 de maio de 2015.

SODRÉ, Elaine Leonara de Vargas. **Do Código de Processo a Reforma de 1841: entre acertos e erros a organização judiciária na Província de São Pedro**. ANPUH – XXIV Simpósio Nacional de História – São Leopoldo, 2007. Disponível em: <<http://anpuh.org/anais/wp-content/uploads/mp/pdf/ANPUH.S24.0369.pdf>>. Acesso em 29 de abril de 2015.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

Mauro Peil Martins

*Juiz de Direito do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul*

O Código de Processo Civil dispõe, em seu artigo 98<sup>1</sup>, que a pessoa natural ou jurídica, brasileira ou estrangeira, com insuficiência de recursos para pagar as custas, as despesas processuais e os honorários advocatícios tem direito à gratuidade da justiça, na forma da lei. Vai além, presume verdadeira a alegação de insuficiência deduzida por pessoa natural, artigo 99, §3º do mesmo códex<sup>2</sup>. Já o indeferimento, porém, só pode ocorrer se houver nos autos elementos que evidenciem a falta dos pressupostos legais, devendo o Juiz, antes da negativa, possibilitar à parte a comprovação do preenchimento dos referidos pressupostos, artigo 99, §2º, também do CPC<sup>3</sup>.

Levando em conta a literal disposição legal, é possível concluir que a concessão da justiça gratuita tornou-se a regra no sistema processual civil brasileiro? A meu ver, não.

De fato, a leitura isolada do Código de Processo Civil de 2015 leva a pensar que a gratuidade deve ser concedida quase que de forma automática, bastando a mera declaração de hipossuficiência, contudo, a inovação legislativa está em desacordo com o ordenamento jurídico como um todo, exigindo do magistrado uma interpretação que contemple outros dispositivos legais.

As custas processuais são tributos da espécie taxa, cuja incidência é obrigatória, bastando a ocorrência do fato gerador, que surge com o ajuizamento de uma ação

---

1 - **Art. 98.** A pessoa natural ou jurídica, brasileira ou estrangeira, com insuficiência de recursos para pagar as custas, as despesas processuais e os honorários advocatícios tem direito à gratuidade da justiça, na forma da lei.

2 - **Art. 99.** O pedido de gratuidade da justiça pode ser formulado na petição inicial, na contestação, na petição para ingresso de terceiro no processo ou em recurso.

**§ 3º** Presume-se verdadeira a alegação de insuficiência deduzida exclusivamente por pessoa natural.

3 - **§ 2º** O juiz somente poderá indeferir o pedido se houver nos autos elementos que evidenciem a falta dos pressupostos legais para a concessão de gratuidade, devendo, antes de indeferir o pedido, determinar à parte a comprovação do preenchimento dos referidos pressupostos.

judicial. E nesse sentido a lei de custas judiciais do Estado do Rio Grande do Sul, n 14.634/14, em seu artigo 19<sup>4</sup>, determina que os juízes de primeiro e segundo graus fiscalizarão a cobrança da taxa única de serviços judiciais e despesas nos autos e papéis sujeitos ao seu exame, devendo punir disciplinarmente o servidor faltoso. Ou seja, incumbe ao juiz fiscalizar a devida cobrança do tributo, sob pena de se impor um custo indevido à toda sociedade.

Quando se fala em gratuidade judiciária, se está a tratar de pessoas hipossuficientes, cuja renda seja insuficiente para arcar com os custos do processo sem que prejudique o sustento familiar. Por isso, e levando em consideração que o princípio da boa-fé e lealdade devem prevalecer, não cabe a concessão de um benefício tão somente porque foi postulado. Só tem direito à justiça gratuita aqueles de baixa renda, o que se compreende, no entendimento jurisprudencial do Tribunal de Justiça gaúcho, até cinco salários mínimos. Todos os demais que possuam renda superior ou manifestação de capacidade econômica maior não devem fazer jus ao benefício, por uma questão de justiça.

No ponto, a Constituição Federal é bastante clara e justa ao estabelecer, em seu artigo 5º, inciso LXXIV, que o Estado prestará assistência jurídica integral e gratuita aos que comprovarem insuficiência de recursos. Ou seja, diferentemente do que prevê o Código de Processo Civil a partir de 2015, não basta apenas pedir a gratuidade, é necessário comprovar a hipossuficiência. Quer dizer, comprovar a situação de pobreza, sob pena de se conceder a isenção a todos, em franco prejuízo ao sistema judiciário e à sociedade.

Veja que a gratuidade não traz apenas a isenção ao litigante. Ela impõe ao advogado contrário a impossibilidade de exigir a sucumbência, pois suspensa pelo período de cinco anos, artigo 98, §3º do CPC, findo o qual resta liberado o devedor. Impede, também, o perito de receber o valor integral de seu trabalho, ficando limitado ao teto do ato nº 51/2009-P da Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, que hoje é de R\$441,00. Por isso, entendo que a análise do artigo 99, §3º do Código de Processo Civil não deve ser literal. A concessão do benefício, uma isenção tributária, exige comprovação dos fatos.

Como conciliar, então, a devida análise do benefício em face da posição inerte do juiz no processo?

O sistema processual civil brasileiro estabelece que o processo começa pela iniciativa da parte e se desenvolve por impulso oficial<sup>5</sup>. Ora, a iniciativa tem a ver com o próprio ajuizamento da ação. Uma vez proposta a demanda, surge o impulso oficial, cabendo ao Estado-Juiz analisar se preenchidos os requisitos processuais, dentre eles o direito à isenção das taxas incidentes no processo.

---

4 - **Art. 19.** Os juízes de primeiro e segundo graus fiscalizarão a cobrança da Taxa Única de Serviços Judiciais e despesas nos autos e papéis sujeitos ao seu exame, devendo punir disciplinarmente o servidor faltoso.

5 - **Art. 2º, Código de Processo Civil** - O processo começa por iniciativa da parte e se desenvolve por impulso oficial, salvo as exceções previstas em lei.

Por certo que o Juiz deve ser imparcial na análise da controvérsia, porém, a hipossuficiência da parte, apta a garantir a gratuidade, não é o centro da disputa. Ela, aliás, tornou-se na praxe forense uma carta branca para verdadeiras aventuras processuais, pois dá a certeza de que eventual improcedência não gera qualquer prejuízo.

Atualmente, conforme dados divulgados pelo Conselho Nacional de Justiça na sua publicação *Justiça em Números 2019*<sup>6</sup>, no Judiciário brasileiro 34% dos processos tramitam sob o benefício da isenção tributária, ou seja, são ações cujo custo é imposto à toda sociedade, que somou, em 2019, R\$4,91 reais por habitante. Não só o custo, a gratuidade indevida impede a adequada remuneração dos profissionais judiciários, como é o caso dos honorários sucumbenciais e periciais.

Neste contexto, ainda que o juiz deva permanecer inerte, não pode e não deve garantir direitos a quem não preenche os requisitos legais. A esse respeito, uma das formas de se controlar a gratuidade judiciária é através dos sistemas de pesquisas disponíveis, como o Renajud, o Infojud e o Bacenjud. Com base no primeiro, é possível verificar os veículos registrados no nome da parte. Pelo Infojud se obtém a declaração de imposto de renda, além da declaração de operações imobiliárias, identificando eventuais compras e vendas de imóveis. Por fim, há o Bacenjud, apto a informar o saldo nas contas bancárias do litigante. Através destes sistemas, pode-se compreender de forma mais coerente a situação econômica da parte, o que leva, consequentemente, a uma aplicação mais justa do benefício da gratuidade.

Além dos sistemas oficiais de consulta, está à disposição, como uma ferramenta de extrema valia, o site Google Mapas, que permite visualizar o local em que o indivíduo mora. Muitas vezes, apenas um dos integrantes do grupo familiar tem renda, porém todos os demais usufruem da capacidade econômica. É o caso, por exemplo, da mulher casada, do lar, bem como do filho, estudante universitário, ainda morando com os pais. Nestes casos, me parece mais justo analisar a capacidade econômica do grupo familiar, ao invés do indivíduo isoladamente, afinal, não dispõe de renda efetiva, embora usufrua do padrão econômico do grupo.

Na verdade, a inovação legislativa trazida no Código de Processo Civil de 2015 não trata de forma adequada sobre a concessão do benefício. Além de permitir o uso indiscriminado da gratuidade, impõe à parte contrária o dever de se opor ao pedido, através da impugnação à AJG. E o juiz, nada poderá fazer? Se basta a declaração de hipossuficiência e o magistrado não deve ter iniciativa para a produção de qualquer prova, tem-se um engessamento que beneficia todo aquele que pretenda se isentar do pagamento das custas e despesas. No ponto, a legislação que tratava do tema, Lei 1.060/50, se mostrava mais adequada, limitando-se a dizer que seria concedida assistência judiciária aos necessitados<sup>7</sup>. Ora, se a gratuidade se concede aos

---

6 - [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica\\_em\\_numeros20190919.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf) (consulta em 29/03/2020)

7 - **Art. 1º.** Os poderes públicos federal e estadual, independente da colaboração que possam receber dos municípios e da Ordem dos Advogados do Brasil, - OAB, concederão assistência judiciária aos necessitados nos termos da presente Lei.

necessitados, como prevê a Constituição Federal, conclui-se, logicamente, que aquele que postula deve comprovar sua condição, sem presunção legal.

No que tange à iniciativa para a produção de provas, entendo que o sistema processual é bastante claro, impondo ao autor o dever de provar as alegações dispostas na petição inicial e ao réu eventuais causas impeditivas, modificativas ou extintivas do direito do autor, conforme artigo 373 do Código de Processo Civil<sup>8</sup>. Ocorre que a concessão, ou não, da AJG não diz respeito aos fatos em discussão no processo, como suprarreferido. Diz, na verdade, com a análise adequada dos requisitos necessários para a isenção do litigante do dever de arcar com os custos do processo. Em palavras diretas, significa que não basta querer o benefício, é necessário que seja necessário, fato que exige a real existência de limitações econômicas.

Neste aspecto, entendo adequada a baliza de cinco salários mínimos. Ainda que se tenha vivido um período de prosperidade no Brasil, a ampla maioria da população é pobre. Segundo dados do IBGE<sup>9</sup>, divulgados em 2019, mais da metade da população, quase 104 milhões de pessoas, vivem com apenas R\$413,00 reais por mês. Ainda pior, 5% da população, mais de 10 milhões de pessoas, vivem com R\$51,00 reais, em média, por mês. Os dados, por si, evidenciam, que a realidade da população é de dificuldades extremas, a exigir a adequada concessão do benefício. Veja que a população mais carente, na linha da miséria, pouco usufrui do acesso à justiça, muito por desconhecer por completo seus direitos. Os que usam são aqueles que mais fazem uso do mercado de consumo, em regra, e estabelecem maiores relações contratuais. Por isso, deve-se fiscalizar adequadamente quem pode e quem não pode obter a gratuidade, pois a isenção impõe à sociedade, inclusive àqueles 5% mais pobres, o custo da benesse.

Na prática forense, tenho verificado a enorme eficácia do Google Mapas para a melhor análise da hipossuficiência. Isso porque os dados disponíveis estão atualizados e permitem visualizar o bairro e o imóvel em que o litigante reside, trazendo maiores elementos para se compreender sua realidade. Em conjunto, o sistema Renajud permitir consultar os veículos em nome da parte. Lembrando que ter um carro não se resume a sua aquisição. Há, também, despesas de manutenção, combustível e IPVA, custos que contribuem para afastar o direito ao benefício.

Há que se levar em conta, aliás, que a informalidade é uma realidade presente no mercado de trabalho brasileiro, sendo que muitos trabalhadores não declaram a efetiva renda obtida. Portanto, nem sempre o valor indicado como salário corresponde à capacidade econômica. É o caso, por exemplo, de profissionais liberais e empresários, sendo que a análise de sua residência e veículos se mostra um meio bastante eficaz de averiguar a real capacidade econômica.

---

8 - **Art. 373.** O ônus da prova incumbe:

**I** - ao autor, quanto ao fato constitutivo de seu direito;

**II** - ao réu, quanto à existência de fato impeditivo, modificativo ou extintivo do direito do autor.

9 - <https://noticias.r7.com/economia/metade-dos-brasileiros-vive-com-apenas-r-413-por-mes-mostra-ibge-16102019> (acesso em 23/02/2020)

Em dados disponíveis em levantamento realizado pelo Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, se percebe que o índice de concessão do benefício da gratuidade varia conforme as regiões, com maior índice de isenção em municípios mais pobres, chegando a mais de 80% do total de ações da comarca. O estudo mostra, portanto, que a AJG é, de fato, necessária, pois permite o acesso à justiça para os necessitados. E como há um enorme contingente de hipossuficientes, a concessão do benefício, portanto, deve observar padrões rigorosos. Digo benefício porque, de fato, não é apenas um direito, mas vai além, permite litigar sem custos, além de garantir a ausência de prejuízos em caso de improcedência.

Análise cuidadosa precisa ser feita, também, no que tange à hipossuficiência como conceito e o limite de cinco salários mínimos. Ao se pensar em um indivíduo com casa própria, carro pago e plano de saúde custeado pelo empregador, por exemplo, pode-se concluir que o valor de aproximadamente cinco mil reais é bastante suficiente para suprir as necessidades, permitindo, inclusive, arcar com os custos de um processo judicial, afinal, a margem de sobra dos rendimentos é grande. Diferente, porém, é o caso daquele autor com dois filhos em idade escolar, casa e carro financiado. Neste caso, o mesmo valor que serve como baliza, os cinco salários mínimos, certamente não terá a mesma sobra daquele utilizado no exemplo anterior. Por isso que verificar as reais condições do agente, como o local onde mora, se possui veículo, se realizou operações imobiliárias, é importante para se poder concluir, de forma mais aprofundada e real, sobre a necessidade do benefício.

A gratuidade judiciária, sem dúvida, é um instrumento indispensável para se garantir o pleno e efetivo acesso à justiça, porém, como benefício que é, deve observar critérios rigorosos para a sua concessão. Uma vez que os requisitos e condições da ação devem ser fiscalizados pelo Estado-Juiz, pode o magistrado, portanto, averiguar se a hipossuficiência alegada é real, viabilizando o uso adequado da assistência gratuita.

## **BIBLIOGRAFIA**

JUNIOR, Humberto Theodoro. Curso de Direito Processual Civil, 58 Edição, volume I, Editora Forense, 2017.

MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz; MITIDIERO, Daniel. Curso de Processo Civil, 3º Edição, volume I, Editora Revista dos Tribunais, 2017.

DONIZETTI, Elpidio. Novo Código de Processo Civil Comentado. 2º Edição. Editora Atlas, 2017.

DIDIER JR. Fredie; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de. Benefício da Justiça Gratuita. 6º Edição. Editora JusPodivm, 2106.

WAMBIER, Teresa Arruda Alvim; CONCEIÇÃO, Maria Lucia Lins; RIBEIRO, Leonardo Ferres da Silva; MELLO, Rogério Licastro Torres de. Primeiros Comentários ao Novo Código de Processo Civil. 2º Edição. Editora Revista dos Tribunais, 2016.



Jane Maria Köhler Vidal  
*Juíza de Direito*  
*Mestre em Direito (UNISINOS/RS)*

## **INTRODUÇÃO**

Este trabalho ocupa-se de um breve estudo sobre a comunicação como ferramenta de gerenciamento na administração judicial. Numa época de asoerboamento dos juizes pelo volume de processos, que contribui ainda mais para o agravamento do problema da morosidade da justiça, a comunicação do Judiciário, nos mais variados níveis, resta prejudicada se não houver consciência do juiz sobre esse fundamental instrumento para administração dos processos e de sua atividade em geral.

A comunicação é uma condição da vida humana e da ordem social e, mesmo sem ensinamento prévio, envolve o indivíduo desde a tenra idade num complexo processo de regras. Assim, o ser humano, e por consequência o juiz, muitas vezes sem uma noção mínima daquilo que consiste o corpo de regras da comunicação, deixa de facilitar a administração do seu cotidiano.

Este trabalho não pretende ir além de uma abordagem de alguns aspectos da comunicação capazes de facilitar a administração judiciária. Que não se argumente que este trabalho ignora importantes conceitos que estão diretamente relacionados com o tema, pois o presente estudo, de forma tão pontual, não pode assinalar grande parte das afinidades existentes e, por óbvio, fica aquém de uma análise profunda da comunicação como processo de interação.

A forma de apresentação é uma reflexão sobre essa ferramenta, trazendo conceitos básicos sobre o processo comunicacional e uma das tantas ligações que se pode fazer dele com a atuação jurisdicional. Para mais fácil compreensão do que estudamos a seguir um breve resumo do seu conteúdo.



A primeira parte tece algumas anotações gerais sobre administração judiciária, apontando características do planejamento estratégico.

Na segunda parte, desenvolve-se breves reflexões sobre a comunicação em geral, seus mecanismos e axiomas, ligando-os à atividade judiciária, enfatizando sua instrumentalidade como ferramenta para a boa administração dos afazeres jurisdicionais.

Na terceira parte, enfocando o papel do juiz, aborda-se a liderança e a necessidade de comunicação para o bom gerenciamento desse mister.

Talvez constitua esse trabalho uma porta de entrada para uma evolução daqueles que lidam com a administração judicial, assim como a porta da humildade liga a comunicação entre os envolvidos.

## I . ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL – algumas anotações

*O Sr. Kreuner passava por um vale, quando notou de repente que seus pés estavam na água. Então percebeu que seu vale era na realidade um braço do mar, e que se aproximava o momento da maré alta. Imediatamente parou, buscando com os olhos uma canoa, e enquanto desejava uma canoa ficou parado. Mas não aparecendo nenhuma canoa, ele abandonou essa esperança e esperou que a água não subisse mais. Somente quando a água lhe atingia o queixo ele abandonou também essa esperança e nadou. Tinha se dado conta de que ele mesmo era a canoa.*

(Brecht<sup>1</sup>)

Toda atividade exige administração, seja ela qual for. Viver é administrar. Algumas pessoas administram bem a sua vida. Outras, mal. O conceito de bem e mal é variável para uma e outra pessoa. Mas o estar bem com o mundo (relacionamento externo, com os outros) e no mundo (relacionamento interno, consigo) revela uma “boa” administração. Estar bem é o objetivo, independentemente do que signifique esse bem. Assim, todos administram, da melhor forma que pensam conseguir, os recursos de que dispõem para alcançar esse desiderato. Administrar é preciso, mas, como já disse o poeta, *viver não é preciso*.

Portanto, habilidades administrativas são relevantes para qualquer pessoa e, especialmente, para o juiz, que toma decisões não só sobre a utilização de recursos para atingir o objetivo de bem jurisdicionar, mas também sobre a vida dos outros.

A necessidade de saber administrar recursos para alcançar suas metas é fundamental para a boa prestação dos serviços judiciais. Desponta aí o papel do juiz, primeiro gerente do Poder Judiciário. Dele depende o sucesso do serviço, razão pela qual deve ter noções bem sedimentadas de gerenciamento.

NALINI<sup>2</sup> refletindo sobre esse modelo de magistrado brasileiro pergunta

1 - BRECHT, Bertold. **Histórias do sr. Kreuner**. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Ed 34. 2006.

2 - NALINI, José Renato. **A rebelião da toga**. Campinas: Millennium, 2006.

*O Judiciário não é uma empresa. Mas a grande parte de sua atividade-meio é análoga à de um conglomerado empresarial. Com alguma cautela e guardadas as diferenças ontológicas entre atuações, não é possível ao juiz servir-se de regras da iniciativa privada para melhorar uma prestação pública?*

E quem responde é BENETI<sup>3</sup>, assinalando

*O juiz deve ser encarado como um gerente de empresa, de um estabelecimento. Tem sua linha de produção final, que é a prestação jurisdicional. Tem de terminar o processo, entregar a sentença e a execução. Como profissional de produção é imprescindível mantenha ponto de vista gerencial, aspecto da atividade judicial que tem sido abandonado.*

Na atualidade, época de ações de massa e de um crescente volume diário de processos, torna-se imperativo a atuação do magistrado como bom gestor da atividade jurisdicional.

Para tanto, é preciso que o juiz tenha noções amplas da função administrativa que lhe é exigida, focando sua atividade de gestão no planejamento de atividades estratégicas.

A doutrina traz diversas definições de planejamento estratégico. Segundo WIEDEMANN NETO<sup>4</sup>, planejamento estratégico é uma maneira de pensar a organização no seu contexto, e completa o autor:

*É um processo que, alicerçado na missão, visão, princípios e valores da organização, define as estratégias a serem adotadas para alcançar os objetivos, tendo em vista o ambiente externo e o ambiente interno da organização.*

Com efeito, o plano estratégico impõe o conhecimento da missão, que deve explicar o motivo de cada ação desenvolvida, é a razão de ser da atividade. Ele também deve ter a visão clara do modelo que deseja numa realidade futura, o que, no dizer de COSTA<sup>5</sup>, representa “o que a organização quer no futuro”. Com o sistema de valores, que é determinado pela atividade desempenhada, o planejamento mostra a forma de pensar suas ações e relacionamentos, sem olvidar de seguir os princípios que pauta essa mesma atividade.

Dentro dessa perspectiva, deve ser difundida a cultura gerencial em todos os níveis da administração judiciária, quer no âmbito dos cartórios, foros e tribunais, quer no relativo à jurisdição, tanto nas relações internas como externas.

A gestão organizacional vem transposta da iniciativa privada para a administração pública, demandando tempo e sistematização para ser implantada na sua integralidade e incorporar-se como padrão de conduta. Nem os servidores e nem os magistrados possuem alguma formação acadêmica em administração, salvo se beneficiados por vontade própria.

---

3 - BENETI, Sidnei Agostinho. **Da conduta do juiz**. São Paulo: Saraiva, 1997.

4 - WIEDEMANN NETO, Ney. **Gestão de Gabinetes de Magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Coleção Administração Judiciária, Vol. IX, 2010.

5 - COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 1a ed, 2002.

Assim, detecta-se uma fragilidade na esfera administrativa judiciária, como um todo. Fato que vem sendo paulatinamente abrandado pelos cursos promovidos pelas Escolas da Magistratura, como é o caso da Escola do Rio Grande do Sul, que inclusive motivou o presente estudo.

O gerenciamento dos serviços judiciais tem muito que se aprimorar, não só como ferramenta que proporcione meios de aferir o modo, esforço, tempo e material dispensados para que um processo, como método científico-legal, chegue ao final, mas também como forma de atingir o cumprimento de sua missão de maneira mais rápida, efetiva, eficaz e adequada.

AGUIAR NETO<sup>6</sup>, discorrendo sobre o princípio da eficiência da atividade administrativa, alerta para confusão de conceitos:

*Eficiência é a relação entre os produtos – sejam eles bens ou serviços – e os recursos. A Administração será mais eficiente se conseguir produzir mais produtos com os mesmos ou com menos recursos. Eficácia é a relação entre os produtos e a meta projetada. A administração será eficaz se conseguir alcançar o resultado esperado. Efetividade é a relação entre os produtos e o ambiente. A administração será efetiva se os seus produtos causarem impacto positivo nos beneficiários.*

A administração judiciária estuda esses aspectos gerenciais de sua atividade (gestão de pessoas, de materiais, de processos) e, para sua plenitude, a comunicação é a ferramenta primeira desse mister. Há necessidade de comunicação interna e externa, para além do pequeno círculo do processo. A comunicação do Judiciário se dá em vários níveis e, na função jurisdicional propriamente dita, possibilita ao juiz o exercício da relação de liderança e o bom relacionamento com os jurisdicionados.

## II . A COMUNICAÇÃO JUDICIAL

O termo “comunicação” deriva do latim “communis”, que significa “comum”, tornar comum.

Para que se possa estabelecer comunicação, diálogo com alguém, deve-se estabelecer o máximo de pontos em comum com a outra pessoa que é interlocutora. Cria-se esse senso comum, reconhecendo-se significados para nossas palavras (comunicação verbal), gestos e contextos em geral (comunicação não verbal), o que permitirá o intercâmbio de mensagens, o debate entre os envolvidos e a construção de uma solução para o caso posto em juízo, por exemplo.

Nessa interação, baseado nesse senso comum, o juiz tem a pretensão de se comunicar de forma clara com as partes, porém isso nem sempre acontece.

Porém, para discorrer sobre a comunicação judicial brasileira é preciso antes mencionar que o sistema judicial aqui vigente é o da “Civil Law”, que realça a forma escrita perante a linguagem falada. Desde o início do estudo do Direito aprende-se que “o que não está nos autos não está no mundo”. A oralidade, cultuada no sistema da “Common Law”, prestigia a linguagem verbal. Nesse sistema o direito é uma criação

---

6 - AGUIAR NETO, Ruy Rosado de. **Estatística básica aplicada à administração judiciária**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Coleção Administração Judiciária, Vol. XI, 2010.

dos juízes, com precedentes que formam o chamado “direito comum”, daí ser muito importante o que eles dizem, além do que está escrito.

Dessa forma, se verifica que o estudo da ciência jurídica tem emprestado especial relevância para a comunicação escrita em face das raízes do sistema jurisdicional, devoto da codificação.

Soma-se a isso o fato de que a linguagem jurídica verbal (escrita ou falada) caracteriza-se pelo hermetismo e pela ambiguidade, muitas vezes com expressões ininteligíveis para os leigos, o que é um paradoxo. Como fazer justiça se os envolvidos não entendem o juiz e vice-versa?

Para entornar ainda mais o caldo, vale lembrar a sisudez da comunicação gestual que geralmente marca os julgadores, o que os remete a outras referências, da cultura judaico-cristã.

Todos esses aspectos demonstram, em tese, a distância que o magistrado está das partes e que, sem o “feedback” necessário, não logrará o intercâmbio indispensável para a prestação jurisdicional adequada.

A comunicação tem importância fundamental nas organizações, percebidas primeiramente como um sistema de processamento de informações. Essa importância se agigante quando o universo for o Judiciário, que detém processo de comunicação bastante complexo, porque não trabalha somente com o individual, mas com coletivo, hierarquização e especialização.

Portanto, para o magistrado exercer seu papel de liderança na administração do seu dia a dia, deve começar com a humildade em reconhecer que pode haver falhas na sua comunicação, quadro que pode ser alterado para melhor se tiver algumas noções básicas sobre como se comunicar.

## 2.1. COMUNICAÇÃO EM GERAL

O estudo da comunicação humana impõe uma análise das manifestações do comportamento humano, dos efeitos desse comportamento sobre os outros, das reações destes àquele e o contexto em que tudo acontece, transferindo o foco do exame do indivíduo para a relação entre os envolvidos.

Segundo MORRIS<sup>7</sup>, pode-se dividir o estudo da comunicação humana em três áreas de sintaxe (códigos, canais, redundância, ruído e outras propriedades da linguagem), semântica (interesse pelo significado dos símbolos) e pragmática (relação com o comportamento humano). Essas três áreas são interdependentes.

Ao entrar em contato com o outro, o ser humano já está se comunicando. Segundo WEIL<sup>8</sup>, para se compreender, de uma forma geral, o mecanismo de uma comunicação, é preciso distinguir mensagem (o que se quer transmitir a outrem), emissor (a pessoa que emite a mensagem), canal (veículo que permite a transmissão da mensagem), receptor (aquele a quem é destinada, que recebe, a mensagem, o parceiro objeto da mensagem) e ruído (é o que perturba a comunicação, são os obstáculos a uma comunicação).

7 - MORRIS, Charles. **Fundamentos da teoria dos signos**. São Paulo: USP, 1976.

8 - WEIL, Pierre. **Amar e Ser Amado – a comunicação do amor**. Petrópolis: Vozes, 1983.

As mensagens podem ser verbais (orais e escritas) e não verbais (paraverbal, usam a chamada linguagem subliminar, como olhar, mímica, etc).

Aqui cabe lembrar que a voz, embora seja o instrumento essencial da comunicação verbal, também é poderoso veículo de comunicação não-verbal. Pelo tom de voz, distinguimos a reprovação ou aceitação de uma conduta, por exemplo.

Também temos as mensagens conscientes e inconscientes. Freud foi o primeiro a abordar a grande influência do inconsciente na nossa linguagem. No plano da comunicação não verbal, o ser humano está constantemente emitindo mensagens inconscientes, que podem vir à tona e até dizer o contrário da mensagem verbal.

O estudo da comunicação reclamaria um exame aprofundado de todas essas questões. Em face do tempo e do espaço, utilizaremos a teoria de Paul Watzlawick para uma breve abordagem do tema.

## 2.2 - CINCO AXIOMAS DA COMUNICAÇÃO.

Segundo WATZLAWICK<sup>9</sup>, em sua Teoria da Comunicação, existem cinco axiomas na comunicação entre os indivíduos. Se um destes axiomas por alguma razão não funcionar, a comunicação pode falhar.

**1º. É impossível não se comunicar:** Todo o comportamento é uma forma de comunicação. Como não existe forma contrária ao comportamento (“não-comportamento” ou “anticomportamento”), também não existe “não-comunicação”. Então, é impossível não se comunicar. O silêncio comunica. Tudo comunica.

**2º. Toda a comunicação tem um aspecto de conteúdo e um aspecto de relação:** Toda a comunicação contém mais informações além do significado (conteúdo) das palavras. Essas informações referem-se à forma do emissor da mensagem dar a entender a relação que tem com o receptor da informação e como quer ser entendido, bem como a forma que a pessoa receptora vai entender a mensagem (relação). Por exemplo, o comunicador diz: «Cuida-te muito». O *nível de conteúdo* neste caso pode ser evitar que passe algo mau e o *nível de relação* pode ser a relação afetiva.

**3º. A natureza de uma relação depende das sequências comunicacionais entre os comunicantes:** Tanto o emissor como o receptor da mensagem estruturam a comunicação de forma diferente, e, dessa forma, interpretam o seu próprio comportamento como mera reação ante o outro. Cada um pensa que a conduta do outro é a causa de sua própria conduta. Isso é um equívoco, pois a comunicação humana não é mero jogo de causa-efeito, senão um processo cíclico e complexo, para o qual cada parte contribui para a continuidade do intercâmbio. Exemplo típico a ser citado é o conflito de vizinhança, onde cada parte atua ressaltando agir na defesa dos ataques da outra.

**4º. Os seres humanos comunicam de forma digital e analógica:** Para além das próprias palavras faladas e do que é dito (comunicação digital), a forma como

---

9 - WATZLAWICK, Paul. BEAVIN, Janet Helmick. JACKSON, Don D. **Teoría de la comunicación humana**. Barcelona: Herder, 1986.

é dito - a linguagem paraverbal, corporal, a gestão dos silêncios, as onomatopéias - também possuem uma enorme importância (comunicação analógica).

**5º. As permutas comunicacionais são simétricas ou complementares:** segundo se baseiem na igualdade ou na diferença. Dependendo da relação das pessoas comunicantes, o intercâmbio será simétrico quando apresentar seres de iguais condições (irmãos, amigos, amantes, etc.), ou complementar quando baseadas em trocas aditivas, onde um, comportando-se de maneira dominante, e o outro se complementam. Essa relação complementar apresenta algum tipo de autoridade (pai-filho, patrão-empregado, etc).

Diante desses axiomas, pode-se concluir que muitas vezes haverá ruído na relação comunicacional. As falhas na comunicação surgirão da utilização de códigos diferentes, de uma falsa interpretação, da confusão sobre o nível de relação e o nível de conteúdo, quando a comunicação digital não concordar com a analógica ou mesmo quando se espera um intercâmbio comunicacional complementar e recebe-se um paralelo, ou vice-versa.

Considerando esses postulados, tem-se que o pressuposto básico é de que tudo comunica, mas que é impossível comunicar-se totalmente. O significado das coisas muda de pessoa para pessoa, variando conforme a interpretação individual, que se baseia, por sua vez, nas vivências pessoais e nas sequências comunicacionais mantidas.

Quando o ser humano se comunica, pensa que está sendo claro, mas já se sabe que nem sempre isso ocorre. Aliás, é importante lembrar que a linguagem verbal é a forma menos clara de comunicação, embora a mais usada e necessária. Desde criança o ser humano utiliza a linguagem paraverbal, comunica-se com o mundo, com a genitora, através do sorriso no rosto, da expressão facial e corporal, mas essa forma de interação é relegada a segundo plano.

Já há estudos da neurociência demonstrando que captamos antes o estado de espírito do outro do que sua identidade e seu discurso. Isso pode ser um conhecimento decorrente de atavismo, com origens além da infância.

Segundo LEDOUX<sup>10</sup>, que aborda a neurociência das emoções, Darwin já observara que, embora com alguma força de vontade seja possível, em certas ocasiões, ocultar a expressão das emoções, em geral elas são involuntárias.

LEDoux também chama atenção para a teoria do cérebro trino, desenvolvida por MacLean, em 1970, que aponta uma hierarquia de “três-cérebros-num-só” (reptílico, paleomamífero e neomamífero) e enfatiza que cada região do cérebro é responsável por algum tipo de inteligência, memória, emoção e função.

Com esses estudos, posteriormente ampliados, chegou-se a conclusão de que a comunicação entre dois indivíduos, a percepção da pessoa sobre as coisas, vai depender da sua memória, cujo repertório é individual. Ou seja, entre o emissor e o receptor da mensagem há os filtros pessoais de cada um deles. A leitura dependerá da memória, dos preconceitos, dogmas e paradigmas pessoais.

---

10 - LEDOUX, Joseph. **O cérebro emocional: os misteriosos alicerces da vida emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

No dia a dia, não raras vezes, comunicamos algo verbalmente e outra coisa de fato. O que vem junto com a palavra nem sempre manifesta-se no mesmo sentido dela. E a mensagem que ficará registrada é a paraverbal. Costuma-se dizer inclusive que uma imagem comunica muito mais que mil palavras. E aí entra a significação, o caráter simbólico, eminentemente subjetivo da comunicação.

É preciso lembrar que as coisas têm diferentes significados. O matemático ou real, o que se convencionou que a coisa é. Esse sentido “real” permanece desprovido de significado se o receptor e o emissor não tiverem previamente concordado com sua significação. É o código comum. Neste sentido, toda informação compartilhada pressupõe uma convenção semântica.

Mas outro aspecto do significado é o simbólico, o que o objeto temático representa e que, portanto, depende do filtro pessoal e pode até variar conforme o estado de espírito da pessoa.

E ainda há o significado imaginário, que é para onde a coisa remete o receptor, que são as associações/lembranças feitas com a coisa pelo indivíduo, igualmente com cunho subjetivo, mudando de pessoa para pessoa.

As ideias sobre as coisas, as mensagens, são diferentes para cada pessoa. Elas dependem das sensações, da memória, de todo o repertório individual do ser humano. A percepção da pessoa sobre determinada coisa ou fato vai depender de seus filtros pessoais.

Assim, numa audiência, os envolvidos ouvem a mesma coisa (sentido matemático), mas simbolizam e imaginam coisas diferentes. Tudo isso faz parte da comunicação e influencia o que se denomina realidade.

### 2.3 . ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE REALIDADE E COMUNICAÇÃO

*“A mais perigosa de todas as ilusões é a de que há apenas uma realidade.”*

*Paul Watzlawick – A Realidade é real?*

Maria conta uma história e pede ao juiz que lhe dê razão. José conta outra história e suplica ao juiz que lhe reconheça o direito reclamado por Maria.

O que é real? Qual a verdade? Já sabemos, não há uma só verdade. Há tantas verdades quanto existem pessoas. A verdade pode ser comparada a um prisma, dependendo do ângulo, a cor é diferente. Não há uma verdade única, há a verdade de cada uma das partes no processo. Isso pode soar estranho quando se busca a chamada “verdade real” no processo judicial. Mas, ainda assim, a primeira constatação é que a verdade tem aspectos subjetivos.

Pois bem. Com a realidade, ocorre o mesmo. A realidade de cada um depende de seu ponto de vista. Como observou WATZLAWICK<sup>11</sup>, a realidade depende da construção das formas de comunicação. As pessoas, por intermédio da comunicação,

---

11 - WATZLAWICK, Paul. **A realidade é real?** Lisboa: Relógio d'Água, 1991.



exercem mútua influência na formação da imagem e do conceito do mundo no qual vivem. A comunicação, portanto, forma e revela a realidade. Segunda constatação.

A realidade, nesse viés, deve ser entendida como uma produção subjetiva e como algo que se vai construindo na interação, e não como um fenômeno objetivo, existente por si, independente da ação humana.

Essa ligação entre comunicação e realidade ainda está pouco explorada. Todavia, esse nexos pode revelar porque duas ou mais pessoas, que construíram uma relação juntas, por algum motivo depois não conseguem se entender. A comunicação falhou entre elas. As mensagens por elas enviadas entre si passaram a ter tradução distinta e, com isso, passaram a ser realidades diferentes. Como há dificuldade na comunicação, não há entendimento sobre a realidade (produção subjetiva) que elas criaram.

O paradoxo do ser humano situa-se justamente aí, na relação com outro, pois sua realidade relacional e seu mundo são construídos pela forma com que se comunica. A relação com o outro depende da comunicação de cada um.

Duas pessoas não pensam da mesma forma, pensam diferente. Isso não é ruim. Nem anormal. É natural. Quando há o relacionamento, surgem as dissintonias e as sintonias. Mas, como poetizou Caetano Veloso, “de perto ninguém é *normal*”.

Na aproximação, surge o confronto de ideias e de realidades e a dificuldade da comunicação aparece. Se não houver entre os envolvidos alguém com a capacidade de (re)inventar a interação, a tendência é o recrudescimento dessa situação até o afastamento completo. Quando ocorre esse isolamento, a comunicação entre os indivíduos resume-se praticamente ao silêncio ou à agressão.

Entender as partes e dar-lhes o que é de direito, impõe ao magistrado habilidade nesse intercâmbio. Sem a comunicação adequada é impossível compreender suas realidades e atingir o fim de sua nobre missão jurisdicional.

O julgador precisa saber receber a informação das partes e saber passar sua informação por meio de uma comunicação que elas entendam. Nesse particular, reforça-se a ideia de que deve ouvir mais do falar. Há de ter ouvidos de ouvir e olhos de ver. Boca, uma só, para falar menos. Sem esquecer, o corpo fala e ajuda na interação e na delimitação o que é real.

A realidade é o que comunicamos. O processo também é o que comunicamos. E a forma como nos comunicamos transforma o mundo, a realidade e o processo. Pode-se perceber, então, a importância da comunicação.

Portanto, assume relevância o papel do julgador/comunicador na transformação do “beco sem saída” chamado conflito em que se colocaram as partes.

Para tanto, ele deve lembrar que esse confronto é apenas uma construção subjetiva do que é comunicado e inaceitável no quadro de referência do outro. Aqui está a chave para a solução da contenda.

Por meio de uma boa comunicação, o juiz tem a possibilidade de auxiliar as partes na construção comum de uma (nova) realidade e na transformação da relação, fazendo com que elas modifiquem sua visão individual de mundo e solucionem o litígio.

Em face da dificuldade relacional, as partes não conseguiram encontrar a solução do caso. Essa procura sem êxito é que é o problema. As coisas não são o problema, mas



como as coisas deveriam ser, segundo as concepções de cada um. Como disse Epíteto, “não são as próprias coisas que perturbam o homem, mas a opinião que temos sobre as coisas”. Vale gizar, sem esses diferentes cenários internos de solução, imaginados pelas partes, a realidade perderia os contornos de drama.

Essa premissa também é importante para o juiz, que deve distanciar-se da projeção de solução do caso e analisar o conflito não sob a ótica da causalidade, mas sob a da mudança. Se o julgador buscar o “porquê” das coisas, não vai alterar nem resolver o estado das coisas. Não no momento presente. O mito de construir uma causa para o problema não leva à solução do problema, até porque a explicação sobre sua existência vai depender do quadro de referências de cada um.

Segundo WATZLAWICK<sup>12</sup>, é na transformação do “por que isso aconteceu” em “o que é que acontece agora que faz perdurar o conflito e o que é que se pode fazer no aqui e agora para introduzir mudanças para além das diferentes construções de causalidade sobre o conflito” que encontraremos a solução do problema. É na transformação do “porquê” em “que” que se pode introduzir um processo de mudança.

Como não se pode voltar ao passado e apagar os fatos que desencadearam o conflito de forma intensa, é preciso trabalhar o presente, o que é hoje, e buscar transformar esse quadro atual. A pergunta que o juiz deve fazer é: o que é que atualmente ocorre e como se pode mudar isso?

Nesta nova perspectiva situa-se o papel do juiz-administrador, de quem se espera liderança positiva. O papel de não de ser apenas o receptor e desconsiderar o que não está nos autos quando o assunto é comunicação. O processo é muito mais do que folhas escritas e carimbadas ou digitalizadas. Ao prestar a sua escuta empática sobre o conflito, colocar um nova abordagem que permita modificar o contexto conceptual e emocional daquela situação, introduzindo a mudança e a aproximação partilhada de uma visão conjunta das muitas definições de uma realidade que apenas é constituída por construções humanas.

### III . O JUIZ, A COMUNICAÇÃO E A LIDERANÇA

*Todas as partes do organismo formam um círculo. Portanto, toda e qualquer parte é um princípio e um fim.*

*Hipócrates*

A liderança é uma relação no exercício do cotidiano, não é uma posição. No dizer de COVEY<sup>13</sup>, é a arte da capacitação, ou seja, a aptidão para reforçar o poder da pessoas, mediante o aproveitamento de seus recursos físicos, mentais, sentimentais e espirituais.

12 - WATZLAWICK, Paul. BEAVIN, Janet Helmick. JACKSON, Don D. **Pragmática da comunicação humana – um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação**. Tradução de Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix, 2007.

13 - COVEY, Stephen R.. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

No mesmo sentido é a lição de MOTTA<sup>14</sup>:

*Liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto-determinação e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham.*

No dizer de BORDASCH<sup>15</sup>, o líder tem o indelegável papel de conduzir a mudança.

O líder é um motivador das pessoas para que assumam o papel de protagonistas em suas vidas, permitindo-lhes compartilhar da decisão cotidiana, seja ela qual for, dentantes dos limites cabíveis.

Liderança faz parte da boa administração judiciária, exigindo do juiz todas as habilidades modernas classificadas em três dimensões, como ensina MOTTA<sup>16</sup>:

*A dimensão organizacional, que se refere às habilidades de domínio do contexto organizacional; a dimensão interpessoal, que compreende o conjunto de habilidades de comunicação e interação entre pessoas; e as qualidades pessoais, ou seja, as características individuais passíveis de serem conquistadas e praticadas por outros.*

VIEIRA<sup>17</sup> efatiza que *o magistrado moderno não pode abrir mão de seu viés de gestor, porquanto dessa competência dependerá a eficiência de sua unidade jurisdicional*. E nesse mister, os predicativos da simplicidade e humildade se somam aos outros tantos como empenhedorismo, criatividade e proficiência.

Uma vez mais será necessária a simplicidade, para permitir circular essa liderança, que deve ser compartilhada, de forma situacional.

Para ser um bom líder, o juiz deve escutar, perguntar, ouvir e observar muito. Muito mais do falar. Assim, construirá o conhecimento e a soluções com os demais agentes, sejam eles partes, advogados, servidores, colegas ou instituições, pessoas atuantes no cenário jurídico-social.

A atividade jurisdicional, nas palavras de MARTINEWSKI<sup>18</sup>, é sistêmica e abrange outros atos além do âmbito do processo, como a gestão do pessoal de apoio, a gestão da inter-relação com os advogados e sua instituição, com as demais entidades públicas e privadas. Em todas essas funções, a comunicação é o primeiro instrumento para a boa interação dos envolvidos.

---

14 - MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

15 - BORDASCH, Rosane Warnner da Silva. **O gerenciamento por processos implantado através da Escola Superior da Magistratura da Associação de Juizes do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Coleção Administração Judiciária, Vol. VI, 2009.

16 - Cf. Motta. Op. cit.

17 - VIEIRA, José Luis Leal. **Um novo desafio para o Judiciário: o juiz-líder**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Coleção Administração Judiciária, Vol. III, 2009.

18 - MARTINEWSKI, Cláudio Luís. **Definição dos critérios de promoção por merecimento dos magistrados como instrumento de gestão e de desenvolvimento institucional**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Coleção Administração Judiciária, Vol. VI, 2009.

No dizer de DONNELLON<sup>19</sup>:

*A comunicação é o segredo de se manter uma equipe funcionando de forma produtiva e fluida. Você poderá obter o máximo de sua equipe se implantar uma rotina formal de diálogo em grupo. Cada membro da equipe, como também a maneira como todo mundo se encaixa para formar a equipe.*

O Judiciário não pode ser um sistema fechado em si mesmo. Deve permitir a interação para ser eficaz na prestação jurisdicional. Somente produzirá um bom resultado se esse for adequado, o que só será constatado após uma leitura externa, ambiental, e se a resposta for positiva, de que se produziu a mudança esperada pela sociedade e, na visão holística e sistêmica, produziu motivação para se atingir esses resultados objetivados.

Ao se comunicar, o juiz deve ser capaz de reconhecer que, embora pense que está sendo claro, pode não estar sendo o que pensa. Não deve ser pretensioso quanto ao fato de estar se comunicando, porque, como vimos, a comunicação não depende apenas dele, mas dos demais participantes e envolve, sempre, aspectos extremamente subjetivos. E será mais pretensioso, quanto mais se apegar à linguagem verbal. Comunicação depende de humildade.

Um dos passos para a boa comunicação é ter-se ciência das limitações dessa interação, sem valorizá-las demais para poder vencê-las. A única ponte capaz de transpor essas barreiras é a humildade, para ligar emissores/receptores, para liderar o debate, o diálogo e permitir a circulação da comunicação e da própria liderança. Compartilhar a decisão. Capacitar os envolvidos ajudando-os a se comunicarem e a construir uma nova realidade.

Não há dúvidas, para fazer a comunicação fluir, é preciso ser um bom líder. Escutar, perguntar, ouvir, observar, construir o conhecimento e motivar a mudança positiva. O líder explora a comunicação de forma a construir uma visão compartilhada do conflito e da solução. Ao despertar essa visão coletiva, cria um instrumento poderoso para alcançar seu objetivo, que, no fundo, também é o objetivo das partes, resolver o problema posto da forma mais adequada. Com essa construção de visão compartilhada, o líder é um inspirador no agir dos liderados.

Quanto mais pontos em comum mantiver com outros, mais facilmente atingirá o bom nível de comunicação. Para tanto, deverá adotar os códigos corretos, levar em conta a situação de receptor, analisar o contexto da comunicação, exercitar a concordância entre a comunicação digital e analógica, pontuando bem a relação.

A imagem do líder do passado está atrelada à incomunicabilidade, inacessibilidade. Mandava cumprir, ao invés de estimular o cumprimento e dividir tarefas. Não permitia a circulação da liderança. Pode-se dizer que tinha características muito masculinas, de imposição e perpetuação do poder e do *status quo ante*.

A atualidade reclama um líder participativo, acessível, envolvente, numa ideia de complementaridade. De ter estilo diretivo, orientativo, mesmo delegando

---

19 - DONNELLON, Anne. Liderança de equipes: escolha a equipe, comunique as metas, defina as funções, crie um clima de confiança: soluções práticas para os desafios do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

e supervisionando funções. Características femininas como o acolhimento e envolvimento são bem-vindas. Deve estar aberto aos novos conceitos e às mudanças, unindo a lógica das coisas com a força da linguagem.

Não se pode olvidar que há um poder muito grande na palavra “juiz”. Um significado simbólico muito forte. Sua capacidade de transformar a realidade é maior que a da maioria dos seres humanos investidos em alguma atividade.

Se o magistrado pretende exercer com plenitude esse poder transformador, deve ser um bom gerente, um ótimo motivador, um ótimo comunicador. Um verdadeiro líder. Prestar seu serviço com “excelência”. Como sua atividade é essencialmente lidar com seres humanos. Deve interagir com eles, nivelar-se com eles, cercando o fato sob exame de razão e emoção, pois há múltiplos significados para as coisas e são os significados que dão vida à comunicação. O magistrado tem que estar aberto para perceber que os códigos, os filtros dos outros podem não ser como o dele, nem mesmo ser o que ele pensa. Somando razão e emoção chegará mais perto das pessoas de maneira individualizada, como cada caso requer. Embora se possa encarar uma lide como um grupo de pessoas e como tal deve ser entendida, inclusive com utilização de comunicação grupal, não pode descurar de que cada indivíduo é um ser único, mesmo que em uma família. O julgador tem que se comunicar com o indivíduo e descobrir com ele os pontos em comum, se quiser se comunicar.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo da administração judiciária representa uma ruptura no trato das questões afetas ao Judiciário. A ideia de uma organização que deve produzir bons resultados e para isso deve realizar um plano estratégico, baseado em sua missão, valores e princípios, aproxima a magistratura do alcance de suas metas.

Desponta nesse cenário o juiz, o juiz-líder. Que deve abandonar a visão de julgador distante, incomunicável e ordenador, para adoção de uma nova toga, a da aproximação, da comunicabilidade, da participação e complementaridade.

Nesse viés, a comunicação é sua primeira ferramenta para bem administrar sua atividade e prestar de forma adequada (positiva) sua jurisdição, seja no ato de julgar, seja no cotidiano.

Deve, portanto, o magistrado lançar um olhar aprofundado sobre essas formas de interação, entender um pouco mais de seus aspectos e efeitos sobre o comportamento e a realidade do ser humano. Através da comunicação, pode-se capacitar as partes para a solução dos conflitos e a criação de uma situação de mundo.

Reconhecendo a relação comunicacional como um processo, consta-se que a mensagem vive uma aventura ao sair do emissor e chegar no receptor e, nesse percurso, não há garantia de que chegará como se pretendeu que chegasse. Quando essas mensagens passam pelo canal do Judiciário, se o juiz não for capacitado para entender alguns meandros desse sistema e se não for humilde para aceitar que pode não estar entendendo a informação e não sendo claro quando se comunica, corre-se o risco de o resultado final da prestação jurisdicional não agradar ao destinatário final, que é a sociedade.

O Judiciário não é um sistema fechado e, como organização, todas as peças devem funcionar de forma adequada. É como uma grande obra de arte, um quadro de Renoir, por exemplo. Não se pode apontar uma característica única que faça a obra funcionar. Ela é um todo, todas as partes trabalhando para criar um efeito global, perfeito e permanente, que fazem a grandeza da obra.

Conforme disse o mestre italiano BOBBIO, o problema vinculado aos direitos do homem não está em declará-lo, mas em protegê-los. Tem-se então no plano jurídico um instrumento capaz de auxiliar na boa administração judicial, para aqueles que alimentam o desejo de ver uma realidade mais próxima do modelo ideal de sociedade concebido pela tradição humanista e verdadeiramente democrática. O caminho está indicado. Quem o descortinar poderá tornar-se diferente.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR NETO, Ruy Rosado de. **Estatística básica aplicada à administração judiciária**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, Coleção Administração Judiciária, Vol. XI, 2010.

BENETI, Sidnei Agostinho. **Da conduta do juiz**. São Paulo: Saraiva, 1997.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BORDASCH, Rosane Warnner da Silva. **O gerenciamento por processos implantado através da Escola Superior da Magistratura da Associação de Juizes do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, Coleção Administração Judiciária, Vol. VI, 2009.

BRECHT, Bertold. **Histórias do sr. Kreuner**. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Ed 34. 2006.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 1a ed, 2002.

COVEY, Stephen R.. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEDOUX, Joseph. **O cérebro emocional: os misteriosos alicerces da vida emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

MARTINEWSKI, Cláudio Luís. **Definição dos critérios de promoção por merecimento dos magistrados como instrumento de gestão e de desenvolvimento institucional**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, Coleção Administração Judiciária, Vol. VI, 2009.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MORRIS, Charles. **Fundamentos da teoria dos signos**. São Paulo: USP, 1976.

NALINI, José Renato. **A rebelião da toga**. Campinas: Millennium, 2006.

WATZLAWICK, Paul. **A realidade é real?** Lisboa: Relógio d'Água, 1991.

WATZLAWICK, Paul. BEAVIN, Janet Helmick. JACKSON, Don D.. **Teoria de la comunicación humana**. Barcelona: Herder, 1986.

WATZLAWICK, Paul. BEAVIN, Janet Helmick. JACKSON, Don D.. **Pragmática**

**da comunicação humana – um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação.** Tradução de Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix, 2007.

VIEIRA, José Luis Leal. **Um novo desafio para o Judiciário: o juiz-líder.** Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, Coleção Administração Judiciária, Vol. III, 2009.

WEIL, Pierre. **Amar e Ser Amado – a comunicação do amor.** Petrópolis: Vozes, 1983.

WIEDEMANN NETO, Ney. **Gestão de Gabinetes de Magistrados nas Câmaras Cíveis do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, Coleção Administração Judiciária, Vol. IX, 2010.