

JUDICIÁRIO QUE APRENDE: UM MODELO PARA A GESTÃO EFICIENTE DO PROCESSO

JUDICIARY LEARNING: A MODEL FOR EFFICIENT MANAGEMENT OF THE PROCESS

Antonio Róger Pereira de Aguiar¹
Assessor Judiciário

SUMÁRIO: Introdução; 1 Contextualização; 2 Relatividade da ideia de celeridade; 3 Relatividade da ideia de morosidade; 4 Etimologia da expressão “morosidade”; 5 Síndrome do Abandono do processo; 6 A nova exegese do princípio da razoável duração do processo; 7 A Organização que Aprende; 8 Conclusão; Referências.

¹ Mestrando em Direito e Políticas Públicas pelo Centro Universitário de Brasília – UniCEUB (Conceito Capes 5), Pós-Graduado em Filosofia Existencialista, pela Universidade Católica de Brasília – UCB. É bacharel em Direito e Administração, ambos pelo Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. É professor de Graduação de Direito e Administração do Centro Universitário IESB. É professor de Pós-Graduação em Hermenêutica Jurídica e Didática do Ensino Superior do Instituto dos Magistrados – IMAG. Atua como Assessor Judiciário de Desembargador Federal do Tribunal Regional Federal da 1ª Região.

RESUMO: O objetivo deste artigo concentra-se na compreensão do princípio da razoável duração do processo não como problema centralizado na velocidade de tramitação do feito judicial; antes, problema convergente para a gestão do serviço judicial. A celeridade processual é consectário da adoção, pelos órgãos judiciários, de técnicas e métodos de administração profissional do processo. Algumas escolas administrativas ensinam o melhor manejo de recursos; outras, a logística do conhecimento. Os modelos gerenciais voltados para pessoas e suas capacidades permanentes de ensino-aprendizagem, desde que coletivos, constituem-se práxis adequadas para o enfrentamento do acúmulo de feitos nos tribunais. Nesse contexto, propõe-se a adoção das ideias contidas na chamada “Organização que Aprende”, como antídoto à “síndrome do abandono do processo”. Busca-se a sustentabilidade da gestão profissional do serviço judiciário, pois cada agente é chamado à responsabilidade na permanente construção cognitiva de soluções para as vicissitudes do Poder Judiciário.

PALAVRAS-CHAVE: Constitucional. Processual Civil. Razoável Duração do Processo. Dilações Indevidas. Celeridade. Gestão. Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT: The purpose of this article is on the quest for understanding the principle of reasonable duration of the process. This principle is not a speed problem of judicial proceedings. The problem is the administration of the judicial service. The procedural speed is a result of adoption of techniques and methods of administration of the process. The Judiciary should practice these techniques and methods. There are administrative schools teach the best use of resources. Other schools teach the use of knowledge. The management models focused on people and their collective capacities permanent teaching-learning practices are appropriate for the agents face the large amount of cases in the courts. In this context, it is proposed to adopt the ideas of the “Learning Organization” as a remedy of “abandonment of the process”. We seek sustainability of professional management of the judicial service because each agent is called to account in the construction of solutions to the problems of the Judiciary.

KEYWORDS: Constitutional. Civil Procedure. Reasonable Length of Procedure. Delays Undue. Celerity. Management. Organizational Learning.

INTRODUÇÃO

Trata-se de buscar a compreensão do princípio fundamental da razoável duração do processo, sua interpretação e aplicação no âmbito nos órgãos judiciais, principalmente no que toca ao enfrentamento do problema decorrente do acúmulo de feitos nos tribunais.

A problemática da duração do processo centra-se na gestão do serviço processual e não na sua *velocidade* de tramitação. A celeridade processual será idealmente alcançada como consequência do manejo de conhecimentos específicos de técnicas e métodos das Escolas de Administração, em especial, naquela que estuda o aprendizado organizacional.

O gerenciamento de insumos (patrimônios, finanças, orçamentos) tem sua importância nesse contexto. No entanto, propõe-se a adoção de ideias contidas num passo adiante: logística da inteligência institucional, por meio de tecnologias de ensino-aprendizagem das equipes de trabalhos lideradas pelos órgãos jurisdicionais, na vertente cognitivo-construtivista. É nova cultura organizacional, denominada: “Organização que Aprende”, a qual envolve a “[...] transição das organizações tradicionais, baseadas em recursos [insumos], para organizações baseadas no conhecimento, nas quais a criação desse conhecimento é a fonte de inovações contínuas [...]”.²

Nesse sentido, Juarez de Freitas³ traz importante contribuição. Veja-se:

Já o emergente paradigma – que conta, há bom tempo, com o apoio da melhor doutrina administrativista –, precisa ver ampliada a força da sua aderência fática. Trata-se do *paradigma da racionalidade dialógica, pluralista e democrática*, com plasticidade adaptativa acoplada às exigências de *fundamentação consistente e endereçada ao cumprimento coerente e coeso das metas superiores da Constituição*. Metas que não se confundem com o simplista e assimétrico crescimento econômico, mas supõem políticas públicas racionalmente propiciatórias do bem-estar físico e psíquico da população.

2 MEIRELES, Manoel; PAIXÃO, Marisa Regina. *Teorias da administração: clássicas e modernas*. São Paulo: Futura, 2003. p. 310. Costa percebe a chamada aprendizagem organizacional como uma nova cultura das organizações (COSTA, Moisés. *Características essenciais de uma organização que aprende*. 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/caracteristicas-essencias-de-uma-organizacao-que-aprende/14511>>. Acesso em: 2 maio 2014).

3 FREITAS, Juarez de. Direito fundamental à boa administração pública e a constitucionalização das relações administrativas brasileiras. In: *Interesse Público*, ano 12, n. 60, mar./abr. 2010. Belo Horizonte: Fórum, 2010. p. 14.

Por sua vez, Richard Daft⁴ descreve as “Organizações que Aprendem” da seguinte forma:

Modelo de abordagem original de Senge e que tem funcionado muito bem. O conceito de organização que aprende tem evoluído com a descrição das características da própria organização. Não há uma única visão sobre com o que esse tipo de organização se assemelha. A organização que aprende é, na verdade, uma atitude ou uma filosofia do que a organização pode tornar-se.

A *organização que aprende* pode ser definida como aquela em que todos [os seus membros] estão engajados na identificação e solução de problemas, permitindo à organização continuamente experimentar a mudança e melhorar, aumentando, assim, sua capacidade de crescer; aprender e atingir seu propósito. A ideia essencial é a solução de problemas, em contraste com a organização tradicional projetada somente para a mera eficiência. Na organização que aprende, todos os empregados se preocupam com os problemas, como a identificação das necessidades específicas dos clientes. Os empregados também resolvem problemas [...].

Meireles⁵ caracteriza as organizações que aprendem como sendo a capacidade de seus agentes em detectar erros, desvios, disfunções, excessos, incidentes críticos, corrigindo-os ou adequando-os a novos cenários, absorvendo lições dessa vivência, incorporando-se o conhecimento decorrente disso a normas, estratégias e métodos de trabalho.

Esse mesmo autor lembra que as organizações são feitas de pessoas e são elas que aprendem. São os indivíduos a fonte de mudanças das organizações.⁶ Crainer⁷, ao descrever as análises administrativas de Tom Peters para a ciência da Administração, assevera que, a partir dos anos

4 DAFT, Richard I. *Administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 455-456.

5 MEIRELES; PAIXÃO, op. cit., p. 309.

6 MEIRELES; PAIXÃO, op. cit., p. 309 e 313. Ademais, a chamada “Organização que Aprende” é também conhecida como o modelo informacional de gestão, onde o homo economicus do modelo industrial é substituído pelo homem que aprende. Mota e Vasconcelos reconhecem, nesse sentido, o conceito de “homem complexo”, consoante os fundamentos das teorias de motivação e liderança, baseadas em Herzberg (MOTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 339).

7 CRAINER, Stuart. *Grandes pensadores da administração*. São Paulo: Futura, 2000. p. 125. Inclusive, a ciência administrativa vem dizendo que o novo referencial de gestão com qualidade está nos processos participativos das pessoas que compõem uma organização. É a construção de uma nova axiologia cultural, onde cada funcionário de uma organização é chamado para participar da formação coletiva da consciência da responsabilização de seus atos no todo organizacional. Nesse sentido, confronte-se: BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G.

90, entram no centro de estudos e pesquisas do palco gerencial as pessoas (administração do conhecimento), sai o foco só no processo (administração de insumos). Daft⁸, nessa linha, dispõe ser a Organização que Aprende como aquela estabelecida horizontalmente e em rede, criando-se a cultura organizacional orientada para pessoas e suas capacidades de produzir conhecimento para a equipe e para a instituição onde atuam.

Lucas Furtado⁹ afirma que a eficiência deve ser valor totalmente incorporado no agente público, sendo seu instrumento de trabalho. Nesse sentido, inclusive:

A eficiência, que foi levada pela Constituição Federal à categoria de princípio geral da Administração Pública, é um dos aspectos da *economicidade*. Esta, além da eficiência, compreende a eficácia e a efetividade. Temos, portanto, que economicidade é gênero do qual a eficiência, a eficácia e a efetividade são suas manifestações.

Diante da conjuntura de acúmulo de feitos nos tribunais¹⁰, é urgente aos agentes que trabalham no respectivo serviço público a aquisição de novas habilidades: ação em equipe, magistrado líder, compartilhamento intenso de informações¹¹, capacidade de aprendizagem e ensino não só individual, antes, de forma coletiva. A materialização do princípio constitucional da eficiência será constituída a partir de processos cognitivos de aprendizagem organizacional.

Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes. In: *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 2005, Brasília. Anais. Brasília: ANPAD, 2005. p. 9-11.

8 DAFT, op. cit., p. 457.

9 FURTADO, Lucas Rocha. *Curso de direito administrativo*. Belo Horizonte: Fórum, 2007. p. 112.

Alexandre de Moraes intercala a razoável duração do processo ao devido processo legal e à eficiência. Veja-se: "Essas previsões – razoável duração do processo e celeridade processual –, em nosso entender, já estavam contempladas no texto constitucional, seja na consagração do princípio do devido processo legal, seja na previsão do princípio da eficiência aplicável à Administração Pública (CF, art. 37, caput). Os processos administrativos e judiciais devem garantir todos os direitos às partes, sem, contudo, esquecer da necessidade de desburocratização de seus procedimentos e na busca de qualidade e máxima eficácia de suas decisões." (MORAIS, Alexandre de. *Constituição do Brasil interpretada e legislação constitucional*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 402).

10 Costa assevera que a conjuntura em que uma organização é inserida constitui importante estímulo para a promoção do aprendizado organizacional, como se verá nesta pesquisa (COSTA, op. cit.).

11 As novas tecnologias intelectuais amplificam as várias funções cognitivas do ser humano. O compartilhamento de informações é gigantesco, potencializando-se a inteligência coletiva. O saber-fluxo e o trabalho-transação de conhecimento mudam radicalmente a forma de trabalho nas organizações (LÉVY, Pierre. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. São Paulo: Editora, 1993. p. 34).

Segundo Kim D. O.¹², a organização é influenciada pela aprendizagem em procedimento individualizado, porém, o processo grupal de incorporação de conhecimento é mais complexo, dinâmico e efetivo do que uma simples ampliação da capacidade individual dos membros pertencentes às equipes dentro da organização.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Veja-se da seguinte notícia, a qual demonstra o cenário em discussão, *verbis*:

O judiciário funciona hoje como há cem anos atrás¹³ [*sic.*], é como se nada houvesse mudado no universo”. O diagnóstico é da socióloga Maria Tereza Sadek, professora da USP, para quem o principal problema do Judiciário não está na infraestrutura física, mas sim na gestão. “Computador quando tem, na maior parte, é máquina de escrever”, afirma a pesquisadora, que utilizou os dados do levantamento Justiça em Números, do CNJ (Conselho Nacional de Justiça), e correlacionou com índices socioeconômicos para explicar a morosidade na Justiça.

Eles trabalham com cartórios que antigamente recebiam vinte processos. Hoje recebem 2.000, então não pode trabalhar de forma igual”, pontua Maria Tereza. Ela observa que a disponibilidade de informações sobre o Poder Judiciário do Brasil supera a média da América Latina. Porém, mesmo sendo uma realidade melhor do

12 KIM, D. O Elo entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional. In: KLEIN, David A. (org.). *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 61-92.

13 Chiavenato afirma que a Escola Clássica, do início do Século XX, também chamada de Administração Científica, “restringiu-se às tarefas e aos fatores diretamente relacionados ao cargo e à função do operário. Embora a organização seja constituída de pessoas, deu-se pouca atenção ao elemento humano e concebeu-se a organização como uma máquina. [...] A principal ferramenta da Administração Científica foi o estudo dos tempos e movimentos.” (CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 52). Nesse mesmo sentido, Katz e Kahn ao descreverem a chamada Escola Científica da Administração como mecanicista e reducionista, isso porque entendia a organização como um arranjo rígido e estático de peças. O humano era uma dessas peças, daí a expressão funcionário, pois o agente tinha apenas que funcionar no contexto da organização, realizando atividades repetitivas sem qualquer senso crítico (KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970. p. 92). NOTA: segundo Chiavenato, a Escola Científica leva esse nome porque seu idealizador, Frederick Winslow Taylor pretendeu incorporar o método científico ao estudo das organizações. Conforme esse autor, “Para Taylor, a Administração deve ser tratada cientificamente, não empiricamente. A improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência: a Ciência da Administração”. (CHIAVENATO, op. cit., p. 43).

que antes, o sistema de informações ainda apresenta uma série de deficiências, como dados inconsistentes.

Neste ano, durante as correições que vem realizando pelo país, o CNJ identificou cerca de 5 milhões de processos que já haviam sido julgados, mas que não tinham sido baixados, e ainda constavam como processos pendentes de julgamento. “O CNJ está provocando uma revolução total nessa questão”, diz a pesquisadora ao ressaltar a atuação do conselho nas correições, quando são inspecionados os Tribunais.

Ao explicar a morosidade do Judiciário, a professora apontou que não há relação entre a estrutura — o número de computadores, carros, magistrados — com a lentidão no julgamento dos processos. Para Maria Tereza, é preciso uma gestão racionalizada da Justiça [...].

[...]

Ainda segundo a análise, os índices da pesquisa sugerem que não é automática a correlação entre carga de trabalho e taxa de congestionamento, pois o decréscimo na taxa de congestionamento não guarda relação direta com o aumento ou, ao contrário, com a diminuição na carga de trabalho. [...].

A partir desse estudo, nenhum dos fatores internos explica a taxa de congestionamento, o que nos leva a seguinte conclusão: o desempenho do Judiciário depende exclusivamente da gestão, da administração interna”, diz a pesquisadora. “De nada adianta mais daquilo que já se tem: mais juízes, mais funcionários, mais computadores, mais mesas, mais carros, mais salas. Sem o planejamento interno, sem uma administração adequada, sem recursos alocados de forma que responda a um mínimo de racionalidade, o judiciário não escapa dessa situação de congestionamento”, completa Maria Tereza.

Para a pesquisadora, “a variável fundamental é organização”. Ela sugere “uma administração interna que rompa com o modelo atual, que é o mesmo desde a criação do poder Judiciário.”¹⁴

14 Entrevista concedida por Maria Tereza Sadek, in: GHIRELLO, Mariana (entrevistadora). Justiça funciona como há 100 anos. *Última Instância*. UOL, 2009. Disponível em: <<http://ultimainstancia.uol.com.br/conteudo/noticias/43735/justica+funciona+como+ha+100+anos+afirma+maria+tereza+sadek.shtml>>. Acesso em: 9 jul. 2013.

Maria Tereza Sadek¹⁵ reforça, em artigo publicado no Consultor Jurídico, não ser o problema do Judiciário a carga de trabalho ou falta de computadores, número insuficiente de servidores, orçamento. O grande problema está na gestão.¹⁶

A descrição de Sadek demonstra exatamente o Judiciário como uma organização que *ainda não aprendeu* com as abordagens acadêmicas e profissionais de administração que se seguiram à Revolução Industrial.¹⁷ Um Judiciário que opera, quase da mesma forma, há quase um Século, demonstra claramente ser carecedor de nova cultura organizacional, voltada para as exigências dos tempos hodiernos. “Não é justo fingir que as coisas marcham magnificamente.”¹⁸ Ademais, Carvalho Filho¹⁹ registra que a sociedade está literalmente *cansada* em face da “[...] imperdoável e inaceitável demora na solução dos problemas deduzidos em feitos judiciais e administrativos”²⁰.

O Judiciário precisa aprender a aprender. O princípio da razoável duração do processo deixa isso bem claro. Como já foi dito acima, não se trata apenas de fazer o processo andar mais rápido; antes, trata-se de fazer

15 SADEK, Maria Tereza. Má administração de tribunais prejudica Judiciário. *Consultor Jurídico*. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2009-out-29/ma-administracao-tribunais-maior-cao-cao-morosidade>>. Acesso em: 9 jul. 2013.

16 *Ibidem*.

17 Com base nas observações de Sadek, o Judiciário parou na escola taylorista. Nesse sentido, observe-se o seguinte: “A importância conferida à aprendizagem organizacional no contexto da teoria das organizações não foi sempre tão grande quanto hoje em dia. Nas primeiras décadas do século XX, os gerentes, seguindo a concepção taylorista, dividiam o trabalho em tarefas específicas e cada operário, na linha de montagem, especializava-se em uma tarefa, não tendo uma visão global do processo de produção e não participando da concepção do próprio trabalho, uma vez que seguia as orientações dos engenheiros responsáveis pela concepção do processo produtivo. A qualificação profissional acima de certo nível era vista como prejudicial, dentro de um sistema em que os operários executavam tarefas mecanizadas e metódicas. Dessa forma, a mão-de-obra era treinada para executar as tarefas específicas que lhes eram designadas. Nos anos 40, Georges Friedmann mostrava como a racionalização taylorista do trabalho prejudicava a aprendizagem nas organizações e como os indivíduos eram limitados por esse sistema no desenvolvimento de suas habilidades.” (MOTA; VASCONCELOS, op. cit., p. 332).

18 FREITAS, op. cit., p. 13. Esse mesmo autor assevera importar abrir-se ao novo. Nesse sentido, “Essencial pensar e agir de ordem a produzir relações administrativas aptas a cumprir funções que não são obviamente as dos séculos XIX e XX. Funções evolutivas de propiciar, preventivamente de preferência, o mais pleno desenvolvimento humano, no universo desafiador da interconectividade. Não se deve perder a oportunidade de avançar: o novo ciclo da constitucionalização efetiva das relações brasileiras de administração pública é perfeitamente possível. Mais do que isso, inadiável. É altamente satisfatório contribuir para a sua intensa afirmação no mundo real.” (FREITAS, op. cit., p. 24).

19 CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Processo administrativo federal: comentários à Lei nº 9.784, de 29.1.1999*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 63.

20 *Ibidem*.

a organização pensar de forma integral, com mais senso de autocrítica, buscando aprender mais: “Impende evoluir das relações de administração entendidas de modo fragmentário para uma compreensão maximizadora do primado da rede dos direitos fundamentais”²¹.

2 RELATIVIDADE DA IDEIA DE CELERIDADE

A presente pesquisa pretende demonstrar que a ideia de lento/rápido do serviço judicial apresentado às partes é elemento complexo: não existe uma relação biunívoca exata que possa traduzir o simplório sentimento popular de prestação jurisdicional rápida com efetivação do senso de justiça. Isso quer dizer que a célere prestação jurisdicional nem sempre corresponde a um processo com qualidade e segurança jurídica. Quando se fala que a justiça é morosa, há diante dessa expressão dois conceitos indeterminados: justiça e moroso. A *justiça* é ideia metafísica. Segundo Carvalho Filho²², moroso é sentimento, expresso no momento em que se extrapolam os limites da tolerância. O problema é que todos esses conceitos são preconcebidos a partir de uma percepção subjetiva.

A ligeireza do serviço, por si só, não deve ser o foco do princípio fundamental da razoável duração do processo, sendo, sim, alcançada, de forma subsidiária, isto é: a gestão de excelência gera, naturalmente, a celeridade processual e não o contrário. A boa administração do processo produz um sentimento de segurança nas pessoas.

Inclusive, na visão da própria doutrina jurídica, o caso resolvido rapidamente não garante a mais adequada solução ao chamado Direito Justo²³. Cada situação submetida ao Judiciário tem variáveis as quais não são controladas pelos órgãos jurisdicionais, como exemplo: é direito subjetivo e dispositivo das partes a impetração de recursos. Não é o

21 FREITAS, op. cit., p. 19.

22 CARVALHO FILHO, op. cit., p. 63.

23 Castro define o devido processo legal como sendo o postulado genérico da legalidade a obrigar o Poder Público à prática do que chama de “direito justo”, cujo termo é assim definido: “[...] conjunto de valores incorporados à ordem jurídica democrática segundo a evolução do sentimento constitucional quanto à organização do convívio social.”. Ademais, esse mesmo autor defende que o ideal supremo de justiça não pode ser materializado senão sob o cumprimento efetivo da razoável duração do processo. Assim sendo, o devido processo legal não será completo se ausente a observância da razoável duração do processo. Este princípio é superveniente daquele, imputando-lhe corpo material a subsidiar seu cumprimento integral. Essa importante associação entre o devido processo legal e a razoável duração do processo não finaliza a ideia de que a prestação jurisdicional deva ser prestada de forma simplesmente rápida. Direito justo não é isso. (CASTRO, Carlos Roberto Siqueira. *O devido processo legal e os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade*. Rio de Janeiro: Forense, 2005. p. 141.)

Judiciário que controla isso. Uma causa pode demorar mais ou menos em relação a outra a depender dos recursos interpostos, incidentes suscitados pelas partes etc.

Assim como celeridade processual não significa prestação jurisdicional rápida e eficiente, a morosidade da resposta da jurisdição em face das demandas a ela apresentadas não significa *necessariamente* prestação jurisdicional lenta e ineficiente.²⁴

Então, a razoável duração do processo não se mede somente pela passagem das horas, dias, meses e anos. Como se verá, o tempo do processo não será encontrado numericamente, pois o referido princípio fundamental deve ser definido por meio de ações de gestão do serviço processual. Assim sendo, a razoável duração do processo não é um dado convergente prioritariamente em elementos quantitativos (mera celeridade, velocidade, rapidez). O foco deve estar em elementos qualitativos (gestão do conhecimento).

O que está sob o controle direto e imediato do órgão judiciário está dentro dele mesmo: a sua equipe de trabalho. Não se propõe aqui atitude passiva diante de baixos investimentos em estrutura ou insumos de toda ordem; antes, é urgente se pensar numa forma pragmática e sustentável de reduzir o acúmulo de processos nas mesas, prateleiras e salas dos servidores e juízes.

Primeiro passo: necessário se faz desconstruir a ideia de se mensurar a eficiência do serviço judiciário exclusivamente pelo mero transcurso de tempo do processo. Não existe uma medida certa para isso. O tempo ideal do processo é fator superveniente à intendência ideal do serviço, por meio da equipe que realiza tal labor.²⁵

A seguir é necessário caracterizar a Síndrome do Abandono do Processo como ausência de práticas profissionais de gestão do serviço

24 Vladimir Vitovsk defende ser a produtividade do juiz federal uma questão de sopesamento dos atos de gestão do processo e não unicamente um dado quantitativo centrado apenas na ideia de rápido ou demorado (VITOVSKY, Vladimir Santos. *A morosidade e suas vicissitudes: desafios para a avaliação da produtividade do juiz federal*. Administração da Justiça Federal: concurso de monografias. Centro de Estudos Judiciários: Conselho da Justiça Federal, 2004. p. 193-194).

25 Tanto assim que a doutrina prefere entender a razoável duração do processo não como sendo o princípio da celeridade processual e sim como princípio da tempestividade do processo, pois a prestação jurisdicional deve ser realizada no tempo ideal, cuja significação não se expressa quantitativamente, mas qualitativamente. Nesse sentido, confira: CÂMARA, Alexandre Freitas. *Lições de direito processual civil*. 21. ed. Rio de Janeiro: Lumen Iuris, 2011. p. 60. v. I.

judiciário. Esse estado de fato, se ocorrente em algum órgão jurisdicional, viola o dever de agir especificamente para se alcançar alto padrão de administração sustentável do serviço judiciário, dever esse contido intrinsecamente na ideia essencial da razoável duração do processo.

Conclui-se pela existência de nova exegese para o supracitado princípio fundamental: o dever de imediato manejo de conhecimento e inteligência institucionais, com o escopo de se promover a realização de trabalho convergente ao alcance de alto padrão de efetividade.

3 RELATIVIDADE DA IDEIA DE MOROSIDADE

Rápido e lento são ideias no contexto de movimento e todo movimento é relativo²⁶.

A mensuração da velocidade de um movimento depende da adoção de ponto referencial²⁷. Para as ciências naturais, na percepção de Serway, a necessidade de se estabelecer ponto de orientação, com o objetivo de analisar a dinâmica dos corpos e suas atividades, está contida no denominado Princípio da Relatividade Newtoniana.

Só se pode afirmar, por exemplo, que um veículo está a 100 km/h (cem quilômetros por hora) se tal velocidade tiver um ponto referencial. É somente por meio da demarcação de sistema de referência que se compreendem conceitos como rápido e lento, espaço e tempo, célere, moroso.²⁸

A velocidade de um veículo a 100 km/h é rápida ou lenta? Depende do referencial adotado. Para uma aeronave de grande porte, tal velocidade é lenta, colocando, inclusive, em risco a estabilidade do aparelho aéreo, se estiver voando. Por sua vez, para uma bicicleta, é velocidade alta, colocando em risco a segurança do condutor em movimento.

Se a ideia de celeridade do processo estiver *somente* associada à velocidade da prestação jurisdicional, é necessária a visualização de seu referencial. Existe? Nicolitt, inclusive, faz importante alerta no sentido de que alguns ordenamentos estrangeiros vêm interpretando a razoável duração do processo de forma totalmente arbitrária, “[...] sem que haja

26 SERWAY, Raymond A. Princípios de física. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004, p. 282.

27 Ibidem, p. 282.

28 Ibidem.

ao menos alguns parâmetros ou critérios que sirvam como pontos de referência.”²⁹.

É preocupante quando o próprio Judiciário divulga imagem da lentidão de suas próprias atividades. Será que o Judiciário é lento mesmo? É lento em relação a quê? A quem? É lento em relação aos excessos? Qual o referencial? Pretende-se, mesmo, a celeridade como sinônimo de mera rapidez da tramitação processual? Como mensurar isso?

Como exemplo, Eliana Calmon³⁰ faz interessante declaração a respeito da morosidade da justiça. Veja-se:

A morosidade da Justiça, problema que não é apenas brasileiro, mas de todo o mundo, mais se acentua nos países da *civil law*, especialmente quando a sociedade emerge para um regime democrático e encontra grande desordem nos diversos segmentos sociais.

Refiro-me, especificamente, à situação do Judiciário brasileiro, nos últimos dez anos, quando tivemos um significativo agravamento da qualidade da prestação jurisdicional.

Coincidentemente, a crise acompanha a vigência da CF/88. E não se pode ter dúvida de que a “Constituição Cidadã”, outorgando com largueza direitos sociais, ampliando os direitos individuais, explicitando os direitos e interesses difusos e coletivos, deixou o Poder Judiciário desguarnecido, ao tempo em que sinalizou para ele como desaguadouro das LESÕES ou AMEAÇAS DE LESÃO a direito ou interesse, na busca de recomposição.

Esta a origem política da desordem do Poder Judiciário que, na atualidade, se encontra insuficiente, fragilizado e defasado para enfrentar a tarefa que lhe foi outorgada pelo Constituinte de 88, sem dele merecer, em contrapartida, a mudança estrutural que se faz indispensável.

A demora na prestação jurisdicional levou os advogados a buscarem solução processual e, no processo cautelar, ingenuamente estruturado no Código de Buzaid, encontraram a saída para as urgências: as

29 NICOLITT, André Luiz. *A duração razoável do processo*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006. p. 34-35.

30 CALMON, Eliana. Tutelas de urgência. *Informativo Jurídico da Biblioteca Ministro Oscar Saraiva*, v. 11, D. 2, p. 99-241, jul./dez. 1999 – 159. Disponível em: <<http://www.stj.gov.br/publicacao/seriada/index.php/informativo/article/viewFile/276/270>>. Acesso em: 22 abr. 2014.

liminares acautelatórias para aguardar-se a demorada sentença, sem correr o risco da imprestabilidade da atuação estatal. Esta foi a solução para atender aos direitos instantâneos.

Do excerto supracitado, há duas conclusões possíveis: 1ª *em relação* à novel democracia instalada pela ordem constitucional de 1988, o Judiciário é lento; 2ª *em relação* às tutelas de urgência instituídas no Código de Buzaid, o Judiciário é rápido.

O desenho institucional da democracia, a partir de 1988, poderia ser interpretado como sendo uma das causas da *morosidade da justiça* ao passo em que as tutelas de urgência direcionam a busca pelo anseio de um Judiciário *célere*.

Mas, o problema em questão não está exatamente na democracia. É preciso uma reflexão sistemática a respeito. Ao que parece, na verdade, não existe um referencial seguro para a suposta definição da velocidade do processo. Nesse sentido, Hoffman³¹ afirma, com propriedade: “[...] soanos estranho, por exemplo, ouvir a utilização da frase ‘processo mais ou menos democrático’, porquanto ‘democracia’ é um desses conceitos que não admitem gradações, ponderações ou quantificações, uma vez que devem ser respeitados de modo integral ou simplesmente não existem.”

Então, é preciso construir referencial objetivo direcionado para a obrigação de fazer gestão profissional do serviço judiciário. Fala-se, na doutrina jurídica, em tempo ideal do processo, vedação do excesso, processo justo³², mas não exatamente e *exclusivamente* rapidez ou morosidade.

31 HOFFMAN, Paulo. *Razoável duração do processo*. São Paulo: Quartier Latin, 2006. p. 67. Esse mesmo autor continua, dizendo o seguinte, pois vale a pena destacar: “Democracia ainda é o melhor regime, apesar de todas as suas limitações, imperfeições e contradições, pois o poder deve pertencer ao povo, com ampla liberdade de ação e pensamento, de oportunidades e responsabilidades. Destarte, não pode o ‘processo ser mais ou menos democrático’, já que nele devem ser observados, sem exceção, todos os princípios a ele inerentes, tais como o do juiz natural e imparcial, o tratamento igualitário das partes, o contraditório, o amplo direito de defesa, a publicidade que permita o controle da comunidade, a realização de provas ou veto ao uso daquelas obtidas de formas ilegais, sendo o processo desenvolvido na forma da lei pré-constituída, garantindo-se o duplo grau de jurisdição e com término em prazo razoável, enfim, um justo processo.” (id. ib.).

32 CÂMARA, op. cit., p. 58. Exatamente no mesmo sentido: DIDIER JR., Fredie. *Curso de direito processual civil*: teoria geral do processo e processo de conhecimento. 10. ed. Salvador/BA: JusPodivm, 2008. p. 41-44. v. I. Ainda, precedentes do STF confirmam ser o julgamento sem demora excessiva ou dilações indevidas prerrogativa a ser preservada, pois o art. 5º, LXXVIII, da CR é válido e eficaz, refletindo uma espécie de pacto de Estado, no sentido de se construir o Judiciário mais célere e republicano (BRASIL. SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). *MI 715/DF*. Rel. Min. Celso de Melo, decisão em 25.02.2005).

Para amparar a ideia em tela, é importante a feitura de análise etimológica e uma breve construção de campo semântico da palavra “morosidade”.

4 ETIMOLOGIA DA EXPRESSÃO “MOROSIDADE”

Segundo o Novo Dicionário Universal da Língua Portuguesa, a Etimologia é parte da ciência que se ocupa em estudar a origem e a formação das palavras.³³

Nesse ângulo, Cunha³⁴ afirma que o termo “morosidade” foi registrado pela primeira vez em 1813. É palavra adaptada do francês, *morosité*. Sua origem é do latim *mōrōsītā-ātis*. Morosidade é substantivo derivado do adjetivo moroso, com raízes nas ideias de alguém ou algo lento, demorado, frouxo, sem compromisso. Primeiro, no uso da linguagem, surgiu o adjetivo moroso e, depois, o substantivo morosidade.³⁵

Bechara³⁶, ao estudar o processo de formação das palavras, diz que ocorre derivação própria, também chamada de derivação sufixal, a circunstância em que um termo é originalmente adjetivo³⁷ e, pelo uso da linguagem e dos processos de comunicação, transmuda-se subsequentemente em substantivo³⁸.

Bechara³⁹ continua, ensinando que o sufixo “-dade” denota a transformação de um adjetivo em substantivo. Tal como ocorre com “digno” (adjetivo) e “dignidade” (substantivo), também com “moroso” (adjetivo) e “morosidade” (substantivo.)

33 *Novo dicionário Universal da Língua Portuguesa conforme acordo ortográfico*. São Paulo: Texto Editores, 2008. p. 701.

34 CUNHA, Antonio Geraldo da. *Dicionário etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1991. p. 533.

35 *Ibidem*.

36 BECHARA, Evanildo. *Moderna gramática portuguesa*. 37. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009. p. 357-359.

37 “Adjetivo é a classe de lexema que se caracteriza por constituir a delimitação, isto é, por caracterizar as possibilidades designativas do substantivo, orientando delimitativamente a referência de uma parte ou a um aspecto do denotado.” (BECHARA, op. cit., p. 142).

38 “Substantivo é a classe de lexema que se caracteriza por significar o que convencionalmente chamamos objetos substantivos, isto é, em primeiro lugar, substâncias (homem, casa, livro) e, em segundo lugar, quaisquer outros objetos mentalmente apreendidos como substâncias, quais sejam qualidades (bondade, brancura), estados (saúde, doença), processos (chegada, entrega, aceitação).” (BECHARA, op. cit., p. 112).

39 BECHARA, op. cit., p. 357-359.

O Novo Dicionário Universal da Língua Portuguesa registra ser a “morosidade” um substantivo feminino derivado da qualidade do que é moroso (derivação sufixal). É “lentidão, detença, vagar”. Por sua vez, moroso é adjetivo do que ou de quem “atua ou procede com lentidão, vagaroso, que leva tempo para fazer”⁴⁰. Borba⁴¹ diz ser o termo “morosidade” substantivo abstrato de estado.

Num processo dialético, Fernandes⁴² assevera ser antônimo de moroso a pressa, a prontidão. Houaiss⁴³ caminha no mesmo sentido: morosidade é “delonga, demora, lentidão, lerdadeza, tardança, vagar”, cujo antônimo é “agilidade, pressa, prontidão, rapidez, alta velocidade”.

Defende-se neste excerto que a morosidade do Judiciário não é uma questão do “ser”, antes, do “fazer”. A problemática deve ser direcionada para uma crítica mais afastada da mera medição do tempo do processo, convergindo as análises da metodologia da práxis dos atos processuais. Nesse sentido, maior possibilidade de resultados satisfatórios encontra-se na perspectiva do processo como um problema de gestão.⁴⁴

Ademais, como visto no campo semântico citado acima, o contrário de moroso é o rápido. A doutrina não deseja esse último tipo de justiça. Deve ser acentuado: o processo célere não quer dizer *necessariamente* um processo rápido apenas no quesito velocidade.⁴⁵

Mediante o quadro exposto, no campo das significações da linguagem e conforme a lógica gramatical da expressão em tela, não se deve estabelecer uma imagem mental de lentidão da justiça alinhada à pura e simples ideia de velocidade da prestação jurisdicional. Não deve ser esse o referencial. É claro que a razoável duração do processo veda excessos, no entanto, não determina a pressa.

40 Novo dicionário Universal da Língua Portuguesa conforme acordo ortográfico, op. cit., p. 1087.

41 BORBA, Francisco S. *Dicionário de usos do Português do Brasil*. São Paulo: Ática, 2002. p. 1063.

42 FERNANDES, Francisco. *Dicionário de sinônimos e antônimos da língua portuguesa*. 32. ed. São Paulo: Globo, 1991. p. 618.

43 HOUAISS, Antonio. *Dicionário Houaiss de sinônimos e antônimos da língua portuguesa*. Instituto Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003. p. 457.

44 Inclusive, Vladimir Vitovsky assevera que “[...] dentro do próprio Poder Judiciário há preocupação em se buscar um modelo de administração da Justiça que consiga eliminar os principais entraves da prestação jurisdicional [...]”. (VITOVSKY, op. cit., p. 191).

45 CÂMARA, op. cit., p. 58.

À guisa de uma conclusão parcial, morosidade da justiça não quer dizer, de plano e isoladamente, justiça lenta e sim justiça bastante desconhecedora quanto a métodos e técnicas de gestão profissional do processo e do seu serviço. Onde se lê: “a morosidade da justiça”; leia-se: “a não gestão da justiça”, no sentido de ausência de conhecimento pragmático a ensejar a administração sustentável do serviço processual.

5 SÍNDROME DO ABANDONO DO PROCESSO

Pretende-se, a partir deste excerto, a proposição do estabelecimento de referencial objetivo ao problema da morosidade da Justiça. A questão não é a de se saber o tempo do processo, até porque o Judiciário, por si só, não tem domínio total sobre tal variável.

Como visto, os órgãos judiciários, na atividade jurídica, *no geral*, são desconhecedores de técnicas e métodos profissionais de administração, suas escolas mais modernas, suas ideias. Essa constatação pode ser denominada de “síndrome do abandono do processo”. É expressão neoparadigmática e que pode dirigir a exegese jurídica para a compreensão do alcance e do sentido do princípio da razoável duração do processo.

O processo judicial não é entidade; não tem autogestão. As leis processuais não têm o escopo de garantir o manejo adequado dos insumos (recursos humanos, recursos financeiros, práticas administrativas) sem qualquer interferência planejada dos agentes públicos. A síndrome do abandono do processo é a crença de que os autos judiciais têm capacidade de organização por si mesmos, como se fossem seres capazes de praticar rotinas, fluxos, movimentos, trâmites da melhor forma possível e, por isso, os sujeitos que trabalham com o processo não devem ter a preocupação de fazer sua gestão. Preocupa-se, *isoladamente*, caso a caso, no estrito cumprimento das regras processuais, esquecendo-se do acervo processual como um todo.

Os agentes públicos, servidores, magistrados, órgãos essenciais à jurisdição, *no geral*, têm o preconceito formado no sentido de se adotar a hipótese de que o processo poderá, somente em cumprimento às leis processuais, cumprir, com efetividade, sua missão de prestação jurisdicional o suficiente de satisfazer os interesses públicos, não prevendo a eventual falta de preparo técnico-profissional-administrativo dos agentes públicos para o incremento de demanda do serviço judiciário.

Inclusive, Vladimir Vitovsky⁴⁶ defende ser o papel social do juiz aquele além do mero ato de julgar: a responsabilidade o magistrado é também definida pelos passos dados para a condução dos feitos processuais com a qualidade advinda da implementação de práticas de administração do processo.

Esse autor afirma categoricamente o seguinte: “Com efeito, é aí onde deve atuar o juiz: na condução do processo. Deste modo, o juiz deve deslocar o foco de suas atenções para os passos do processo, definindo o seu papel com gestor do processo.”⁴⁷ Conclui dizendo que a produtividade do juiz deve ser analisada a partir da implementação de ações de gestão do processo.⁴⁸

A falta da prática profissional e técnicas de gestão do processo conduzem ao excesso de feitos processuais aguardando decisão. A demanda aumenta. O Judiciário, *no geral*, não adota sistematicamente práticas administrativas de gestão profissional do processo para responder a essa demanda. Há excesso de pendências e falta uma resposta para isso. Esse excesso e essa falta geram o desarrazoado, o desproporcional⁴⁹. Viola-se, nesse ponto, a duração razoável do processo.

Castro⁵⁰ concorda que o direito de acesso dos jurisdicionados não se reduz meramente à entrada das partes na Jurisdição. As deficiências endógenas do Poder Judiciário induzem os jurisdicionados ao descrédito popular quanto à atuação da Justiça. É urgente, nesse sentido, a estruturação de competências organizacionais, vale dizer, de um sistema organizado para a prática de atos de gestão do processo no âmbito da chamada organização judiciária que aprende.

Como visto, a síndrome do abandono do processo corresponde à ausência de práticas profissionais de gestão do processo e dos atos processuais. A partir da promulgação do princípio da razoável duração dos processos, os órgãos judiciais e os agentes administrativos têm a obrigação funcional e ética de praticarem métodos e procedimentos profissionais de gestão do processo e sua tramitação. A Lei Maior, nesse sentido, trouxe

46 VITOVSKY, op. cit., p. 174.

47 VITOVSKY, op. cit., p. 191. Inclusive, Castro a dinâmica da aprendizagem organizacional depende da disposição de seus líderes. No caso, o juiz é o líder da equipe que com ele trabalha (COSTA, op. cit.).

48 VITOVSKY, op. cit., p. 192.

49 CASTRO, op. cit., p. 199.

50 CASTRO, op. cit., p. 242-243. Exatamente no mesmo sentido: VITOVSKY, op. cit., p. 191.

para o âmbito da organização judiciária (e administrativa), o dever (*schuld*) de se pensar e de praticar a gestão (administração do processo), sob pena de responsabilidade dos agentes que vierem a se omitir nesse sentido (*haftung*). Nicolitt⁵¹ apóia essa ideia, afirmando ser cabível, a depender das circunstâncias, indenização em face de prejuízos causados ao cidadão pelo não cumprimento da razoável duração do processo, sendo certa, inclusive, a incidência da responsabilidade patrimonial do Estado.

A síndrome do abandono processual, ou seja, o desrespeito ou desprezo à determinação constitucional de se estabelecer *obrigatoriamente* um sistema de gestão processual, com bases profissionais, por si só, viola direitos fundamentais dos jurisdicionados.

6 A NOVA EXEGESE DO PRINCÍPIO DA RAZOÁVEL DURAÇÃO DO PROCESSO

A razoável duração do processo, na ótica de Carvalho Filho⁵², é princípio constitucional intimamente conectado aos princípios da eficiência, da efetividade e do poder-dever agir do poder público. Seu conceito jurídico é indeterminado. Sendo assim, é detentor de caráter plurissignificativo, “[...] podendo gerar juízos de valor diferentes por parte dos intérpretes e operadores do direito.”⁵³ Nessa linha, Gilmar Mendes⁵⁴ acrescenta que a razoável duração do processo é pretensão resultante de nova prescrição fundamental realizadora da proteção judicial efetiva, o que vem a materializar, de forma decisiva, a tutela da dignidade da pessoa humana, sob pena de transformar o próprio ser humano em objeto dos processos estatais.

Ademais, Carvalho Filho⁵⁵ continua, asseverando ser a razoável duração do processo como corolário do princípio do acesso à justiça e este, por sua vez, chama o Estado e a sociedade para observarem o princípio da efetividade: “[...] de nada adianta o processo se não for efetivo no que toca aos resultados que se pretende alcançar”⁵⁶.

51 NICOLITT, op. cit., p. 93-115.

52 CARVALHO FILHO, op. cit., p. 63.

53 Id. ib.

54 MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. *Curso de direito constitucional*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p. 500.

55 CARVALHO FILHO, op. cit., p. 63.

56 Ibidem.

Hoffman⁵⁷ ensina ter sido a razoável duração do processo uma garantia constitucional vazia no momento de sua criação, quando da edição da EC 45, em 2004. É de se esperar, no entanto, que o sentido exegético dos conteúdos normativos possam evoluir. Nesse sentido, o princípio fundamental da razoável duração do processo veio para mudar o diagnóstico já citado: é o *antídoto* à síndrome do abandono processual. Propugna-se pela gestão profissional, responsável e sustentável do processo e do serviço judiciário.

A mensagem que esse princípio traz não é de criar obrigação aos órgãos judiciais e aos agentes administrativos tão-somente quanto ao mero aumento na velocidade da produção dos atos processuais e na produção de decisões. O referencial não é precipuamente tempo e velocidade. O referencial é outro: criou-se a obrigação de fazer gestão do processo. Tempo menor de espera e velocidade maior de tramitação são meras consequências da melhor composição dos fatores de produtividade dos órgãos jurisdicionais. Essa é a exegese ideal do referido princípio fundamental disposto no art. 5º, LXXVIII, da Constituição da República.

A prestação jurisdicional efetiva é aquela que pratica atos de gestão do processo. Se houver administração profissional do processo com excelência, haverá uma prestação jurisdicional no tempo ideal, sem dilações indevidas, sem excessos injustificados. Não se deve fazer análise do tempo cronológico do processo em si, de forma isolada. Não deve haver uma preocupação quanto à mera velocidade da prestação jurisdicional: lenta, rápida. Não é o caso. Ser lento é ser ineficiente? Ser rápido é ser eficiente? Não é essa a análise. Nunca se chegará a um consenso, nesse sentido.

O que precisa ser definido são métodos, técnicas e procedimentos de gestão profissional de forma ética e sustentável do processo. Somente com administração de qualidade será possível observar, cumprir, a razoável duração do processo.

7 A ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

Não se pretende fazer rol de sugestões para alteração das leis processuais. É necessário sim modernizar tais normas, mas essa atividade

57 HOFFMAN, op. cit., p. 98. Carvalho Filho segue na mesma linha ao afirmar que o conteúdo o princípio da razoável duração do processo não tem inteira exatidão (CARVALHO FILHO, op. cit., p. 63).

tem seu foro adequado. Ademais, não é intenção do presente excerto discorrer sobre as diversas Escolas da Administração. Existem várias. Nossa proposição consiste no estudo dos elementos básicos do modelo de aprendizagem organizacional.

Vladimir Vitovsky⁵⁸ assevera que a Justiça é uma organização e, como tal, é composta de variáveis: estrutura, pessoal, informação. É necessário que o órgão jurisdicional promova a coordenação dessas variáveis, com o objetivo de se buscar a efetividade da prestação do trabalho judiciário.

Um dos métodos de gestão do processo citados por esse autor é o Levantamento dos Incidentes Críticos. É uma técnica de gestão da produção de processo: por meio desse procedimento gerencial, identificam-se as áreas das práticas processuais em que não há uma preocupação de se fazer a gestão do processo⁵⁹, a fim de que se possa promover interferências necessárias para desamarrar a marcha processual.⁶⁰

Essa sugestão ajuda. Pode identificar, no particular, o nó quanto ao progresso do serviço processual, mas não diz o que fazer com tal constatação. A doutrina gerencial denomina a técnica de Vitovsky como aprendizagem em circuito simples: “[...] baseia-se na detecção do erro e na sua correção, preservando-se, no entanto, os pressupostos do sistema operacional, ou seja, os valores de base que inspiram o funcionamento do sistema”.⁶¹ É preciso avançar: ter capacidade de aprender com os erros, ensinar soluções, questionar valores.⁶²

A doutrina gerencial afirma a aprendizagem organizacional como sendo a aprendizagem em circuito duplo: não se pode contentar na identificação de disfunções gerenciais; antes, questionam-se valores

58 VITOVSKY, op. cit., p. 174. Maximiniano afirma que “a noção de que as organizações são (ou devem ser) sistemas de aprendizagem foi explorada por diversos autores. Cyert e March, Argyris e Senge são os principais [...]” (MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 403).

59 É justamente nessas áreas que ocorre o abandono do processo.

60 VITOVSKY, op. cit., p. 175-176.

61 MOTA; VASCONCELOS, op. cit., p. 341.

62 Inclusive, para Moisés Costa, a “[...] organização que aprende tem como característica a capacidade de questionar cultura e valores, bem como mudar comportamentos, estimulando a experimentação e o aprendizado por meio da correção e do erro: ser flexível e utilizar a capacidade criativa de seus colaboradores, compartilhando os insights, experiências e informações individuais, tornando-as coletivas.” (COSTA, op. cit.).

da cultura organizacional, os quais possam ser a causa mais distante e profunda dos problemas levantados. Assim, a organização explora contextos, para buscar reconfigurar o sistema de práticas, procedimentos, processos, atos.⁶³

É muito mais do que fazer reuniões para discussão de problemas, as quais podem até ser realizadas, mas com o compromisso de todos de que elas não finalizam com a dispersão do grupo. Os agentes devem dialogar com a sua equipe continuamente, fazendo pesquisas a respeito das causas axiológicas dos problemas-objeto de seus trabalhos. A aprendizagem organizacional é muito mais do que um *banco de boas práticas*⁶⁴; é aprendizado *contínuo*, é o uso de criatividade para inovação *permanente*.

Mas esse aprendizado não deve ser somente individual, antes, também da própria equipe que trabalha diretamente com o feito judicial e, em seguida, da organização como um todo, atingindo-se o nível institucional. Costa subsidia essa ideia ao discorrer a respeito do aprendizado organizacional da seguinte forma: “[...] o aprendizado organizacional se dá primeiramente pelo indivíduo, pela sua busca incessante ao conhecimento e disposição de obter e compartilhar, tendo uma visão de equipe e prezando pelo bom relacionamento e, assim, teremos uma ótima equipe [...]”.⁶⁵ A equipe ótima é a base da organização que aprende.⁶⁶

Ao corroborar a tese em questão, Costa⁶⁷ defende ser do indivíduo a responsabilidade pela busca do conhecimento. Ademais, são as pessoas que fazem a ambiência propícia à criação do conhecimento, pois os sistemas organizacionais apenas auxiliam a formulação desse contexto. A aprendizagem organizacional ocorre precipuamente no indivíduo e, supervenientemente, em equipe, levando a uma nova composição da própria cultura organizacional.

63 MOTA; VASCONCELOS, op. cit., p. 343.

64 “A busca do conhecimento não vem de copiar as melhores práticas, mas sim de inovar. Conclui-se que as organizações que aprendem possuem características que desenvolvem um ambiente adequado à criação e à gestão do conhecimento. Que cada membro tem sua fatia de responsabilidade na criação deste ambiente de aprendizado, independente de seu nível hierárquico, pois todo o grupo deve andar junto e para o mesmo caminho.” (COSTA, op. cit.). É claro que o banco de boas práticas tem seu valor, mas é muito pouco diante dos grandes problemas que reclamam resposta do Judiciário. O banco de boas práticas são condutas ou procedimentos isolados e que configuram mera sugestão para os demais órgãos do Judiciário.

65 COSTA, op. cit.

66 Ibidem.

67 Ibidem.

A transposição do perfil individual de estudos e aprendizagem para a forma grupal do saber ocorre pela formação de rotinas de compartilhamento intenso do conhecimento. A aprendizagem individual dificilmente é repassada para a equipe de forma *automática*. É preciso um trabalho consciente, planejado, técnico, profissional para isso.⁶⁸

Nesse modelo de gestão, exige-se intensa interação entre os membros da equipe, bem como, entre várias equipes. A produção do conhecimento dependerá de parcerias ou de relação de orientação ou de habilidade de aprender-ensinar-aprender. Cria-se uma rede de relacionamentos. Quanto mais compartilhamento de informações, melhor. Esse processo propicia a transferência tecnológica e metodológica de boas práticas, gerando alto desempenho à energia organizacional.⁶⁹

Como dito, só um banco de boas práticas não induz a organização a nova cultura organizacional. Apenas para utilizar a ideia contida no termo “banco”, analogicamente, uma instituição financeira que apenas fizesse depósitos de valores monetários certamente não subsistiria. Os valores depositados no banco são investidos pela instituição, vale dizer, a organização financeira movimenta esses valores. O mesmo, *mutatis mutandis*, deve fazer a organização que aprende. Confronte-se: “[...] mercê da plena consciência de que águas paradas não são salutares, o melhor é assumir, desde logo, o dever de realizar a troca de boa parte das pressuposições sobre gestão pública, o seu papel e o seu futuro”⁷⁰.

Na ótica de Moisés Costa⁷¹, convém destacar o seguinte, *verbis*:

Uma ótima ferramenta para o crescimento individual é o *feedback*, e é de grande importância nas organizações voltadas ao aprendizado, pois um retorno do que está sendo feito a cada grupo e indivíduo é uma forma de conhecer a si mesmo, através do ponto de vista de seus colegas. Com esses diálogos, o grupo tende a um crescimento positivo, pois o indivíduo estará constantemente buscando o domínio pessoal e consequentemente favorecendo a organização, construindo idéias e modificando seus modelos mentais.

68 COSTA, op. cit.

69 MEIRELES; PAIXÃO, op. cit., p. 309.

70 FREITAS, op. cit., p. 14.

71 COSTA, op. cit.

Como se vê, informações, problemas e soluções devem ser aprendidas por todos da *mesma* equipe, bem como por outras equipes e demais organizações e instituições. Veja-se que não é mera passagem de dados, é aprendizagem deles. As soluções não devem ser só propostas para a equipe, mas ensinadas a todos. Nessa linha, Juarez de Freitas⁷² ensina que diante da chamada “má administração”, esse cenário precisa ser alterado. Mas isso só vai ser alcançado mediante maciça adesão dos servidores públicos.

O procedimento não finaliza aí: os resultados devem ser verificados, é preciso divulgar novos dados, adaptar a equipe e as organizações a novos cenários e contextos, fazer *feedback*. A equipe deve produzir conhecimento consolidado de suas práticas, compartilhando-as com outras equipes da mesma organização, promovendo grandes diálogos, debates, enfrentamentos, ajustes, críticas. As organizações também devem interagir umas com as outras, num processo intenso de comunicação social global. Nesse sentido, Juarez de Freitas⁷³ assevera que:

[...] atitude *proativa*, segundo a qual deve admitir que, embora sem completude cabal, *o sistema administrativista é completável dialeticamente por seus intérpretes e operadores*, com o tópico acréscimo das soluções úteis à expansão evolutiva da direta aplicabilidade dos direitos fundamentais (CF, art. 5º, par. 1º). [...] Nunca é demais frisar que *decorre diretamente da Constituição o direito fundamental à boa administração pública, independentemente das pontuais lacunas de regulamentação*.

Então, na prática, os órgãos judiciais, sob a ótica gerencial, podem ser percebidos como uma equipe de trabalho. Na primeira instância, isso inclui o juiz e os agentes da Secretaria; nos tribunais, o Desembargador ou Ministro e seu gabinete. Devem ser criados procedimentos de interação constante das equipes.

Hodiernamente, isso é factível por meio das redes sociais, com a utilização de ferramentas, como, por exemplo, o email em grupo ou outras formas de diálogo em rede. Por óbvio, o espaço não deve ser usado para mero “bate-papo”. O indivíduo é chamado para a consciência do processo global do trabalho, aprendendo com seus colegas os problemas deles, bem como ensinando a todos suas soluções. Ademais, o indivíduo é

72 FREITAS, op. cit., p. 14.

73 FREITAS, op. cit., p. 21.

chamado para interagir, no mesmo procedimento, relativamente a outra equipe do mesmo fórum (outra Vara, por exemplo, ou outro gabinete do mesmo Tribunal), bem assim a outra organização (Varas e Tribunais diferentes), superando-se o modelo isolado (podendo ser comparado ao modelo feudal de interação social), visto ainda no Judiciário brasileiro.

No entendimento de Motta e Vasconcelos⁷⁴, o modelo de aprendizagem organizacional tem as seguintes características: superação da fragmentação da organização do trabalho do modelo taylorista; trabalho individual sempre diante da visão do todo organizacional⁷⁵; foco no conjunto e não no ato isolado; valorização do desenvolvimento do indivíduo quando há transmissão de conhecimento para a equipe de trabalho e para a organização institucional; valorização da autonomia dos agentes quando em operação do trabalho em equipe de alto padrão cognitivo; indivíduo menos dependente da comunidade organizacional, sendo mais colaborativo, contributivo, participativo; maior responsabilização os agentes; descentralização administrativa; questionamento contínuo de padrões cognitivos e técnicas organizacionais predominantes no sistema institucional; acumulação de conhecimento.⁷⁶

Richard Daft⁷⁷, baseado no conceito original de Senge, assevera que a “Organização que Aprende” é fundada em cinco disciplinas, *verbis*:

Sistemas de pensamento. Todos os empregados devem compreender como a empresa realmente funciona e ter o quadro completo em suas mentes, assim como um quadro de seu próprio trabalho e departamento. Isso permite a cada pessoa atuar de forma a apoiar a empresa por inteiro.

Visão compartilhada. A organização deve desenvolver um propósito e um comportamento comuns, assim como um plano conjunto no qual todos devem estar em acordo.

Desafio dos modelos mentais. Isso significa questionar as formas de pensamento atuais e descobrir as pressuposições mais profundas que afastam as pessoas de adotarem novos comportamentos. As pessoas

74 MOTA; VASCONCELOS, op. cit., p. 332-355.

75 Daft diz que “Os empregados trabalham dentro de uma visão conjunta, e as diferentes partes da organização estão se adaptando e contribuindo para a missão da empresa.” (DAFT, op. cit., p. 457).

76 MOTA; VASCONCELOS, op. cit., idem.

77 DAFT, op. cit., p. 455-456.

estão frequentemente enraizadas com os antigos paradigmas e não compreendem isso.

Equipe de aprendizagem. As pessoas trabalham para auxiliar o sucesso do grupo e trabalham coletivamente para atingir a visão conjunta em vez das metas individuais.

Maestria pessoal. Os empregados conhecem o trabalho, as pessoas e os processos pelos quais são responsáveis em um nível de profundidade elevado; elas se envolvem com o trabalho, em vez de serem indiferentes.

Maximiniano⁷⁸ assevera que a educação continuada para a procura ininterrupta de soluções favorece o processo de aprendizagem organizacional. Para tanto, os agentes pertencentes à organização devem assimilar uma nova competência: capacidade ininterrupta de aprender e ensinar não mais numa evolução vista individualmente, mas de forma coletiva. A aprendizagem depende do comportamento participativo dos gerentes (gestores).

Essas novas habilidades são propícias para a criação de um ambiente de resolução de problemas. Não se trata, é claro, de resolução definitiva de problemas, mas de capacidade de adaptação às constantes mudanças de cenários do mundo moderno. Então, para lidar com mudanças contínuas, as organizações devem estar em contínuo processo de aprendizagem⁷⁹. Seus agentes devem aprender soluções com as vivências de seus problemas, ensinando-as à memória das organizações.⁸⁰

A organização que aprende deve buscar superar entraves à efetividade do processo, tais como, dentre outros: dificuldades da

78 MAXIMINIANO, op. cit., p. 404.

79 Juarez de Freitas apóia a construção de novo modelo organizacional, baseado em atitudes de contínua legitimação. Para ele, toda relação administrativa é projeto que deve ser constantemente aperfeiçoado (FREITAS, op. cit., p. 23). Assim sendo, entendo que a razoável duração do processo corresponde à ininterruptibilidade do procedimento de aperfeiçoamento do processo. Esse aperfeiçoamento corresponde ao desenvolvimento de capacidade de adaptação às novas demandas sociais, o que será obtido por meio de caminhos cognitivos, pelas trilhas da aprendizagem organizacional.

80 MAXIMINIANO, op. cit., idem. Para subsidiar juridicamente essa ideia, Juarez de Freitas afirma que os agentes públicos devem cultivar atitude de abertura de mentalidade para o surgimento de novos princípios e direitos fundamentais, em especial relativamente àqueles os quais respondem às sofisticadas e complexas emergências regulatórias da modernidade. (FREITAS, op. cit., p. 23).

comunicação⁸¹; ambiguidade causal⁸²; falta de motivação; necessidade de gerar confiança entre os membros da equipe; falta da capacidade de absorção do conhecimento, bem como de retê-lo.⁸³

8 CONCLUSÃO

Deve ser bem fixada a noção de que a razoável duração do processo não é mera questão relativa à velocidade da tramitação processual, até porque, como visto, *impossível* definir, com segurança e objetividade, um sistema referencial para medir a *rapidez* ou *lentidão* da prática de serviços processuais, salvo a ocorrência de exageros.

A celeridade processual não fica desprezada, antes, configura-se como consectário das práticas gerenciais de alto padrão cognitivo. É claro que os recursos financeiros e patrimoniais devem ser gerenciados. Mas, na linha evolutiva das práticas de gestão profissional das instituições, a Escola da “Organização que Aprende” contribuirá para a redução do acúmulo exagerado de processos em tramitação no Judiciário e, conseqüentemente, promovendo-se a chamada celeridade processual. Cumpre-se, assim, o preceito fundamental do princípio constitucional da razoável duração do processo. Inclusive, “A releitura das rotinas administrativas à base do primado substancial da Constituição implica consagrar um novo estilo cognitivo e decisório, superada a força inercial do vetusto paradigma ora reinante”⁸⁴.

A “Organização que Aprende” propicia aumento potencial do “cérebro institucional”.⁸⁵ Nessa ambiência, cada agente do Judiciário (magistrados, servidores, estagiários, terceirizados) participa de todas as atividades do pensamento, incluindo-se o próprio planejamento estratégico, caminhando-se, com segurança, até o nível operacional. Continua Daft, concluindo que são reduzidas as distâncias gerenciais entre agentes de diferentes departamentos ou entre o topo e a base da hierarquia, com grandes vantagens para a organização como um todo.⁸⁶

81 O mesmo autor afirma que o sucesso da produção do conhecimento em equipes que aprendem e, portanto, organizações que aprendem, depende da eficácia dos processos de comunicação entre transmissor e receptor (MEIRELES; PAIXÃO, op. cit., p. 312).

82 O autor define ambiguidade causal como sendo “resultado da incompreensão do novo contexto no qual o conhecimento está sendo aplicado. São as dificuldades em replicar esse conhecimento para um novo contexto” (MEIRELES, Manoel; PAIXÃO, Marisa Regina. Op. cit., p. 311).

83 MEIRELES; PAIXÃO, op. cit., p. 309.

84 FREITAS, op. cit., p. 24.

85 DAFT, op. cit., p. 457.

86 Ibidem.

Segundo esse mesmo autor, “Todos se comunicam e trabalham juntos, criando uma enorme inteligência e flexibilidade para lidar com o ambiente que muda rapidamente”⁸⁷.

A razoável duração do processo corresponde à formulação de antídoto à síndrome do abandono do processo, por meio da adoção do modelo gerencial da “Organização que Aprende”. É a gestão *sustentável* do próprio Judiciário, porque *continuada* e capaz de se adaptar, com efetividade, a mudança de demandas, de cenários, de contextos, de exigências.

Longe de se comparar o Judiciário às empresas, os jurisdicionados aos clientes e os agentes públicos aos funcionários privados. Mas, o Judiciário *pode aprender* com isso tudo. Precisamos formar o consenso de que o Judiciário precisa de gestão do conhecimento. O Judiciário deve continuar sua evolução institucional, agora formulando uma reação em face do problema do acúmulo exagerado e desarrazoado de feitos em alguns órgãos judiciais. Precisa-se urgente de uma resposta e seria uma irresponsabilidade de nossa parte ficar esperando por ela de forma passiva.

A formulação dessa resposta é não ato individual, antes um processo coletivo. É a *coletivização* da gestão. É a *horizontalização* da organização. É a *informacionalização* do conhecimento. É a *redifcação* do Judiciário. É a chamar todos os agentes envolvidos nisso tudo à grande responsabilidade social para a concretização da eficiência do Estado e afirmação de direitos fundamentais.

REFERÊNCIAS

A) TRABALHOS CIENTÍFICOS (LIVROS):

CÂMARA, Alexandre Freitas. *Lições de direito processual civil*. 21. ed. Rio de Janeiro: Lumen Iuris, 2011. v. I.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Processo administrativo federal: comentários à Lei nº 9.784, de 29.1.1999*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CASTRO, Carlos Roberto Siqueira. *O devido processo legal e os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade*. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

87 DAFT, op. cit.

- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CRAINER, Stuart. *Grandes pensadores da administração*. São Paulo: Futura, 2000.
- DAFT, Richard I. *Administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DIDIER JR., Fredie. *Curso de direito processual civil: teoria geral do processo e processo de conhecimento*. 10. ed. Salvador/BA: JusPodivm, 2008. v. I.
- FURTADO, Lucas Rocha. *Curso de direito administrativo*. Belo Horizonte: Fórum, 2007.
- HOFFMAN, Paulo. *Razoável duração do processo*. São Paulo: Quartier Latin, 2006.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.
- LÉVY, Pierre. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. São Paulo: 34, 1993.
- MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MEIRELES, Manoel; PAIXÃO, Marisa Regina. *Teorias da administração: clássicas e modernas*. São Paulo: Futura, 2003.
- MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. *Curso de direito constitucional*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MORAIS, Alexandre de. *Constituição do Brasil interpretada e legislação constitucional*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- NICOLITT, André Luiz. *A duração razoável do processo*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.
- SERWAY, Raymond A. *Princípios de física*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

B) TRABALHOS CIENTÍFICOS (ARTIGOS):

BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes. In: *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 2005, Brasília. Anais. Brasília: ANPAD, 2005.

CALMON, Eliana. Tutelas de urgência. *Informativo Jurídico da Biblioteca Ministro Oscar Saraiva*, v. 11, D. 2, p. 99-241, Jul./Dez. 1999 – 159. Disponível em: <<http://www.stj.gov.br/publicacao seriada/index.php/informativo/article/viewFile/276/270>>. Acesso em: 22 abr. 2014.

COSTA, Moisés. *Características essenciais de uma organização que aprende*. 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/caracteristicas-essencias-de-uma-organizacao-que-aprende/14511>>. Acesso em: 2 maio 2014.

FREITAS, Juarez de. Direito fundamental à boa administração pública e a constitucionalização das relações administrativas brasileiras. In: *Interesse Público*, ano 12, n. 60, mar./abr. 2010. Belo Horizonte: Fórum, 2010.

KIM, D. O Elo entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional. In: KLEIN, David A. (org.). *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SADEK, Maria Tereza. Má administração de tribunais prejudica Judiciário. *Consultor Jurídico*. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2009-out-29/ma-administracao-tribunais-maior-cao-morosidade>>. Acesso em: 9 jul. 2013.

VITOVSKY, Vladimir Santos. *A morosidade e suas vicissitudes: desafios para a avaliação da produtividade do juiz federal*. Administração da Justiça Federal: concurso de monografias. Centro de Estudos Judiciários: Conselho da Justiça Federal, 2004.

C) DICIONÁRIOS E GRAMÁTICAS:

BECHARA, Evanildo. *Moderna gramática portuguesa*. 37. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

BORBA, Francisco S. *Dicionário de usos do Português do Brasil*. São Paulo: Ática, 2002.

CUNHA, Antonio Geraldo da. *Dicionário etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1991.

FERNANDES, Francisco. *Dicionário de sinônimos e antônimos da língua portuguesa*. 32. ed. São Paulo: Globo, 1991.

HOUAISS, Antonio. *Dicionário Houaiss de sinônimos e antônimos da língua portuguesa*. Instituto Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.

Novo dicionário Universal da Língua Portuguesa conforme acordo ortográfico. São Paulo: Texto Editores, 2008.

D) ENTREVISTA:

Entrevista concedida por Maria Tereza Sadek, in: GHIRELLO, Mariana (entrevistadora). Justiça funciona como há 100 anos. *Última Instância*. UOL, 2009. Disponível em: <<http://ultimainstancia.uol.com.br/conteudo/noticias/43735/justica+funciona+como+ha+100+anos+afirma+maria+tereza+sadek.shtml>>. Acesso em: 9 jul. 2013.

E) JURISPRUDÊNCIA:

BRASIL. SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF). *MI 715/DF*. Rel. Min. Celso de Melo, decisão em 25.02.2005.