

**FACULDADE VALE DO CRICARÉ  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO SOCIAL,  
EDUCAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**JORGE EDUARDO DE LIMA SIQUEIRA**

**GESTÃO JUDICIÁRIA PARA A REDUÇÃO DE OBSTÁCULOS AO  
ANDAMENTO DE PROCESSOS E JULGAMENTO EM TEMPO RAZOÁVEL**

**SÃO MATEUS  
2019**

**JORGE EDUARDO DE LIMA SIQUEIRA**

**GESTÃO JUDICIÁRIA PARA REDUÇÃO DE OBSTÁCULOS AO  
ANDAMENTO DE PROCESSOS E JULGAMENTO EM TEMPO RAZOÁVEL**

Dissertação apresentada para o curso de Pós-graduação stricto sensu – mestrado profissional – em Educação, Gestão Social e Desenvolvimento Regional da Faculdade Vale do Cricaré sob orientação do Professor Doutor José Geraldo Ferreira da Silva.

**SÃO MATEUS  
2019**

Autorizada a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação  
Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional  
Faculdade Vale do Cricaré – São Mateus – ES

S618g

Siqueira, Jorge Eduardo de Lima.

Gestão judiciária para redução de obstáculos ao andamento de processos e julgamento em tempo real / Jorge Eduardo de Lima Siqueira – São Mateus - ES, 2019.

123 f.: il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional) – Faculdade Vale do Cricaré, São Mateus - ES, 2019.

Orientação: prof. Dr. José Geraldo Ferreira da Silva.

1. Acesso à justiça. 2. Gestão judiciária. 3. Razoável duração de processos judiciais. 5. Boas práticas. I. Silva, José Geraldo Ferreira da. II. Título.

CDD: 341.46

Sidnei Fabio da Glória Lopes, bibliotecário ES-000641/O, CRB 6ª Região – MG e ES

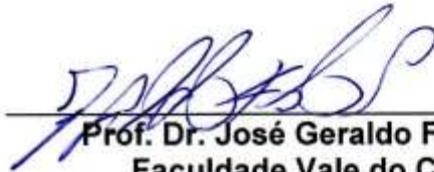
**JORGE EDUARDO DE LIMA SIQUEIRA**

**GESTÃO JUDICIÁRIA PARA A REDUÇÃO DE OBSTÁCULOS  
AO ANDAMENTO DE PROCESSOS E JULGAMENTO EM  
TEMPO RAZOÁVEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional da Faculdade Vale do Cricaré (FVC), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional, na área de concentração Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional.

Aprovado em 04 de outubro de 2019.

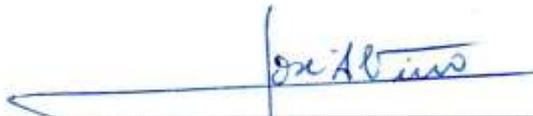
**COMISSÃO EXAMINADORA**



**Prof. Dr. José Geraldo Ferreira da Silva**  
Faculdade Vale do Cricaré (FVC)  
Orientador



**Prof. Dr. Marcus Antonius da Costa Nunes**  
Faculdade Vale do Cricaré (FVC)



**Prof. Dr. José Altino Machado Filho**  
Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural

Dedico a Deus, amor infinito, e aos amigos espirituais pela força e amizade de sempre.

Aos meus filhos, Maria Eduarda Gomes Siqueira e João Marcos Gomes Siqueira, pelo amor incondicional de cada dia e inspiração para as lutas de cada dia.

Aos meus pais, Ana Maria Carreira de Lima e Marcos Antonio Pereira Siqueira, porque me criaram e amaram sem reservas.

A todos os meus padrinhos, porque sempre me mostraram o bom caminho.

À minha avó, Victoria Consuelo Carreira de Lima, grande jurista, por sua inspiração e exemplo.

Ao meu irmão, Leonardo Ribeiro Pereira Sobrinho, sua esposa e filhos (meus “guaxinins”), pela amizade, companheirismo e amor de sempre.

A Josemar Zanelato, que um dia me disse: “se você não fizer o curso de Direito, não volte mais à minha casa”. Eu segui seu conselho...

Aos tios Walter Pignaton e Mônica Siqueira, pelo amor que não tem medidas. Eternos pais do meu coração.

Ao meu sócio-amigo-irmão, Patrick de Oliveira Malverdi, por todos os dias.

Aos meus amigos do coração, pelo companheirismo, apoio e amizade de sempre.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pai amoroso e perfeito, e aos amigos espirituais pela força e amizade de sempre.

Aos meus filhos, Maria Eduarda Gomes Siqueira e João Marcos Gomes Siqueira, pelo amor incondicional de cada dia e inspiração para as lutas diárias.

Aos meus pais, Ana Maria Carreira de Lima e Marcos Antonio Pereira Siqueira, porque me criaram e amaram sem reservas.

À minha avó, Victoria Consuelo Carreira de Lima, por sua inspiração e exemplo.

Ao meu irmão, Leonardo Ribeiro Pereira Sobrinho, sua esposa e filhos (meus “guaxinins”), pela amizade, companheirismo e amor de sempre.

Ao meu sócio-amigo-irmão, Patrick de Oliveira Malverdi, pela paciência, parceira, companheirismo, lágrimas e alegrias compartilhadas todos os dias.

A todos os meus padrinhos, porque sempre me mostraram o bom caminho.

A Josemar Zanelato, que um dia me disse: “se você não fizer o curso de Direito, não volte mais à minha casa”. Eu segui seu conselho...

Aos tios Walter Pignaton e Mônica Siqueira, pelo amor que não tem medidas. Eternos pais do meu coração.

Aos meus amigos do coração, pelo companheirismo, apoio e amizade de sempre.

Ao Prof. Dr. José Geraldo Ferreira da Silva pela paciência, zelo e apoio durante o processo de orientação.

À Faculdade Vale do Cricaré, local onde me fiz jurista, me especializei, cursei este mestrado, além de ter a grata satisfação de ser parte de seu colegiado de professores do curso de Direito.

“Justiça tardia nada mais é do que injustiça  
institucionalizada” (Rui Barbosa)

## RESUMO

SIQUEIRA, JORGE EDUARDO DE LIMA. **Gestão judiciária para redução de obstáculos ao andamento de processos e julgamento em tempo razoável.** 2019. 123 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social, Desenvolvimento Regional e Educação) – Faculdade Vale do Cricaré, São Mateus, 2019.

Desde 2004 foi consagrado no Brasil o direito a que todos têm seus processos judiciais finalizados em tempo razoável. Passados mais de dez anos, ainda estamos longe de concretizar esse direito, com ações judiciais que levam muitos anos para sua conclusão, inclusive as chamadas pequenas causas, que deveriam ser resolvidas em curto período. Esta dissertação foi construída com a finalidade de iniciar a busca pelas possíveis causas que levam à lentidão dos processos judiciais e soluções viáveis, denotando a importância do tema para a sociedade brasileira, que necessita do Poder Judiciário em situações diversas para a proteção e concretização de seus direitos. Inicialmente trata do acesso à justiça como preceito fundamental das pessoas para que recebam a proteção legal diante da violação ou não entrega de direitos que detenham, apontando inclusive alguns obstáculos a serem superados para a razoável duração das ações judiciais. Traz a situação da justiça brasileira através dos dados publicados pelo Conselho Nacional de Justiça, especialmente no que tange ao número de processos, tempo médio de duração e produtividade. Contém uma análise objetiva da jornada de trabalho e produtividade da justiça estadual do Espírito Santo no ano de 2017. Traz algumas técnicas de gestão judicial de processos, metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça para o Poder Judiciário e alguns resultados. Foi possível concluir através desses bons exemplos, que a conclusão dos processos em menor tempo é possível, contanto que sejam empregados métodos de gestão de processos, tais como os apresentados neste trabalho. Os resultados apontaram algumas razões que levam à lentidão da marcha dos processos judiciais em geral, tais como: excesso de processos, escassez de pessoal, falta de políticas públicas e ações judiciais coletivas para solução das demandas de massa, dentre outras. Mas os fatores predominantes são a ausência de conhecimentos específicos e emprego de técnicas de gestão processual em gabinetes aliada ao reduzido número de dias e horas trabalhados anualmente pelo Judiciário capixaba. Foi o emprego dessas técnicas, o estabelecimento e controle de metas fixadas pelos próprios juizes, além da jornada acentuada de trabalho de alguns magistrados (classe A), dentre outros aspectos destacados na pesquisa, que fizeram com suas unidades judiciárias fossem reconhecidas como modelos de celeridade processual.

Palavras-chave: Acesso à Justiça. Razoável Duração de Processos Judiciais. Gestão Judiciária. Boas práticas.

## ABSTRACT

SIQUEIRA, JORGE EDUARDO DE LIMA. **Judicial management to reduce obstacles to the progress of proceedings and trial in reasonable time. 2018.** 2019. 123 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social, Desenvolvimento Regional e Educação) – Faculdade Vale do Cricaré, São Mateus, 2019.

Since 2004, has been established in Brazil the right of everyone have lawsuits concluded within a reasonable time. More than ten years later, we are still far from realizing this right, with lawsuits that take many years to complete, including so-called small claims, which should be resolved in a short period. This dissertation was built with the purpose of starting the search for possible causes that lead to the slow judicial processes and viable solutions, denoting the importance of the theme for the Brazilian society, which needs the Judiciary in different situations to protect and realize their rights. Initially, it approaches the access to justice as a fundamental precept for people to receive legal protection in the front of the violation or non-disposal of their rights, outstanding some obstacles to be overcome for reasonable duration of lawsuits. It brings the situation of Brazilian justice through published data by the National Council of Justice, especially regarding the number of cases, average duration and productivity. It contains an objective analysis of the working hours and productivity of the state justice of Espírito Santo in 2017. It brings some techniques of judicial processes management, some goals set by the National Council of Justice for the Judiciary and some results. The results pointed to some reasons that lead to the slow march of judicial processes in general, such as: reduced working time of judicial agents, excess of processes, staff shortage, lack of public policies and collective lawsuits to solve mass demands, among others. But the predominant factors are the lack of specific knowledge and use of procedural management techniques in offices combined with the small number of days and hours worked annually by the Judiciary of Capixaba. It was the use of these techniques, the establishment and control of goals set by the judges themselves, in addition to the marked working day of some magistrates (class A), among other aspects highlighted in the research, which they did with their judicial units recognised as procedural speed models.

Keywords: Access to justice. Reasonable lawsuits duration. Judicial management good practices.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Prazos legais de duração de processos judiciais no Brasil.....	36
Tabela 2 - Dados relativos a horas e dias de trabalho no ano de 2016.....	49
Tabela 3 - Classificação das varas por cidade.....	76
Tabela 4 - Classes por unidade judiciária da cidade A.....	76
Tabela 5 - Economia de Tempo Juizados Especiais com efetiva realização de audiências unas de conciliação, instrução e julgamento.....	83
Tabela 6 - Economia de tempo no processo civil com a efetiva concentração de atos na audiência de instrução e julgamento .....	84
Tabela 7 – Economia de tempo no processo penal com efetiva concentração de atos na audiência de instrução e julgamento.....	84

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Percentual de advogados atuantes por cidade.....	63
Figura 2 – Tempo de exercício da advocacia dos entrevistados.....	64
Figura 3 – Velocidade de tramitação dos processos na cidade A.....	66
Figura 4 – Velocidade de tramitação dos processos na cidade B.....	66
Figura 5 – Velocidade de tramitação dos processos na cidade D.....	67
Figura 6 – Velocidade de tramitação dos processos na cidade C.....	67
Figura 7 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A1.....	69
Figura 8 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A2.....	70
Figura 9 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A3.....	71
Figura 10 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A7.....	71
Figura 11 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A4.....	72
Figura 12 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A6.....	73
Figura 13 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A5.....	73
Figura 14 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A8.....	75
Figura 15 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A9.....	75
Figura 16 - Dias não trabalhados com férias no ano de 2017.....	92
Figura 17 - Horas trabalhadas por pessoa no ano de 2017.....	92

## LISTA DE SIGLAS

AMATRA	Associação dos Magistrados da Justiça do Trabalho da 3ª Região
CAIJ	Convenção sobre o Acesso Internacional à Justiça
CEJUSC	Centro Judiciário de Solução Conflitos e Cidadania
CIDH	Corte Interamericana de Direito Humanos
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CPC	Código de Processo Civil
CPP	Código de Processo Penal
IAD	Índice de Atendimento à Demanda
IPM	Índice de Produtividade dos Magistrados
IPS-Jud	Índice de Produtividade dos Servidores da Justiça
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TJAC	Tribunal de Justiça do Acre
TJBA	Tribunal de Justiça da Bahia
TJCE	Tribunal de Justiça do Ceará
TJES	Tribunal de Justiça do Espírito Santo
TJRJ	Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro
TJRN	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OIT	Organização Internacional do Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	15
1.2 OJETIVOS.....	17
<b>1.2.1 Objetivos Gerais</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>18</b>
<b>2 O ACESSO À JUSTIÇA E A RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO</b> .....	<b>19</b>
2.1 O ACESSO À JUSTIÇA E SUA IMPORTÂNCIA PARA A CONCRETIZAÇÃO DE DIREITOS.....	20
<b>2.1.1 Conceito de Acesso à Justiça</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.2 O Acesso à Justiça como direito fundamental</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1.3 Obstáculos a serem superados</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1.4 Barreiras suplantadas ou em fase de superação no sistema judicial brasileiro</b> .....	<b>26</b>
<b>2.1.5 As fases do processo judicial brasileiro e seu tempo legal</b> .....	<b>29</b>
<b>2.1.6 Princípio da razoável duração do processo – Justiça tardia é injustiça</b> ...	<b>36</b>
2.2 A SITUAÇÃO DA JUSTIÇA BRASILEIRA EM NÚMEROS.....	39
2.3 A JORNADA DE TRABALHO DA JUSTIÇA ESTADUAL CAPIXABA E SUA PRODUTIVIDADE.....	44
2.4 GESTÃO JUDICIÁRIA – ALGUMAS TÉCNICAS e METAS ESTABELECIDAS PELO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA.....	51
<b>3 MATERIAIS E MÉTODOS</b> .....	<b>58</b>
3.1 DEFINIÇÃO DE CLASSES SEGUNDO DADOS COLHIDOS SOB A ÓTICA EXTERNA.....	60
3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES JUDICIÁRIAS E CIDADES ESTUDADAS.....	61
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>63</b>
4.1 PERFIL DOS ADVOGADOS ENTREVISTADOS E CIDADES DE ATUAÇÃO ...	63

4.2 CLASSIFICAÇÃO DAS UNIDADES JUDICIÁRIAS E CIDADES SOB A ÓTICA DOS ADVOGADOS .....	65
<b>4.2.1 Velocidade processual por cidade – visão geral .....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.2 Velocidade processual de cada unidade do município A .....</b>	<b>68</b>
4.3 FATORES QUE ACELERARAM A TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS NAS UNIDADES ESTUDADAS.....	78
<b>4.3.1 Características da gestão de processos dos juízes Classe A .....</b>	<b>78</b>
<b>4.3.2 Economizando dias através da concentração de atos processuais .....</b>	<b>82</b>
<b>4.3.3 Estimando tempo e produtividade para fixação de metas .....</b>	<b>85</b>
4.4 OBSTÁCULOS A SEREM SUPERADOS.....	86
<b>4.4.1 Obstáculos da Justiça capixaba – propostas ao Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo (TJES) .....</b>	<b>87</b>
<b>4.4.2 Obstáculos da advocacia – propostas aos advogados em geral .....</b>	<b>95</b>
<b>4.4.3 Obstáculos do Ministério Público – propostas ao Ministério Público estadual do Espírito Santo .....</b>	<b>96</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES.....</b>	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário aos advogados das quatro cidades estudadas - Fase 1.....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE B – Perguntas para entrevista a ser feita com os Juízes das quatro cidades estudadas – Fase 2 .....</b>	<b>110</b>
<b>APÊNDICE C – Boas práticas judiciais de gestão de processos: a busca pela celeridade processual. O juiz classe A! .....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE D – Modelo demonstrativo de planilha de controle de produtividade, fixação e monitoramento de metas .....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE E – Boas práticas para o aumento da velocidade processual – Para Advogados e Promotores de Justiça .....</b>	<b>119</b>
<b>APÊNDICE F – 1ª Jornada Estadual de Gestão de Processos.....</b>	<b>122</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A atividade judicial é invocada normalmente em decorrência da violação ou ameaça de lesão a um ou mais direitos daquele que recorre ao Poder Judiciário. Essa reparação ou adoção de medidas requeridas pelo jurisdicionado não só deve se dar de acordo com a lei e o direito, sendo também imprescindível que se realize em tempo razoável, mesmo porque, em algumas situações a medida adotada pelo julgador a destempo pode se mostrar ineficaz. A título de exemplo, uma pessoa com deficiência física não pode esperar vários anos até que o Judiciário determine que uma concessionária de transporte público adeque seus veículos às suas necessidades de acesso. De igual forma, um paciente na fila de espera de um hospital público pode não ter tanto tempo capaz de aguardar o deslinde final de uma ação judicial que, por regra, dura mais de um ano.

A rotina vivenciada por este pesquisador no exercício da advocacia tem mostrado a necessidade de verificação das causas que levam à morosidade no julgamento de processos submetidos à justiça brasileira, a fim de que, conhecendo-as, possam ser formuladas propostas aplicáveis para a retirada desses obstáculos que impedem atualmente que o Poder Judiciário alcance sua finalidade essencial em tempo razoável. Não se pode levar tanto tempo para concretizar direitos mínimos como: saúde, educação em todos níveis, dignidade, acessibilidade, condições e remuneração pelo trabalho, segurança, dentre outros.

De acordo com dados publicados pelo Conselho Nacional de Justiça relativos ao ano de 2016, nos fóruns brasileiros tramitavam 2.812.812 processos relativos a direitos da criança e do adolescente, sendo 46.461 só no estado do Espírito Santo (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017). Esses feitos estão ligados às necessidades de crianças e adolescentes, tais como: adoção, guarda/tutela, saúde, educação, internação de menores infratores, dentre outras questões de inegável importância e que não podem ficar à mercê do lento processamento das causas judiciais.

Ainda segundo o CNJ (2017) os processos do Judiciário capixaba duram, em média: 2 anos e 5 meses no primeiro grau; 9 meses em segundo grau (recursal) e 5 anos e 1 mês na fase de cumprimento das decisões judiciais. Equivale a dizer que a média de tempo para que um processo judicial complete todas as suas fases no Espírito Santo é de 8 anos e 3 meses. Se considerarmos o exemplo dado, os

números expostos acima e o tempo médio de conclusão dos processos, veremos um cenário trágico e preocupante no que se refere aos direitos de crianças e adolescentes capixabas.

Fica nítida a necessidade de investigação sobre as causas e obstáculos que impedem que o julgamento de ações judiciais se efetive em período equilibrado de tempo: nem tão rápido que possa suprimir fases processuais importantes, nem tão lento que seja incapaz de satisfazer a pretensão daquele que precisa.

A lentidão dos processos judiciais, alvo de críticas de estudiosos e da população em geral, merece análise e perquirição de suas causas e obstáculos. Compreendendo esses fatores e analisando exemplo de ações criativas de alguns juízes que fogem a essa estatística, julgando seus processos com celeridade, será possível encontrar algumas soluções que, no mínimo, reduzam esse tempo.

Para o alcance de tal intento devem ser analisadas as formas e métodos de gestão de processos atualmente adotadas pelos juízes que, como regra, não receberam treinamento especializado para tanto, nem tiveram em suas faculdades matéria voltada para essa temática tão importante.

O profissional do direito termina sua faculdade, passa em um concurso, é empossado e, quando passa a exercer suas funções como juiz ou servidor do Judiciário, se depara com cartórios e gabinetes de fóruns abarrotados de processos, exigindo de si uma gestão que não lhes foi ensinada, mas que é imprescindível para que consigam fazer os processos tramitarem em bom tempo. Extrai-se desse fato, tão comum no cenário da justiça brasileira, a importância do estudo das formas de gestão de processos para o seu aprimoramento e formulação de técnicas mais eficientes e úteis a todos.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

As normas constitucionais brasileiras destacam como fundamentos do Brasil: a dignidade da pessoa humana, a cidadania e os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, trazendo como objetivos a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, com a promoção do bem de todos (BRASIL, 1988a). Neste último objetivo tem-se o chamado princípio da busca pela felicidade.

Para o alcance de tais objetivos a Constituição Federal adotou a clássica distribuição das três grandes funções estatais: legislativa, administrativa e julgadora, tendo portanto, como seus os poderes Legislativo, o Executivo e o Judiciário (FRIEDE, 2011). Assim, o Poder Judiciário tem parcela fundamental nessa construção, pois atua como guarda da lei, cabendo-lhe a concretização de direitos através dos processos judiciais que lhes são submetidos. Para tanto, imprescindível que assegure aos brasileiros o acesso à justiça que, por sua vez, deve se consolidar através da razoável duração dos processos (LENZA, 2009).

O pleno acesso à justiça para a satisfação de direitos através do julgamento célere de processos tem sido um dos grandes desafios dos juristas, especialmente do Judiciário. Essa preocupação ganhou força em escala internacional quando Cappelletti e Garth (2002) trouxeram uma nova concepção sobre o tema, destacando que o acesso à justiça deve ser visto sob duas premissas: 1) a justiça deve ser acessível a todos igualmente; 2) o processo judicial deve ser capaz de alcançar resultados individual e socialmente justos; tudo isso aliado a economicidade e rapidez.

Tem-se nova ótica acerca do direito do cidadão de propor ações judiciais em busca de seus direitos, colocando-o na escala de direito fundamental. Sem o pleno acesso à justiça, a pessoa não consegue alcançar a reparação ou efetivação de direitos violados ou não respeitados. Equivale a dizer que, sem o pleno acesso à justiça, não é possível satisfazer direitos, premissa fundamental de qualquer Estado de direito, caso do Brasil. Além disso, não basta ao cidadão ter amplo acesso à justiça, sem que isso se realize em tempo reduzido, sendo esse um direito previsto de modo expreso no artigo 5º, inciso LXXVIII, da Constituição Federal (BRASIL, 1988a).

São diversos os danos resultantes da lentidão processual. No caso de processos instaurados para apuração de crimes, a demora exagerada no julgamento pode levar à prescrição e, se consumando, não pode mais o Estado prosseguir com o processo e aplicar a punição cabível. Vemos rotineiramente notícias jornalísticas informando que políticos ou criminosos mais famosos foram absolvidos em razão da prescrição da pretensão punitiva do Estado. Nas demandas que envolvam crianças e adolescentes temos efeitos igualmente negativos e graves. Nos casos de abandono ou maus tratos de bebês e crianças que são colocadas em casas de abrigo, por exemplo, indiscutível os prejuízos das

petizes, pois permanecem longos períodos nessas casas enquanto aguardam o deslinde do processo judicial que decida sua situação, se será entregue sua guarda a parente próximo, se irá para fila de adoção ou colocada em família substituta.

Quanto às causas cíveis em geral, alguns efeitos negativos podem ser destacados. Em alguns casos, sendo demorada a resolução da questão que envolva reparação de danos patrimoniais, a parte terá experimentado perdas financeiras que não foram recompostas, pelo decurso do tempo.

Além disso, a demora também faz com que pessoas aceitem receber, mediante acordo, valores ou proposições muito inferiores ao que alcançariam ao final do processo, preferindo receber pouco de imediato a ter de esperar longo período de tempo. Nesse cenário, grandes empresas e multinacionais se beneficiam dessa lentidão, apresentando propostas ínfimas a consumidores que, diante da já conhecida demora judicial, acabam por aceitar migalhas ou valores bem inferiores aos que teriam direito. Vê-se diariamente o desânimo de pessoas de buscarem seus direitos pelo simples fato de não terem mais o desejo de despender tanto de seu tempo com a justiça. Não se olvide dos prejuízos causados pela morosidade no âmbito do direito das famílias, tornando duradouros conflitos familiares, afetivos, além dos prejuízos ao cuidado e educação dos filhos. São incontáveis os danos causados pela morosidade da justiça: pessoas que precisam esperar anos para alcançar benefícios previdenciários (aposentadoria, auxílio doença e outros); danos ambientais que levam anos para serem reparados, agravando-se ainda mais no curso do tempo; direitos dos consumidores em geral, que permanecem sendo violados durante longos períodos; dentre outros.

Diante do exposto surge a indagação: quais os possíveis entraves que provocam a lentidão no julgamento de processos judiciais? O que se pode ser feito para que os processos sejam mais ágeis?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivos Gerais

O escopo genérico desta pesquisa consiste em fornecer subsídios para elaboração de cartilha e/ou manual que contenha orientações e práticas que

contribuam para gestão judicial de processos, de modo que possam reduzir seu tempo de duração e se findem em tempo razoável.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Para atender aos questionamentos centrais da pesquisa, tem-se por objetivos:

- Identificar como se realiza o trâmite processual, analisando o trabalho dos agentes do Poder Judiciário;
- Identificar técnicas e práticas relativas à gestão de processos bem como os fatores que levam à morosidade da prestação jurisdicional;
- Identificar o processo de gestão, técnicas e métodos empregados por agentes judiciários nos fóruns de quatro cidades do norte do Espírito Santo e seus resultados;
- Produzir pelo menos um documento com formas e técnicas de gestão judiciária que sirvam de vetor exemplificativo ou recomendação em favor de tribunais, fóruns, juízes e agentes do processo em geral.

## **2 O ACESSO À JUSTIÇA E A RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO**

Convém tratar neste capítulo os estudos realizados acerca das questões que envolvem o acesso à justiça, sob suas variadas vertentes. Essa abordagem será iniciada versando diretamente sobre esse princípio, à luz de estudiosos da matéria, bem como seus conceitos e tratamento como direito fundamental da pessoa humana.

Serão apresentados alguns dos obstáculos a serem superados pela justiça brasileira para que o processo judicial se conclua em equilibrado período de tempo, indicando inclusive alguns que foram já ultrapassados no Brasil.

Feitas essas considerações, passarei a mostrar as fases dos principais ritos dos processos judiciais brasileiros: juizados de pequenas causas; processo civil e processo penal, conforme previsões da lei dos juizados especiais, do código de processo civil e código de processo penal, calculando e apontando ao final o tempo médio previsto em lei para que os processos dessas matérias se concluam, respectivamente. Finalmente, são apresentadas algumas linhas sobre o princípio da razoável duração do processo, que ilumina o sistema processual brasileiro em geral e deve ser perseguido pela justiça.

Em capítulo próprio está exposta a situação da justiça brasileira através dos dados e estatísticas publicadas pelos Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Após a abordagem geral, iniciar-se-á uma primeira abordagem acerca do Judiciário no estado do Espírito Santo, verificando a jornada de trabalho da justiça estadual capixaba e os resultados de sua produtividade no ano de 2016, segundo dados publicados pelo CNJ.

Por fim, é feita uma abordagem acerca das formas de gestão judiciária, mediante exposição de algumas técnicas que têm sido adotadas por agentes da justiça, além da análise de algumas metas fixadas pelo Conselho Nacional de Justiça e alguns resultados verificados até o ano de 2017.

Firmadas essas bases passo à identificação das técnicas e métodos de gestão que têm sido empregados nos quatro municípios do norte do Espírito Santo, objetos desta pesquisa, e sua funcionalidade.

## 2.1 O ACESSO À JUSTIÇA E SUA IMPORTÂNCIA PARA A CONCRETIZAÇÃO DE DIREITOS

Desde que o Estado tomou para si o dever de dirimir os conflitos pessoais, punir os criminosos e coibir as infrações à lei, concebeu-se a ideia de que as pessoas deveriam buscar os sistemas de justiça – em suas mais variadas estruturas e formas existentes no mundo – para solução de seus problemas jurídicos e satisfação de direitos.

A partir dessa concepção surge o princípio do acesso à justiça que, reconhecido em âmbito internacional (COUNCIL OF EUROPE, 2010), garante a todos o direito de se socorrer da justiça contra a violação de direitos.

### 2.1.1 Conceito de Acesso à Justiça

O princípio do acesso à justiça há muito vem sendo objeto de pesquisas e debates, por sua reconhecida importância a qualquer nação que tenha o Poder Judiciário como responsável pela distribuição de justiça e dos direitos de um povo. Cappelletti e Garth (2002, p. 8) consideram a busca pela efetividade deste preceito uma “longa batalha histórica”, pela existência de sistemas jurídicos que garantam igual acesso a todos e que possam julgar as demandas de forma efetiva e em tempo equilibrado. O autores sustentam que esse direito deve escapar ao caráter simbólico e se concretizar efetivamente.

O conceito de acesso à justiça sofreu muitas transformações ao longo do tempo. Nos séculos XVIII e XIX era conhecido como “direito ao acesso à proteção judicial” (CAPPELLETTI; GARTH, 2002, p. 9), mas que consistia tão somente no direito de se propor ou contestar uma ação judicial. Os países em geral pouco se preocupavam com o acesso igualitário de todas as pessoas, pobres e ricas, aos sistemas judiciais então vigentes. Assim, somente aqueles que tivessem condições de arcar com os custos da justiça teriam acesso a ela.

Segundo Lenza (2009), é no início do século XX, após a primeira guerra mundial, que surgem os movimentos de direitos humanos de segunda geração, que consistem na igualdade, perseguida através da proteção e criação de direitos sociais, culturais e econômicos, dentre eles o preceito de acesso igualitário à

justiça. Desde então esse direito tem sido considerado fundamental à realização plena dos direitos individuais das pessoas e de toda uma sociedade, sob uma ótica coletiva.

Atualmente o acesso à justiça tem sido concebido como “o mais básico dos direitos humanos”, postulado fundamental de um “sistema moderno e igualitário que pretenda garantir, e não apenas proclamar os direitos de todos” (CAPPELLETTI; GARTH, 2002, p. 12).

A partir dessas premissas é possível construir um conceito evoluído e contemporâneo de acesso à justiça: consiste no direito de qualquer pessoa bater às portas do Judiciário invocando um direito que acredita ter sido violado ou não concedido e, em tempo proporcional à gravidade de sua pretensão, ter a resposta jurídica para o caso, bem como a entrega efetiva do direito perseguido, devendo também coibir ameaças ao seu exercício.

### **2.1.2 O Acesso à Justiça como Direito Fundamental**

No sistema jurídico brasileiro são reconhecidos como direitos fundamentais os individuais e coletivos: à vida, saúde, educação, lazer, moradia, dignidade, dentre outros; os direitos sociais, que incluem os dos trabalhadores, os direitos da nacionalidade e os direitos políticos (SARLET; MARINONI; MITIDIERO, 2015). Nota-se a imprescindibilidade deles para que se alcance o bem-estar social e a dignidade da pessoa humana.

Conforme mencionado alhures, há muito o acesso ao judiciário foi elevado à escala de direito fundamental, tendo sido consolidado em diversos países. O primeiro registro legal e explícito desse direito surgiu no Código Austríaco, de 1895, que dava ao juiz, inclusive, a possibilidade de ser mais ativo na busca de equalizar as partes (CAPPELLETTI; GARTH, 2002). Com essa referência e à vista da necessidade de se garantir meios de satisfação dos direitos previstos em lei, outros países passaram a prever a acessibilidade judicial também como direito essencial do povo. E com base nesse entendimento, na década de 70, já se afirmava:

O acesso à justiça pode, portanto, ser encarado como o requisito fundamental – o mais básico dos direitos humanos – de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretenda garantir, e não apenas

proclamar os direitos de todos. (CAPPELLETTI; GARTH, 2002, p. 12)

Com base nesse reconhecimento mundial, em 25 de outubro de 1980 foi firmado em Haia um pacto internacional, onde os países signatários assumiram entre si a obrigação de prestarem reciprocamente assessoria jurídica integral aos seus cidadãos. Cerca de 30 países ratificaram a Convenção sobre o Acesso Internacional à Justiça (CAIJ), e o Brasil a promulgou em 13 de novembro de 2014. O texto prevê, dentre outras, as seguintes obrigações aos países signatários:

Artigo 1º

Os nacionais e os habitualmente residentes em qualquer Estado Contratante terão o direito de receber assistência judiciária para procedimentos judiciais referentes a matéria civil e comercial em outro Estado Contratante, nas mesmas condições que receberiam caso fossem nacionais ou residentes habituais daquele Estado.

Aqueles aos quais o primeiro parágrafo deste artigo não se aplica, mas que foram anteriormente residentes habituais de um Estado Contratante no qual os procedimentos judiciais serão ou já foram instaurados, terão, nada obstante, o direito a assistência judiciária conforme previsto no primeiro parágrafo deste artigo, se o motivo da ação teve origem em sua residência habitual anterior naquele Estado.

Em Estados onde a assistência judiciária é fornecida em matéria administrativa, social e tributária, as disposições deste artigo aplicar-se-ão a processos instaurados em juízos competentes nessas matérias. (BRASIL, 2014, s. p.)

Na legislação brasileira o direito está previsto no artigo 5º, inciso XXXV, da Constituição: “a lei não excluíra da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito” (BRASIL, 1988a, s. p.). Deve-se considerar, inclusive, que esse direito constitui cláusula pétrea, não podendo ser proposta lei ou emenda constitucional que vise suprimi-lo, conforme previsão expressa do artigo 60, § 4º, da carta constitucional.

Não se olvide que, antes da promulgação da constituição atual, já existia no sistema jurídico brasileiro a Lei nº 1.060/50, que assegura até então o acesso jurídico integral e gratuito às pessoas pobres, dispondo em seu artigo 1º:

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. (Redação dada pela Lei nº 7.510, de 1986) (BRASIL, 1950, s. p.)

Com base nos textos normativos acima, verifica-se que esse preceito deve ser considerado sob três enfoques: o formal, que consiste no direito de acionar o Poder Judiciário invocando direitos; o material, que significa a concretização desse direito, seja por advogado particular, ou através de assistência jurídica total e gratuita aos despidos de recursos financeiros, por meio da defensoria pública – sem excluir a proteção de direitos coletivos e difusos através do Ministério Público, da própria Defensoria e de outros órgãos a associações coletivas; e tudo isso mediante a conclusão dos processos judiciais em tempo razoável (RAMOS, 2014), devendo concretizar a pretensão jurídica perseguida na demanda judicial.

Acerca da assessoria jurídica gratuita aos necessitados, ofertada pela Defensoria Pública, vale registrar que somente em 2014 os estados brasileiros e a União foram obrigados a instituir e aparelhar suas respectivas defensorias, o que se deu através da emenda constitucional nº 80 de 2014, que destaca as funções inerentes ao órgão (BRASIL, 2014, s. p.):

Art. 134. A Defensoria Pública é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe, como expressão e instrumento do regime democrático, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados, na forma do inciso LXXIV do art. 5º desta Constituição Federal. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 80, de 2014)

Além disso, a emenda constitucional mencionada determinou que em 8 anos todas as cidades brasileiras deverão contar com defensores públicos disponíveis para que os pobres tenham acessibilidade judiciária, devendo ser prioritária a lotação nas regiões mais populosas ou com maior grau de exclusão social.

Art. 2º O Ato das Disposições Constitucionais Transitórias passa a vigorar acrescido do seguinte art. 98:

"Art. 98. O número de defensores públicos na unidade jurisdicional será proporcional à efetiva demanda pelo serviço da Defensoria Pública e à respectiva população.

§ 1º No prazo de 8 (oito) anos, a União, os Estados e o Distrito Federal deverão contar com defensores públicos em todas as unidades jurisdicionais, observado o disposto no caput deste artigo.

§ 2º Durante o decurso do prazo previsto no § 1º deste artigo, a lotação dos defensores públicos ocorrerá, prioritariamente, atendendo as regiões com maiores índices de exclusão social e adensamento populacional." (BRASIL, 2014, s. p.)

Verifica-se, portanto, que atualmente tanto a legislação internacional quanto a brasileira reconhecem o acesso à justiça como direito de todas as pessoas, independente de classe social, raça, ou qualquer outra forma de distinção, sendo o preceito de inegável valor para o exercício da cidadania e garantia da dignidade humana.

Chama atenção o fato de que a determinação da emenda constitucional nº 80 não tem sido cumprida, ao menos proporcionalmente, nos últimos anos. Passado mais da metade do tempo estipulado, ao menos metade das cidades brasileiras já deveriam ter instalada e em pleno funcionamento a Defensoria, porém alguns dados mostram o contrário. Exemplifica Carvalho (2017, s. p.):

[...] em Minas Gerais, segundo estado mais populoso da federação, existem 652 cargos de defensores públicos providos em um total de 1.200 abstratamente existentes. A Defensoria Pública mineira se encontra atuando em 113 das 296 comarcas do Estado.

[...]

Situação absolutamente inconstitucional tem suportado a Defensoria Pública do Espírito Santo, vendo seu número de membros diminuir em escala constante em um cenário de absoluta escassez de força de trabalho humano, quadro que se repete em outros estados da federação.

O cenário do estado do Espírito Santo (ES) se confirma por notícia veiculada em outubro de 2017, onde consta que apenas 26 cidades capixabas tem os serviços da defensoria funcionando (COUTINHO, 2017). Assim, das 78 cidades do ES, 52 ainda não têm atendimento jurídico gratuito disponível à população.

Ainda que o comando constitucional fosse cumprido ou que as pessoas tivessem buscando outros meios de acessar o sistema judiciário, não basta! É fundamental que o Poder Judiciário julgue as ações judiciais e entregue efetivamente o direito perseguido em bom tempo, sob de pena de cometer uma segunda injustiça: a entrega tardia de um bem jurídico que deveria ter sido entregue há muito tempo.

### **2.1.3 Obstáculos a serem superados**

A previsão legal de determinada obrigação estatal não equivale a dizer que a mesma de fato será cumprida. Baseado nessa premissa de direitos meramente simbólicos, previstos em lei, mas não concretizados, Cappelletti e Garth (2002)

destacam alguns obstáculos que precisam ser transpostos para a efetividade do acesso jurisdicional a todos. Os autores apresentam algumas barreiras, e destaco as seguintes: custas judiciais; possibilidade das partes; tempo que demora uma ação judicial até o seu término e efetiva entrega do direito.

Quanto às custas judiciais, registram que a justiça em qualquer país do mundo é cara, o que impede ou torna mais difícil a proposição de ações pelos mais pobres. Para inaugurar qualquer demanda jurídica é necessária a contratação de um advogado, cujos serviços costumam ser dispendiosos, além da necessidade de pagamento das taxas do Poder Judiciário e, em caso de derrota na ação, a parte ainda tem de pagar honorários ao advogado da parte contrária, são os chamados honorários sucumbenciais. Dados internacionais apresentados por Cappelletti e Garth (2002) revelam que, já nas décadas de 70 e 80, em países como os Estados Unidos e a Inglaterra, em cerca de um terço dos casos judiciais as despesas eram maiores que os ganhos, e que na média geral os gastos com a demanda giravam em torno de 43,5% do valor pretendido em caso de sucesso na ação.

Para se ter uma ideia contemporânea e ligada à realidade no Judiciário do estado do Espírito Santo, trago como exemplo o custo de uma ação de usucapião de um imóvel no valor de R\$ 100.000,00. Ao advogado a parte pagará em torno de R\$ 6.526,20<sup>1</sup>. De taxa judiciária arcará com algo em torno de R\$ 1.500,00 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESPÍRITO SANTO, 2017). Assim, para propor a ação a pessoa terá de despender em torno de R\$ 8.026,20. Vale destaque o fato de que, se não for vitoriosa na ação, a parte será condenada a pagar ao advogado da parte contrária de 10 a 20% do valor da causa, portanto, R\$ 10.000,00 a R\$ 20.000,00 (BRASIL, 2015), sendo esta a determinação do artigo 85 do código de processo civil brasileiro. Assim a despesa total de um processo é, sem dúvida, um obstáculo ao direito ora discutido.

Sobre a possibilidade das partes, destaca Galanter<sup>2</sup> (1975) *apud* Cappelletti e Garth (2002, p. 21), que “algumas espécies de litigantes... gozam de uma gama de vantagens estratégicas”. Em resumo, os autores registram que pessoas ou organizações empresariais que tenham maior potencial econômico, têm diversas vantagens na defesa de seus interesses, em ações judiciais sobre pessoas

---

<sup>1</sup> Tabela da Ordem dos Advogados do Brasil, Subseção do Espírito Santo (2018, s. p.);

<sup>2</sup> GALANTER, M. Afterword: Explaining Litigation. **Law and Society Review Magazine**, New York. v. 9, 1975, p. 347, 360;

economicamente mais fracas, tanto na contratação de advogados mais qualificados – portanto mais caros –, quanto na colheita e produção de mais provas, que podem se mostrar dispendiosas. Além disso, enfatizam sob outro prisma, que a desinformação também faz com que a população mais vulnerável culturalmente não invoque a proteção de direitos por simples desconhecimento.

Por fim, quanto ao tempo entre a propositura de uma ação judicial, seu término e efetivação do direito que se busca, Cappelletti e Garth (2002) enxergam-no como mais uma grave barreira, talvez a mais difícil de ser suplantada, como ainda se percebe na atualidade. Registram que já na década de 70 – quando a população dos países europeus e o número de processos eram muito menores –, em muitos países as ações judiciais duravam em torno de 2 ou 3 anos para sua conclusão, sustentando que os efeitos dessa demora poderiam ser devastadores, especialmente se considerados os índices de inflação, além do fato de que a demora, por si só, acaba por pressionar os economicamente mais fracos a desistir ou abandonar a causa, ou simplesmente aceitar acordos com valores muito inferiores ao que obteriam por direito e ao final da ação. O cenário jurisdicional brasileiro se revela ainda pior, pois leva tempo maior que os apontados acima para conclusão de processos na maioria dos casos, conforme se mostrará em capítulo específico.

#### **2.1.4 Barreiras suplantadas ou em fase de superação no sistema judicial brasileiro**

No Brasil foram publicadas diversas leis destinadas à facilitação do acesso jurisdicional, merecendo destaque a lei dos juizados de pequenas causas, que permitem às pessoas a propositura de ações judiciais sem a necessidade de estarem acompanhadas de advogado e sem o pagamento de custas judiciais nas causas de até 20 salários mínimos, além de simplificar o procedimento judicial dessas causas com vistas a conferir maior velocidade no julgamento (BRASIL, 1995). Essa barreira, relativa às custas processuais, também pode ser transposta através do direito previsto no artigo 98 do código de processo civil (BRASIL, 2015), que permite ao juiz isentar a parte de pagar as taxas e outras despesas judiciais, desde que comprove a impossibilidade de custeá-las.

Além disso, no que se refere à “possibilidade das partes”, o obstáculo tem sido superado através da Defensoria Pública – ainda em fase de implantação plena no país –, de modo que as pessoas tidas como necessitadas, que não tenham renda capaz de custear advogado particular, gozam do direito de propor ações judiciais através de um defensor público, tendo profissionais de elevado conhecimento jurídico, considerando que o acesso se dá mediante concurso público de provas e títulos, sendo extremamente complexos os exames aplicados. Além disso, o acesso via defensor afasta os gastos que a pessoa teria com um advogado particular. Essas conquistas são reflexos do primado do acesso pleno à justiça. Assim expressa o artigo 1º da Lei Complementar nº 80/94 (BRASIL, 1994, s. p.), Lei Orgânica da Defensoria Pública:

Art. 1º A Defensoria Pública é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe, como expressão e instrumento do regime democrático, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados, assim considerados na forma do inciso LXXIV do art. 5º da Constituição Federal. (Redação dada pela Lei Complementar nº 132, de 2009).

O Brasil evoluiu consideravelmente quanto ao direito civil de acesso à justiça, alcançando assessoria de qualidade e independente condição econômica do assistido, quando sediou a XIV Conferência Judicial Ibero-americana, de 04 a 06 de março de 2008, em Brasília, onde se deu a aprovação das Regras de Acesso à Justiça das Pessoas em Condição de Vulnerabilidade, documento reconhecido mundialmente como “100 Regras de Brasília” (ANADEP, 2018, p. 4).

Os países signatários, incluindo Brasil, assumiram o compromisso de garantir às pessoas em condição de vulnerabilidade, dentre outros, os seguintes direitos que guardam pertinência temática com esse estudo e cabe elencar (ANADEP, 2008):

- Direito à informação sobre os direitos de acesso à Justiça;
- Promoção de cursos e estudos que favoreçam a compreensão dos servidores e membros da Justiça para garantir o efetivo acesso ao Poder Judiciário;
- Concessão plena de assessoria técnico-jurídica à pessoa em condição de vulnerabilidade;
- Criação e implementação de políticas públicas para a realização da assessoria técnico-jurídica das pessoas vulneráveis;

- Aumento dos poderes da Defensoria Pública;
- Implementar os meios para assegurar assistência jurídica de qualidade e gratuita;
- Criação de regras e aprovação de normas facilitadoras do acesso jurisdicional;
- Criação de regras e normas que simplifiquem os requisitos para a prática de atos processuais, favorecendo o pleno acesso ao Poder Judiciário;
- Adoção de métodos e formas que visem o aumento da velocidade de tramitação de processos;
- Sobre o direito de informação da parte: informação quanto ao tipo de atuação da defensoria; possíveis consequências segundo os interesses do assistido; prestação de informações prévias e durante todo o processo; prestação de informações à pessoa vitimada sobre as formas de reparação de danos, meios de denúncia e como conhecer o resultado delas; busca de formas e técnicas de exposição que facilitem a compreensão dos atos processuais, utilizando-se sempre de formulários e termos simples;
- Garantia de acessibilidade a pessoas com deficiência para a prática de atos processuais.
- Criação de ferramentas e procedimentos que viabilizem a participação de crianças e adolescentes em atos processuais, com linguagem simplificada e sem ações formais inúteis.
- Promoção e educação para o efetivo respeito à dignidade, aos costumes e às tradições dos indígenas, especialmente quando sejam partes em processos judiciais;
- Garantia de preservação da imagem e dados de pessoas vulneráveis;

Como dito alhures, um dos reflexos da adoção brasileira das 100 Regras de Brasília foi a aprovação da emenda constitucional nº 80/14, que determinou aos estados que providenciem a implantação da defensoria e acesso pleno ao povo em no máximo oito anos, o que mostra a progressiva implementação e aperfeiçoamento, na pátria do cruzeiro, de possibilidades de acesso judicial a todas as pessoas, especialmente as mais necessitadas.

A partir dessa análise, verifica-se que a legislação brasileira tem superado aos poucos, ainda que parcialmente, alguns dos obstáculos apontados por Cappelletti e Garth (2002) ao pleno e efetivo direito de acesso à justiça, especialmente quanto às custas judiciais e à “possibilidade das partes”.

Permanece, porém, como velho empecilho a demora na finalização de processos judiciais, embora já esteja consagrado na Constituição Federal o direito fundamental à razoável duração do processo (BRASIL, 1988a), temática que será objeto de abordagem em capítulo próprio desta dissertação, sendo imprescindível para a transposição dessa barreira o estudo das causas que impedem a concretização desse direito e o meio de saná-las, objetivo desse estudo.

### **2.1.5 As fases do processo judicial brasileiro e seu tempo legal**

Antes de tratar especificamente do princípio da razoável duração do processo (celebridade processual), cabem algumas considerações sobre os ritos atualmente empregados nos principais procedimentos processuais brasileiros.

Os principais ritos processuais utilizados no Brasil e no Espírito Santo são os seguintes: dos juizados especiais cíveis; o procedimento comum do processo civil; e o procedimento ordinário do processo penal.

Os juizados especiais cíveis foram implantados no Brasil através da Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995 (BRASIL, 1995), com o fim de tratar e resolver as chamadas “pequenas causas”, dando ensejo a um procedimento gratuito, mais simples, informal, verbal, e possibilitando às pessoas a satisfação de seus direitos em menor tempo, diante de um juízo menos formalista, além de estimular a conciliação entre as partes. É chamado de procedimento sumaríssimo. Admite-se nessa seara que a pessoa proponha sua ação judicial desacompanhada de advogado, desde que sua causa não ultrapasse 20 salários mínimos. Acima desse valor, a parte deve estar acompanhada de advogado, permitindo o processamento de ações cujo valor não seja superior a 40 salários mínimos (CHIMENTI; SANTOS, 2006).

O procedimento sumaríssimo se inicia através da apresentação do pedido inicial da parte, que pode ser escrito ou verbal (artigo 14). Em seguida deve ser designada audiência de conciliação, a ser realizada no prazo de 15 dias (artigo 16), notificando-se a parte contrária para que compareça ao ato e apresente sua defesa. Na audiência será realizada tentativa de acordo através de um conciliador ou juiz. Havendo acordo, o feito se encerra (artigo 22, parágrafo único).

Infrutífera a conciliação, o juiz receberá a defesa do réu, escrita ou verbal, autorizará ao autor que se manifeste sobre ela. Em seguida, ouvirá o depoimento das partes – se for solicitado ou desejar –, e das testemunhas (artigo 28), que serão de no máximo três para cada parte (artigo 30). Não sendo possível a realização de oitiva das testemunhas no mesmo ato, a audiência poderá ser remarcada para outro dia, dentro do prazo máximo 15 dias (artigo 27, parágrafo único). Após ouvir as partes e testemunhas, o juiz proferirá sentença em audiência (BRASIL, 1995).

Da análise dessa primeira fase do rito, percebe-se de pronto que foi concebido para ter decisão no prazo médio de 30 dias. Não havendo recursos, a decisão transitará em julgado e se tornará definitiva.

Caso o autor ou o réu não concordem com a decisão judicial, terão o prazo de 10 dias para interposição de recurso inominado, tendo a parte recorrida outros 10 dias para apresentar contrarrazões (artigo 42). Sendo recebido o recurso, por preencher os requisitos legais, os autos do processo são encaminhados a uma turma recursal, formada por três juízes, que decidirão se reformam ou não a decisão do juízo de piso (artigo 41). A Lei nº 9.099/95 não prevê prazo para decisão recursal (BRASIL, 1995), porém, por aplicação do código de processo civil aos casos omissos da lei, cabível a aplicação do prazo previsto no artigo 226, inciso III, que é de 30 dias, previsto para o proferimento de sentenças (BRASIL, 2015).

Destarte, da soma dos prazos legais constata-se que, havendo recurso, o processo no âmbito das pequenas causas tem previsão de finalizar em cerca de 60 dias.

O procedimento comum, previsto no código de processo civil (CPC), instituído pela Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (BRASIL, 2015), também foi inserido no sistema jurídico brasileiro com o “potencial de gerar um processo mais célere e mais justo, porque mais rente às necessidades sociais e muito menos complexo” (FUX; NEVES, 2015, p. 306). Sob essas premissas fundamentais, revogou totalmente o código processualista de 1973, visando conferir nova roupagem e espírito ao processo civil brasileiro, menos apegado a formalidades e mais preocupado com a efetividade do direito, buscando o fazer em bom tempo.

Ao contrário do procedimento dos juizados cíveis, o processo civil não é gratuito e não admite o comparecimento da pessoa sem assistência de um

advogado (FUX; NEVES, 2015), embora seja possível à parte requerer a concessão da justiça gratuita e/ou auxílio de um defensor público, desde que comprove não ter condições de arcar com tais despesas.

Pelas regras do CPC (BRASIL, 2015), o processo inicia sua marcha através do protocolo da petição inicial, redigida pelo advogado do autor da ação (artigos 284, 287 e 319). Preenchidos os requisitos legais, o juiz receberá a peça inicial e marcará data para audiência de conciliação ou mediação<sup>3</sup> (artigo 334). Não havendo acordo, o réu terá 15 dias para apresentar defesa (artigo 335, inciso I). Após, terá o autor novos 15 dias para apresentar manifestação sobre a defesa – réplica (artigo 350), se for o caso. Ultrapassada essa fase, caberá ao juiz promover o saneamento, decidindo pedidos pendentes, fixando as teses sobre as quais as partes apresentam controvérsia e agendando audiência de instrução de julgamento<sup>4</sup>, dando-lhes o prazo máximo de 15 dias para que apresentem rol de testemunhas (artigo 357). Na audiência de instrução e julgamento o juiz poderá ouvir o perito e os assistentes técnicos, se houver, as partes e as testemunhas (artigo 361). Colhidos os depoimentos, o autor e o réu poderão apresentar suas últimas alegações, tendo 20 minutos cada um (artigo 364) e, em seguida, o juiz proferirá sentença em audiência ou no prazo de 30 dias (artigo 366).

Encerrada o processo em 1º grau, passa-se à fase recursal. Ao serem intimadas da sentença, a parte que se sentir prejudicada poderá apresentar recurso no prazo de 15 dias, tendo a outra o direito de contrarrazões recursais em mais 15 (artigo 1.003, parágrafo 5º). O processo será enviado ao Tribunal<sup>5</sup>, devendo ser distribuído<sup>6</sup> imediatamente ao desembargador relator<sup>7</sup> (artigo 1.011), que terá 30

---

<sup>3</sup> A diferença entre conciliação e mediação está descrita no artigo 165, parágrafos 2º e 3º, do código de processo civil, que transcrevo:

“§ 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.”

<sup>4</sup> Audiência destinada a serem ouvidos o autor, o réu, perito, assistente técnico, se houver, e as testemunhas indicadas pelas partes, pelo juiz e/ou pelo Ministério Público, se atuar no feito (artigos 358 a 368 do CPC);

<sup>5</sup> O Tribunal é composto por vários desembargadores que, em colegiado, julgam recursos e causas que a Constituição Federal determine como de sua competência originária.

<sup>6</sup> Art. 930. Far-se-á a distribuição de acordo com o regimento interno do tribunal, observando-se a alternatividade, o sorteio eletrônico e a publicidade.

<sup>7</sup> Juiz de tribunal responsável por conduzir o processo na fase recursal, fazer o relatório e proferir o primeiro voto na sessão de julgamento. Em regra, três desembargadores julgam um recurso no Tribunal de Justiça.

dias para elaborar seu voto<sup>8</sup> e apresentar o relatório do caso (artigo 931). Em seguida será agendado dia e hora para a sessão de julgamento do recurso (artigo 934), devendo ser publicada intimação para que os advogados e as partes possam comparecer. Entre a intimação e a sessão deve haver o interstício mínimo de 5 dias (artigo 935). Na sessão de julgamento o presidente anunciará a decisão sobre o recurso pela maioria dos votos dos três desembargadores designados para o caso (artigo 941). O resultado do julgamento deverá ser publicado no diário oficial da justiça no prazo máximo de 30 dias (artigo 944). Não havendo novo recurso das partes, em 15 dias, o processo produzirá coisa julgada, tornando a decisão imodificável e apta a imposição de seu cumprimento (BRASIL, 2015).

Para se chegar ao tempo estimado de duração, do encerramento do processo civil até seu julgamento em primeiro grau, é preciso fazer a contagem dos prazos de cada uma das fases mencionadas acima. Inicialmente deve ficar claro que não há determinação de prazo máximo de interstício entre o protocolo da petição inicial pelo advogado do autor e a audiência de conciliação ou mediação.

É possível estimar esse tempo partindo dos prazos que os serventuários<sup>9</sup> têm para a prática de seus atos e envio do processo ao juiz, cuja soma é de 6 dias (artigo 228). Assim, após o protocolo do pedido inicial, terão de enviar o processo ao juiz nesse tempo. O juiz, por sua vez, terá 5 dias para despachar e marcar a audiência de conciliação (artigo 226, inciso I), e o CPC determina que o seja com antecedência mínima de 30 dias (artigo 334). Portanto, do início da ação até a audiência de conciliação e mediação tem-se o prazo de 41 dias. Após, 15 dias para defesa do réu e 15 para réplica do autor. O processo volta ao juiz para despacho saneador em novos 10 dias (artigo 226, inciso II), quando designará audiência para instrução e julgamento, cujo período estima-se em aproximados 30 dias, considerando que as partes deverão apresentar seu rol de testemunhas em outros 15 (BRASIL, 2015). Na audiência de instrução o magistrado poderá, conforme a complexidade da causa, conceder prazo sucessivo de 15 dias para que as partes apresentem alegações finais escritas (artigo 364, parágrafo 2º), começando pelo

---

<sup>8</sup> Decisão fundamentada se acolhe o recurso para reformar a decisão do 1º grau ou se rejeita o recurso e mantém a decisão inalterada. O voto do desembargador relator pode ser acompanhado ou não pelos outros dois desembargadores que participarão do julgamento do mesmo recurso. A maioria dos votos no mesmo sentido dos três desembargadores resultará na decisão final sobre o recurso, se acolhe ou rejeita, alterando a sentença ou mantendo-a com foi dada.

<sup>9</sup> Auxiliares da justiça. Atuam nos cartórios cíveis e criminais dos fóruns organizando os processos, numerando as páginas, e dando movimentações de rotina.

autor. Tem-se, neste caso, a soma de 30 dias para as partes. Recebendo os autos, o juiz deverá dar sentença em novos 30 dias (artigo 226, inciso III). Deve-se considerar que todos esses prazos são computados em dias úteis (artigo 219) e que, entre uma fase e outra, o serventuário da justiça terá sempre 5 dias para certificar se os prazos foram cumpridos e praticar os demais atos que lhes competirem e 1 dia para enviar os autos<sup>10</sup> do processo ao juiz (artigo 228), totalizando 6 (BRASIL, 2015).

A partir dessa análise e da soma desses prazos, tem-se que o CPC prevê o transcurso de um processo civil no período médio de 208 dias úteis. Caso sejam apresentadas alegações finais e sentença em audiência de instrução e julgamento, este prazo será reduzido em 76 dias, totalizando 132 dias úteis, no primeiro grau de jurisdição. A soma dos prazos em segundo grau, já destacados em parágrafo anterior, resultará em 121 dias úteis, tendo como marco inicial a contagem do prazo para que as partes possam recorrer, indo até o trânsito em julgado do acórdão proferido no tribunal.

Assim, a soma dos prazos processuais no procedimento civil comum totalizará 329 dias úteis, em primeiro e segundo graus. Será de 253 dias úteis, caso as alegações finais e sentença sejam feitas em audiência de instrução de julgamento, o que constitui a regra geral determinada pelo código.

Por sua vez, o código de processo penal (CPP), instituído pelo Decreto-Lei nº 3.689/1941, prevê a seguintes fases para os processos que se destinam à apuração e julgamento de crimes (BRASIL, 1941). Inicialmente o Ministério Público, autor da ação penal, oferece denúncia acusatória (artigo 24). O juiz terá 10 dias para análise da peça (artigo 800, I) e, recebendo-a, determinará a citação do réu para que apresente defesa prévia em 10 dias. Após a defesa, não absolvendo sumariamente o réu, o juiz marcará audiência de instrução e julgamento, que deverá acontecer em, no máximo, 60 dias (artigos 399 e 400).

Na audiência de instrução e julgamento o juiz ouvirá a vítima, depois as testemunhas arroladas pela acusação e pela defesa, poderá ouvir peritos, ao final interrogará o acusado (artigo 400). Feito isso, não havendo requerimento de outras provas, acusação e defesa poderão apresentar suas últimas alegações, tendo 20 minutos cada um (artigo 403) e, em seguida, o juiz proferirá sentença em audiência

---

<sup>10</sup> Designação usada para se referir ao processo sob a ótica material, concreta, uma vez que o processo é uma abstração.

(artigo 403). Conforme a complexidade da causa, o juiz poderá conceder prazo sucesso de 5 dias para as partes entregarem suas razões finais e, neste caso, dará sua sentença em 10 dias (artigo 403, parágrafo 3º).

Findada a ação penal em 1º grau, passa-se à fase recursal. Ao serem intimadas da sentença, as partes poderão apresentar recurso no prazo de 5 dias (artigo 593) e suas razões de recurso em 8, assegurado à outra o direito de contrarrazões em 8 dias (artigo 600). O processo será enviado ao Tribunal em 5 dias (artigo 601). Lá chegando, será imediatamente encaminhando ao Ministério Público para emissão de parecer no prazo de 5 dias (artigo 610). Após devolução, os autos serão remetidos ao desembargador relator, que terá 5 dias para elaborar o relatório e encaminhá-los ao desembargador revisor que, no mesmo prazo, examinará o processo e pedirá agendamento de dia para julgamento (artigo 613, inciso I).

No dia do julgamento, após oportunizados 10 minutos de manifestação verbal para acusação e defesa, o presidente da sessão anunciará a decisão sobre o recurso pela maioria dos votos dos três desembargadores designados para o caso (artigo 615). Não havendo novo recurso das partes em 15 dias, o processo produzirá coisa julgada, tornando a decisão imodificável e apta a imposição de seu cumprimento (BRASIL, 1941). Destaca-se, por fim, que o serventuário da justiça terá 2 dias para a prática de todos os atos que lhe competem e que se dão entre cada uma das fases ora mencionadas (artigo 800), tendo o juiz 1 dia para os despachos em geral e 5 dias para as decisões interlocutórias<sup>11</sup> simples.

A partir da soma dos prazos acima verifica-se que o CPP aponta período médio de 116 dias corridos para o término de um processo criminal em primeiro grau. Caso sejam apresentadas alegações finais e sentença em audiência de instrução e julgamento, este prazo será reduzido em 26 dias, totalizando 90 dias corridos. A soma dos prazos em grau recursal resultará em 73 dias corridos, tem como início o prazo de recurso das partes, findando-se com o trânsito em julgado da decisão do recurso.

Assim, a soma dos prazos processuais no procedimento penal ordinário totalizará 189 dias corridos, em primeiro e segundo graus. Poderá ser de 163 dias corridos, caso as últimas razões e a sentença sejam feitas na audiência de

---

<sup>11</sup> Decisões proferidas durante o processo sem consistir no julgamento da causa em si.

instrução de julgamento, sendo esta a regra genérica determinada pela lei processual penal.

Valem aqui algumas considerações: os prazos acima, por razões óbvias, não preveem variações diversas que o processo pode sofrer, tais como a apresentação de incidentes protelatórios por advogados, atrasos na devolução de autos do processo, necessidade de realização de perícias, remessa de ofícios a órgãos públicos, e outras diligências que podem ser necessárias no curso da ação. A finalidade do cálculo é chegar a um tempo estimado, médio, razoável, conforme previsto em lei, não sendo taxado esse período como o limite para o término de qualquer ação judicial, mas como parâmetro, especialmente porque cada caso pode ter peculiaridades que o impedem de ter esse curso normal até o seu término.

Destaco que não foram levadas em conta as esferas recursais superiores, do Superior Tribunal de Justiça e do Supremo Tribunal Federal, considerando que o cômputo de tais prazos inviabilizaria a estimativa média dos processos, mas especialmente pelo fato de que a grande maioria dos processos não chegam a subir a esses tribunais (87,3%), encerrando-se na segunda instância<sup>12</sup> (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017). Além disso, cumpre assinalar que o Supremo Tribunal Federal firmou entendimento, através do Habeas Corpus nº 152752 (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2018), de que réus em ações penais podem iniciar o cumprimento da pena após o julgamento de recurso em segunda instância por órgãos colegiados, o que denota que a fase de execução pode ser iniciada independentemente de recurso às esferas superiores.

A Tabela 1 contém o resumo dos prazos dos procedimentos apresentados acima. No âmbito dos juizados de pequenas causas consta o prazo de 30 dias de duração legal do processo sem a interposição de recurso pelas partes; havendo recurso, passaria a 60 dias. Os processos de natureza civil contam-se 208 dias úteis de duração do processo sem recurso; e o total de 329 dias úteis com o julgamento de recurso em 2ª instância. Caso as alegações finais e a sentença sejam feitas em audiência de instrução e julgamento, esse prazo total cai para 253 dias úteis. Já os casos criminais têm duração legal prevista de 116 dias sem recurso; alcançando 189 se alguma das partes recorrer. Se forem apresentadas

---

<sup>12</sup> Em apenas 12,7% dos casos são apresentados recursos destinados às instâncias superiores, findando-se o restante na justiça de 2º grau.

alegações finais e sentença em audiência de instrução e julgamento, o tempo total reduz a 163.

Tabela 1 – Prazos legais de duração de processos judiciais no Brasil

<b>Tipo de processo</b>	<b>Duração 1º grau – sem recurso</b>	<b>Duração 1º grau com razões finais e sentença em AIJ<sup>13</sup></b>	<b>Duração até 2º grau – com recurso</b>	<b>Duração total com razões finais e sentença em AIJ<sup>13</sup></b>
Juizados cíveis	30 dias	Não aplicável	60 dias	Não aplicável.
Procedimento cível	208	132	329	253
Procedimento penal	116	90	212	192

Fonte: Dados do autor

A análise da tabela acima já nos mostra que, se os juízes observarem a lei no que se refere à determinação de que sejam feitas alegações finais e proferida sentença em audiência – ressaltando-se casos de alta complexidade –, há redução considerável do prazo de conclusão do processo. No caso do procedimento civil, tem-se a redução de 76 dias úteis, enquanto nos feitos penais economizam-se 26 dias.

Não se olvide do fato de que existem diversas variantes que podem influenciar no bom andamento dos processos, tendo sido os números expostos acima com a finalidade de mostrar os prazos previstos em lei para cada procedimento mencionado, servindo de parâmetro para que se possa aferir o que pode ser considerado tempo razoável de duração conforme a natureza a ação. Sem a análise dos prazos legais, qualquer afirmação poderá se tornar subjetiva ou meramente especulativa.

### **2.1.6 Princípio da razoável duração do processo – Justiça tardia é injustiça**

O preceito da razoável duração do processo foi reconhecido mundialmente como um direito fundamental através da Convenção Europeia para Proteção dos Direitos Humanos e Liberdades Fundamentais, que destaca em seu texto que

<sup>13</sup> Audiência de instrução e julgamento.

“qualquer pessoa tem direito a que a sua causa seja examinada, equitativa e publicamente, num prazo razoável por um tribunal independente e imparcial, estabelecido pela lei (...)” (COUNCIL OF EUROPE, 2010, p. 9).

Internamente, a Constituição Federal brasileira passou a prever esse direito a partir de 2004, com a aprovação da Emenda Constitucional 45, que trouxe a “Reforma do Poder Judiciário”. Determina em seu artigo 5º, inciso LXXVIII, que a todos deve ser assegurada a razoável duração dos processos judiciais e administrativos (BRASIL, 1988b). Além da previsão constitucional, foram aprovadas no Brasil diversas leis que reforçam o princípio. Destaque para a criação dos juizados especiais, através da Lei nº 9.099/95 (BRASIL, 1995) e, mais recentemente, o Código de Processo Civil de 2015, que entrou em vigor em 18 de março de 2016, construído, dentre outros, à luz do princípio da razoável duração do processo (FUX; NEVES, 2015).

Estando o direito positivado, importa considerar a extensão de seu sentido. Razoável, segundo o dicionário Priberam da Língua Portuguesa, é sinônimo de “moderado, comedido, aceitável” (PRIBERAM, 2018, s. p.). Equivale a dizer que o tempo de uma ação judicial será reconhecido como razoável quando não for tão lento que prejudique a integralidade do direito da pessoa – a exemplo da pessoa que tem perdas financeiras em razão do fato de só vir a receber anos depois –, nem tão rápido que suprima fases e direitos processuais importantes previstos em lei.

A Corte Interamericana de Direitos Humanos (CIDH), quando da análise de casos denunciados pela demora em seu julgamento, se utiliza de três critérios: “(i) complexidade da causa; (ii) atividade das partes (ou seja, se uma das partes contribuiu, com medidas procrastinatórias); e (iii) atividade do juiz” (RAMOS, 2014, p. 345). Esse método é adequado para a análise de casos e, individualmente considerados, destoam ou não da determinação principiológica. De toda forma, é possível uma análise de causas gerais que levam à morosidade das ações judiciais no Brasil, buscando eliminá-las ou, no mínimo, reduzi-las, ainda que se admita que casos de alta complexidade fujam aos parâmetros gerais.

O que se extrai da concepção jurídica da legislação moderna é que a demora na resposta do Poder Judiciário em favor daquele que tem um direito violado configura também uma injustiça. Fux e Neves (2015, p. 307) afirmam, nesse sentido, que “a ausência de celeridade, sob certo ângulo, é ausência de justiça”.

Assim, o que se espera da justiça é que a finalização dos processos com a efetividade do direito perseguido aconteça o mais rápido possível.

Não é o caso da justiça brasileira, e é em meio a esse cenário, de crônica lentidão processual, que surgem as preocupações e necessidade de estudos mais aprofundados sobre o tema. Selem (2018) afirma que a lentidão processual tem natureza histórico-estrutural; que a estrutura organizacional dos fóruns não acompanhou as mudanças provenientes da promulgação da atual Constituição, em 1988, e que tais fatores contribuem para tanto.

Talvez uma das explicações resida em sua origem: o Judiciário foi sido concebido como o Poder que tem por responsabilidade a manutenção das leis, sugerindo uma atitude conservadora e avessa às mudanças. No entanto, após a Constituição Federal de 1988, a sobrecarga de processos se tornou um fardo quase impossível de se carregar, tão grande foi a ampliação das possibilidades de defesa de direitos, o aumento do número de advogados disponíveis no mercado, dentre outros tantos fatores. (SELEM, 2018, s. p.)

O desembargador capixaba, Pedro Valls Feu Rosa, fez diversos pronunciamentos e escritos afirmando a importância de se diagnosticar as causas desses atrasos procedimentais, buscando meios de solucioná-las. Enquanto presidente do Tribunal de Justiça do Espírito Santo (TJES), reiteradamente apontava como meta de seu mandato a redução desses entraves através da modernização tecnológica e aparelhamento dos fóruns do Estado, realização de estudos por empresas especializadas em gestão, dentre outros atos que tentou realizar para a concretização de tais intentos. Afirmou:

Se nosso sistema judiciário fosse uma empresa privada já teria falido. Quebrado. Fechado as portas. Vou a um pequeno exemplo: temos maior relação juiz/habitante do Brasil, e no entanto assumi quase sem juízes para colocar no interior do Estado! Se falarmos de funcionários, a situação não é muito diferente. No século XXI, ainda vivemos na era dos carimbos, dos formalismos e das papeladas. Assim, resumo a questão a uma palavra: gestão moderna. A partir dela, juízes e servidores serão bem distribuídos, a movimentação de papel cairá e naturalmente as coisas fluirão melhor. (ROSA, 2012, p. 3)

A partir do já reconhecido direito de célere tramitação processual, passo a analisar a situação do Poder Judiciário brasileiro através dos números apresentados pelo Conselho Nacional de Justiça.

## 2.2 A SITUAÇÃO DA JUSTIÇA BRASILEIRA EM NÚMEROS

É notória a situação caótica que vive o sistema de justiça brasileiro quanto ao tempo de julgamento das causas e efetiva concretização de direitos. Qualquer brasileiro que já precisou acionar o Judiciário pôde perceber que os resultados não são obtidos com rapidez. Ao contrário, verificam uma realidade de longa duração de processos e problemas que se arrastam pelos fóruns brasileiros.

A *World Justice Project*<sup>14</sup> (2018), através de suas pesquisas, busca fazer uma espécie de radiografia, que aponta os índices de efetividade da justiça de cada país a partir da percepção de sua população. A partir de comparações feitas pelo jornal O Globo (VASCONCELLOS, 2016), verificou-se que, em outubro de 2016 o Brasil ocupava a 52º posição no *ranking* médio dos 113 países pesquisados. Quanto às áreas específicas o pior resultado foi verificado na área da justiça criminal, onde o Brasil apareceu na 78º posição do *ranking*. A melhor colocação foi no quesito governo aberto – mede o grau de abertura dos dados governamentais -, ocupando a 33ª posição. Esses dados são obtidos a partir da percepção dos entrevistados, na população brasileira.

Resultados também são encontrados a partir de dados obtidos pelo próprio sistema de justiça brasileiro. O Conselho Nacional de Justiça, responsável pelo controle da atuação financeira e administrativa da Justiça brasileira (BRASIL, 1988a), através do projeto “Justiça em Números” coleta anualmente dados de todos os tribunais e fóruns brasileiros e, a partir deles, emite o que chama de “Relatório Justiça em Números”, dispondo acerca da quantidade de processos, seu tempo médio de duração, índices de produtividade de magistrados e servidores, figuras de situação por estado, dentre outros dados importantes para que o Poder Judiciário consiga analisar sua situação e estabelecer metas (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017).

Antes de tratar dos resultados, importa tecer algumas considerações sobre a divisão de competências, por matéria, do sistema jurisdicional brasileiro. O Poder Judiciário tem como tribunais superiores: o Supremo Tribunal Federal, guardião da Constituição Federal, sendo a última palavra em matéria de interpretação e garantia da aplicação dos preceitos constitucionais; e o Superior Tribunal de Justiça,

---

<sup>14</sup> Organização independente que tem realiza ações e pesquisas cujo resultado ajudem a promover o estado de direito em todos os países do mundo.

responsável por uniformizar a interpretação acerca da legislação federal brasileira, além de garantir sua aplicação (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017). Ao lado desses tribunais está o Conselho Nacional de Justiça, que deve fiscalizar a administração da justiça em todos os níveis. Abaixo desses tribunais a justiça é dividida em dois grandes âmbitos de competência: Justiça Comum e Justiça Especial. A Justiça Especial é dividida em: Justiça do Trabalho, que cuida das causas relacionadas aos trabalhadores em geral; Justiça Militar, a quem cabe julgar as demandas eminentemente militares; e a Justiça eleitoral, cuja competência é resolver os litígios eleitorais do país (BRASIL, 1988a). Por fim, a Justiça Comum é dividida em Justiça Estadual e Justiça Federal. À esta incumbe o julgamento dos processos em que a União, autarquias ou empresas públicas federais sejam interessadas, além de outras matérias de caráter nacional e internacional, inclusive previdenciárias. A Justiça Estadual tem competência residual, recebendo todos as ações cujas matérias não sejam de competência da Justiça Federal, tais como os processos de natureza familiar, da infância e juventude, sucessões, empresarial, do consumidor, ambientais, dentre outras (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017). Os juizados de pequenas causas estão presentes tanto na Justiça Estadual, como na Federal, cabendo-lhes o julgamento das demandas menos complexas (BRASIL, 1988a).

Dados do relatório de 2017 do CNJ, ano-base 2016, mostram que o Brasil tinha 79,7 milhões de processos em andamento, sendo que:

O Poder Judiciário finalizou o ano de 2016 com 79,7 milhões de processos em tramitação, aguardando alguma solução definitiva. Desses, 13,1 milhões, ou seja, 16,4%, estavam suspensos ou sobrestados ou em arquivo provisório, aguardando alguma situação jurídica futura.

Durante o ano de 2016, ingressaram 29,4 milhões de processos e foram baixados 29,4 milhões. Um crescimento em relação ao ano anterior na ordem de 5,6% e 2,7%, respectivamente.

Mesmo tendo baixado praticamente o mesmo quantitativo ingressado, com Índice de Atendimento a Demanda na ordem de 100,3%, o estoque de processos cresceu em 2,7 milhões, ou seja, em 3,6%, e chegou ao final do ano de 2016 com 79,7 milhões de processos em tramitação aguardando alguma solução definitiva. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017, p. 67)

Pelos números obtidos, também foi possível constatar que a Justiça Estadual tem 79,2% dos processos pendentes, sendo 12,6% da Federal, 6,8% na do Trabalho e 1,4% nas demais (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017). A

partir desses dados já é possível verificar que a grande massa dos processos pendentes está na Justiça Estadual, o que talvez se explique, por serem suas matérias de julgamento mais amplas e numerosas que as das demais, conforme mostrado acima.

Além disso, extrai-se do relatório que, a cada 100.000 habitantes, 12.907 ingressaram com algum tipo de ação judicial em 2016, sendo que 8.788 propuseram suas ações na Justiça Estadual (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017), dados que confirmam a proposição acima. Equivale a dizer que quase 70% das demandas judiciais desaguam na Justiça Estadual, objeto desta pesquisa.

Versando sobre produtividade, o relatório de 2017 do CNJ, ano-base 2016, apontou que os magistrados tiveram queda em relação ao ano anterior, enquanto os demais servidores do judiciário apresentaram evolução nos índices de produtividade, em que pese a verificação de que houve diminuição da carga de trabalho dos juízes e aumento da dos demais servidores:

O IPM e o IPS-Jud<sup>15</sup> variaram no último ano em -1,2% e 2%, respectivamente. As cargas de trabalho, por sua vez, registraram decréscimo para os magistrados e crescimento para os servidores, na ordem de -0,8% e 2,5%, respectivamente. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017, p. 72)

Os dados acima mostram que o sistema avançou de um ano para o outro, porém ainda tem elevado número de processos aguardando julgamento, e o que mais chama atenção é a taxa de congestionamento<sup>16</sup> de processos. O relatório destaca que “a taxa de congestionamento do Poder Judiciário se manteve em altos patamares, sempre acima de 70%. As variações anuais são sutis [...]. Ao longo de 7 anos, a taxa de congestionamento variou em apenas 2,5 pontos percentuais” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017, p. 78).

---

<sup>15</sup> “Os índices de produtividade dos magistrados (IPM) e dos servidores (IPS-Jud) são calculados pela relação entre o volume de casos baixados e o número de magistrados e servidores na jurisdição, respectivamente. A carga de trabalho revela o número de procedimentos pendentes e resolvidos no ano, incluindo não somente os processos principais, como também os recursos internos e os incidentes julgados e em trâmite”. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017, p. 72)

<sup>16</sup> “A taxa de congestionamento mede o percentual de processos que ficaram represados sem solução, comparativamente ao total tramitado no período de um ano. Quanto maior o índice, maior a dificuldade do tribunal em lidar com seu estoque de processos. A taxa de congestionamento líquida, por sua vez, é calculada retirando do acervo os processos suspensos ou sobrestados ou em arquivo provisório”. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017, p. 78)

Ficou registrado ainda que, em 2016, os processos no Brasil duraram em média 1 ano e 9 meses na fase de conhecimento<sup>17</sup>, em 1º grau; 8 meses em 2º grau (recursal); e 4 anos e 10 meses na fase de execução (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017), sendo que esta é a fase em que o Judiciário busca concretizar o direito reconhecido na sentença, tais como: pagamento de um crédito; entrega de um bem móvel ou imóvel; dentre outros. Em 1º e 2º graus, temos o tempo médio processual nacional de 2 anos e 4 meses para encerramento do processo, acrescido de outros 4 anos e 10 meses para efetivação do direito, totalizando o tempo médio processual nacional de 7 anos e 2 meses.

As informações acima mostram de forma incontestável que a situação da justiça brasileira é ainda deficiente e incapaz de conseguir satisfazer os direitos das pessoas que o buscam em tempo razoável, sendo imperioso identificar as causas e entraves ao bom andamento das demandas judiciais brasileiras.

Importa para esta pesquisa considerar alguns números sobre a Justiça Estadual do Espírito Santo. Segundo o relatório do Conselho Nacional de Justiça (2017), relativo ao ano de 2016, o índice de produtividade dos magistrados<sup>18</sup> do Tribunal de Justiça do Espírito Santo (TJES) foi de 1.206, sendo que o melhor índice foi de 3.388, do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, e o pior 962, do Rio Grande do Norte. O TJES ocupou a 16ª posição no *ranking* nacional, dentre os 27 tribunais estaduais do Brasil.

Já os demais servidores do Tribunal capixaba, alcançaram o índice de produtividade de 125, ocupando a 12ª posição no *ranking* nacional, tendo sido 215 a melhor pontuação (TJRJ) e 69 a pior (TJAC).

Chama atenção também os dados relativos à taxa de congestionamento e ao índice de atendimento à demanda (IAD). Antes de apresentá-los, reproduzo a explicação sobre o que se referem:

A taxa de congestionamento mede o percentual de processos que ficaram represados sem solução, comparativamente ao total tramitado no período de um ano. Quanto maior o índice, maior a dificuldade do tribunal em lidar com seu estoque de processos. A taxa de congestionamento líquida, por sua vez, é calculada

---

<sup>17</sup> A fase de conhecimento consiste no momento do processo em que “o juiz tem de vencer a postulação das partes e a dilação probatória para chegar à sentença” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017, p. 133)

<sup>18</sup> “Os índices de produtividade dos magistrados (IPM) e dos servidores (IPS-Jud) são calculados pela relação entre o volume de casos baixados e o número de magistrados e servidores na jurisdição, respectivamente. A carga de trabalho revela o número de procedimentos pendentes e resolvidos no ano, incluindo não somente os processos principais, como também os recursos internos e os incidentes julgados e em trâmite.” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017, p. 72)

retirando do acervo os processos suspensos ou sobrestados ou em arquivo provisório.

O IAD, por sua vez, reflete a capacidade das cortes em dar vazão ao volume de casos ingressados. Quando o índice é inferior ao patamar de 100%, há aumento no número de casos pendentes. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017, p. 78)

A taxa de congestionamento do Tribunal Estadual do Espírito Santo em 2016 total foi de 72,6%, e a líquida de 73,7%, ficando um pouco abaixo das médias nacionais, que foram de 73,1% e 75,3%, respectivamente. A maior taxa total foi de 83,6% e a líquida de 83,9%, ambas do Tribunal de Justiça da Bahia (TJBA), enquanto as piores foram de 46,7% e 46,8%, respectivamente, ambas do Tribunal de Justiça do Amapá (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017). Equivale a dizer que, no período de um ano, o TJES permaneceu com 73,7% por cento de seus processos sem solução, considerando o total de processos em tramitação no ano de 2016. Tais dados revelam seu alto grau de dificuldade para lidar com o acúmulo desses processos, conforme explicações reproduzidas no parágrafo anterior, extraídas do relatório do Conselho Nacional de Justiça.

Os resultados são melhores quando analisados a partir do índice de atendimento à demanda. Em 2016 o Tribunal de Justiça do Espírito Santo registrou o índice de 114,2%, sendo ocupando a 5ª melhor posição no *ranking* nacional e acima da média que foi de 104,5%. O pior índice foi de 79,5%, do TJBA, e o melhor de 163,8%, do Tribunal Estadual do Pará (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017). Assim, o TJES conseguiu dar vazão maior que o volume de ações iniciadas no ano de 2016, o que é ponto muito positivo e merece registro.

Não se olvide que alguns casos fogem a essa realidade, chegando a alcançar períodos de tempo inimagináveis ou, no mínimo desproporcionais. A título de exemplo de caso julgado no Tribunal de Justiça capixaba. Foi noticiado pelo Jornal A Gazeta (OLIVEIRA, 2017) que o Desembargador Pedro Valls Feu Rosa pediu desculpas ao julgar a ação penal que julgava o crime de assassinato do Padre Gabriel Maire, ocorrido em dezembro de 1989. Em sua decisão, proferida 28 anos após a morte, o desembargado reconheceu que já havia se consumado a prescrição da pretensão punitiva estatal, razão pela qual não poderia mais emitir um julgamento de condenação dos réus. Nas suas palavras:

Decorridos 28 longos anos, recebo a triste tarefa de comunicar à sociedade que o Poder Judiciário não dará resposta final alguma acerca deste crime. Coube-me o dever humilhante de anunciar que está tudo realmente prescrito. Eu gostaria que isto não fosse

verdade. Que não houvesse prescrição alguma. Mas devo curvar-me à letra fria da lei.

Casos como o mencionado acima revelam que, embora alguns números revelem evolução na tramitação de processos do Judiciário capixaba, ainda existem obstáculos à marcha dos processos que precisam ser superados, revelando mais uma vez a necessidade de prosseguimento da pesquisa no sentido de identificar as principais causas da morosidade processual e, conhecendo-as, apontar meios de eliminá-las.

A pesquisa de campo permitirá a coleta de alguns dados que revelem a situação das unidades judiciárias estaduais dos quatro municípios onde serão colhidas as informações, no que se refere à velocidade de conclusão de seus processos, a partir daí relacionar esse diagnóstico com as varas cíveis e criminais que apresentaram métodos e ações de gestão capazes de acelerar os julgamentos e retirar obstáculos à boa marcha dos processos.

### 2.3 A JORNADA DE TRABALHO DA JUSTIÇA ESTADUAL CAPIXABA E SUA PRODUTIVIDADE

Antes de analisar a jornada de trabalho aliada à produtividade da justiça estadual do Espírito Santo, cabem algumas breves considerações sobre tempo de trabalho e sua relação com a produtividade.

Administradores e autores da área de gestão há muito chegaram à conclusão de que jornadas de trabalho excessivas ou reduzidas não indicam necessariamente maior/menor produtividade, embora naturalmente uma exerça influência sobre a outra. Estudos de Bradberry (UOL, 2016) apontam nessa direção. O Autor publicou um artigo afirmando que descansar cerca de 15 minutos a cada hora de trabalho aumenta a produtividade do empregado, tendo sido assim noticiado pelo *site* UOL:

Eles constataram que o tempo total da jornada de trabalho não importava tanto, mas sim o modo como ela é estruturada. Profissionais que tiravam curtos períodos de descanso rigorosamente eram muito mais produtivos do que os que trabalhavam por muito tempo, sem parar.

A proporção ideal estimada foi de 52 minutos de trabalho, seguidos por 17 minutos de descanso. Quem cumpria esse ritmo atingia um altíssimo nível de concentração no trabalho. Durante o período de uma hora, eles estavam 100% focados na tarefa, sem se distrair.

Bradberry, que é psicólogo e presidente da consultoria empresarial *TalentSmart*, afirma que isso acontece porque o cérebro humano alterna naturalmente períodos de grande energia, de cerca de uma hora, seguidos por quedas de 15 a 20 minutos. (UOL, 2016, s. p.)

Chegar a tais conclusões não equivale a dizer que quem trabalha menos tempo produz mais. Há de se considerar também que as regras brasileiras aplicáveis aos trabalhadores em geral estão dentro dos padrões mundiais recomendados, que preveem como jornada normal e saudável ao trabalhador a de 8 horas diárias e 44 semanais, ressalvadas questões inerentes a profissões peculiares e excepcionais, já previstas na legislação brasileira. Em matéria publicada pela AMATRA – Associação dos Magistrados da Justiça do Trabalho da 3ª Região –, onde foram analisados dados obtidos através de livro publicado por especialistas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ficou constatado que a tendência mundial é de que seja adotada a jornada de trabalho de 40 horas semanais:

Segundo o livro *Duração do trabalho em todo o mundo: tendências de jornada de trabalho, legislação e políticas numa perspectiva global comparada*, a tendência global de trabalho é seguir as 40 horas semanais, e que o limite aceitável é o de 48 horas, que não é praticado por 22% da população mundial. Peru, Coréia, Tailândia, Paquistão, Etiópia são os países em que mais pessoas ultrapassam esse limite: 40% dos trabalhadores. No Brasil, 19% da população ultrapassa as 48 horas. (AMATRA 3, 2010, s. p.)

Com base nesses apontamentos, fica claro que jornadas excessivas de trabalho não contribuem para maior produtividade de um trabalhador. Outrossim, aqueles que trabalham em jornadas inferiores a 8 horas diárias não são necessariamente mais produtivos que os demais. Partindo dessa premissa que farei abaixo a análise comparativa do tempo laborado pelos servidores do TJES em 2016 com dados de produtividade colhidos pelo Conselho Nacional de Justiça no mesmo ano.

Antes, valem algumas considerações sobre as jornadas de trabalho e alguns aspectos legais. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) conceitua jornada de trabalho como sendo o tempo que o trabalhador fica à disposição do empregador, trabalhando ou aguardando ordens. Além disso, dedica um capítulo à duração do trabalho, trazendo no artigo 58 a jornada normal para os empregados, qual seja: a não excedente de 8 horas diárias, considerando horas extraordinárias aquelas laboradas além deste período (BRASIL, 1943).

A Constituição Federal disciplina o mesmo direito em seu artigo 7º, XIII, limitando a jornada de trabalho a 8 horas diárias, e 44 horas semanais (BRASIL, 1988a). Estes períodos representam o limite máximo para os trabalhadores em geral, podendo a lei estabelecer jornadas menores. Existem diversas categorias de trabalhadores que têm jornadas reduzidas de trabalho, a exemplo dos chamados “cabineiros (ou assessoristas) de elevador” que, pela Lei nº 3.270/57, possuem jornada máxima de 6 horas diárias, mesmo período aplicado aos “telegrafistas e telefonistas” (artigo 227 da CLT e súmula 178 do Tribunal do Superior do Trabalho) e aos bancários (artigo 224 da CLT). Existem ainda outros profissionais com jornadas ainda menores, a exemplo dos jornalistas (artigo 303, CLT) e músicos (Lei nº 3.857/60), que têm jornada de 5 horas diárias (CÉSPEDES; ROCHA, 2018).

Deve ficar claro que os profissionais exemplificados acima têm suas jornadas reduzidas em razão das condições de trabalho e com vistas a assegurar-lhes boas condições de saúde. Os bancários, por exemplo, são submetidos a atividade demasiadamente estressante, o que lhes exige acentuado grau de concentração e sem margem a erros, especialmente na realização de operações financeiras. Justifica-se aí a redução de seu tempo de trabalho diário. Os demais empregados citados, cada qual por razões peculiares às funções que exercem, mereceram igual proteção da lei para laborarem em menor período, durante o dia.

Vale, ainda, considerar que o Poder Judiciário exerce suas funções através de servidores públicos, aos quais não se aplicam as regras da CLT, estando seus direitos previstos em leis próprias, conforme se analisará abaixo. As menções acima são necessárias e aptas a permitir a comparação entre o tempo de trabalho dos empregados em geral e o dos servidores públicos do Poder Judiciário.

O Conselho Nacional e Justiça (CNJ), órgão incumbido do “controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017, p. 35), expediu a resolução nº 88, de 08 de setembro de 2009, disciplinando a jornada de trabalho dos servidores públicos do Poder Judiciário nos seguintes termos:

Art. 1º A jornada de trabalho dos servidores do Poder Judiciário é de 8 horas diárias e 40 horas semanais, salvo se houver legislação local ou especial disciplinando a matéria de modo diverso, facultada a fixação de 7 horas ininterruptas.

§ 1º O pagamento de horas extras, em qualquer dos casos, somente se dará após a 8ª hora diária, até o limite de 50 horas

trabalhadas na semana, não se admitindo jornada ininterrupta na hipótese de prestação de sobrejornada.

§ 2º Deverão os Tribunais de Justiça dos Estados em que a legislação local disciplinar a jornada de trabalho de forma diversa deste artigo encaminhar projeto de lei, no prazo de 90 (noventa) dias, para adequação ao horário fixado nesta resolução, ficando vedado envio de projeto de lei para fixação de horário diverso do nela estabelecido. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2009a, p. 2)

Não é essa a realidade vivenciada. Em matéria publicada no portal virtual do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) o órgão declarou em 2010 que, mesmo após a publicação da resolução nº 88/2009, a maioria dos tribunais brasileiros continuavam com jornadas de 7 horas diárias. Os tribunais estaduais do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará e Amapá informaram ter jornada de 6 horas diárias, mas que já haviam enviado à assembleia legislativa projeto de lei para aumento da jornada. Outros 10 estados informaram ter jornada de 6 horas, mas que sequer haviam enviado projeto de lei para alteração. Por fim, 11 tribunais ainda não haviam enviado informações ao CNJ sobre o tema (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010).

Fato digno de nota é que, passados mais de 10 anos da expedição da resolução nº 88 pelo CNJ, o Poder Judiciário do estado do Espírito Santo (TJES) ainda não aplicou a jornada de trabalho de 8 horas diárias aos seus servidores públicos e, nem mesmo os fóruns tem seu funcionamento em período integral ou com esse tempo mínimo, com exceção dos juizados especiais cíveis e criminais (“pequenas causas”), que funcionam em período integral, o que se dá mediante revezamento de servidores. Para a constatação, basta que se compareça a um dos cartórios do fórum no turno matutino e as varas cíveis e criminais estarão fechadas, funcionando apenas das 12 às 18 horas, com exceção da sede do próprio Tribunal de Justiça, que tem seu funcionamento estendido das 12 às 19 horas, todos de segunda a sexta-feira.

Equivale a dizer que o Judiciário capixaba tem seu tempo de funcionamento menor que o da maioria dos fóruns e tribunais de outros estados, e isso é uma constatação fática. Não se está afirmando aqui que, por este motivo, o TJES tem produtividade menor que os demais tribunais. A relação tempo de trabalho e produtividade do judiciário capixaba será analisada abaixo.

Para análise precisa do tempo de trabalho da jurisdição capixaba foram feitos alguns cálculos por este autor. Para construção de um comparativo do tempo de trabalho do TJES com os demais servidores públicos e trabalhadores em geral foi necessário considerar as seguintes informações: jornada de trabalho diária por classe de trabalhadores; dias e feriados não trabalhados; férias em dias; e horas trabalhadas. Foram considerados, inclusive, os feriados aplicados a todos os trabalhadores e aqueles aplicáveis exclusivamente aos servidores da justiça.

Os dados foram extraídos da legislação aplicável a cada caso, que indica o tempo diário de trabalho de cada classe, bem como calendário de feriados nacionais. Quanto aos feriados aplicados aos trabalhadores da justiça brasileira e aqueles adotados exclusivamente pelo Tribunal de Justiça do Espírito Santo, foram colhidos os dados através dos atos normativos de nºs 1480/2015 e 142/2016 (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESPÍRITO SANTO, 2015, 2016), que traz a relação de feriados e dias não trabalhados, inclusive mediante extensão de feriados<sup>19</sup>, pelos servidores do TJES no ano de 2016, além do período de recesso relativo à passagem do ano de 2016 para o de 2017.

Merece destaque a informação de não foram computados no período de recesso os sábados, domingos e feriados já considerados anteriormente, tendo o recesso judiciário capixaba totalizado 9 dias, no ano de 2016. Tudo isso visando levantar os resultados que estão expostos na Tabela 2.

A Tabela 2 foi elaborada levando-se em conta que o ano de 2016 teve 52 finais de semana (EPOCHCONVERTER, 2016), 20 feriados aplicáveis a todos os trabalhadores e não coincidentes com domingos, 53 domingos (JOGRAL, 2016b) e 52 sábados (JOGRAL, 2016a).

Assim, a Tabela 2 apresenta os dados de jornada de trabalho do Judiciário capixaba no ano de 2016. Tem-se exposto nela os dados relativos aos trabalhadores em geral, servidores públicos em geral e servidores públicos do TJES, contendo: jornada de trabalho semanal; férias e feriados não trabalhados; quantidade de férias em dias, por categoria; dias e feriados não trabalhados (sem férias); dias não trabalhados com férias; horas trabalhadas por órgão/empresa; horas trabalhadas por pessoa.

---

<sup>19</sup> Os feriados que caem em terças ou quintas-feiras habitualmente são estendidos para as segundas e sextas-feiras respectivamente, prolongando os dias de inatividade através da determinação de “ponto facultativo” pela autoridade administrativa.

Extrai-se da Tabela 2 que, sem considerar períodos de férias, os servidores do TJES folgaram mais que o dobro do número de dias laborados pelos trabalhadores em geral, em 2016. Em relação aos demais servidores públicos descansaram 22 dias a mais. Se considerado o período de férias a que tem direito cada classe de trabalhadores no mesmo ano, verifica-se que os juízes e desembargadores do TJES também descansaram mais que o dobro do número de dias de repouso dos trabalhadores em geral, e 52 dias a mais que os servidores públicos em geral. Quanto aos demais servidores do TJES, os magistrados tiveram 30 dias a mais de descanso, diferença relativa às férias dos juízes, que é de 60 dias, enquanto a dos servidores é de 30.

TABELA 2 – Dados relativos a horas e dias de trabalho no ano de 2016

Espécie trabalhador	Jornada Trabalho Semanal	Dias e		Dias não trabalhados c/ férias	Horas trabalhadas p/ órgão	Horas trabalhadas p/ pessoa
		Feriados não trabalhados	Férias em dias			
Trabalhadores em geral	44	60	30	90	2745	2200
Servidores públicos em geral	40	114	30	144	2008	1768
Servidores públicos do Poder Judiciário Capixaba	30	136	30	166	1374	1194
Juízes e Desembargadores do TJES	30	136	60	196	1374	1014

Fontes: EPOCHCONVERTER, 2016; JOGRALa, 2016; TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESPÍRITO SANTO, 2016.

No que se refere às horas trabalhadas, possível constatar pela Tabela 2 que os fóruns estaduais capixabas serviram à população durante aproximadamente metade do tempo que as demais empresas e pessoas jurídicas do setor privado, considerando o expediente normal do comércio: de 8 às 18hs, de segunda a sexta-feira, e de 8 às 12 horas aos sábados. Os fóruns da justiça capixaba estiveram à disposição da população cerca de 630 horas a menos que os demais órgãos públicos. Aqui reside a importância da comparação feita entre as horas trabalhadas por órgão e por pessoa, considerando que o órgão/empresa pode estar em funcionando e à disposição da população enquanto um servidor está de férias, por exemplo. Tem-se também na tabela a estimativa de horas trabalhadas por cada trabalhador e servidor, considerando as férias a que têm direito. Sob esse enfoque,

os trabalhadores brasileiros em geral laboraram mais da metade do tempo despendido pelos magistrados do estado do Espírito Santo, e 1006 horas a mais que os servidores do Judiciário capixaba. Em relação aos demais servidores públicos trabalharam 432 horas a mais.

Deve ficar claro que a tabela não leva em consideração períodos de licenças remuneradas ou não, dias em que não houve funcionamento do comércio ou expediente forense por fatos extraordinários, tampouco jornadas de trabalhos inferiores de categorias de trabalhadores diferenciadas, a exemplo dos aeronautas, bancários, telefonistas e outros, mesmo porque as jornadas diferenciadas têm caráter excepcional, não representando a grande massa dos trabalhadores brasileiros. De qualquer forma, com base nos dados obtidos, é possível ver de forma clara – ainda que estimada – o abismo existente entre o tempo despendido pelo Poder Judiciário do estado do Espírito Santo, se comparado, especialmente, com os trabalhadores em geral.

Cabe considerar as anotações do Conselho Nacional de Justiça que, através dos dados obtidos do programa “Justiça em Números”<sup>20</sup>, registrou que em 2017 o índice de produtividade dos juízes e desembargadores (IPM) do TJES – “calculados pela relação entre o volume de casos baixados e o número de magistrados e servidores na jurisdição, respectivamente” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018a, p. 83) –, foi de 1.136, ficando o TJES em 21º lugar no *ranking* de tribunais estaduais e abaixo da média nacional, que foi de 1.844. A maior produtividade registrada foi a do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJRJ), com 3.321, e a menor foi do TJCE, com 908 pontos (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018a).

Os demais servidores do Tribunal de Justiça do Espírito Santo obtiveram melhores resultados, obtendo o 14º lugar no *ranking* de produtividade do Justiça em Números 2018, ano-base 2017. O índice de produtividade desses servidores chegou a 136, sendo também 1º colocado o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, com 232, e o último colocado o Tribunal de Justiça do Distrito Federal, com 85 pontos. Os servidores em geral do TJES ficaram também abaixo da média nacional, que foi de 159 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018a).

---

<sup>20</sup> <https://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/09/8d9faee7812d35a58cee3d92d2df2f25.pdf>

Tem-se claro, portanto, que a jornada de trabalho reduzida do Poder Judiciário capixaba não tem contribuído para a celeridade processual, nem tampouco para a majoração de seus índices de produtividades, pois nota-se uma queda vertiginosa no ranking de 2016 para 2017 do índice de produtividade dos magistrados.

## 2.4 GESTÃO JUDICIÁRIA – ALGUMAS TÉCNICAS e METAS ESTABELECIDAS PELO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), reconhecendo a situação de caos no Judiciário quanto ao progressivo aumento do número de processos nos fóruns e tribunais, além da lentidão na sua conclusão, passou a implementar um planejamento e forma de gestão do Poder Judiciário em âmbito nacional (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018b).

Além da criação do portal “Justiça em Números” e das ações de coleta de dados para elaboração de um diagnóstico da situação do Judiciário brasileiro, visando evitar o aumento de processos e implementar uma nova ordem de gestão, passou a estabelecer metas, que passaram a ser expostas e apresentadas aos tribunais e juízes a partir de 2009. A finalidade das metas é afirmar o “compromisso dos tribunais brasileiros com o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, buscando proporcionar à sociedade serviço mais célere, com maior eficiência e qualidade” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016b, s. p.).

Importante mencionar algumas metas determinadas pelo CNJ que têm influenciado diretamente no andamento das causas judiciais. A mais conhecida – “Meta 2: bater recordes é garantir direitos” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2009b, s. p.) –, de 2009, determinou a todos os juízes e desembargadores brasileiros que identificassem os processos distribuídos até 31/12/2005 e que adotassem medidas concretas e imediatas para o seu julgamento. Essa meta passou a ser estabelecida anualmente, alterando-se apenas o marco inicial de distribuição dos processos e determinando até quando deveriam ser julgados e em qual percentual cada parte do Judiciário nacional deveria o fazer. Como exemplo, cito a Meta 2 de 2013:

Julgar, até 31/12/2013, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2008, no STJ; 70%, em 2010 e 2011, na Justiça Militar da União; 50%, em 2008, na Justiça Federal; 50%, em 2010, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais; 80%, em 2009, na Justiça do Trabalho; 90%, em 2010, na Justiça Eleitoral; 90%, em 2011, na Justiça Militar dos Estados; e 90%, em 2008, nas Turmas Recursais Estaduais, e no 2º grau da Justiça Estadual. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2013, s. p.)

Em 2010, foram implementadas metas muito relevantes, além da destacada acima, cabendo alguns destaques:

Meta 1: julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal;

Meta 3: reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, o acervo de execuções fiscais (referência: acervo em 31 de dezembro de 2009);

Meta 5: implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau;

Meta 8: promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados, priorizando-se o ensino à distância;

Meta 10: realizar, por meio eletrônico, 90% das comunicações oficiais entre os órgãos do Poder Judiciário. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010, s. p.)

Também se verificou na virtualização de processos uma considerável evolução para dar maior celeridade à marcha de ações, além de trazer economia em outros sentidos. Assim, já em 2013 passaram a ser estabelecidas metas destinadas à implantação de sistemas de processo eletrônico nos tribunais do país (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2013)

Outros objetivos importantes passam a ser definidos pelo órgão a partir de 2015, quando é criada a “Meta 1 de 2015 – Julgar mais processos que os distribuídos” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015, p. 6), visando a redução do número de processos nos fóruns e tribunais estaduais no curso dos anos, bem como a “Meta 3 de 2015 – Aumentar os casos solucionados por conciliação” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015, p. 16), estimulando também a conciliação como forma de encerrar demandas jurídicas em menor tempo.

A partir de 2015, além das metas gerais, aplicadas a todos os fóruns e tribunais do país, passaram a ser fixadas também as específicas a partir dos dados e diagnósticos obtidos nos anos anteriores. Inicialmente foram estabelecidos

alguns objetivos precisos para as justiças do trabalho, militar e federal (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2015). Somente em 2016 passaram a firmar objetivos a serem alcançados pelos tribunais estaduais em geral, incluindo o do Espírito Santo. Dentre as metas específicas estaduais, destaca-se a determinação de mapeamento das funções e competências cabíveis, em primeiro e segundo grau, para que, a partir dos resultados fosse implementada nova e melhor forma de gestão pelos tribunais dos Estados. Marca também no mesmo ano a determinação de que nenhum processo permaneça sem movimentação por mais de 100 dias, sendo esta uma das medidas decorrentes da meta 2, igualmente aperfeiçoada e adaptada a cada ano (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016a).

Para 2018, o Conselho Nacional de Justiça (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018b, p. 1-3) estabeleceu as seguintes metas nacionais:

1. “julgar mais processos que os distribuídos”;
2. “julgar processos mais antigos”, devendo a justiça estadual concluir 80% dos processos distribuídos até 31/12/2014, em primeiro grau, e 80% dos casos distribuídos até 31/12/2015, em segundo grau, além de 90% das demandas propostas até 31/12/2015 no âmbito dos juizados de pequenas causas;
3. elevar a resolução de processos por conciliação;
4. dar prioridade ao julgamento de ações judiciais relativas à corrupção e improbidade administrativa;
5. dar impulso a processos em fase de cumprimento das decisões judiciais (execução);
6. Priorizar as causas de interesse coletivo;
7. dar primazia ao julgamento de processos dos “maiores litigantes e dos recursos repetitivos”;
8. “Fortalecer a rede de enfrentamento à violência doméstica e familiar contra as mulheres (Justiça Estadual)”

Reconhecendo que não bastava a fixação de objetivos a serem perseguidos, o Conselho Nacional de Justiça não deixou de elaborar também relatórios de cumprimento das metas. Alguns resultados merecem registro para que se tenha dimensão da importância do estabelecimento de propósitos para o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional e aceleração dos processos.

O relatório 2009/2013 destaca que, quanto ao objetivo de se julgar mais processos que os distribuídos no ano (meta 3), houve aumento de 9,94% no número de decisões capazes de finalizar processos, tendo subido de 16.150.882 para 17.756.211. Ainda assim, houve aumento do número de processos, pois houve aumento também no número de distribuição de ações judiciais em percentual equivalente a 13,42%, passando de 17.140.203 a 19.440.273 processos em curso

no Brasil. A meta não foi alcançada e o aumento do número de demandas foi de 3,5% (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014).

Quanto à velocidade de tramitação dos processos (meta 2), o relatório 2009/2013 apresentou resultados por âmbito da justiça. Na justiça estadual, que interessa a essa pesquisa, o registro é de que o objetivo foi alcançado em 2012 e 2013, “em 107,09% e 107,08%, respectivamente, sendo que a Meta 2 de 2009 e a Meta 2 de 2010 evoluíram ao longo dos anos de 58,7% para 84,29% e de 38,9% para 72,11%, respectivamente” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014, p. 27). Fica claro que, no curso dos anos, foi se aperfeiçoando a prestação jurisdicional e como resultado a redução do tempo de tramitação dos processos judiciais, embora ainda longe do ideal, ainda perseguido.

Ainda no campo da justiça estadual, o relatório de 2017 mostra que a produtividade vem subindo gradativamente. De 2010 a 2017, foram distribuídos 155 milhões de ações judiciais e julgados 147 milhões. “Nota-se, nesse período, a melhora na capacidade de julgamento em que o aumento do número de processos julgados (28,40%) superou o aumento dos processos distribuídos (15,54%)” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018c, p. 10).

O mesmo estudo de 2017 anota também relativo sucesso quanto ao objetivo de tornar as causas judiciais mais céleres (meta 2), embora não alcançada na totalidade pelos juízes de primeiro grau em geral. Foram decididos em 1º grau 6.114.712 dos 9.274.334 processos distribuídos até 31/12/2013, representando 65,93% de ações julgadas e 82,41% da meta cumprida. Já os processos de 2º grau tiveram atingimento da meta em 114,03%. Por fim, “os Juizados Especiais, as Turmas Recursais e as Turmas de Uniformização julgaram 1.215.586 processos. Isso levou ao percentual de cumprimento da meta de 82,03%” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018c, p. 22). A justiça de pequenas causas não conseguiu fazer com que as ações de menor complexidade se tornassem mais céleres, no período, com exceção dos juízos do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e do Estado e Roraima, que atingiram a meta 2 em todos os períodos (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018c).

Nota-se que o estabelecimento de metas contribuiu em muito para que processos mais antigos tivessem prioridade de julgamento, fossem acelerados a partir de determinado momento, ou mesmo que não fossem esquecidos ou relegados a um julgamento futuro sem data. Este fato revela que a fixação de

metas, em âmbito nacional, estadual, ou mesmo pelo próprio juiz responsável por uma vara cível ou criminal de sua competência, já se mostra uma técnica de gestão de processos viável e eficiente.

Além disso, os objetivos traçados pelo Conselho Nacional de Justiça desde 2009 trazem uma gama de exemplos e apontam diversos caminhos que podem ser adotados pelos juízes e servidores da justiça em sentido estrito (micro), ou seja, no seu local de trabalho.

Algumas ações são oportunizadas ao magistrado também pela lei, especialmente pelo novo código de processo civil (BRASIL, 2015), que entrou em vigor em 2016, e que traz algumas medidas que podem ser adotadas pelo magistrado com o fim de acelerar a solução dos litígios.

O artigo 203, § 4º, do código processual determina que atos processuais comuns não dependem de despacho judicial, devendo ser praticados diretamente pelo servidor do cartório da vara judicial, o que evita que o processo vá para o gabinete do juiz e volte com despacho determinando ações que já deveriam ter sido realizadas diretamente pelo agente cartorário (BRASIL, 2015). Assim, a norma permite, por exemplo, que juízes e servidores estabeleçam, por ato normativo específico ou não, uma relação de atos processuais que devam ser realizados diretamente, agilizando as ações.

É possível o julgamento de improcedência liminar nas hipóteses do artigo 332 do código de processo civil (CPC), sendo permitido ao juiz proferir sentença como primeiro ato de um processo, quando a matéria discutida dispensar a colheita de provas e o pedido da parte autora for contrário a precedentes do Supremo Tribunal Federal, dos tribunais superiores e/ou enunciado de súmula de tribunal de justiça local (BRASIL, 2015). Percebendo a aplicação da hipótese, pode o magistrado pôr fim à demanda sem realizar todas as fases do processo, tornando o julgamento mais célere, contribuindo para o desafogo de sua unidade quando for o caso de diversas demandas com pedidos idênticos.

Assim como algumas metas do Conselho Nacional de Justiça, o artigo 1º, § 3º, do CPC também estimula a prática de ações que visem a conciliação entre as partes, pondo fim ao processo (BRASIL, 2015). Anualmente o CNJ tem determinado a realização da Semana Nacional de Conciliação, sendo 5 dias pré-determinados no ano onde todas as unidades judiciárias realizam audiências de conciliação durante todo o dia, pondo fim a milhares de processos anualmente

(CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018d). A medida não impede que possam as varas cíveis e de matérias que admitem a composição amigável realizar mutirões periódicos nesse sentido, o que contribuiria também para a resolução mais rápida de diversas causas.

Cumprir observar que existem poucas obras literárias que tratem de gestão ou administração de processos, especialmente com apontamento direto de outras técnicas, métodos e formas de administração processual. Outro fator relevante é que, na grande maioria das faculdades brasileiras, inexistente qualquer disciplina específica do curso de direito que seja voltada à questão. Os profissionais do direito deixam a faculdade, passam em concursos para ocupar cargos nos fóruns brasileiros, e, quando passam a exercer suas funções, não possuem a mínima noção de como gerir e administrar tempo, pessoas e processos. Podem até lutar pela efetivação do direito à celeridade processual, porém, os números CNJ mostram que não têm conhecimentos necessários e específicos a tanto.

Embora escassa a literatura sobre o tema, é possível encontrar alguns apontamentos de Filho (2016), que sugere o cumprimento de algumas etapas para uma boa “gestão de gabinetes<sup>21</sup>”. Inicialmente destaca que os servidores e estagiários (se houverem) do gabinete devem ser organizados de modo que realizem todas as tarefas e atos processuais necessários, de modo que o juiz se preocupe apenas em conhecer a causa e decidir. Para tanto, traça uma distinção clara entre atos privativos do magistrado e executivos, reafirmando que o julgador deve ter o comando, a autoridade e a decisão, enquanto os auxiliares devem cuidar da execução e da função administrativa do gabinete em geral.

A partir dessas distinções, sugere ao juiz que baixe ato normativo no sentido de organizar os serviços auxiliares, deixando claro suas obrigações que independem de despacho ou comando específico (FILHO, 2016), precisando ainda as atividades que podem ser realizadas por estagiários.

Filho (2016) sugere também a organização do gabinete com distribuição clara das atribuições de cada um dos que trabalham no local, determinando quem exerce a chefia do gabinete e, assim, cobrar dos demais o cumprimento de suas atribuições. Além disso, sugere a realização de reuniões periódicas para “proceder à análise crítica dos serviços e debater revisões e alterações que se mostrem

---

<sup>21</sup> Local de trabalho do juiz e onde ficam os processos pendentes de despacho, decisões ou sentenças.

necessárias” (FILHO, 2016, p. 364). Uma das recomendações importantes do autor é a classificação dos processos antes do despacho, mencionando que deve ser designado um dos membros do gabinete para que, ao receber os processos, classifique-os por ordem de importância, e traz como exemplo: demandas com pedidos urgentes; processos de acordo com a natureza; casos que exigem apenas assinatura de mandados, ofícios ou alvarás; autos para despachos simples; processos prontos para sentença; devendo ainda ordená-los conforme as preferências previstas em lei (casos de idosos, pessoas com doença grave, criança e adolescente, processo com réu preso) e a ordem cronológica de chegada.

Outra importante sugestão é a determinação de que alguém seja o responsável por levantar dados estatísticos do gabinete e do cartório, periodicamente, com o fim de trazer a exata compreensão dos resultados da organização existente. Além disso, orienta Filho (2016) que o juiz estabeleça padrões e confeccione modelos de despachos, decisões e sentenças que fiquem disponíveis a todos do gabinete, de modo que a atividade de execução seja mais célere, não ensejando análises muito profundas para aprovação das minutas que venham a ser feitas por assessores e estagiários. Além disso, a revisão dos atos praticados por um assessor pode ser feita por outra pessoa do próprio gabinete, mediante troca de análises, sempre com vistas a acelerar a conclusão dos documentos e evitar refazimento de atos.

O autor aponta ainda como fundamentais para boa gestão de processos: a realização de capacitação do pessoal que integra o gabinete e o cartório, seja pelo próprio magistrado ou pelo tribunal; a realização e permissão de análises críticas sobre a organização e execução das tarefas; e, por fim, a integração do gabinete com o cartório/secretaria, fundamentais para que o processo se desenvolva em tempo razoável.

Resta claro, portanto, nas exposições deste capítulo a importância do estabelecimento de metas e objetivos pelas unidades judiciárias, além de conhecimento de técnicas e métodos de gestão capazes de tornar a prestação jurisdicional mais célere, efetivando o princípio universal do acesso à justiça e a conclusão dos processos em tempo razoável.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia empregada para realização do referencial teórico deu-se por análise de leis, escritos doutrinários e teóricos que tratam dos princípios do acesso à justiça e da razoável duração dos processos. Foram extraídas de literaturas a estrutura do Poder Judiciário, além da análise das fases dos procedimentos judiciais mais usados no Brasil. Através dos ritos processuais verificou-se que a adoção de determinados caminhos indicados pela lei podem reduzir consideravelmente o tempo de duração do processo, o que será abordado em tópico específico deste estudo mediante confronto com as respostas às entrevistas concedidas por juízes das quatro cidades estudadas.

Após análise literária, foi feito um diagnóstico da atual situação da justiça brasileira através da base de dados publicada pelo Conselho Nacional de Justiça, bem como das metas que fixou nos últimos anos para uma prestação jurisdicional mais célere. Ainda no referencial, foi realizado o levantamento de uma dentre as possíveis causas de lentidão de processos na justiça estadual do Espírito Santo. Neste ponto, foi analisado o tempo de trabalho da justiça estadual capixaba em comparação com a jornada dos demais servidores públicos e trabalhadores em geral.

A coleta dos dados que será enfrentada nos capítulos seguintes foi realizada em quatro cidades do norte do estado do Espírito Santo, que serão denominadas cidades A, B, C e D, visando a preservação do sigilo dos entrevistados. As varas judiciais serão identificadas por letra e números, com a mesma finalidade.

No questionário respondido pelos advogados, constavam perguntas sobre as cidades, em sentido amplo, bem como questionamentos específicos sobre cada vara de cidade A. A metodologia se justifica por fato peculiar à cidade A, que é subdivida em 9 unidades – aqui serão chamadas de A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8 e A9 –, enquanto as demais não se subdividem, sendo consideradas “varas únicas” (BRASIL, 2019).

A princípio, visando identificar e classificar as unidades judiciárias (varas) segundo a velocidade de seus processos – sob a ótica externa –, foi elaborado questionário respondido por advogados que atuam na região, declarando sobre cada cidade e unidade (quando existente mais de uma), se consideram que os processos tramitam: “com excessiva lentidão”, “lentamente”, “em tempo razoável”

ou “rapidamente”, além de 3 perguntas abertas sobre o tema, conforme consta no apêndice A.

Levando em conta que militavam, à época, nas quatro cidades 380 advogados<sup>22</sup>, e considerando um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, a princípio seria aplicado o questionário (APÊNDICE A) a 192 advogados atuantes nos locais. Entretanto, durante a coleta de dados, verificou-se que uma boa parte dos advogados inscritos na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) da subseção regional não exerciam efetivamente a advocacia, razão pela qual chegou-se ao número máximo de 127 profissionais, que responderam à pesquisa. A insistência em obter novas respostas através de pessoas que, embora tenham registro na OAB, não atuam nessas comarcas, poderia produzir o efeito contrário, retirando o grau de confiabilidade da pesquisa. Assim, considerou-se adequado o encerramento da coleta através dos 127 profissionais.

Tais dados foram coletados a fim de verificar, sob o prisma externo, quais unidades judiciárias fazem com que os processos tramitem lentamente e quais dão andamento às causas com rapidez ou em tempo equilibrado.

Encerrada a fase acima, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os juízes responsáveis pelas varas estudadas, de modo a verificar: a forma de gestão; quadro de pessoal existente no cartório e gabinetes; tempo dedicado à atividade; quantidade de processos; técnicas utilizadas para redução de tempo de julgamentos; dentre outras práticas e dados capazes de mostrar quais técnicas se mostraram capazes de tornar mais célere a conclusão de processos.

Durante esta fase da pesquisa (janeiro a agosto de 2019) existiam: 9 juízes atuando na justiça estadual da cidade A, sendo que 5 prestaram informações e 4 se negaram a fazer, apresentando justificativas diversas; 1 magistrado na cidade D, que respondeu à entrevista; 1 magistrado na cidade B, que respondeu apenas às perguntas de natureza objetiva; e 1 magistrado na cidade C, que respondeu à entrevista, cujas perguntas estão elencadas no APÊNDICE B.

Importa esclarecer que não existem dados estatísticos de cada município ou unidade judiciária disponíveis na página virtual do “Justiça em Números”, do Conselho Nacional de Justiça, razão pela qual não foi possível obter essas informações numéricas quanto aos quatro municípios alvos desta pesquisa.

---

<sup>22</sup> Dados fornecidos pela Ordem dos Advogados do Brasil – Seccional do Espírito Santo em outubro de 2018;

Colhidas as informações mencionadas, nos capítulos seguintes foi feita análise das respostas dos juizes de cada unidade em compasso com a classificação extraída das respostas dos advogados que atuam nessas unidades, de modo a encontrar métodos, práticas ou técnicas empregadas pelos juizes que contribuem para que seus processos tenham tramitação em tempo razoável ou mais célere.

### 3.1 DEFINIÇÃO DE CLASSES SEGUNDO DADOS COLHIDOS SOB A ÓTICA EXTERNA

Para análise objetiva das unidades judiciárias quanto ao tempo de duração de seus processos, segundo a visão dos advogados que responderam ao questionário formulado, optou-se pela criação de 4 classes, segundo o grau de velocidade de cada unidade judiciária.

Foram consideradas de classe A as unidades judiciárias ou cidades com percentual superior aos demais pela soma dos quesitos “rapidamente” e “em tempo razoável”. Além disso, também foi considerada de classe A a vara ou município que tivesse o maior número de indicações no quesito “rapidamente”, uma vez que a lei determina que os processos tramitem “em tempo razoável”, e o andamento vertiginoso deve ser reconhecido como acima do exigido pela lei e, portanto, de boa qualidade.

Ter-se-á por classe B as unidades judiciárias ou cidades com percentual superior aos demais pela soma dos quesitos “em tempo Razoável” e “lentamente”.

A classe C foi composta das unidades judiciárias ou cidades com percentual superior aos demais pela soma dos quesitos “lentamente” e “com excessiva lentidão”.

Constituíram a classe D as unidades judiciárias ou cidades cujo quesito “com excessiva lentidão” seja superior a todos os demais, denotando situação de maior gravidade.

A partir desses critérios foi possível analisar de modo objetivo a qualidade de gestão e fluxo de processos das varas, partindo da ótica daqueles que lidam diariamente com as unidades e comarcas alcançadas por esta pesquisa. Os resultados indicaram as mais rápidas, mostrando que as técnicas de gestão de

seus respectivos juízes apresentam maior eficácia para redução do tempo de julgamento de seus processos, bem como as mais lentas, que apontaram os obstáculos a serem superados e práticas que não tem se mostrado capazes de o fazer.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES JUDICIÁRIAS E CIDADES ESTUDADAS

Antes de apresentar e confrontar os resultados, importante tecer algumas considerações acerca das unidades judiciárias e comarcas sobre as quais foram colhidos os dados e informações que foram abordadas nos capítulos seguintes.

A comarca da cidade A contém atualmente 9 unidades judiciárias, divididas por matérias (BRASIL, 2019), totalizando 9 juízes distribuídos em cada uma delas. As comarcas das cidades B, C e D são chamadas de “vara única”, porque não são subdivididas por competência para julgamento de matérias específicas, possuindo apenas 1 juiz em cada município.

As matérias de cada unidade são determinadas pela Lei Complementar Estadual nº 234/2002 (BRASIL, 2019). A referida norma (art. 58) comete às 1ª e 2ª Varas Cíveis da cidade A o dever de conduzir as ações de natureza civil e/ou comercial. À 3ª Vara Cível incumbe o julgamento dos feitos de família, tais como casamento, divórcio, alimentos, guarda, direito de convivência, dentre outros (art. 61).

Pela redação do artigo 60 (BRASIL, 2019), compete à Vara de Infância e Juventude, Órfãos e Sucessões decidir as questões sobre: guarda, que não seja dos pais; suspensão ou perda do poder familiar; nomeação de tutores; alimentos de civilmente incapazes sem pais; adoção; demais matérias relacionadas aos direitos de crianças e adolescentes; inventários; testamentos; e interdição (art. 62), que não sejam de competência da 3ª Vara Cível.

Segundo o artigo 56, inciso V, da lei estadual mencionada, é de responsabilidade da 1ª Vara Criminal o julgamento “dos crimes de tóxicos, trânsito, dolosos contra a vida e presidir o Tribunal do Júri” (BRASIL, 2019, s. p.), e da 3ª os demais delitos que não sejam de responsabilidade das demais. Por sua vez, à 2ª

Criminal incumbe decidir as questões inerentes à execução de penas de réus já condenados definitivamente.

Aos 1º e 2º Juizados Especiais Cíveis, Criminais e da Fazenda Pública cabe o processamento das pequenas causas comuns, cujo valor não ultrapasse 40 salários mínimos (artigo 67, § 2º); criminais, cujas soma das penas não ultrapasse 2 anos (artigo 67, § 3º); e da fazenda pública, relativas à administração pública em geral – sem interesse da União e instituições federais – e cujo valor não ultrapasse 60 salários mínimos (artigo 67, § 4º).

Conhecidas as matérias de competência de cada unidade e organização das comarcas, mostra-se cabível a análise dos resultados obtidos a partir da visão dos advogados que atuam diariamente nesses locais.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

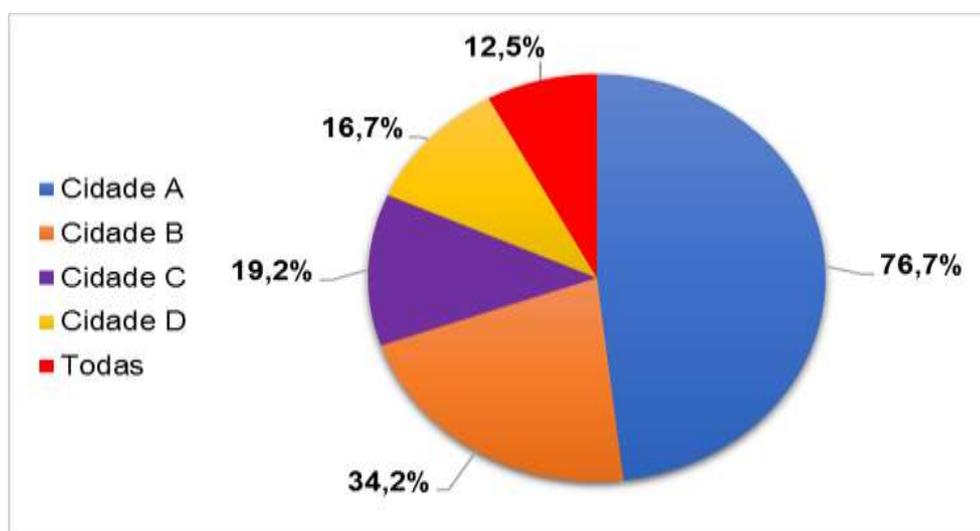
Nos tópicos seguintes é feita análise do perfil dos advogados entrevistados, bem como a exposição dos resultados obtidos pelo questionário aplicado aos 127 profissionais, passando em seguida à classificação das comarcas e unidades judiciárias segundo critério estabelecido no item 3.1.

A classificação consistirá na atribuição de uma das classes em A, B, C ou D, indicando qual a velocidade de cada unidade e, por consequência, qual forma de gestão tem se mostrado mais eficaz na aceleração dos processos.

### 4.1 PERFIL DOS ADVOGADOS ENTREVISTADOS E CIDADES DE ATUAÇÃO

As duas primeiras perguntas do questionário, respondidas pelos 127 advogados que participaram da pesquisa, destinaram-se à identificação do perfil dos profissionais, destacando seu tempo de atuação na advocacia, bem como da(s) cidade(s) onde a exerce. Todos são profissionais registrados na Ordem dos Advogados do Brasil – Seccional do Espírito Santo, estando alocados na Subseção de São Mateus, que abrange os municípios A, B, C e D. Assim, atuam em uma, várias ou em todas as cidades mencionadas.

Figura 1 – Percentual de advogados atuantes por cidade



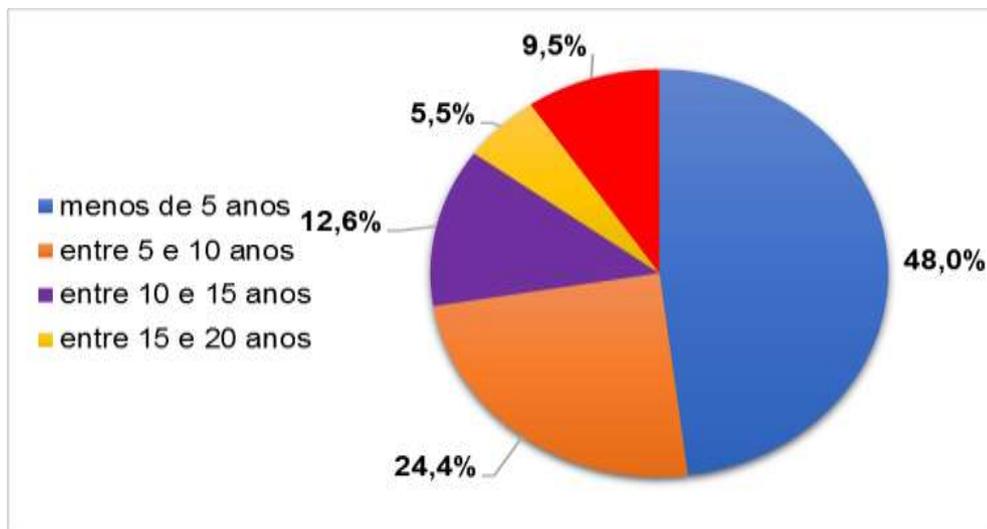
Fonte: Dados do autor

Consta na Figura 1 que, dos 120 advogados que responderam à pergunta sobre sua atuação em cada uma das cidades, 92 (76,7%) afirmaram atuar na cidade A; 41 (34,2%) na cidade B; 23 (19,2%) na cidade C; 20 (16,7%) na cidade D; e 15 (12,5%) em todas.

Os números da Figura 1 não têm o potencial de retirar ou diminuir a confiabilidade da pesquisa, pois deve-se considerar que existem 380 advogados inscritos na Subseção da OAB/ES que abarca esses municípios e que foram 127 os entrevistados, porém a Ordem não tem registro do número de profissionais que exerce a profissão em cada cidade, pois podem atuar em todas as cidades do Espírito Santo, sem qualquer limitação. Assim, o que fica claro é que a grande maioria atua na cidade A – cidade com maior população –, e quantidades menores militam nas demais cidades estudadas, o que automaticamente reduz o coeficiente mínimo de profissionais entrevistados por cidade, não prejudicando a confiabilidade da pesquisa realizada.

Quanto ao tempo de exercício profissional, 127 advogados responderam à pergunta. Conforme mostra a Figura 2 em que 61 (48,0%) afirmaram que trabalham como tal há menos de 5 anos; 31 (24,4%) entre 5 e 10 anos; 16 (12,6%) entre 10 e 15 anos; 7 (5,5%) entre 15 e 20 anos; e 12 (9,5%) há mais de 20 anos.

Figura 2 – Tempo de exercício da advocacia dos entrevistados



Fonte: Dados do autor

Esses dados mostram que a grande maioria (72,4%) dos advogados da região têm até 10 anos de exercício da advocacia, o que talvez se justifique pelo

fato de que a única faculdade de Direito da cidade de São Mateus/ES, com alunos já formados<sup>23</sup>, teve sua primeira formatura em 2007, o que elevou consideravelmente o número de advogados na região nos últimos anos. Apenas os advogados que tenham se formado em 2007, sendo aprovados no exame da OAB logo em seguida, poderão ter 11 anos de advocacia. Por sua vez, a porção menor de profissionais da região com mais de 10 anos são aqueles que se formaram em faculdades distantes dos municípios estudados, vindo a residir e atuar neles posteriormente.

De qualquer forma, os números acima também não representam prejuízo à confiabilidade da pesquisa, pois o tempo profissional de atuação não é fator que influencia na sua percepção acerca da velocidade de tramitação de processos em cada unidade judicial, bastando que o advogado tenha processos sob seu patrocínio em uma delas. Ademais, as respostas quanto à velocidade processual foram coletadas por unidade e sem obrigatoriedade de resposta, justamente para que só respondesse à questão aquele que efetivamente atuasse em cada uma das varas e/ou cidades.

## 4.2 CLASSIFICAÇÃO DAS UNIDADES JUDICIÁRIAS E CIDADES SOB A ÓTICA DOS ADVOGADOS

### 4.2.1 Velocidade processual por cidade – visão geral

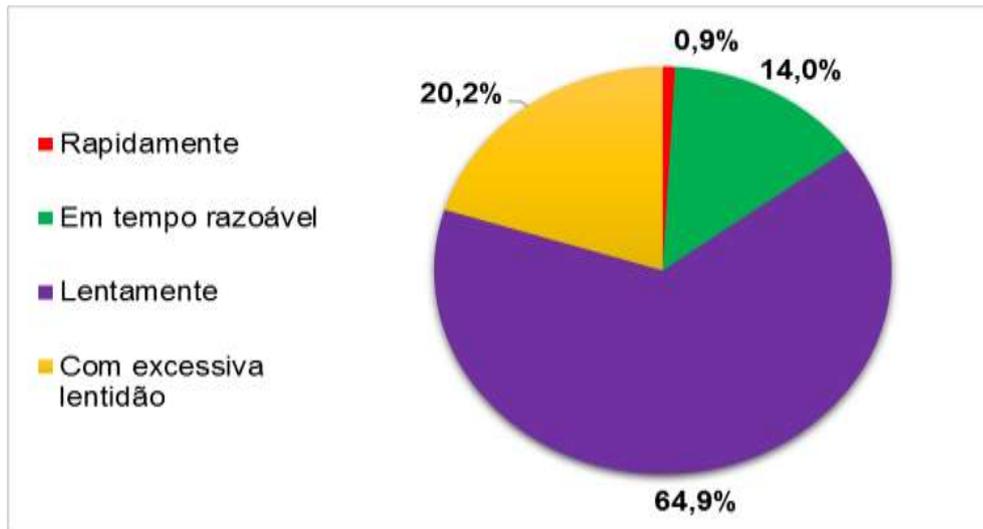
A Figura 3 apresenta o resultado das respostas à pergunta 3 do apêndice A, que trata da velocidade com que as ações judiciais tramitam na justiça estadual da cidade A. Há que se considerar que esta análise refere-se ao município como um todo, considerando todas as varas que o compõem. Estas, individualmente consideradas, serão objeto de análise no subtítulo 4.2.2.

Dos 113 advogados que atuam no local, 74 (64,9%) afirmaram que a marcha processual se dá “lentamente” e 23 (20,2%) “com excessiva lentidão”. Outros 16 (14,00%) informaram que os processos tramitam “em tempo razoável”, e apenas 1 (0,9%) “rapidamente”.

---

<sup>23</sup> Faculdade Vale do Cricaré

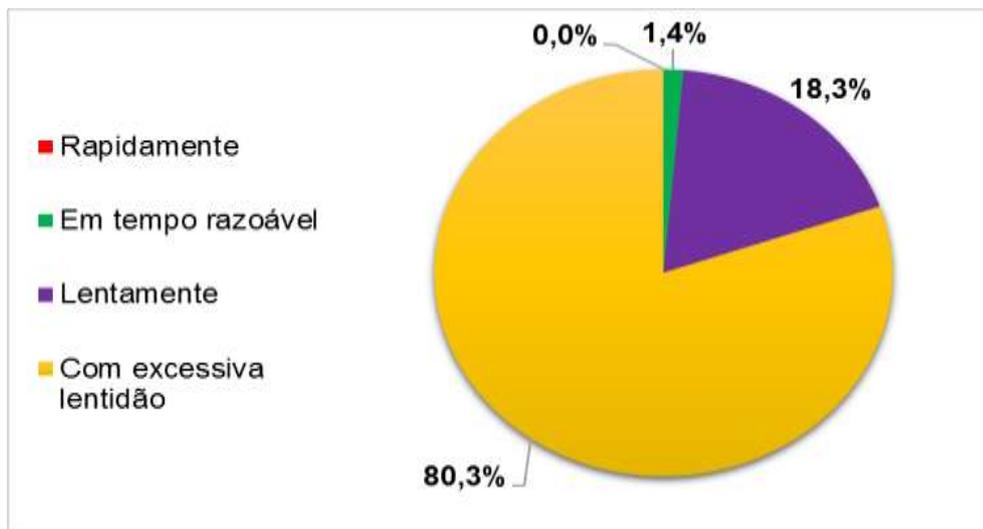
Figura 3 – Velocidade de tramitação dos processos na cidade A



Fonte: Dados do autor

Assim, com base na classificação estabelecida neste trabalho (subtítulo 3.1), o resultado da soma dos quesitos “lentamente” e “com excessiva lentidão” (78,9%) representa percentual maior que a soma dos demais quesitos (21,1%), razão pela qual a comarca da cidade A enquadrou-se na classe C.

Figura 4 – Velocidade de tramitação dos processos na cidade B



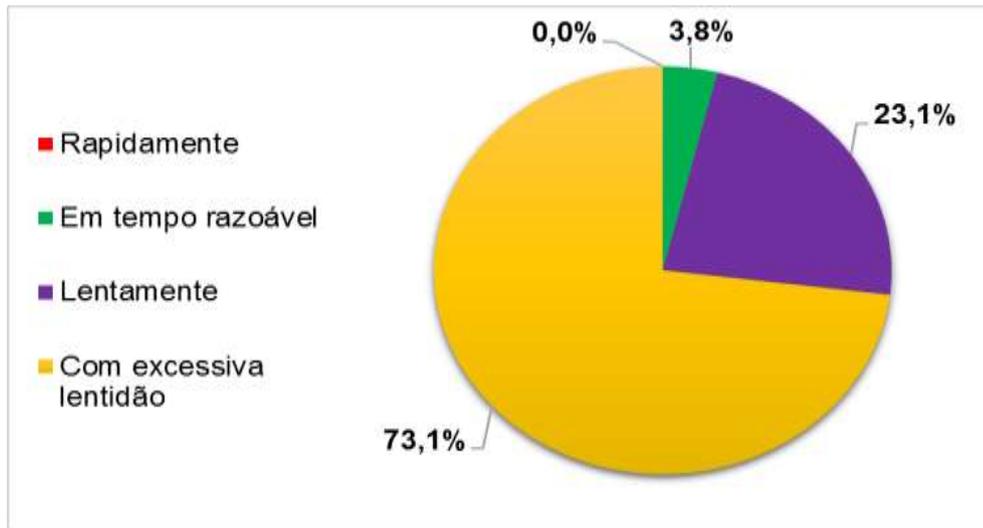
Fonte: Dados do autor

Observa-se na Figura 4 apresenta as respostas dos advogados que atuam na cidade B. verifica-se que dos 71 advogados que atuam nesta cidade, 57 (80,3%) afirmaram que os processos fluem “com excessiva lentidão”, 13 (18,3%) “lentamente”, 1 (1,4%) “em tempo razoável” e ninguém indicou o quesito

“rapidamente”. Observa-se que a grande maioria informou que é baixíssima a velocidade das ações judiciais no local, lançando a cidade B na classe D.

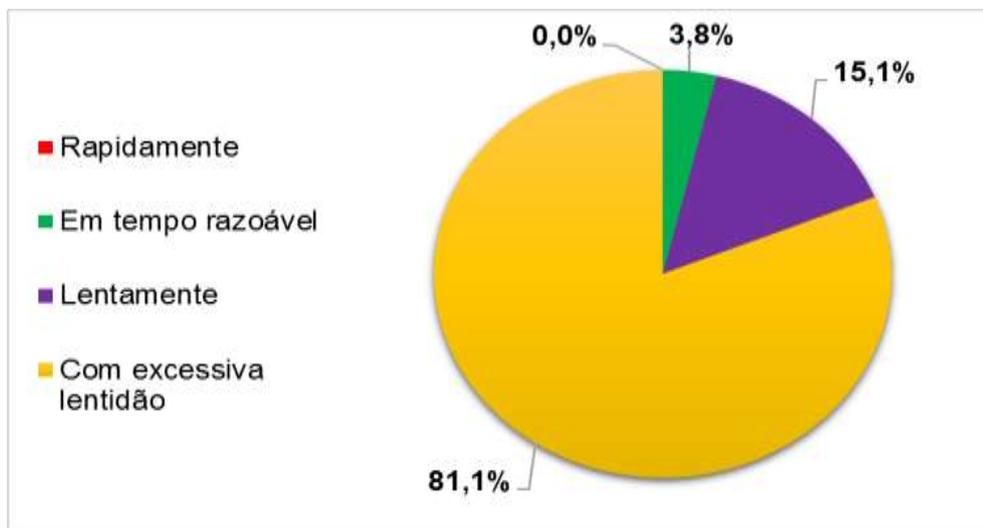
A Figura 5 revela que, dos 52 advogados que atuam na cidade D, 38 (73,1%) afirmaram que os processos tramitam “com excessiva lentidão”, 12 (23,1%) “lentamente”, 2 (3,8%) “em tempo razoável” e ninguém assinalou o quesito “rapidamente”. Também nesta cidade a maior parte dos profissionais informou que é demasiadamente lenta a velocidade de seus processos, encaixando a cidade D na classe D.

Figura 5 – Velocidade de tramitação dos processos na cidade D



Fonte: Dados do autor

Figura 6 – Velocidade de tramitação dos processos na cidade C



Fonte: Dados do autor

Pela análise da Figura 6 é possível perceber que, dos 53 advogados que atuam na cidade C, 43 (81,1%) afirmaram que os processos tramitam “com excessiva lentidão”, 8 (15,1%) “lentamente”, 2 (3,8%) “em tempo razoável” e ninguém assinalou o quesito “rapidamente”. Portanto, a maioria dos profissionais também informou que é excessivamente morosa a marcha das ações judiciais na cidade C, enquadrando-a na classe D.

Chama atenção o fato de que as cidades B, C e D foram todas subsumidas na classe D, pois os profissionais locais consideraram que seus processos caminham “com excessiva lentidão”, sendo os resultados percentuais deste quesito superiores à soma do percentual de todos os outros.

Interessante considerar características comuns dessas cidades: todas são tidas como “vara única” e têm apenas 1 juiz titular, que atua sozinho ou em mais de um lugar ao mesmo tempo. Essa constatação aliada aos resultados apresentados acima, denotam que, por menor que seja a cidade e o número de processos nela existente, sua colocação como vara única e a designação de apenas um juiz para julgar todas as matérias não contribui para que os processos tramitem com maior velocidade. Ao contrário, mostram que essa forma de gestão é ineficiente e de baixíssima produtividade, tornando a marcha processual dessas comarcas pesada e, por consequência, prejudicial a todos aqueles que vivem nesses lugares e dependem de respostas do Judiciário com rapidez e eficácia. Possível solução será apresentada no item 8 do subtítulo 4.4.1 deste escrito.

#### **4.2.2 Velocidade processual de cada unidade do município A**

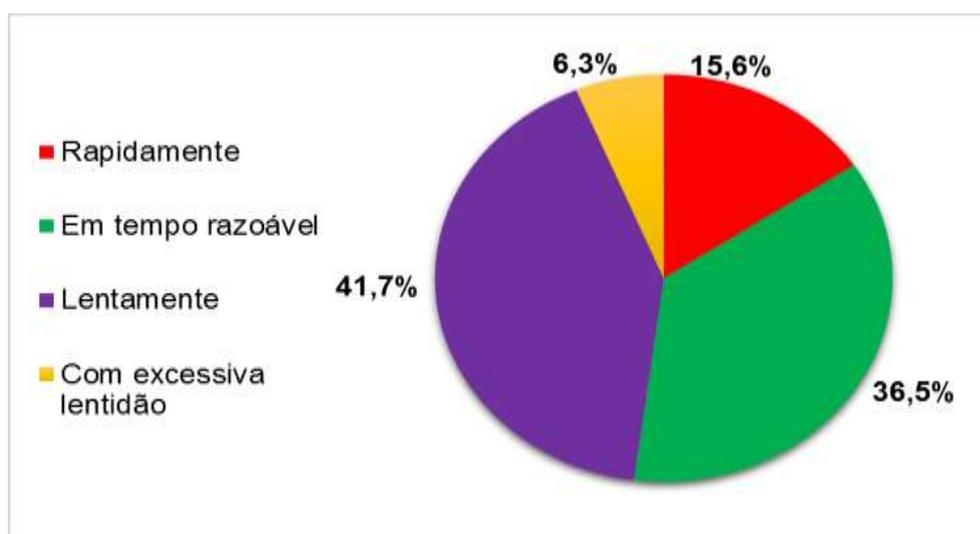
Considerando que a cidade A é dividida em varas, conforme a matéria ou a natureza da ação a ser julgada, foram feitas aos advogados atuantes no local perguntas diretamente ligadas a cada unidade (APÊNDICE A), de modo a identificar e classificar as unidades mais rápidas, lentas e medianas.

A vara A1 foi identificada como de classe A, ficando em primeiro lugar, pois teve o maior número de votos afirmando que seus processos marcham “rapidamente”, inclusive em número três vezes maior que as demais unidades. Dos 96 advogados que militam nesta vara, 35 (36,5%) indicaram que seus processos correm “em tempo razoável” e 15 (15,6%) “rapidamente”, sendo que a soma

desses dois fatores (52,1%) é superior à soma dos demais (48%). Outros 40 indicaram “lentamente” (41,7%) e apenas 6 (6,3%) “com excessiva lentidão”.

Embora não haja tanta discrepância no resultado das somas expostas acima, perceber-se pelo estudo das unidades seguintes que, pouquíssimas varas conseguiram obter quantidade razoável de votos nas questões ligadas à boa velocidade, principalmente no quesito “rapidamente”, cuja maioria das varas obteve média de 3 a 5 votos, enquanto a vara A1 alcançou 15, três vezes mais que a média dos demais.

Figura 7 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A1



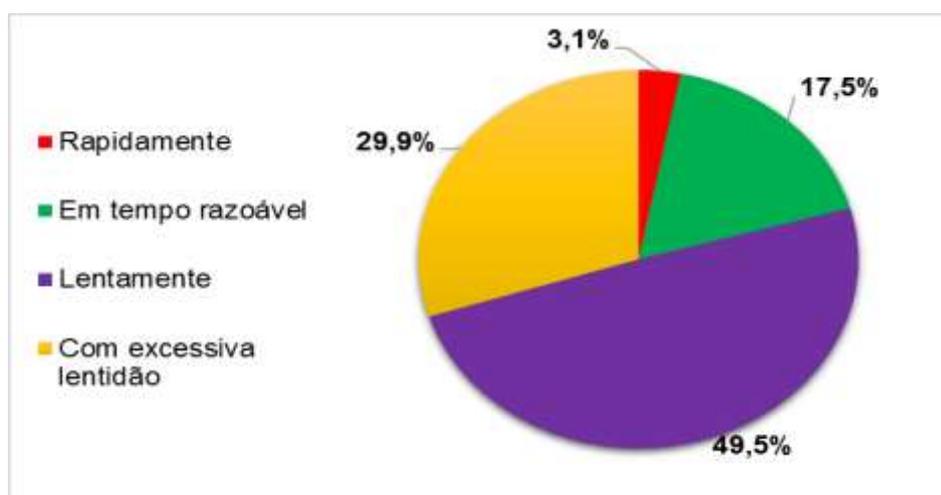
Fonte: Dados do autor

Além disso, cumpre registrar que nas respostas livres, quando questionados se os advogados teriam algo a acrescentar sobre a temática desta pesquisa, a vara A1 chega a ser apontada como modelo de eficiência e velocidade na tramitação de processos, inclusive com destaque para a qualidade de suas decisões.

Tal classificação já mostra que as técnicas e métodos do juiz responsável pela gestão de processos da vara A1 servirá como um dos vetores para construção dos resultados e produtos desta pesquisa, indicando soluções e formas de gestão capazes de reduzir a morosidade processual. A discrepância do modelo de gestão eficiente da vara A1 é realçada ainda mais quando comparada aos dados da vara A2 (indicada abaixo como classe C), embora ambas tenham condições similares de trabalho: 1 juiz; igual número de auxiliares diretos do magistrado e servidores de cartório; e distribuição equânime de processos.

Os resultados da vara A2 a lançaram na classe C, pois de 97 advogados que declararam atuar na vara, 48 (49,5%) consideram que seus processos marcham “lentamente”, 29 (29,9%) assinalaram “com excessiva lentidão”, 17 (17,5%) “em tempo razoável”, e apenas 3 (3,1%) “rapidamente”. Nota-se que o resultado da soma dos percentuais negativos (79,4%) é quatro vezes maior que os percentuais dos quesitos positivos (20,6%). Essa constatação denota ineficiência na forma de gestão empregada na unidade, exigindo de seu gestor alteração da forma de administração de seus processos ou, no mínimo, o emprego de técnicas capazes de alterar esse quadro.

Figura 8 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A2

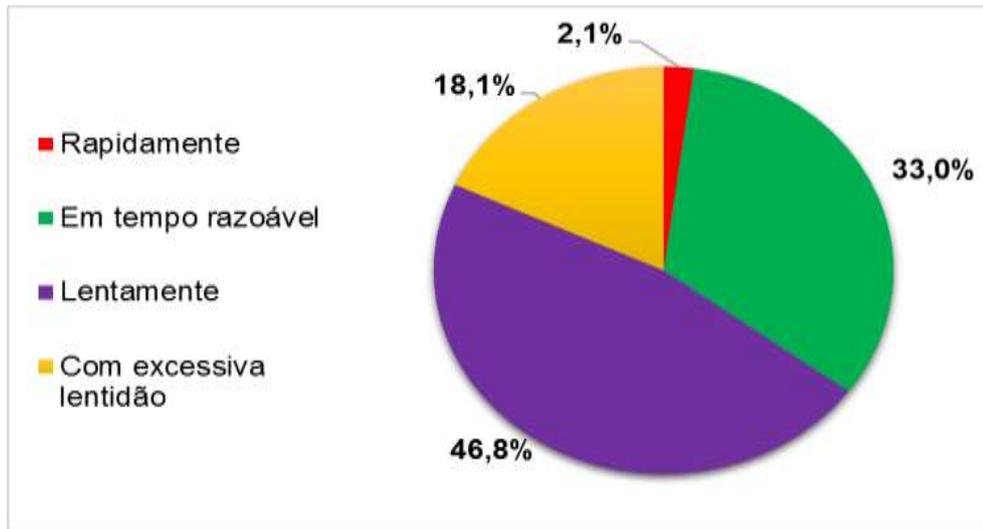


Fonte: Dados do autor

Fica ainda mais evidente que a organização administrativa da vara A2 mostra-se deficiente quando comparada com a vara A1 que, frise-se: julga ações de naturezas idênticas, tem distribuição igualitária de processos, além do mesmo número de servidores e estagiários.

A vara A3, responsável pelo julgamento dos feitos de família, foi encaixada na classe B. Dos 94 advogados participantes, 31 (33,0%) assinalaram que seus processos tramitam “em tempo razoável”, 44 (46,8%) “lentamente”, 17 (18,1%) “com excessiva lentidão”, e 2 (2,1%) “rapidamente”, como pode ser observado na Figura 9. A soma destes dois primeiros quesitos (79,8%) é superior à soma dos demais (20,2%), justificando seu enquadramento na classe B.

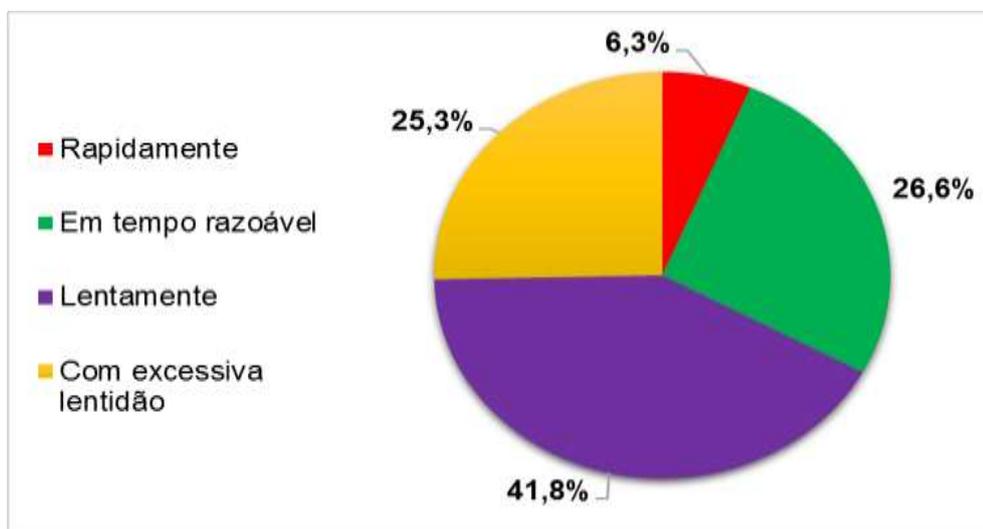
Figura 9 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A3



Fonte: Dados do autor

Na Figura 10, verifica-se que dos 79 profissionais da advocacia atuantes na vara A7, 33 (41,8%) afirmaram que suas ações tramitam “lentamente”, 21 (26,6%) “em tempo razoável”, 20 (25,3%) “com excessiva lentidão”, e 5 (6,3%) “rapidamente”. A vara A7 foi alocada na classe B, pois a soma dos dois primeiros quesitos (68,4%) é maior que a soma dos quesitos “lentamente” e “com excessiva lentidão” (67,1%), embora se verifique que a unidade ficou bem próxima de ser alocada na classe C.

Figura 10 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A7



Fonte: Dados do autor

Os dados das Figuras 9 e 10 ratificam que, comparativamente, os resultados da vara A2 são negativos, principalmente quando se leva em consideração que as varas A3 e A7 tratam de questões mais sensíveis em matéria jurídica, relativas aos dramas familiares, de filiação e sucessões, tendo sistematicamente que tomar decisões que exigem redobrada cautela, por influenciarem diretamente a vida de crianças, adolescentes e relações familiares em geral; além de lidar com os processos que julgam atos infracionais, nome dado aos crimes praticados por crianças e adolescentes (BRASIL, 1990).

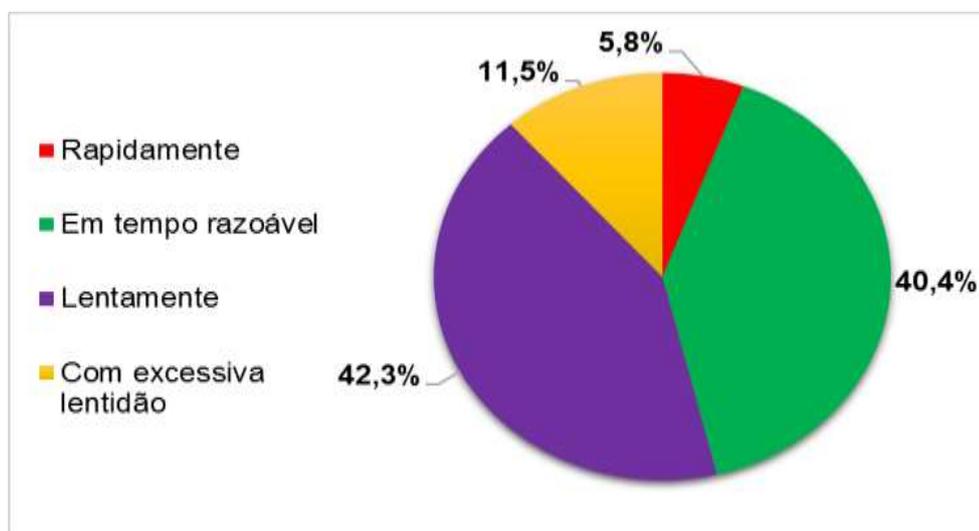
Partindo para o âmbito penal, a análise dos dados colhidos nas varas criminais da cidade A mostram que, tanto a vara A4 quanto a A6 são de classe B.

Quanto à vara A4, dos 52 participantes, 21 (40,4%) informaram que seus processos fluem “em tempo razoável”, 22 (42,3%) “lentamente”, 3 (5,8%) “rapidamente”, e 6 (11,5%) “com excessiva lentidão”.

No que se refere à vara A6, dos 57 patronos que participaram, 28 (49,1%) indicaram que suas ações andam “em tempo razoável”, 18 (31,6%) “lentamente”, 2 (3,5%) “rapidamente”, e 9 (7,7%) “com excessiva lentidão”.

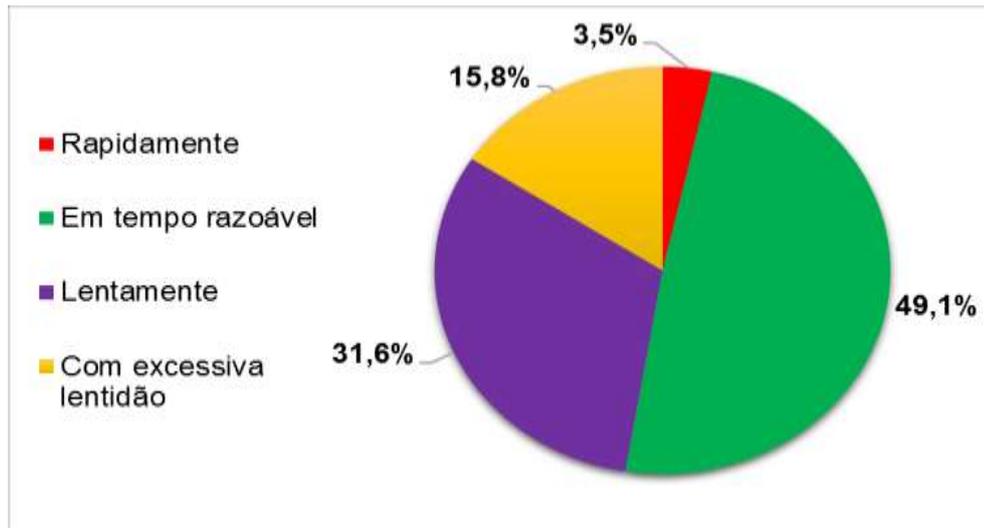
Nota-se pelas Figuras 11 e 12 que, em ambas as unidades, a soma dos fatores “em tempo razoável” e “lentamente” é muito superior às demais, sendo que da vara A4 resulta em 82,7% e A6 atinge 80,7%, enquanto os demais quesitos da A4 resultam em 17,3% e da A6 em 19,3%, justificando o enquadramento das varas na classe B.

Figura 11 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A4



Fonte: Dados do autor

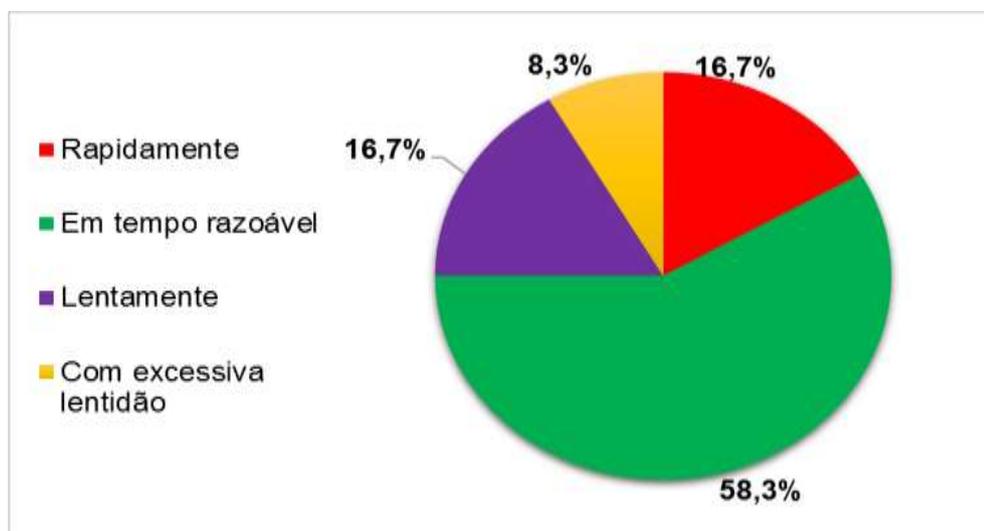
Figura 12 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A6



Fonte: Dados do autor

Tal como na seara civil, no âmbito criminal também existe uma vara que pode alocada na classe A: a vara A5. Extrai-se da Figura 13 que, dos 48 profissionais que responderam à questão, 28 (58,3%) informaram que suas ações andam “em tempo razoável” e 8 (16,7%) “rapidamente”, cuja soma resulta em 75%. Nos demais quesitos, 4 (8,3%) anotam tramitação “com excessiva lentidão” e 8 (16,7%) “lentamente”, resultando 25%.

Figura 13 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A5



Fonte: Dados do autor

Nota-se também que, pela soma dos percentuais relativos aos quesitos “em tempo razoável” e “lentamente”, ter-se-á também o resultado de 75%, razão pela qual, poderia se encaixar também na classe B. Considerando, entretanto, que a unidade ficou exatamente sobre a linha demarcatória entre as classes A e B, com elevado percentual no quesito “em tempo razoável” – que supera a soma de todos os demais, inclusive – e que a Constituição Federal exige que os processos tramitem com razoável duração (BRASIL, 1988), justo que a unidade seja enquadrada na classe A.

Ficou claro que, na esfera criminal, a vara A5 serve de referência às varas penais A4 e A6, pois foi a única que obteve baixos percentuais nos quesitos de “lentidão” e “excessiva lentidão”, enquanto as outras tiveram elevados coeficientes nesse sentido, mormente no tópico “lentamente”.

No ramo das pequenas causas, julgadas pelos Juizados Especiais Cíveis, Criminais e da Fazenda Pública, a vara A9 foi classificada como classe B e outra, a A8 como classe C. Este fato mostra que ambas estão longe do ideal, pois lidam com as causas de menor complexidade e um dos princípios fundamentais dos juizados de pequenas causas é a celeridade processual, conforme previsão do artigo 2º da Lei nº 9.099/95 (BRASIL, 1995).

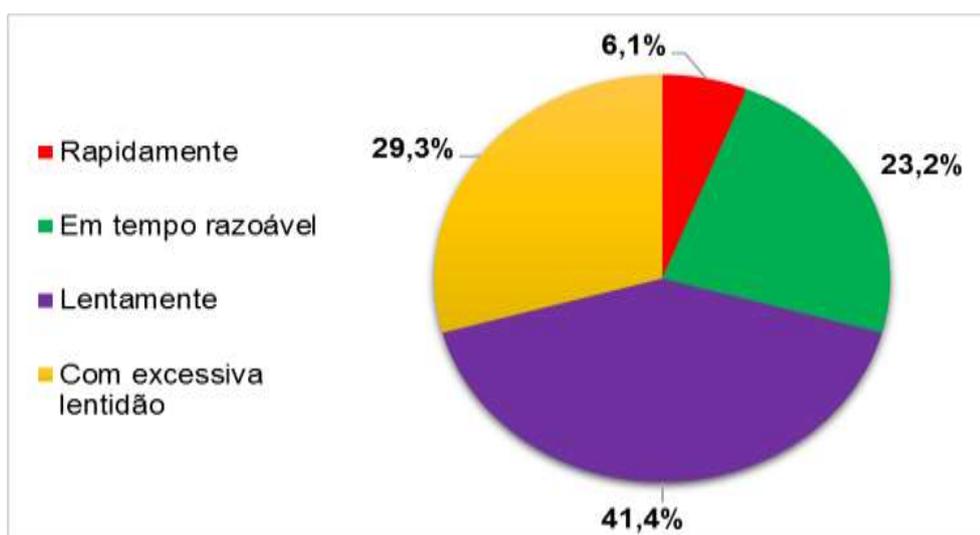
Chama mais atenção o resultado negativo da vara A8, apresentada na Figura 14. Dos 99 advogados participantes, 41 (41,4%) consideram que seus processos fluem “lentamente” e 29 (29,3%) “com excessiva lentidão”, totalizando 70,7%. Apenas 6 (6,1%) anotaram a opção “rapidamente” e outros 23 (23,2%) “em tempo razoável”, cuja soma resulta em 29,3%. Esses dados denotam que a vara A8 precisa rever ou estabelecer efetivamente uma forma de gestão de processos, primordialmente porque lida com processos de reduzida complexidade, apresentando maior facilidade para sua condução e conclusão.

Não se olvide que, embora a vara A9 tenha se encaixado na classe B, seus coeficientes ficaram bem próximos da classe C, apresentando também elevado percentual no quesito “lentamente”. Dos 95 patronos que votaram sobre a vara A9, 26 (27,4%) anotaram que suas ações judiciais avançam “em tempo razoável” e 43 (45,3%) “lentamente”, resultando a soma desses fatores em 72,7%. Sobre as demais questões, 22 (23,2%) advogados afirmaram que os processos marcham “com excessiva lentidão” e 4 (4,2%) “rapidamente”. A proximidade com a classe C se justifica pelo fato de que a soma dos quesitos “lentamente” e “com excessiva

lentidão” (68,5%) se aproxima da soma dos coeficientes que a colocaram na classe B (72,7%). Os dados estão expostos na Figura 15.

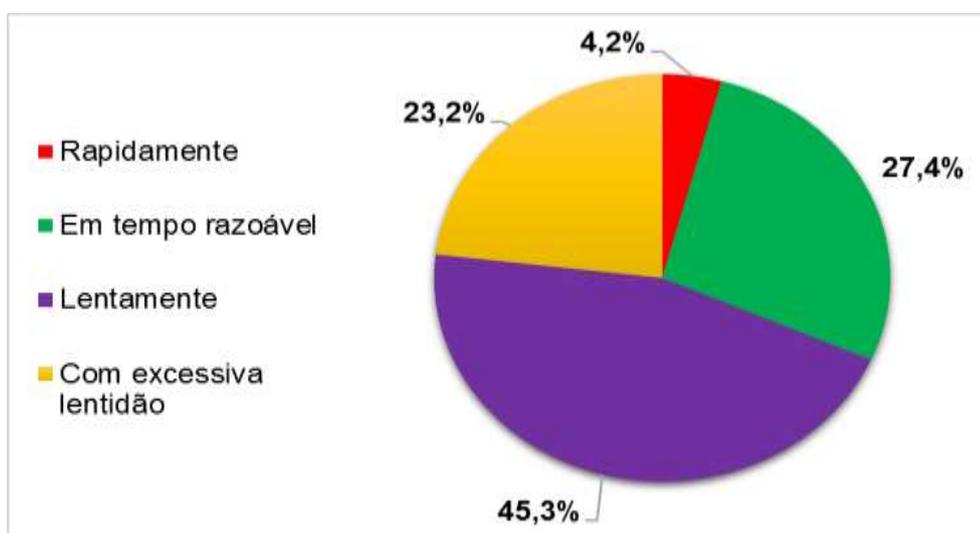
Embora não esteja alocada nas piores classes (C e D), a aproximação da vara A9 com a classe C acende um sinal de alerta e mostra que a forma de gestão processual da unidade merece aperfeiçoamento e/ou reformulação, principalmente porque recai sobre si a missão de julgar causas de reduzida complexidade e com celeridade, por determinação da lei de pequenas causas (BRASIL, 1995).

Figura 14 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A8



Fonte: Dados do autor

Figura 15 – Velocidade de tramitação dos processos na vara A9



Fonte: Dados do autor

Não é demais considerar e repisar que, por se tratarem as varas A8 e A9 de varas que julgam as causas mais simples e que, por obrigação legal (BRASIL, 1995), deveriam julgá-las com rapidez, esperava-se que essas unidades não tivessem percentuais tão altos de indicação no quesito “lentamente”. Entretanto, ambas se aproximaram de 50% de votos nesse sentido.

Não se deve desconsiderar que o(a) magistrado(a) da vara A9 mostrou preocupação com a velocidade de conclusão de suas ações e que estaria implementando novas técnicas na tentativa de alcançar melhores resultados, o que só será possível vislumbrar no futuro.

Para melhor elucidar as classificações tratadas, são apresentadas abaixo as Tabelas 3 e 4, que contém as cidades e unidades individualizadas da cidade A, e suas respectivas classes.

Tabela 3 – Classificação das varas por cidade

<b>Unidade</b>	<b>Classificação</b>
Cidade A	C
Cidade B	D
Cidade C	D
Cidade D	D

Fonte: Dados do autor

Tabela 4 – Classes por unidade judiciária da cidade A

<b>Unidade</b>	<b>Classificação</b>
Vara A1	A
Vara A2	C
Vara A3	B
Vara A7	B
Vara A4	B
Vara A5	A
Vara A6	B
Vara A8	C
Vara A9	B

Fonte: Dados do autor

De maneira geral, verifica-se na Tabela 3 que a melhor classificação por cidade foi nível “C”, o que ocorreu na cidade com 9 varas. Na Tabela 4, verifica-se que das 9 varas da cidade A, duas delas receberam classificação “A”, cinco foram classificadas com “B” e apenas duas foram classificadas com “C”, não havendo nenhuma das varas com classificação “D”.

Como destacado acima, no âmbito das varas de natureza civil, a forma de administração da vara A1 (classe A) servirá como modelo de gestão, sendo ainda considerados pontos positivos encontrados nas informações prestadas pelos demais juízes de classe B. Ainda que tivesse concedido entrevista, as formas e métodos de administração da A2 seriam descartadas, pois, se existentes, foram consideradas ineficientes pelos advogados que lidam com a vara, o que se confirma quando comparada com a vara A1, que tem pessoal, matérias e distribuição processual idênticos às suas.

Na seara criminal, a A5 será o molde de gestão, sendo consideradas apenas suas informações prestadas, pois os demais juízes criminais se recusaram a conceder entrevista. Não se vislumbra prejuízo, neste ponto, pois a vara A5 foi reconhecida como de classe A, o que denota qualidade da forma como é gerida.

Quanto aos juízes das cidades de classe D, suas informações não serão totalmente desconsideradas, pois se verifica que a morosidade acentuada tem como fator principal o excessivo número de processos dessas unidades, além da multiplicidade de matérias jurídicas que devem ser decididas por um único juiz. Ao final deste estudo será proposta alteração na forma de administração dessas “varas únicas” que, em resumo, consiste no envio de juízes especializados por matéria para condução de processos nessas Comarcas.

Assim, as informações dos magistrados citados servirão de base para a construção do capítulo seguinte, que passa a elencar as condutas que foram mais efetivas para a aceleração de processos nas varas consideradas mais rápidas e medianas.

De toda sorte, em um sentido mais amplo, informações similares de todos os profissionais entrevistados serão utilizadas para identificação dos obstáculos que podem ser superados pelo Tribunal de Justiça do Espírito Santo para o alcance da razoável duração dos processos.

### 4.3 FATORES QUE ACELERARAM A TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS NAS VARAS ESTUDADAS

No primeiro subtítulo desta unidade é apresentada análise de métodos e práticas usados pelos juízes que servem de parâmetro aos demais, iniciando pela análise dos juízes responsáveis pelas varas de classe A, partindo da comparação de similitudes e, posteriormente destacando inovações ou técnicas particulares que influenciam diretamente na boa marcha processual. São expostas também algumas práticas dos juízes das varas de classe B, registrando similaridades e apontando métodos próprios que influenciam na velocidade das ações judiciais.

Em seguida são apresentadas formas de aceleração através da economia de tempo pela concentração de atos processuais, o que se extraiu da análise de prazos processuais obtidos no referencial teórico.

Finalmente, no último subtítulo, está apresentada sugestão de método de estimativa tempo de prática de atos processuais praticados pelo magistrado e seus auxiliares, de modo a quantificar sua produtividade, auxiliando na fixação de metas internas que evitem o congestionamento de processos em gabinete.

#### 4.3.1 Características da gestão de processos dos juízes classe A

Essa análise parte inicialmente das características comuns dos magistrados responsáveis pelas varas judiciárias de classe A. Essa abordagem será feita por tópicos, facilitando a identificação e análise pelo leitor.

Características comuns às varas de classe A:

- Tempo de trabalho – ambos os magistrados revelaram que laboram, usualmente, 10h por dia, em 5 dias na semana;
- Volume de processos – as varas têm atualmente entre 2600 a 2800 processos, estando dentro da média dos demais juízes da cidade e que concederam entrevista;
- Responsabilidade por mais de uma vara – destacaram ambos que respondem por, pelo menos, mais uma vara judicial. Cabe registrar que os demais juízes que concederam entrevistas na cidade A (classe B) cuidam exclusivamente de suas respectivas varas, não tendo o acúmulo de serviços

de outras varas, o que enaltece ainda mais a qualidade da forma de gestão dos magistrados das varas classe A.

- Pessoal em gabinete – ambos os magistrados apresentavam o mesmo quantitativo de pessoas trabalhando diretamente consigo, em gabinete, sendo 1 assessora (laborando 8h/dia) e 2 estagiários (trabalhando 4h/dia);

Quanto às condições de trabalho, as varas de classe A mostraram estar em pé de igualdade com as de classe B ou C, pois os juízes das outras varas informaram ter, em média, mesmo quantitativo de processos, além de quadro de pessoal similar ou idêntico. Os magistrados das varas de classe A ainda apresentam certa desvantagem, pois ambos respondem cumulativamente por outra vara, enquanto alguns entrevistados de classe B e C, respondem apenas pelas respectivas varas de que são responsáveis.

Feitas essas considerações, passa-se a pontuar alguns métodos expostos pelos juízes de classe A, e que influenciaram seus bons resultados. São eles:

- Acompanhamento pessoal e periódico de dados estatísticos – o magistrado da vara A1 informou que acompanha pessoalmente os dados estatísticos de sua unidade a cada mês, o que lhe permite o monitoramento do fluxo de processos. Essa postura lhe permite implementar ações e metas pontuais capazes de superar obstáculos que venham a surgir, inclusive diante de mudança de panoramas e cenários.

Explicou a título exemplificativo que, por esse monitoramento, é possível verificar quantos processos foram enviados ao gabinete em determinado período, permitindo que estabeleça, aos subordinados e a si, a quantidade de processos que precisam ser despachados em período seguinte, evitando o acúmulo de processos. Obtém assim resultados positivos e evita o congestionamento de processos no gabinete;

- Jornada de trabalho – o fato dos juízes de classe A laborarem, em média 10h por dia, 5 vezes por semana, reforça a compreensão de que a produtividade está aliada à jornada de trabalho, especialmente porque os demais juízes entrevistados (classes B e C) informaram trabalhar 6h diárias, 5 dias por semana;
- Exemplo e ação – o juiz da vara A1 destacou que também realiza despachos, decisões e sentenças, juntamente com seus subordinados,

servindo para estes como exemplo. Essa constatação deriva do fato de que alguns juízes de classes B e C mostraram que deixam que despachos, decisões e sentenças sejam minutados exclusivamente por seus servidores internos, fazendo com que lhes falte a referência que possam seguir em matéria de dedicação e produtividade. Além disso, o magistrado que ficou em 1º lugar (vara A1), informou que é responsável por fazer as audiências sem lançar mão de nenhum auxiliar. Os demais juízes mencionaram que usam um auxiliar para digitar as atas de audiência, o que faz com que ocupem um servidor que poderia estar dando andamento em processos durante as audiências, além do demasiado tempo perdido enquanto dita o que deve ser escrito nas atas, quando poderia o próprio juiz estar redigindo os acontecimentos da audiência. Ao o fazer, ganha um servidor produzindo a mais em gabinete e otimiza a confecção de atas em audiência.

- Ausência de formalidades excessivas – os magistrados classe A orientam seus subordinados, bem como servidores do cartório que servem à unidade, que evitem formalismos inúteis, o que leva à economia de tempo na prática de cada ato processual, em sentido micro, e no andamento dos processos em geral.
- Sintonia com o(a) chefe do cartório e prática de atos comuns diretamente pela chefia cartorária – Toda unidade judiciária depende do juiz, que conduz os processos, e do cartório ou secretaria, que executa as ordens, cuidando da formalização de atos. Ambos os juízes classe A indicaram que o alinhamento próximo e periódico de rotinas com a chefia do cartório faz com que os processos também fluam melhor e com mais velocidade. O magistrado da vara A1 chegou a citar alguns exemplos: a realização de controle mensal de retirada de processos do cartório, não permitindo que fiquem muito tempo parados por estarem com outros agentes do processo; orientação constante sobre atos que os servidores do cartório podem praticar, independente de enviar o processo para o gabinete do juiz, evitando o que o processo seja enviado ao magistrado sem necessidade, além da prática de atos inúteis.
- Uso de despachos com ordens sucessivas – os magistrados da classe A costumam preferir despachos e decisões com previsões de atos processuais seguintes, de modo que o cartório possa dar impulso futuro à ação sem a necessidade de devolvê-la ao juiz por diversas vezes. Evita, assim, o que

pode ser chamado de “pingue-pongue processual”. O juiz da vara A1 aponto, como um exemplo, o despacho padronizado que criou para os casos em que há necessidade de realização de perícias, onde há: indicação do(a) perito(a); determinação de sua intimação para aceite e fixação do preço; posterior intimação das partes para pagamento, bem como apresentação de quesitos e assistentes técnicos; fixação de prazo para o perito apresentar laudo; intimação seguinte das partes para manifestação sobre o laudo.

Nota-se que, as ordens consecutivas determinam a prática de diversos atos processuais sem a necessidade de que o processo volte ao gabinete do juiz diversas vezes, economizando tempo em larga escala, pois o cartório adotará as providências necessárias a cada fase conforme previamente foi determinado em apenas um despacho. Só enviará o processo novamente ao magistrado quando todos os atos já estiverem exauridos, portanto, com mais um ciclo processual findado.

Destacou que a técnica só funciona porque buscou diálogo com os servidores do cartório, informou que praticaria atos desta forma, e que seria importante que verificassem sempre a existência de atos sucessivos a serem praticados antes de enviar qualquer processo ao juiz para despacho ou decisão judicial.

- Metas internas e cíclicas – o juiz-gestor da vara A1 deixou claro que estabelece metas internas periodicamente, além das obrigatórias, determinadas pelo CNJ. Destacou que suas metas são cíclicas e determinadas em razão da situação atual. Exemplificou: se tiver feito em alguns meses muitas audiências de instrução e julgamento, nos meses seguintes terá muitas sentenças a fazer. Assim, fixa uma meta interna voltada à confecção de sentenças. Posteriormente, ocorrerá o efeito inverso, o que fará com que estabeleça meta moldada à nova situação dos processos que estão em gabinete para movimentação. Notável que o magistrado adota procedimento similar ao método *Scrum* (SUTHERLAND, 2015) de produtividade.

- Reuniões pontuais – Narrou também o juiz da vara de melhor classificação, que não realiza reuniões periódicas, apenas o fazendo para dispor sobre questões pontuais, conforme a necessidade. Nessas reuniões informa sobre mudanças de procedimentos, posturas diante de novas situações, estipulação de metas internas e ajustes que se mostrem necessários ao bom andamento

dos feitos. Também neste ponto, percebe-se a aplicação do método *Scrum* (SUTHERLAND, 2015) de gestão.

A forma de administração adotada pelos juízes da classe A revela técnicas que podem servir de referência a outros gestores de processos que desejam tornar mais dinâmica e célere a tramitação das ações sob sua responsabilidade. Mas outros podem ser agregados a eles, conforme mostrado nos subtítulos seguintes.

#### **4.3.2 Economizando dias através da concentração de atos processuais**

Ainda no referencial teórico deste estudo e com base nos prazos processuais previstos nos códigos de processo civil e processo penal, bem como na lei dos juizados de pequenas causas, foi possível extrair alguns dados numéricos que revelam atos que podem ser praticados pelos juízes e partes durante os processos e que podem economizar longos períodos de tempo.

Inicialmente deve-se repisar que a lei dos juizados de pequenas causas não prevê prazos para proferimento de decisões e realização de audiências de instrução e julgamento, mesmo porque determina que se pratique todos os atos em uma só audiência. Assim, considerando a inexistência de prazos legais, cabível a utilização do tempo médio que, na prática, os juízos pesquisados (A8 e A9) têm levado para a realização dos atos processuais, a fim de que possam ser realizados os cálculos abaixo.

No âmbito dos juizados especiais, na prática, atualmente os juízes das cidades estudadas não realizam a audiência una, tal como previsto na lei que regula o rito das pequenas causas, fracionando-a em “audiência de conciliação” e “audiência de instrução e julgamento”. O espaço médio entre uma audiência e outra tem sido de 90 dias, o que contribui consideravelmente para demora de processos que necessitam da produção de provas em audiência. Quando não designam audiência de instrução, concedem o prazo de 15 dias úteis para o(a) advogado(a) da parte autora apresentar réplica à defesa do(a) réu. Após uma dessas situações, têm demorado em torno de 100 dias para proferir sentença.

Pois bem, pela análise de prazos previstos na Lei n° 9.099/95 (BRASIL, 1995), feito nas páginas 27 e 28 deste estudo, e dos prazos praticados atualmente,

vê-se claramente que, se os magistrados realizarem apenas uma audiência nos juizados, concentrando todos os atos processuais, ter-se-á a redução de tempo médio de 90 dias para processos que necessitam de colheita de provas orais, e 15 dias úteis para as que não precisarem. Se proferirem sentença em audiência, terão redução de outros 100 dias, em média.

A tabela 5 conota de forma clara que, cumprida a determinação legal de realização de todos atos de conciliação, colheita de provas e proferimento de sentença em audiência, ter-se-á economia considerável na duração das ações julgadas no âmbito das pequenas causas.

Tabela 5 – Economia de Tempo Juizados Especiais com efetiva realização de audiências unas de conciliação, instrução e julgamento.

<b>Tipo de processo</b>	<b>Economia de tempo</b>
Audiência una com sentença e provas orais.	190 dias
Audiência una com sentença e sem provas orais.	100 dias
Audiência una sem sentença e com provas orais.	90 dias

Fonte: Dados do autor

Na seara do processo civil, conforme se observou da análise do procedimento comum nas páginas 29 a 31 deste escrito, o código de processo civil prevê a realização de diversos atos condensados na audiência de instrução e julgamento (AIJ) (BRASIL, 2015), devendo o juiz, além de colher as provas orais, oportunizar alegações finais às partes e sentenciar o feito. Caso não o faça em audiência, deverá conceder ao autor e ao réu prazos sucessivos de 15 dias úteis (totalizando 30) e, após, proferir sentença em 30 dias úteis. Não se pode desconsiderar que, entre esses prazos, existem os períodos necessários para que o cartório realize a intimação das partes para o ato, receba as petições, junte-as ao processo, e envie os autos ao gabinete do juiz, o que duraria 16 dias úteis<sup>24</sup>.

Assim, se o juiz proceder conforme a lei e praticar todos os atos na AIJ, reduzirá o tempo de conclusão do processo em, pelo menos, 76 dias úteis. Ainda que não consiga julgar no ato, ao determinar que as partes façam suas manifestações finais em audiência, estará reduzindo o tempo da ação em 46 dias úteis. A Tabela 6 traz a exposição mais elucidativa desses números.

<sup>24</sup> Demonstração detalhada e explicações acerca da determinação desses prazos estão nas páginas 30 e 31.

Tabela 6 – Economia de tempo no processo civil com a efetiva concentração de atos na audiência de instrução e julgamento.

<b>Tipo de processo</b>	<b>Economia de tempo</b>
AIJ com alegações finais e sentença.	76 dias úteis
AIJ com alegações finais, sem sentença.	46 dias úteis

Fonte: Dados do autor

Em ações relativas ao processo penal, pela análise do procedimento comum, feita nas páginas 31 e 32 deste escrito, o código de processo penal prevê também a condensação de atos na audiência de instrução e julgamento (BRASIL, 1941), devendo o julgador colher provas orais, alegações finais e decidir se condena ou absolve o acusado. Poderá conceder ao Ministério Público e ao acusado prazos sucessivos de 5 dias (totalizando 10) para razões finais e, após, julgar em 10 dias. Não se pode desprezar os períodos necessários para intimação das partes (2 dias), recebimento das petições, juntadas ao processo (2 dias), e envio dos autos ao gabinete do juiz (2 dias), o que duraria 6 dias<sup>25</sup>.

Portanto, caso o magistrado pratique todos os atos na AIJ estará diminuindo o tempo final do processo em, pelo menos, 26 dias. Se não for possível sentenciar na audiência, sendo apresentadas apenas razões finais em audiência, haverá redução de 16 dias. É o que está mostrado na Tabela 7.

Tabela 7 – Economia de tempo no processo penal com efetiva concentração de atos na audiência de instrução e julgamento.

<b>Tipo de processo</b>	<b>Economia de tempo</b>
AIJ com alegações finais e sentença.	26 dias
AIJ com alegações finais, sem sentença.	16 dias

Fonte: Dados do autor

Os prazos das Tabelas 6 e 7 basearam-se exclusivamente nos números previstos nas respectivas leis processuais. Na realidade, como regra, os prazos de juízes e servidores de cartório não são cumpridos, sendo extrapolados com frequência. Portanto, na prática, a economia de tempo processual por qualquer das formas previstas acima será tão maior quanto mais lento e intempestivos forem os

<sup>25</sup> Demonstração detalhada e explicações acerca da determinação desses prazos estão nas páginas 31 e 32.

atos praticados pelos serventuários da justiça. Exemplificando: se, embora a lei preveja o prazo de 5 dias para a realização de uma intimação pelo cartório e, um determinado demore geralmente 15 dias para o fazer, realizando a AIJ com concentração de atos, o juiz reduzirá ainda mais os prazos apontados.

Há de se considerar, ainda, que o Ministério Público, Defensoria Pública e a Fazenda Pública em geral têm seus prazos em dobro. Assim, nos processos em que haja atuação de um desses órgãos ou entes, a redução do tempo através de atos reduzidos a uma só audiência também será consideravelmente maior que os números expostos acima.

#### **4.3.3 Estimando tempo e produtividade para fixação de metas**

Ainda como proposta desta pesquisa, de apontar meios que permitam a boa administração de processos para que seu desenvolvimento se realize com mais rapidez, proponho que o(a) juiz(a) gestor(a) enfrente a realidade de sua vara de forma objetiva, com números, permitindo que possa estabelecer metas internas (micrometas) sustentadas na sua realidade, individualmente considerada.

Com base nas entrevistas colhidas com os magistrados entrevistados (APÊNDICE B), verifica-se que estimaram despender, em média, 7 minutos por despacho, 20 minutos para decisões em geral e 55 minutos para sentenças em geral. Essas informações permitem calcular o número médio de atos processuais por semana ou mês, estimando a capacidade produtiva do juiz e seus subordinados em dado período. Inevitavelmente, o tempo de trabalho influirá diretamente nos resultados.

A título exemplificativo, tomamos como exemplo o juiz da vara A1, que obteve os melhores resultados nesta pesquisa. O magistrado informou trabalhar 10h por dia, 5 dias por semana. Considerando a média de 20 dias por mês, ter-se-ia 200h de trabalho mensal. Para melhor aproximação da realidade, reduziríamos o tempo útil em 20%, considerando que há pequenos intervalos de atendimento, descanso e outras interrupções diárias. Considerando 160h úteis mensais, dividiríamos esse tempo por 3, considerando que pratica 3 espécies de atos processuais distintos. Teríamos então 53,33h úteis mensais para cada ato. A partir do cálculo realizado ter-se-á como capacidade laborativa do juiz: 458 despachos/mês e 114

despachos/semana; 160 decisões/mês e 40/semana; 58 sentenças/mês e 15/semana. Considerando que qualquer desses atos fazem com que o processo tenha movimentação, o gestor terá em torno de 676 movimentações processuais por mês, se continuar laborando 10h/dia e 5 dias/semana. Esses números referem-se a apenas uma pessoa.

Com essa noção numérica, o juiz poderia estabelecer suas micrometas para os meses seguintes. Seja trabalhando com maior ou menor número de horas, aumentando ou diminuindo o número de audiências, tentando reduzir o tempo gasto em cada ato processual, e outras ideias capazes de melhorar seu desempenho mensal e, por consequência, a velocidade de tramitação de seus processos.

Assim, da jornada de trabalho de cada uma das pessoas que trabalham no gabinete, aliada ao tempo médio gasto para cada ato processual e número de pessoas que praticam cada ato, é possível estimar quantos processos serão movimentados em uma semana, ou em um mês. Esses números darão ao juiz-gestor a noção real de sua capacidade produtiva. No apêndice D consta modelo de planilha que apresenta esses resultados e monitora a quantidade de atos praticados por dia, aliados à meta estabelecida.

Enxergando a realidade produtiva de seu gabinete e observando no sistema virtual a média de processos que entraram e saíram nos últimos meses, o gestor poderá estabelecer metas internas para si e seus subordinados (micrometas), de modo a obter os resultados que almeja ou simplesmente controlar o fluxo de processos, evitando o congestionamento de processos em gabinete.

#### 4.4 OBSTÁCULOS A SEREM SUPERADOS

Da análise das entrevistas concedidas pelos juízes (classes A e B) das quatro cidades estudadas e do questionário aplicado aos advogados, é possível identificar alguns obstáculos que impedem a conclusão mais célere de processos e que podem ser superados em sentido mais amplo, especialmente através de medidas de órgãos e instituições que dirigem a prestação jurisdicional e demais agentes do processo, tais como: Poder Judiciário, Ministério Público, e os

advogados em geral, por meio de recomendações da Ordem dos Advogados do Brasil ou, por posturas profissionais próprias.

Algumas dessas barreiras serão mencionadas abaixo como fruto da visão daqueles (advogados e juízes) que vivem e lutam diariamente para que os problemas de vida “processualizados” sejam resolvidos com mais rapidez. Diversas já são conhecidas e mencionadas diariamente com ampla publicidade, o que não faz com que devam ser ignoradas neste escrito, porém outras podem ainda não ter sido observadas ou demandam ações mais concretas com vistas a superá-las, o que também será objeto de sugestões em algumas situações.

#### **4.4.1 Obstáculos da justiça capixaba – propostas ao Tribunal de Justiça do estado do Espírito Santo (TJES)**

A partir da visão externa (advogados) e interna (magistrados) das pessoas que lidam com o Poder Judiciário nas 4 cidades estudadas (APÊNDICES A e B), passo a relacionar, em tópicos, os problemas observados e enfrentados pelos profissionais, e que contribuem para que a marcha processual seja lenta e pesada ou, no mínimo, dificultam ainda mais o trabalho daqueles que, ainda assim, conseguem dar andamento mais célere aos processos.

1. Ausência de monitoramento permanente de produtividade das varas – Foi destacado no capítulo anterior que os juízes gestores de classe A realizam monitoramento permanente de sua produtividade, estabelecendo metas internas e cíclicas para o bom andamento dos feitos. Como sugestão desta pesquisa, o Tribunal de Justiça do Espírito Santo (TJES) poderia criar cargos e/ou lotar servidores, ligados à corregedoria, destinados exclusivamente ao monitoramento permanente da produtividade de cada uma das unidades judiciárias, buscando obter informações pessoal e diretamente com o magistrado da vara e seus servidores sobre as causas de sua morosidade, especialmente se comparado com unidades similares (trago como exemplo as varas A1 e A2, que têm as mesmas características, porém uma foi enquadrada como classe A e a outra como classe C, respectivamente),

oferecendo sugestões e apontando possíveis formas de aperfeiçoamento da produtividade das varas mais ineficientes nesse quesito;

2. Necessidade de qualificação em gestão mediante cursos e orientações escritas – Questionados se haviam recebido cursos ou orientações do TJES de administração ou técnicas de gestão judiciária, todos os magistrados responderam negativamente. Constata-se, portanto, que há pouco ou nenhuma preocupação com a temática, em âmbito estadual. Para superação deste obstáculo, sugiro ao gestor do TJES que promova cursos, fóruns de debate, jornadas e/ou encontros nos quais especialistas e juízes que têm obtidos bons resultados promovam a apresentação dos métodos que têm empregado para produzirem mais, mostrando porque se destacam, servindo de exemplo aos demais. A partir desses encontros seria possível a formulação de documentos, tais com apostilas ou manuais de boas práticas de gestão, que poderiam ser distribuídos a todos os magistrados e assessores. No apêndice F há proposta modelo de realização de Jornadas anuais para tratar de gestão de processos, intitulada: “1ª Jornada de Gestão de Processos do estado do Espírito Santo – JORGEPRO/ES”.

Os juízes entrevistados informaram também que nunca encontraram livros que tratem especificamente da matéria o que denota também a existência de poucos estudos, em escala nacional, acerca desta temática;

3. Falta de servidores – A escassez de servidores nos cartórios das varas é fato que prejudica demasiadamente o bom andamento dos processos. Dos 87 advogados que responderam à pergunta aberta sobre causas da demora processual, 47 afirmaram ser resultado da falta de servidores nos cartórios dos fóruns, destacando a presença excessiva de estagiários exercendo funções que deveriam ser praticadas pelos agentes públicos. No mesmo sentido, 5 dos 8 magistrados entrevistados apontaram a escassez de pessoal como uma das causas da morosidade processual.

Ficou claro, pelas óticas interna e externa, que há um número excessivo de estagiários trabalhando no Judiciário capixaba, o que denota que boa parte dos serviços que deveriam ser cometidos a servidores qualificados e preparados para tanto, são realizados por pessoas que ali estão para

aprender e conhecer, não se prestando ao suprimento da escassez de pessoas para o exercício daquelas funções;

4. As “varas únicas” são pesadas – Extraiu-se do questionário aplicado aos advogados das 4 cidades pesquisada que as 3 comarcas que têm competência única (varas únicas) são excessivamente lentas, recebendo a classe D. O resultado indica que, por menores que sejam os municípios, é imprescindível a existência de subdivisão em varas por especialidade. Ainda que não exista número de juízes suficiente para preencher cada uma dessas varas de comarcas menores, a colocação de juízes especializados por matéria otimizaria a prestação jurisdicional nessas cidades, tanto sob o ponto de vista qualitativo, quanto pela velocidade processual.

A solução sugerida é que o TJES envie magistrados especializados por matéria à cidade tida hoje como de “vara única”, de modo que atuem, cada um, 2 ou 3 dias da semana nos processos de sua respectiva especialidade. Juízes especialistas conseguem acelerar o andamento dos feitos de sua competência, pois lidam com a mesma matéria diariamente. Juízes com competência material muito ampla demandam mais tempo para fazer fluir os processos, pois não conseguem dominar totalmente as muitas e complexas questões jurídicas e processuais que envolvem cada área do Direito. Simbolicamente, para melhor compreensão, pode-se conceber pelos resultados que, enquanto um juiz especializado despacharia 10 processos de sua área em 1 hora, o juiz não afinado com a área despacharia 2. Assim, o que se propõe é a divisão por matéria também das comarcas menores, enviando juízes especializados periodicamente para condução dos processos de sua especialidade.

Trago exemplo elucidativo: poderia ser estabelecida escala para as cidades B, C e D de modo que, às segundas-feiras atuariam os juízes de juizados de pequenas causas; às terças e quartas os juízes das varas cíveis e às quintas e sextas os juízes criminais, sem prejuízo das causas e demandas urgentes, que deveriam ser julgadas por cada um deles mediante remessa dos pedidos de urgência por meio eletrônico para que pudesse decidir a questão rapidamente, ainda que não estivesse presente na comarca. Ter-se-ia, portanto, 1 juiz que atuaria um ou dois dias da semana em cada cidade, mas

exclusivamente nas matérias de sua especialidade, portanto, com maior celeridade, eficiência e sem perder a qualidade jurídica dos atos processuais e decisórios. Não se olvide que a distância entre os 3 municípios do exemplo está compreendida em um raio menor do que 100km (GOOGLE, 2019), o que permitiria ao magistrado o deslocamento semanal entre as cidades sem grande perda de tempo ou dispêndio financeiro, podendo sempre organizar a logística do modo que lhe fosse mais cômodo;

5. Falta de magistrados – Dos 8 juízes entrevistados, 4 informaram que respondem por mais de uma unidade judiciária. Constata-se, com isso, que há mais varas existentes que juízes para ocupá-las, fazendo com que muitos tenham de acumular serviço de duas ou mais unidades. Fatalmente, esse fator terá influência direta com a lenta marcha processual, sendo uma de suas causas;

6. Número excessivo de processos contra os grandes litigantes / respeito aos direitos dos consumidores (macroproteção) – A maioria dos profissionais que participaram da pesquisa também destacaram o número excessivo de processos, especialmente decorrentes da reiterada violação de direitos do consumidor e/ou servidores públicos em geral.

Aqui, importa registrar que a maioria dos magistrados entrevistados, de varas cíveis, informaram que os réus que têm mais ações movidas contra si são a EDP – Eletricidade de Portugal, concessionária de energia elétrica, e as empresas de telefonia celular em geral (VIVO, CLARO, OI), o que mostra a ausência de efetiva e rigorosa fiscalização das agências reguladoras quanto ao respeito aos direitos dos consumidores que, com seus direitos lesados, buscam reparação judicial, desaguando todos esses problemas no Judiciário. Ações políticas do Tribunal de Justiça e do Conselho Nacional de Justiça, juntamente com o PROCON, Ministério Público e chefes do Poder Executivo, baseada em dados concretos, poderiam influenciar ou exigir atuação mais concreta das agências reguladoras junto a esses réus de processos em massa, a fim de que aperfeiçoassem seus serviços, atendimento ao consumidor e respeito aos seus direitos, evitando a multiplicidade de processos no mesmo sentido.

Não se pode deixar de considerar que o Poder Judiciário também exerce influência sobre este panorama. Concebe-se que, a fixação de valores de compensação por danos morais, e multas em patamares mais elevados, concretizaria a finalidade pedagógica das condenações em multas e danos morais, inibindo novas práticas lesivas dessas grandes empresas. Os valores atualmente determinados pelos juízes em geral a este título já mostraram que não são capazes de fazer com que essas empresas se modernizem, invistam e busquem, de fato, respeitar os direitos dos consumidores. Têm-se aqui, portanto, duas frentes capazes de combater a grande massa de processos que abarrotam as unidades judiciárias;

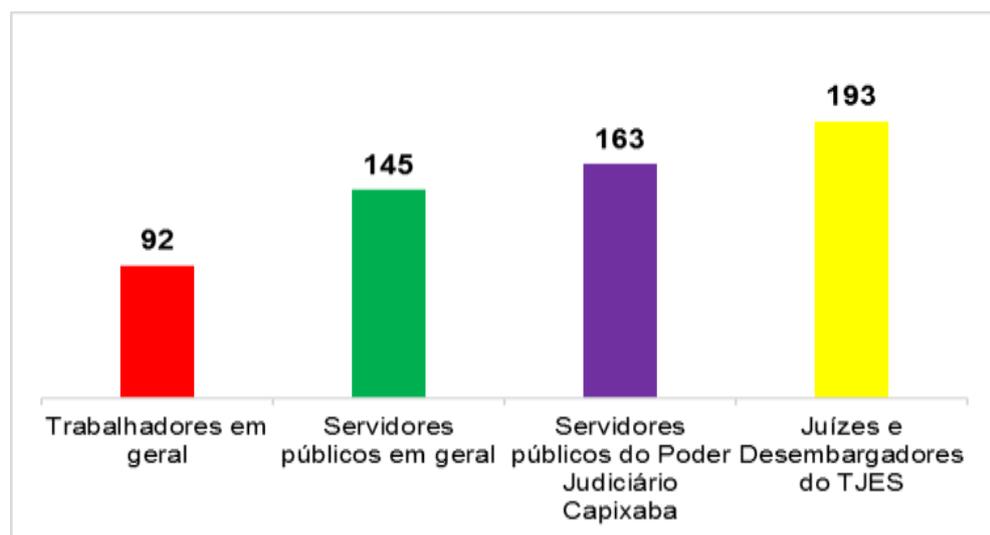
7. Jornada de trabalho / Férias de 60 dias de magistrados – No subtítulo 2.3 deste estudo foi apresentada a situação do Judiciário estadual capixaba em relação aos demais tribunais estaduais. Segundo dados do “Justiça em Números”, do Conselho Nacional de Justiça (2018), em 2017 o Tribunal de Justiça do Espírito Santo ocupou a 21ª posição no *ranking* baseado no índice de produtividade de juízes e desembargadores (IPM 1.136), dentre 27 tribunais estaduais brasileiros. Ficou na frente apenas dos Tribunais do Pará, Ceará, Amazonas, Piauí, Amapá e Paraíba. Além disso, considerando que o índice médio nacional foi de 1.844, vê-se que o TJES ficou muito abaixo da média nacional de produtividade. Os demais servidores do Tribunal de Justiça do Espírito Santo obtiveram melhores resultados, ficando em 14º lugar no *ranking* de produtividade, ficando também aquém da média nacional.

No mesmo subtítulo (2.3) há a informação também que as unidades de 1ª instância do TJES estão entre as poucas do país que não seguem a resolução nº 88, de 08 de setembro de 2009, do Conselho Nacional de Justiça (2009a), que determina o funcionamento normal dos fóruns e das varas por 8 horas diárias, em 5 dias da semana. As unidades capixabas iniciam sua jornada às 12h e terminam às 18h, totalizando 6h por dia.

Além disso, deve-se considerar que os juízes têm direito a 60 dias de férias anuais e que, anualmente, o TJES determina o “recesso judiciário” que se inicia antes do natal e termina normalmente após a primeira semana de janeiro, totalizando em média 20 dias. Este período não é computado como férias.

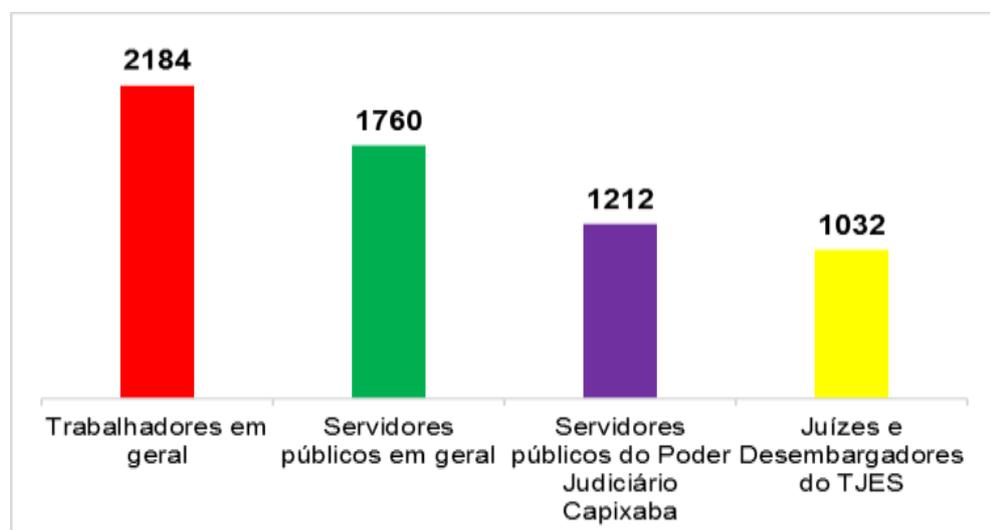
Para mostrar a discrepância entre as jornadas de trabalho geral e as do Judiciário capixaba, vale a comparação em dias e horas não trabalhados no ano de 2017. A Figura 16 mostra que os trabalhadores em geral folgaram 92 dias no ano de 2017, os servidores do TJES deixaram de trabalhar 163, o que representa quase o dobro de folgas. Se comparados os dias não laborados dos brasileiros em geral com os juízes e desembargadores, esses números superam o dobro, pois foram 193 os dias não trabalhados pelos magistrados.

Figura 16 - Dias não trabalhados com férias no ano de 2017



Fonte: Dados do autor

Figura 17- Horas trabalhadas por pessoa no ano de 2017



Fonte: Dados do autor

A análise das Figuras 16 e 17 aliada às posições no *ranking* de produtividade do CNJ no mesmo ano mostram que, inevitavelmente, as folgas excessivas e jornadas reduzidas dos servidores e juízes do TJES influenciaram diretamente em sua produtividade. Isso porque, enquanto trabalhadores em geral tiveram jornadas que totalizaram 2184 horas, os servidores da Justiça do Espírito Santo laboraram 1212 horas, sendo ainda menor a carga horária dos magistrados, que totalizou 1032. Aqui também se verifica um distanciamento numérico que chega a superar a dobra, no caso dos juízes, especialmente.

Sugestões para melhoria da produtividade seria a adequação da jornada de trabalho do TJES à Resolução nº 88 do CNJ (2009), passando a 8h diárias, com controle de jornada de servidores e magistrados.

Além disso, poderia ser considerado o período de recesso judiciário, de fim de ano, como parte das férias dos servidores e juízes, diminuindo as ausências no curso do ano.

Em âmbito nacional, a adequação do prazo de férias dos juízes com a dos trabalhadores em geral, passando para 30 dias, certamente traria igualmente melhorias de produtividade em todos os tribunais e, por consequência, aumento da velocidade processual no Brasil;

8. Exagero no emprego de ações voltada à solução consensual de conflitos nas demais cíveis em geral – Através das respostas dos juízes às perguntas do apêndice B foi possível constatar que, com exceção das varas de família e juizados especiais criminais, os índices de acordo são baixíssimos (10% a 15%). Esses dados mostram que o exagero na promoção de ações que visam a resolução consensual de conflitos nas ações que não sejam familiares ou de pequenas causas criminais, representam desperdício de orçamento, energia e tempo, que poderiam ser destinados a outros meios mais efetivos de promoção do bom andamento de ações na justiça, a exemplo de diversos pontos que destacamos neste estudo.

Magistrados também relataram que a inexistência de conciliadores e mediadores na maioria das varas, bem como ausência de CEJUSCS – Centro Judiciário de Solução Conflitos e Cidadania –, para todas as unidades judiciárias, faz com que os magistrados de varas cíveis percam demasiado

tempo em audiências de conciliação obrigatórias, previstas na legislação processual civil (BRASIL, 2015), e que, em sua grande maioria, são infrutíferas. A criação de CEJUSCS em todas as comarcas do estado e/ou a nomeação de conciliadores à disposição dos juízos cíveis seria também contribuição valiosa para aceleração de processos;

9. Estabelecimento de metas além das do CNJ – As metas do Conselho Nacional de Justiça (expostas no subtítulo 2.4 desta pesquisa) não são exclusivas, nem representam um limite intransponível. O TJES e os tribunais em geral poderiam estabelecer metas complementares ou mais acentuadas que as já determinadas pelo Conselho. A maioria dos magistrados entrevistados informou que tomam por base essencialmente as metas do CNJ, principalmente a que determina que processos não fiquem sem movimentação por mais de 100 dias.

A meta ainda está longe do ideal, pois o prazo é maior que 3 vezes o prazo conferido pelo código de processo civil para que o julgador pratique o ato mais complexo de um processo: a sentença, cujo prazo do CPC é de 30 dias (BRASIL, 2015).

Assim, considerando que a maioria dos magistrados da região mostraram ter obtido sucesso no cumprimento da meta respectiva, a fixação de metas estaduais pelo TJES, com prazos inferiores, certamente faria com que obtivessem ainda melhores resultados.

São os desafios que fazem com que as pessoas alcancem objetivos antes inimagináveis. É fato que, não fossem as metas do CNJ, a exemplo da que determina andamentos processuais em menos de 100 dias, poucos seriam os magistrados preocupados com esse tipo de prazo. Mas é justamente a sua existência que faz com que a marcha processual efetivamente aconteça e em menor tempo.

Neste ponto, a sugestão deste estudo é que o TJES estabeleça suas metas próprias, obviamente, sempre mais agudas que as estabelecidas pelo CNJ e reduzindo os prazos progressivamente, no curso dos anos, até que cheguem a um patamar aceitável ou ideal.

Trago como sugestão exemplificativa a META 1 do TJES: nenhum processo deverá permanecer sem movimentação útil por mais de 80 dias. No curso dos

anos, a partir dos relatórios de cumprimento de metas, seria a mesma replicada para o ano seguinte com redução do prazo proporcional ao melhoramento da atividade, sempre de modo a perseguir o ideal almejado pela lei ou pelo próprio tribunal.

10. Internet de baixa qualidade na era dos processos eletrônicos – Grande parte dos juízes entrevistados apresentaram os meios eletrônicos de práticas processuais como um dos elementos que contribuem para a aceleração de muitas ações judiciais. Entretanto, todos registraram que a lentidão da internet local prejudica essa prática. A ferramenta virtual perde sua eficácia se a internet não tiver a rapidez suficiente à prática dos atos.

Recomendo ao TJES que, de alguma forma, busque melhorar a velocidade da internet nas comarcas do interior, especialmente nas unidades que lidam com processos eletrônicos ou praticam atos processuais virtuais/remotos.

#### **4.4.2 Obstáculos da advocacia – propostas aos advogados em geral**

Sendo a celeridade processual responsabilidade de todos os agentes do processo, em respostas dadas por juízes às entrevistas foram obtidos alguns meios e condutas que podem contribuir para a aceleração dos processos de parte dos advogados em geral. São eles:

1. O advogado pode evitar acessar os autos do processo quando estiverem em gabinete do juiz, fazendo-o apenas quando extremamente necessário. Os auxiliares do magistrado despendem muito tempo localizando e fazendo os procedimentos necessários para que o patrono tenha acesso aos autos, sendo que muitas vezes não haveria necessidade urgente naquele momento ou o acesso do advogado poderia ser obtido posteriormente, em cartório;
2. O advogado pode ser menos formal e prolixo nas manifestações verbais e escritas, contribuindo para que a demanda seja compreendida de modo claro e objetivo, o que facilita a compreensão e tomada de decisões em menor tempo;

3. A realização de alegações finais em audiência, sempre que possível aos advogados, economizará pelo menos 46 dias úteis nos processos civis comuns e 16 dias nas causas criminais, reduzindo o tempo da demanda. Essa economia em dias poderá ser ainda maior, caso o cartório da unidade não costume praticar seus atos dentro dos prazos previstos em lei;

4. Não deve o advogado apresentar alegações, pedidos temerários e recursos inúteis, ou contra texto expresso de lei, tampouco apresentar recursos e meios que visem tão somente procrastinar o processo. Além de litigância de má-fé, passível de multa e responsabilidade por perdas e danos, nos termos dos artigos 79 e 80 do código de processo civil (BRASIL, 2015), tais atos contribuem para os processos demorem ainda mais. A apresentação de recurso sem possibilidades reais de mudança da decisão, além arrastar a demanda, faz com que seu cliente/recorrente ainda tenha mais despesas com custas judiciais e honorários recursais (BRASIL, 2015), agravando ainda mais suas perdas;

5. É importante que o profissional da advocacia conheça bem o rito processual da ação que vai propor ou se manifestar. Conhecendo o procedimento legal e praticando regulamente os atos necessários, mediante preenchimento dos pressupostos previstos em lei, o patrono evita que o processo volte diversas vezes com a necessidade de suprimento de atos não praticados ou incompletos.

#### **4.4.3 Obstáculos do Ministério Público – propostas ao Ministério Público estadual do Espírito Santo**

Também pelas respostas às questões postas aos juízes, bem como pelas respostas livres dos advogados, algumas posturas de promotores de justiça também podem ser evitadas para que contribuam para a desejada celeridade processual. São elas:

1. A propositura em maior escala de ações coletivas ligadas aos direitos do consumidor e dos servidores públicos em geral certamente redundaria em uma diminuição no número de processos que se multiplicam por versarem sobre matérias idênticas. Uma interação mais próxima com os juízes tornaria possível a identificação de pessoas jurídicas que têm mais ações contra si e suas causas mais comuns. Com essas informações seria possível a propositura de ações coletivas acerca dos principais problemas que abarrotam os fóruns com processos judiciais, decorrentes do desrespeito ou descaso com direitos do consumidor e de práticas abusivas. Em tais ações é possível, inclusive, pedidos de condenação por dano moral coletivo, cuja finalidade é inibir novas práticas lesivas. Além disso, é possível que delas advenham determinações judiciais de atendimento à legislação que, no caso, estariam intimamente ligadas aos temas que permeiam o maior número de processos nas varas. O efeito seria a redução considerável de processos contra as empresas campeãs do litígio e, por consequência, maior fluidez das ações em curso;

2. Assim como os advogados, os promotores podem evitar manifestações e pedidos contra texto expresso de lei, ou contra questões já pacificadas nos tribunais superiores, evitando apresentar recursos inviáveis ou fruto de mera pirraça e/ou pedantismos pessoais. Esse tipo de postura também traz economia considerável de tempo processual;

3. A realização de alegações finais em audiência pelo membro do Ministério Público também é postura que economizará, pelo menos, 61 dias úteis nos processos civis comuns e 16 dias nas causas criminais, reduzindo o tempo das demandas. A economia será ainda maior, nos casos em que o cartório da unidade não costuma praticar seus atos dentro do prazo previsto em lei.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

Este estudo permitiu compreender algumas das diversas causas que fazem com que os processos judiciais demorem excessivamente para sua conclusão, ou mesmo para que os direitos por eles garantidos sejam concretizados.

Conhecendo os obstáculos torna-se possível superá-los. É indiscutível que a grande massa de ações judiciais, que abarrotam os fóruns, influencia diretamente na velocidade de tramitação de cada uma delas, além de outros fatores como: pessoal, complexidade da matéria a ser julgada, tempo de trabalho, dentre outros. Neste cenário foi possível compreender que o juiz precisa ser mais que um julgador, deve ser também um gestor, um juiz-gestor.

Com vistas a encontrar as respostas acerca das causas e soluções possíveis, foram estudados inicialmente o trâmite processual, no âmbito civil e penal, tanto sob o aspecto teórico, quanto sob a efetiva atuação dos agentes da justiça. No campo teórico, foi possível identificar que, a partir dos prazos dos atos processuais, estabelecidos em lei, a concentração de atos em audiência gera enorme economia de tempo. Foi possível chegar a essa conclusão, levando-se em conta o tempo médio de duração dos processos no estado do Espírito Santo e o tempo que pode ser economizado em dias pelo simples cumprimento da lei, que determina que os advogados e promotores de justiça devem apresentar suas alegações finais em audiência, e os juízes proferirem sentença no mesmo ato, o que não acontece na prática, na maioria dos casos.

Por ser a marcha processual questão muito complexa e repleta de variantes que podem influir no seu bom andamento, foi preciso também conhecer a realidade vivenciada pelos juízes em sua atividade, no âmago de seus gabinetes e varas, destacando as práticas que se mostraram eficientes para a velocidade processual, bem como as falhas nesse sentido.

Através do cruzamento do questionário aplicado aos advogados das cidades pesquisadas – que permitiu identificar as unidades consideradas lentas, medianas e céleres – com as entrevistas realizadas com os juízes das unidades e cidades respectivas, foi possível encontrar os principais fatores que levam algumas varas a serem consideradas rápidas ou morosas.

Alguns fatores que levam à morosidade processual foram identificados e são, há muito conhecidos, a exemplo do excesso de processos, escassez de pessoal e

falta de políticas públicas e ações judiciais coletivas para solução das demandas de massa. Mas o que primordialmente impede que os processos marchem em bom tempo é a ausência de conhecimentos específicos e emprego de técnicas de gestão processual em gabinetes.

Impressiona o fato de que, mesmo reconhecendo o aumento continuado de demandas e dificuldades relativas a quantitativo de pessoas, inexistiu na justiça estadual capixaba qualquer início de movimento no sentido de promover conhecimento e discussões mais efetivas acerca da gestão de processos e administração de gabinetes. Todos os magistrados afirmaram que nunca receberam cursos extensivos ou orientações verdadeiramente úteis nesse sentido.

As varas judiciais que apresentaram bons resultados têm juízes que, criativa e diligentemente, buscam fazer com que seus processos fluam em tempo razoável. Foi através do emprego de técnicas de monitoramento de fluxo processual (acessível a todos os magistrados pelo sistema EJUD), fixação e controle de metas criadas pelos juízes classe A, e acentuada jornada de trabalho que ambos – foram apenas 2 alocados na classe A, dentre as 12 varas pesquisadas –, dentre outros aspectos destacados nesta pesquisa, que se tornou possível alcançar o nível de excelência dessas varas, sendo reconhecidos como modelos de celeridade processual.

Dentre as práticas e técnicas de gestão dos juízes classe A, destaca-se algumas: estabelecimento de metas internas e cíclicas; acompanhamento pessoal e periódico de dados estatísticos da vara; a prática de atos processuais escritos pelo próprio juiz, juntamente com seus subordinados (assessor e estagiários), inspirando-lhes o exemplo; jornada de trabalho mínima diária e útil de 8 horas; estabelecimento de atos processuais sucessivos (dinâmicos) e práticas em sintonia com a chefia de cartório/secretaria. Essas boas práticas se relevaram efetivas à boa marcha processual, além de outras elencadas e detalhadas neste estudo.

Além disso, no capítulo 4.3.3 é sugerido o monitoramento de produtividade, através da realização de cálculo do tempo médio para cada ato processual, por pessoa, bem como análise de fluxo de processos no gabinete e estabelecimento de metas de produtividade. Para auxílio nesta última técnica, consta no Apêndice D modelo de planilha que se propõe a realizar esses cálculos e monitorar as metas fixadas.

Pela análise geral das entrevistas dos magistrados, foram identificados também os obstáculos relatados pela maioria e que, por sua vez, foram apontados como barreiras a serem superadas pelo Tribunal de Justiça do Espírito Santo (responsável pela justiça estadual capixaba), de modo a contribuir para que todas as unidades tenham melhores condições de julgar suas ações em menor tempo. Alguns podem ser citados: ineficiência de alocação de apenas um juiz em comarcas de “vara única”; escassez de pessoal nos cartórios (secretarias) das unidades; ineficiência ou ausência de monitoramento da produtividade de cada juiz/vara; ausência de metas peculiares do TJES, mais agudas que as já fixadas pelo Conselho Nacional de Justiça; funcionamento das varas por 6h diárias apenas; excesso de dias não úteis, incluindo os 60 dias de férias dos juízes, sem serem computados as férias nos recessos de fim de ano; dentre outros. Para transpor os obstáculos estão apresentadas em capítulo próprio propostas viáveis de melhoria em relação a cada um deles, culminando com a aceleração da prestação jurisdicional em sentido mais amplo.

Este estudo permitiu, inclusive, a construção de uma cartilha contendo recomendações direcionadas a advogados e membros do Ministério Público (APÊNDICE E) com vistas a auxiliar na celeridade processual pois, sendo agentes do processo, também exercem influência nesse sentido. Apresentada também cartilha de técnicas e práticas dirigidas a magistrados.

O mais importante foi concluir que, mesmo frente a tantos obstáculos, é possível ao magistrado imbuir-se do papel de juiz-gestor e fazer com que sua atividade se torne mais eficiente e rápida em favor das pessoas que anseiam pelo direito, posto que justiça tardia é injustiça.

Esta pesquisa revelou que não é a complexidade da matéria ou o número de processos e/ou servidores que determina a velocidade de uma ação judicial, mas a gestão dos processos em geral, que tem o potencial de acelerar ou retardar sua marcha. Para tanto, é importante que o magistrado reconheça o processo, não como simples calhamaço de papel, mas como sentimento vivo de milhares de pessoas que dependem dos bons ou maus resultados do juiz-gestor. O magistrado que falha em bons resultados tem dois caminhos: ou assume suas falhas, decide mudar e age nesse sentido (AMA – assumir, mudar e agir!); ou se contenta em estar entre os medianos ou os piores, e será cobrado por isso.

Este trabalho nem de longe tem a pretensão ou o condão de esgotar a matéria. Ainda pode ser expandida através de diversas outras formas de análise. Por exemplo, através da investigação sobre as formas de gestão processual no âmbito dos tribunais e colégios recursais de 2ª instância, bem como nos tribunais superiores, cujas realidades são bem diferentes das vivenciadas pelas varas de 1ª instância, aqui estudadas. Pode avançar, inclusive, através da ampliação para a escala estadual e até nacional, por meio do estudo de técnicas de outros magistrados que obtiveram êxito em tornar a prestação jurisdicional mais célere.

Finalmente, pelo exemplo dos juízes classe A – que atuavam em mais de uma vara, tinham número médio de processos similar aos demais, e igual quantidade de servidores –, não restou dúvida de que algumas causas da morosidade processual são conhecidas, e que, assumindo seu papel de gestor aguerrido, é possível ao magistrado fazer justiça com celeridade e eficiência, cumprindo efetivamente seu papel e favorecendo a todos que necessitam do Poder Judiciário para ver concretizados seus direitos.

## REFERÊNCIAS

AMATRA 3. **OIT Analisa a Jornada de Trabalho no Mundo**. Matéria publicada. Disponível em: <<https://amatra-03.jusbrasil.com.br/noticias/2131676/oit-analisa-a-jornada-de-trabalho-no-mundo>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

ANADEP. **Regras de Brasília sobre Acesso à Justiça das Pessoas em Condição de Vulnerabilidade**. Cartilha virtual. Brasília, 2008. Disponível em: <<https://www.anadep.org.br/wtksite/100-Regras-de-Brasilia-versao-reduzida.pdf>>. Acesso em 17 ago. 2018.

BRASIL. **Código de Processo Civil**. Brasília, Planalto, 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm)>. Acesso em 21 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Código de Processo Penal**. Brasília, Planalto, 1941. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del3689Compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del3689Compilado.htm)>. Acesso em 24 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. (1988a). **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 4 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. (1988b). **Emenda Constitucional nº 80, DE 4 DE JUNHO DE 2014**. Constituição (1988). Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc80.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc80.htm)>. Acesso em 4 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Brasília, Planalto, 1990. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm)>. Acesso em 23 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 35, DE 14 DE MARÇO DE 1979. **Lei Orgânica da Magistratura**, Brasília, DF, agosto 2018. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp35.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp35.htm)>. Acesso em: 17 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 80, DE 12 DE JANEIRO DE 1994. **Lei Orgânica da Defensoria Pública**, Brasília, DF, agosto 2018. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp80.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp80.htm)>. Acesso em: 17 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei complementar estadual nº 234/2002**. Assembleia Legislativa do Estado do Espírito Santo. Dá nova redação ao código de Organização Judiciária do Estado do Espírito Santo. Regula a divisão e organização judiciária do Estado, compreendendo a constituição, estrutura, atribuições e competências do Tribunal, Juízes e Serviços Auxiliares da Justiça. Disponível em: <<http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LEC2342002.html>>. Acesso em: 03 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 1.060, de 05 de fevereiro de 1950. **Lei da Assistência Judiciária Gratuita**. Brasília, Planalto, 1950. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L1060compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L1060compilada.htm)>. Acesso em 04 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995. **Lei dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais**. Brasília, Planalto, 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9099.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9099.htm)>. Acesso em 21 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Promulga a Convenção sobre o Acesso Internacional à Justiça, firmada pela República Federativa do Brasil, em Haia, em 25 de outubro de 1980**. Brasília, Planalto, 2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8343.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8343.htm)>. Acesso em 04 ago. 2018.

CAPPELLETTI, M.; GARTH, B. **Acesso à Justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris, 2002. 168 p.

CARVALHO, R. L. V. **Defensoria Pública, crise econômica e a Emenda Constitucional 80**: artigo. Minas Gerais. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2017-out-24/tribuna-defensoria-defensoria-publica-crise-economica-emenda-constitucional-80>>. Acesso em: 14 set. 2018.

CÉSPEDES, L.; ROCHA, F. D. D. **Vade Mecum Saraiva**. 25.ed. São Paulo: Saraiva, 2018. 2542 p.

CHIMENTI, R. C.; SANTOS, M. F. **Juizados Especiais Cíveis e Criminais Federais e Estaduais**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 309 p.

COUNCIL OF EUROPE. Tribunal Europeu dos Direitos do Homem. **Convenção Europeia dos Direitos do Homem**. Strasbourg, 2010, 35 p.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2017** – Ano-base 2016. Brasília: Poder Judiciário, 2017. 190 p. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2018

\_\_\_\_\_(2018a). **Justiça em Números 2018** – Ano-base 2017. Brasília: Poder Judiciário, 2018. 214 p. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/09/8d9faee7812d35a58cee3d92d2df2f25.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2019

\_\_\_\_\_. **Maioria dos tribunais brasileiros tem jornada de trabalho de 7 horas**. Notícias. Brasília: Poder Judiciário, 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/69286-maioria-dos-tribunais-brasileiros-tem-jornada-de-trabalho-de-7-horas>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

\_\_\_\_\_(2009a). **Ato Normativo**. Brasília: Poder Judiciário, 2009. p. 02. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=87>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

\_\_\_\_\_(2009b). **Metas de Nivelamento 2009**. Brasília: Poder Judiciário, 2009. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metasp/metas-de-exercicios-antiores?id=13623>>. Acesso em 27 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Metas Prioritárias de 2010**. Brasília: Poder Judiciário, 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metasp/metas-de-exercicios-antiores?id=13265>>. Acesso em 28 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Metas 2013**. Brasília: Poder Judiciário, 2013. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metasp/metas-de-exercicios-antiores?id=17513>>. Acesso em 27 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Metas Nacionais do Poder Judiciário 2009-2013**. Brasília: Poder Judiciário, 2014. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/Relatorio\\_final\\_2009\\_a\\_2013\\_Resumo\\_Executivo\\_02\\_06\\_2014.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/Relatorio_final_2009_a_2013_Resumo_Executivo_02_06_2014.pdf)>. Acesso em 28 set. 2018. 124 p.

\_\_\_\_\_. **Metas Nacionais do Poder Judiciário 2015**. Brasília: Poder Judiciário, 2015. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/destaques/arquivo/2015/05/bf79e5236530afa495e491cc76e235d2.pdf>>. Acesso em 28 set. 2018. 36 p.

\_\_\_\_\_(2016a). **Metas Nacionais do Poder Judiciário para 2016**. Brasília: Poder Judiciário, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/03/f2ed11abc4b5ddea9f673dec7fe39335.pdf>>. Acesso em 28 set. 2018. 3 p.

\_\_\_\_\_(2018b). **Metas Nacionais do Poder Judiciário para 2018**. Brasília: Poder Judiciário, 2018. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/01/8d31f5852c35aececd9d40f32d9abe28.pdf>>. Acesso em 28 set. 2018. 3 p.

\_\_\_\_\_(2016b). **Sobre as Metas**. Brasília: Poder Judiciário, 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metasp/sobre-as-metas>>. Acesso em 27 set. 2018.

\_\_\_\_\_(2018c). **Relatório de Metas Nacionais do Poder Judiciário 2017**. Brasília: Poder Judiciário, 2018. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/05/e2b3f547f615250a8a2b85011f1ae489.pdf>>. Acesso em 28 set. 2018. 66 p.

\_\_\_\_\_(2018d). **XIII Semana Nacional da Conciliação será entre os dias 5 e 9 de novembro**. Brasília: Poder Judiciário, 2018. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/87125-xiii-semana-nacional-da-conciliacao-confirmada-para-ocorrer-entre-os-dias-5-e-9-de-novembro>>. Acesso em 28 set. 2018.

COUTINHO, D. Apenas 26 cidades capixabas contam com o serviço da Defensoria Pública. **ESHOJE**. Espírito Santo, 02 out. 2017. Matéria jornalística. Disponível em:

<<http://eshoje.com.br/apenas-26-cidades-capixabas-contam-com-o-servico-da-defensoria-publica/>>. Acesso em: 14 set. 2018.

EPOCHCONVERTER. **Número de semanas de 2016**. Disponível em: <<http://www.jogral.com.br/calendario-de-sabados/sabados-do-ano-2016.php>>. Acesso em 29 ago. 2018.

FILHO, N. S. **Magistratura e Gestão Judiciária**. 1 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016. 376 p.

FRIEDE, R. **Ciência Política e Teoria Geral do Estado**. 3 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

FUX, L.; NEVES, D. A. A. **Novo CPC Comparado**. 1 ed. São Paulo: Método, 2015. 891 p.

JOGRAL (2016a). **Número de sábados do ano de 2016**. Disponível em: <<http://www.jogral.com.br/calendario-de-sabados/sabados-do-ano-2016.php>>. Acesso em 29 ago. 2018.

\_\_\_\_\_(2016b). **Número de domingos do ano de 2016**. Disponível em: <<http://www.jogral.com.br/calendario-de-sabados/domingos-do-ano-2016.php>>. Acesso em 29 ago. 2018.

LENZA, P. **Direito Constitucional Esquematizado**. 121 ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 926 p.

OLIVEIRA, B. Desembargador pede desculpa por morte de padre Gabriel ter ficado impune. **GAZETA ONLINE**. Espírito Santo, 19 out. 2017. Matéria jornalística. Disponível em: <<https://www.gazetaonline.com.br/noticias/policia/2017/10/desembargador-pede-desculpa-por-morte-de-padre-gabriel-ter-ficado-impune-1014104210.html>>. Acesso em: 27 set. 2018.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Tabela de Honorários Advocatícios**. Subseção do Espírito Santo. Vitória, 2018. Disponível em: <<http://www.oabes.org.br/tabela-urh/>>. Acesso em: 28 set. 2018.

PRIBERAM. Dicionário da Língua Portuguesa [homepage]. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://dicionario.priberam.org/razoavel>>. Acesso em: 27 set. 2018.

RAMOS, A. D. C. **Curso de Direitos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 347 p.

ROSA, P. V. F. Presos provisórios. **Gazeta**. Espírito Santo, nº 28832, p 03, 22 fev. 2012. Entrevista concedida a Elton Lyrio.

SARLET, I. W.; MARINONI, L. G.; MITIDIERO, D. **Curso de Direito Constitucional**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2015. 1048 p.

SELEM, L. C. de A. **A Modernização da Gestão Judiciária**: artigo. Curitiba. Disponível em: <<http://www.estrategianaadvocacia.com.br/artigos2.asp?id=16>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

SUTHERLAND, J.; SUTHERLAND, J. J. **Scrum – A Arte de Fazer o Dobro do Trabalho na Metade do Tempo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2015. 256 p.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESPÍRITO SANTO. Corregedoria. Tabela de Custas Judiciais. **Ato normativo nº 116/2017**. Vitória, ES, 2017. Disponível em: <[http://www.tjes.jus.br/corregedoria/wp-content/uploads/2017/12/ATO\\_116-2017\\_TABELA\\_DE\\_CLASSES\\_CIVEL\\_E\\_DO\\_TRABALHO\\_1\\_GRAU.pdf](http://www.tjes.jus.br/corregedoria/wp-content/uploads/2017/12/ATO_116-2017_TABELA_DE_CLASSES_CIVEL_E_DO_TRABALHO_1_GRAU.pdf)>. Acesso em: 16 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Corregedoria. Feriados do ano de 2017. **Ato normativo nº 142/2016**. Vitória, ES, 2016. Disponível em: <<https://sistemas.tjes.jus.br/ediario/index.php/component/ediario/464384?view=content>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. Corregedoria. Feriados do ano de 2016. **Ato normativo nº 1.480/2015**. Vitória, ES, 2015. Disponível em: <<https://sistemas.tjes.jus.br/ediario/index.php/component/ediario/335930?view=content>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Habeas-corpus nº 152752. **Jurisprudência**. Brasília, DF, 5 de abril de 2018. Disponível em: <<http://portal.stf.jus.br/processos/downloadTexto.asp?id=4524980&ext=RTF>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

UOL. **Descansar 15 minutos por hora aumenta produtividade no trabalho, diz autor**. Uol Economia, São Paulo, 01 mar. 2016. Empregos, ps. 01 e 02. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2016/03/01/descansar-15-minutos-por-hora-aumenta-produtividade-no-trabalho-diz-autor.htm>>. Acesso em 29 ago. 2018.

WORLD JUSTICE PROJECT. **About Us**. EUA, 2018. Disponível em: <<https://worldjusticeproject.org/about-us>>. Acesso em 21 set. 2018.

VASCONCELLOS, F. Brasil volta a apresentar baixo desempenho no Índice Mundial de Justiça. **O GLOBO**. São Paulo, 20 out. 2016. Matéria jornalística. Disponível em: <<https://blogs.oglobo.globo.com/na-base-dos-dados/post/brasil-volta-apresentar-baixo-desempenho-no-indice-mundial-de-justica.html>>. Acesso em: 21 set. 2018.

**APÊNDICE A – Questionário aos advogados das quatro cidades estudadas.  
Fase 1**

1. Atua na justiça estadual das comarcas de São Mateus, Jaguaré, Pedro Canário e/ou Conceição da Barra?

(     ) São Mateus (     ) Conceição da Barra  
(     ) Pedro canário (     ) Jaguaré

2. Há quantos anos trabalha ativamente como advogado?

(     ) menos de 5 anos  
(     ) entre 5 e 10 anos  
(     ) entre 10 e 15 anos  
(     ) entre 15 e 20 anos  
(     ) mais de 20 anos

3. Quanto à velocidade das ações judiciais, considera que os processos em geral em curso na Justiça Estadual de **São Mateus** se concluem

(     ) Rapidamente  
(     ) Em tempo razoável  
(     ) Lentamente  
(     ) com excessiva lentidão  
(     ) não atuo na Comarca

4. Quanto à velocidade das ações judiciais, considera que os processos em geral em curso na Justiça Estadual de **Conceição da Barra** se concluem

(     ) Rapidamente  
(     ) Em tempo razoável  
(     ) Lentamente  
(     ) com excessiva lentidão  
(     ) não atuo na Comarca

5. Quanto à velocidade das ações judiciais, considera que os processos em geral em curso na Justiça Estadual de **Pedro Canário** se concluem

(     ) Rapidamente  
(     ) Em tempo razoável  
(     ) Lentamente  
(     ) com excessiva lentidão  
(     ) não atuo na Comarca

6. Quanto à velocidade das ações judiciais, considera que os processos em geral em curso na Justiça Estadual de **Jaguaré** se concluem

(     ) Rapidamente  
(     ) Em tempo razoável  
(     ) Lentamente

- com excessiva lentidão
- não atuou na Comarca

7. Quanto à velocidade dos processos que correm especificamente na **1ª VARA CÍVEL de SÃO MATEUS**, considera que se concluem

- Rapidamente
- Em tempo razoável
- Lentamente
- com excessiva lentidão
- não atuou nesta Vara

8. Quanto à velocidade dos processos que correm especificamente na **2ª VARA CÍVEL de SÃO MATEUS**, considera que se concluem

- Rapidamente
- Em tempo razoável
- Lentamente
- com excessiva lentidão
- não atuou nesta Vara

9. Quanto à velocidade dos processos que correm especificamente na **VARA DE FAMÍLIA de SÃO MATEUS**, considera que se concluem

- Rapidamente
- Em tempo razoável
- Lentamente
- com excessiva lentidão
- não atuou nesta Vara

10. Quanto à velocidade dos processos que correm especificamente na **VARA DA INFÂNCIA E JUVENTUDE, ÓRFÃOS E SUCESSÕES de SÃO MATEUS**, considera que se concluem

- Rapidamente
- Em tempo razoável
- Lentamente
- com excessiva lentidão
- não atuou nesta Vara

11. Quanto à velocidade dos processos que correm especificamente na **1ª VARA CRIMINAL de SÃO MATEUS**, considera que se concluem

- Rapidamente
- Em tempo razoável
- Lentamente
- com excessiva lentidão
- não atuou nesta Vara

12. Quanto à velocidade dos processos que correm especificamente na **2ª VARA CRIMINAL de SÃO MATEUS**, considera que se concluem

- Rapidamente
- Em tempo razoável
- Lentamente
- com excessiva lentidão
- não atuou nesta Vara

13. Quanto à velocidade dos processos que correm especificamente na **3ª VARA CRIMINAL de SÃO MATEUS**, considera que se concluem

- Rapidamente
- Em tempo razoável
- Lentamente
- com excessiva lentidão
- não atuou nesta Vara

14. Quanto à velocidade dos processos que correm especificamente no **1º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL, CRIMINAL e da FAZENDA PÚBLICA de SÃO MATEUS**, considera que se concluem

- Rapidamente
- Em tempo razoável
- Lentamente
- com excessiva lentidão
- não atuou nesta Vara

15. Quanto à velocidade dos processos que correm especificamente no **2º JUIZADO ESPECIAL CÍVEL, CRIMINAL e da FAZENDA PÚBLICA de SÃO MATEUS**, considera que se concluem

- Rapidamente
- Em tempo razoável
- Lentamente
- com excessiva lentidão
- não atuou nesta Vara

16. Na sua visão, por que em algumas unidades judiciárias os processos costumam demorar tanto? (Resposta livre)

17. Com base na sua experiência, o que poderia ser feito para aumentar a velocidade de conclusão dos processos? (Resposta livre)

18. Tem algo a acrescentar sobre o tema? (Resposta livre)

## **APÊNDICE B – Perguntas para entrevista a ser feita com os Juízes das quatro cidades estudadas. Fase 2**

1. É titular de qual vara?
2. Trabalha, em média, quantas horas por dia? Quantos dias da semana?
3. Quantos processos existem em curso atualmente na vara de sua titularidade?
4. Quantos processos existiam quando chegou a vara?
5. Atua em mais de uma vara? Se sim, quantas?
6. Quantas pessoas trabalham no gabinete da vara de sua titularidade? Trabalham quantas horas por dia e quantos dias na semana? Há distribuição clara de tarefas entre os auxiliares do gabinete? Há um chefe imediato entre eles?
7. Quantos pessoas trabalham no cartório da vara de sua titularidade? Trabalham quantas horas por dia e quantos dias na semana?
8. Atualmente faz ou chegou a fazer ações externas ou internas capazes de tornar mais célere a tramitação e conclusão dos processos? Se sim, os resultados foram positivos? Pode mencionar alguns deles?
9. Existem metas internas determinadas às pessoas que trabalham no gabinete? Se sim, como se dá a análise de resultados? Pode apresentá-las, ainda que parcialmente?
10. São feitas reuniões periódicas com os servidores do cartório da vara e/ou do gabinete? Se sim, qual a finalidade?
11. Quais os réus têm mais processos atualmente na vara (exs: Município, Estado, Vivo, OI, etc.)?
12. Tem sido empregada alguma forma de monitoramento de processos e demandas de forma que possam ser julgadas liminarmente, conforme previsto no artigo 332 do CPC/15?
13. Existe portaria ou ato normativo que aponte aos servidores de cartório os atos ordinários que devem ser praticados independente de envio dos autos ao gabinete, conforme artigo 203, § 4º, do CPC/15?
14. Já recebeu do Tribunal de Justiça ou outra instituição curso(s) de administração judiciária e/ou técnicas de gestão de processos? Se sim, aplicou o aprendizado obtido? Tendo sido aplicada(s) a(s) técnica(s), foram alcançados bons resultados? Se sim, quais?
15. Existe(m) orientação(ões) ou medida(s) adotada(s) no sentido de fazer com que os processos transcorram sem excessos de formalidades, buscando maior efetividade das decisões? Se sim, pode mencioná-las?

16. Já encontrou algum livro ou material específico sobre administração judiciária ou técnicas de gestão de processos?
17. Existem atos praticados na vara por aplicativos de celular (ex: *whatsapp*), e-mail ou outras formas de comunicação virtual? Se sim, quais? A utilização acelerou atos processuais?
18. Há alguém responsável por levantar dados estatísticos de produtividade no gabinete e no cartório, periodicamente? Se sim, tem sido feito? Os resultados têm sido positivos? Pode apresentar alguns deles?
19. Sabe informar a quantidade ou percentual médio de processos que se findam através de acordo?
20. São realizados mutirões de conciliação? Se sim, quantas vezes por ano? Qual o percentual médio de processos findados por acordo, a cada mutirão?
21. Quanto tempo, em média, duram as audiências de conciliação? As audiências de conciliação são realizadas por vossa excelência ou por auxiliares da justiça?
22. Realiza, em média, quantas audiências de instrução e julgamento por semana? Qual o tempo médio gasto em uma audiência de instrução e julgamento?
23. Profere sentença em audiência? Se sim, em média, quantas por mês?
24. Utiliza-se de recursos tecnológicos para realização de audiências de instrução e julgamento, tais como filmagem e gravação de depoimentos? Se sim, desde que passou a utilizá-los, qual o tempo médio economizado a cada audiência?
25. Qual a quantidade média de processos que chegam ao gabinete por semana? Qual a quantidade média que sai do gabinete por semana?
26. Acerca do tempo de atos processuais, favor mencionar em minutos ou horas, a estimativa de tempo gasto para seguintes atos processuais:
- sentença em audiência;
  - sentença em gabinete;
  - despachos em geral;
  - decisões em geral;
  - decisões liminares ou tutelas urgentes;
27. Que medidas poderiam ser adotadas pelos advogados para auxílio no alcance da razoável duração dos processos?
28. Que medidas poderiam ser adotadas pelos promotores de justiça para auxílio no alcance da razoável duração dos processos?
29. Que medidas poderiam ser adotadas pelos defensores públicos para auxílio no alcance da razoável duração dos processos?

30. Que medidas poderiam ser adotadas pelos delegados de polícia para auxílio no alcance da razoável duração dos processos?

31. Utiliza-se de algum método tecnológico para tramitação dos processos ou realização de atos processuais em geral? Se sim, houve melhora no que tange à velocidade na prática dos atos? Se sim, em que proporção?

**APÊNDICE C – Boas práticas judiciais de gestão de processos: a busca pela celeridade processual.  
O juiz classe A!**

**Superando desculpas.**

Para a evolução é necessário, antes de tudo, RECONHECIMENTO das falhas pessoais e superação das desculpas que as justificam. Algumas evasivas, como as abaixo elencadas, são usadas por muitos magistrados para justificar seus resultados ruins (ou péssimos). São elas:

1. **Tempo de trabalho** – Evite desculpas quanto ao tempo, pois todos os juízes têm igual jornada de trabalho, mas **os melhores trabalham como a grande massa dos brasileiros: 8 a 10 horas diárias, 5 dias por semana**. Controle sua própria jornada e de seus subordinados, os resultados surgirão em breve;
2. **Volume de processos** – Essa é a queixa recorde: “tenho muitos processos e eles aumentam a cada dia”. Com o número de problemas vivenciados pela sociedade de consumo em massa e aumento dos índices de criminalidade, a tendência é que o número de processos não vá reduzir.

Tente ser maior que a onda!

Não estou falando do impossível, pois dentre 9 varas estudadas, de uma mesma cidade, todas tinham a mesma média numérica de processos, mas duas faziam com que seus processos tramitassem em boa velocidade e outras não. A questão se resume em GESTÃO e VONTADE. A título de exemplo, uma vara foi tida pelos advogados como de CLASSE A em velocidade e outra similar foi reconhecida como CLASSE C. A vara CLASSE C não pôde se apoiar em evasivas, pois ambos os juízes atuavam em mais de uma vara, tinham o mesmo número de servidores em gabinete, distribuição igualitária de processos e julgavam a mesma matéria, portanto: viviam realidade idênticas.

Além disso, a pesquisa revelou que não é a complexidade da matéria ou o número de processos e/ou servidores que determina a velocidade, é a GESTÃO e VONTADE do juiz-gestor em ser útil e eficazmente produtivo.

Seja um deles, é possível!

**3. Responsabilidade por mais de uma vara** – Como dito no tópico acima, a responsabilidade por mais de uma vara judiciária ou a complexidade da matéria não serviu de parâmetro para aumento ou redução da velocidade de processos. A prova disso é que uma vara com processos de baixa complexidade (pequenas causas) foi enquadrada na CLASSE C, após a pesquisa, e o juiz responsável respondia apenas pela sua unidade. Na mesma cidade dois juízes, com varas que julgavam questões de maior complexidade, foram considerados de CLASSE A, embora tivessem de acumular as responsabilidades de mais de uma vara.

A GESTÃO e a VONTADE são os fatores que superaram esse obstáculo.

### **Reconheça e vá além!**

Imbuído do desejo se superar as próprias falhas, torna-se possível conhecer e aplicar alguns métodos, usados pelos juízes de CLASSE A, que podem contribuir para o aperfeiçoamento daquele que queira superar suas barreiras e transcender à vala comum.

### **Práticas do juiz-gestor:**

**1. Exemplo e ação. A palavra comove, mas é o exemplo que arrasta!** – o líder não pode ser apenas aquele que emite ordens ou ensina, deve ser alguém que mostra como fazer, servindo de referência aos demais. Aos olhos de um assessor o juiz deve ser a marca a ser alcançada.

O magistrado que não pratica atos processuais ou apenas o faz em reduzida quantidade estimula seus servidores a serem como tal, além de ser uma força a menos de trabalho no gabinete.

O magistrado-líder, que diariamente despacha, profere decisões e sentenças juntamente com seus subordinados, deixa para estes um modelo a ser seguido. Torna-se referência de dedicação e produtividade. Vale mais uma dica: não perca a mão de obra útil de um de seus auxiliares para digitar em atas de audiência. Você pode fazer isso! E se o fizer terá mais uma pessoa dando andamento a processos em gabinete durante as audiências, além de economizar seu tempo despendido

corrigindo ou ditando mais de uma vez coisas que, a um só tempo, você mesmo poderia ter escrito. Essa prática é desnecessária, supere-a.

2. **Acompanhamento pessoal e periódico de dados estatísticos** – o juiz que acompanha pessoalmente a movimentação de processos por meio de dados estatísticos com periodicidade, tem a possibilidade de garantir bom fluxo de processos e evitar seu represamento. Essa postura lhe permite implementar ações e metas pontuais capazes de superar obstáculos que venham a surgir, inclusive diante da mudança de panoramas e cenários. É possível a construção de uma planilha que monitora a quantidade de atos praticados por dia alinhados com possível(is) meta(s) estabelecidas, podendo ser solicitado o modelo diretamente ao autor, através do e-mail: [jorgeeduardolima7@gmail.com](mailto:jorgeeduardolima7@gmail.com);
3. **Jornada de trabalho** – Como dito **os juízes mais bem classificados trabalham como a grande massa dos brasileiros: 8 a 10 horas diárias, 5 dias por semana**. Controle sua própria jornada e de seus auxiliares, os resultados surgirão;
4. **Ausência de formalidades excessivas** – o magistrado que orienta seus auxiliares e servidores de cartório a evitarem formalidades inúteis, economiza muito tempo na prática de diversos atos processuais, aumentando a velocidade dos processos em geral. A lei não pode servir de desculpa a formalismos excessivos.
5. **Sintonia com a chefia do cartório/secretaria e prática de atos comuns diretamente pelos servidores de cartório/secretaria** – Em matéria de produtividade, a sintonia da equipe é fator fundamental! O juiz-gestor deve buscar alinhamento próximo e periódico de rotinas com a chefia do cartório para que os processos fluam melhor e com mais velocidade. O efeito “pingue-pongue”, de processos que saem e entram em gabinete sem necessidade, não é culpa do chefe do cartório, apenas, é de ambos, e principalmente do juiz, pois é dele a função de liderança e autoridade sobre os demais. Isso também pode ser superado com orientações sobre

atos que os servidores do cartório/secretaria devem praticar independente de envio dos autos ao juiz; além do método de despacho com ordens sucessivas (despachos dinâmicos), explicado no tópico seguinte.

**6. Uso de despachos com ordens sucessivas (despachos dinâmicos) –**

existem procedimentos e ritos processuais que permitem a emissão de despachos e decisões com previsão dos atos processuais seguintes, que chamo de despacho/decisão com ordens sucessivas. Quando assim procede, o magistrado-gestor permite que o cartório dê impulso futuro ao processo sem a necessidade de devolvê-lo ao gabinete outras tantas vezes. Evita, assim, o “pingue-pongue processual”.

A título de exemplo temos os despachos de realização de perícias, onde pode haver: indicação do(a) perito(a); determinação de intimação para que aceite e fixe seu preço; posterior intimação das partes para pagamento, apresentação de quesitos e assistentes técnicos; fixação de prazo para que o perito apresente o laudo; e intimação seguinte das partes para manifestação sobre o laudo. Tem-se um ciclo procedimental concluído, sem “pingue-pongue”.

Ah, que fique claro: a técnica só funciona se houver diálogo e sintonia com os servidores do(a) cartório/secretaria.

**7. Metas internas e cíclicas –** É a fixação de metas e objetivos que faz com as pessoas se superem e alcancem resultados que não imaginavam ser possíveis. A gestão sem metas é estagnada e ineficaz!

É fundamental que o juiz estabeleça metas internas e cíclicas, além das obrigatórias (determinadas pelo CNJ ou pelo tribunal). As metas fazem com que o próprio magistrado e seus auxiliares trabalhem impulsionados a batê-la. Sendo cíclicas, permitem acompanhar as muitas variações a que está sujeita uma unidade judicial, pois pode ter ondas maiores e menores de processos, dessa ou daquela matéria, em momentos diferentes, além de outras situações às quais seja necessário se adaptar.

**Tendo em mãos a jornada de trabalho de cada um dos que trabalham consigo; o tempo médio gasto para cada ato processual; e número de pessoas que praticam cada ato; é possível ao juiz estimar quantos**

**processos serão movimentados em uma semana ou em um mês. Esses números darão ao juiz-gestor a noção real de sua capacidade produtiva e, com base nela e no monitoramento do fluxo de processos, poderá estabelecer as metas a cada ciclo.**

Anexo a este escrito apresento modelo de planilha que estabelece o cálculo quantitativo de atos por mês, estabelece a meta e monitora a quantidade de atos praticados por dia, aliado ao objetivo estabelecida. A planilha pronta pode ser obtida por solicitação ao autor, através do e-mail: [jorgeeduardolima7@gmail.com](mailto:jorgeeduardolima7@gmail.com).

8. **Reuniões pontuais** – Para análises, ajustes, correções e até cobrança daqueles que estão fora do ritmo esperado ou sem sintonia com a equipe, é importante que se realize reuniões pontuais ou periódicas, a fim de que possam ser analisados resultados de um ciclo, alcance ou não de metas, novos objetivos, sugestões, dentre outras questões capazes de colocar todos no mesmo barco e navegando na mesma direção. O método *Scrum* (SUTHERLAND, 2014) de gestão pode te ajudar muito!

Vale a lembrança final: o processo não é um simples calhamaço de papel, é puro sentimento, e milhares de pessoas dependerão de seu bom ou mau resultado como gestor e juiz. Portanto, **não minta para si mesmo!** Se sua unidade não alcança bons resultados, assuma sua parcela de culpa e não se apoie em evasivas.

**Se você não é um gestor com bons resultados, você tem dois caminhos: ou assume suas falhas, decide mudar e age; ou se contenta em estar entre os medianos ou piores, e será cobrado por isso.**

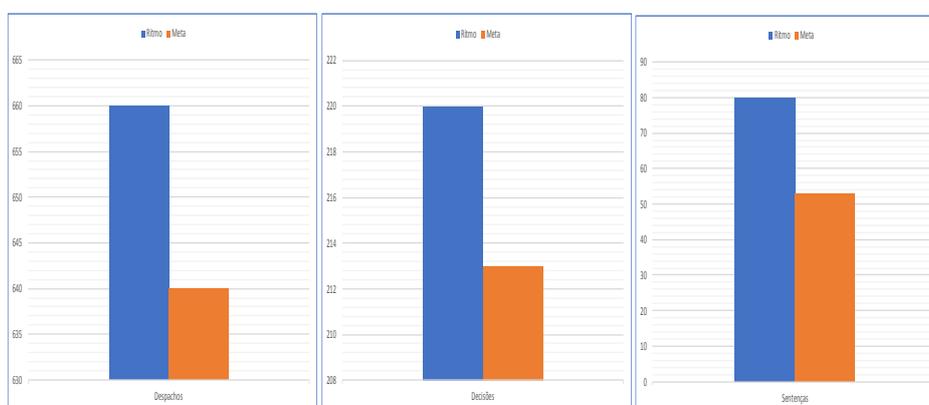
Assumir, mudar e AGIR (AMA)!

## APÊNDICE D – Modelo demonstrativo de planilha de controle de produtividade, fixação e monitoramento de metas.

Premissas individuais por unidade judiciária			
Atividades	Tempo médio em horas		
Despachos	0,08		
Decisões	0,25		
Sentenças	1,00		
Jornada de trabalho diária - em horas	10		
Dias úteis - mês	20		
Horas totais disponíveis - mês	200		
% horas produtivas	80%		
Capacidade de produção mensal - em horas	160		
Capacidade produtiva mensal para cada atividade (distribuindo igualmente entre as 3 atribuições)			
Despachos	640		
Decisões	213		
Sentenças	53		
Total de atos processuais	906		
<b>Meta Interna 1 Jan/2019 - Praticar no mínimo 906 atos em cada um dos próximos 6 meses.</b>			

### Registro de produção diária e monitoramento da meta

	Dia 01	Dia 02	Dia 03	Dia 04	Dia 05	Dia 06	Dia 07	Dia 08	Dia 09	Dia 10	Dia 11	Dia 12	Dia 13	Dia 14	Dia 15	Dia 16	Dia 17	Dia 18	Dia 19	Dia 20	Total	Ritmo	Meta	% Meta	Meta Correção de ritmo
Despachos	50	30	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	20	20	20		630	660	640	103%	0
Decisões	3	20	3	14	2	10	10	10	5	7	10	5	10	20	30	10	25				194	220	213	103%	0
Sentenças	2	8	1	0	1	2	3	4	5			15	10								51	80	53	151%	0



## **APÊNDICE E – Boas práticas para o aumento da velocidade processual – Para advogados e promotores de justiça.**

### **Assumindo sua responsabilidade como amigos do processo.**

Os advogados, procuradores, defensores e promotores de justiça são também agentes do processo e, não podem se escusar de sua parcela de responsabilidade para que se alcance a almejada celeridade processual. São, muitas vezes, responsáveis pelo desperdício de incontáveis dias (úteis ou não) que poderiam ser evitados e fazer com determinada ação pudesse findar mais rapidamente.

Todos os agentes da demanda têm o dever de cooperar para que o processo tenha, em tempo razoável, um julgamento de mérito justo e concreto. Portanto, não podem fazer recair apenas sobre os juízes e servidores a responsabilidade por atos que praticam e que retardam a marcha processual, devendo assumir seu papel e contribuir, como verdadeiros amigos do processo. Este documento apresenta alguns comportamentos que devem ser evitados para o alcance desse intento. Vamos a eles!

### **O que faz o advogado amigo do processo?**

- 1. Evita pedir vistas de processo em gabinete sem extrema necessidade e urgência.** O patrono pode evitar pedidos de acesso aos autos de processos quando estiverem no gabinete do juiz, fazendo-o apenas quando extremamente necessário e urgente. Deve compreender que os auxiliares do juízo despendem muito tempo localizando e fazendo os procedimentos necessários para que o patrono tenha acesso aos autos, sendo que muitas vezes o acesso poderia ser obtido posteriormente, em cartório;
- 2. É objetivo em suas manifestações.** O advogado pode ser menos formal e prolixo nas manifestações verbais e escritas, contribuindo para que a demanda seja compreendida de modo claro e objetivo, facilitando inclusive a tomada de decisões em menor tempo;

3. **Faz alegações finais em audiência.** O ato de apresentar sua manifestação final em audiência, sempre que possível, economizará pelo menos 46 dias úteis nos processos civis comuns e 16 dias nas causas criminais, reduzindo consideravelmente o tempo da demanda. Essa economia será ainda maior, caso o cartório da unidade não costume praticar seus atos dentro dos prazos previstos em lei, o que é a realidade de boa parte dos cartórios de varas brasileiras;
  
4. **Não faz pedidos infundados.** Não é bom que o agente de defesa apresente alegações, pedidos e recursos inúteis ou temerários, ou mesmo contra texto expresso de lei, podendo se abster de praticar atos que visem tão somente empurrar o processo.  
Ninguém sai beneficiado!  
Além de litigância de má-fé, passível de multa e responsabilidade por perdas e danos, nos termos dos artigos 79 e 80 do CPC, tais atos contribuem para que os processos demorem ainda mais.  
Além disso, a apresentação de recursos sem real possibilidade de mudança da decisão, além de arrastar a demanda, faz com que a parte recorrente/sucumbente ainda tenha mais despesas com custas judiciais e honorários recursais, agravando ainda mais suas perdas;
  
5. **Conhece os ritos processuais.** É importante que o profissional da advocacia conheça bem o rito processual da ação que vai propor ou atuar. Conhecendo, instruindo e praticando regulamente os atos de cada ação evita o “efeito pingue-pongue”, que o processo tenha idas e vindas decorrentes da necessidade de suprimento de ações não praticadas ou incompletas.

### **O que faz o promotor amigo do processo?**

1. **Age com proatividade na defesa de interesses metaindividuais.** A propositura em maior escala de ações coletivas ligadas a direitos do consumidor e dos servidores públicos em geral desafogam o Poder Judiciário de diversas ações individuais que poderiam ser evitadas ou diminuídas com apenas uma. Buscando interação mais próxima com os juízos consumeristas e

da fazenda pública, é possível que o membro do Ministério Público identifique as pessoas jurídicas que têm mais ações contra si e suas causas mais comuns. Com essas informações podem propor ações coletivas que abarquem os principais problemas que abarrotam os fóruns de processos individuais com matérias idênticas, decorrentes do desrespeito ou descaso com direitos do consumidor e de práticas abusivas por empresas de grande porte.

Obtém através delas condenações por dano moral coletivo, cuja finalidade é inibir novas práticas lesivas. Além disso, podem obter decisões que obriguem as empresas de massa ao cumprimento da lei, especialmente nos casos intimamente ligados aos temas que permeiam o maior número de processos nas varas.

O efeito seria a redução considerável de processos contra as empresas campeãs do litígio e, por consequência, maior fluidez das demais ações em curso.

2. **Não faz pedidos/recursos inviáveis.** Assim como os advogados, promotores podem evitar manifestações e pedidos contra texto expresso de lei, bem como invocação de teorias e questões já rechaçadas pelos tribunais superiores. Pode deixar também de apresentar recursos inviáveis, frutos de mera picardia ou vaidades pessoais.
3. **Faz alegações finais em audiência.** O membro do Ministério Público, ao fazer suas alegações finais em audiência, economiza ainda mais tempo que os advogados em geral, pois seus prazos são dobrados, via de regra. Se assim fizer economizará, no mínimo, 61 dias úteis nos processos civis comuns e 16 dias nas causas criminais, reduzindo consideravelmente o tempo das demandas. Ter-se-á economia ainda maior, quando o cartório da unidade não tiver o hábito de praticar seus atos dentro dos prazos previstos em lei, o que é a realidade da maioria dos cartórios/secretarias.

## **APÊNDICE F – 1ª Jornada Estadual de Gestão de Processos**

### **1. TÍTULO DO EVENTO**

**1ª Jornada de Gestão de Processos do estado do Espírito Santo – JORGEPRO/ES**

### **2. JUSTIFICATIVA**

É indiscutível que a grande massa de ações judiciais que abarrotam os fóruns influencia diretamente na velocidade de tramitação de cada uma delas, além de outros fatores vivenciados no âmbito de suas unidades judiciárias.

Neste cenário é preciso que o magistrado seja mais que um julgador, devendo se imbuir também do papel de gestor, ou um juiz-gestor.

Eis o primado que justifica a realização anual de um encontro para tratar de técnicas de gestão de processos e administração de gabinetes, com vistas ao alcance da celeridade processual e redução do congestionamento de processos.

### **3. OBJETIVOS**

Promover o encontro de magistrados, gestores e juristas em geral, mediante a realização de palestras, mesas redondas para troca de experiências, exposição de técnicas de gestão pelos primeiros colocados no ranking estadual de celeridade processual em cada área (cível, criminal, infância e juventude e etc.), cursos de gestão, construção de materiais (apostila ou cartilha) ao final de cada jornada, e estabelecimento de metas a serem cumpridas no exercício seguinte no âmbito do Tribunal de Justiça do Espírito Santo.

### **4. LOCAL**

A definir

### **5. DATAS**

A definir

### **6. PERÍODO DE INSCRIÇÕES**

A definir

**7. PÚBLICO ALVO**

Magistrados em geral e outros a definir.

**8. PERIODICIDADE**

Evento anual.

**9. VALOR DAS INSCRIÇÕES E CUSTO DO ENVENTO**

A definir.

**10. RESULTADOS ESPERADOS**

Compartilhamento de informações e conhecimentos acerca da gestão de processos e administração;

Construção de materiais (apostila, cartilha ou livro) contendo os conhecimentos e resultados obtidos no evento;

Especialização para formação de um juiz-gestor;

Deliberação e aprovação de metas a serem cumpridas no exercício seguinte no âmbito do Tribunal de Justiça do Espírito Santo.