

## ADMINISTRAÇÃO NAS VARAS DE EXECUÇÃO FISCAL: REENGENHARIA E POLÍTICA DE RESULTADOS

Francisco Antônio de Barros e Silva Neto<sup>1</sup>  
Diogo Henrique Helal<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente ensaio versa sobre a aplicação de ferramentas e conceitos de Administração de Empresas na gestão de Varas de Execução Fiscal, com ênfase na reengenharia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Execução Fiscal, Administração Judiciária, Reengenharia.

### INTRODUÇÃO

O presente texto pretende discutir a reengenharia da administração judiciária, à luz de *cases* enfrentados na gestão das Varas de Execução Fiscal.

Nas obras do século passado, nota-se a tendência de reduzir o ofício judicial ao ato de julgar. Embora se discutissem os limites dessa atividade, há um ponto de consenso: o juiz é visto como órgão de decisão, não de gestão (GUIMARÃES, 1958; CASTRO NUNES, 1943; ALBUQUERQUE, 1997; ZAFARONI, 1995, entre outros). Mesmo o “bom juiz Magnaud” foi decantado pelas decisões inovadoras, proferidas no tribunal de Chateau-Thierry, sem qualquer menção ao seu relacionamento com os demais atores do processo (LEYRET, 1990). Nessa ótica, enfim, diz-se que “o drama do juiz é a solidão” (CALAMANDREI, 1960, p. 172).

Para Freitas (2006c), o tema *administração da Justiça* é pouco explorado e ainda não despertou o interesse que lhe é devido. O autor (2006c) destaca que a administração da Justiça:

*não faz parte do currículo das faculdades de direito; não figura nas escolas de magistratura; são poucos os estudos, exceto sobre a figura do juiz e a história do direito; cada tribunal tem o seu modelo de administração, via de regra sem transmiti-lo aos demais; a administração de cada Tribunal muda a cada 2 anos, sem planejamento estratégico, ou seja, projetos acabam sendo substituídos por outros, com prejuízo aos serviços* (FREITAS, 2006c, p. 79).

Freitas (2006c) afirma ainda que os movimentos de reforma administrativa no âmbito do judiciário nacional são recentes:

*Assim se passaram os anos, com modificações do Poder Judiciário, como a criação da Justiça Eleitoral e a do Trabalho, mas sem que a administração dos Tribunais sofresse alteração mais significativa. Isto até às vésperas da Constituição de 1988, quando os ventos da democracia permitiam antever a vinda de grandes mudanças. Iniciaram-se movimentos isolados de desburocratização e agilização dos processos, via de regra por iniciativa de Desembargadores Corregedores ou de Juizes de Direito. E assim foi até a proposta de reforma do Poder Judiciário, quando a pressão popular impôs a realização de mudanças (FREITAS, 2006c, p. 76-77).*

Reconhece-se, sem dúvidas, que cada unidade jurisdicional é um sistema administrativo, com sua estrutura organizacional, seus processos, valores e sistemas de informação. Nenhuma política de resultados terá sucesso se os elementos da cadeia não estiverem sincronizados em prol da meta comum.

O magistrado, nessa ótica, assume a dúplice posição de cliente interno da organização (destinatário dos serviços prestados pelos órgãos de apoio) e de gestor (responsável pelo organograma das unidades, pela fixação de metas, etc.) (GÓMEZ ÁLVAREZ, 2004). Em outros termos, quebra-se o paradigma do juiz solitário, identificando-o em diversas relações interpessoais e processos produtivos.

As Varas de Execução Fiscal, ao seu turno, prestam-se como excelente fonte de experiências administrativas, diante de seu grande acervo, da similaridade das entradas e saídas (*inputs* e *outputs*), dos gargalos em suas rotinas organizacionais e dos possíveis ruídos em suas relações institucionais<sup>3</sup>.

## **1. A TEORIA DOS ATOS PROCESSUAIS E O PROCESSO PRODUTIVO**

Os manuais de processo civil, adotando a metodologia aristotélica do gênero próximo e da diferença específica, definem os atos processuais a partir do conceito de ato jurídico, advindo da teoria geral do direito. Cuida-se, pois, de atos que criam, modificam ou extinguem a relação processual (ARRUDA ALVIM, 2005; CINTRA, GRINOVER, DINAMARCO, 2001; ROCHA, 2002).

Essa tendência valoriza os aspectos volitivos e intelectivos da conduta humana, capazes de lhe atribuir relevância jurídica, e descarta, como questões secundárias, inclusive no processo, os atos “puramente corpóreos”.

Em administração de empresas, porém, define-se *processo* como o conjunto de atividades destinadas à transformação de entradas (insumos, *inputs*) em saídas (resultados, *outputs*), para fins de agregar valor ao produto ou serviço e atender às necessidades do cliente. Em termos interdisciplinares, o processo produtivo envolve todos os insumos, atividades e estruturas necessários àquela transformação (ARAÚJO, 2007).

Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes (HARRINGTON, 1991). Ainda, um processo pode ser considerado como um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir bem ou serviço que tem valor para um grupo particular de clientes (HAMMER e CHAMPY, 1994).

Considera-se ainda que todo trabalho relevante realizado em organizações faz parte de algum processo (GRAHAM e LEBARON, 1994). Nesse sentido, não pode existir um produto ou um serviço oferecido por uma organização sem um processo organizacional. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo organizacional que não ofereça um produto ou um serviço (GONÇALVES, 2000).

Gonçalves (2000) faz menção à necessidade de se definir *processo* de modo mais amplo. Segundo o autor, chama-se de *processo de trabalho* a maneira particular de realizar um determinado conjunto de tarefas, sob o ponto de vista dos especialistas em análise do trabalho humano. Nessa perspectiva, levam-se em consideração todos os atos e referências do processo, por mais simples que sejam, bem como os operadores do processo, a distribuição do trabalho entre eles, a tecnologia empregada, os indicadores de eficiência e os resultados esperados.

Retornando-se ao processo civil, observem-se quantos atos são praticados antes do recebimento da petição inicial. O Setor de Protocolo e Distribuição deve acusar o recebimento da petição, entregar a respectiva contrafé, alimentar o sistema de acompanhamento processual com os dados relativos ao litígio, proceder às rotinas de distribuição, imprimir o respectivo termo, encaminhar os autos à unidade competente. Ao recebê-los, a Secretaria providenciará a confecção dos autos, mediante furos na peça inicial, numeração de suas páginas e, por fim, seu encarte em uma capa, à qual se aderem etiquetas de identificação.

Esse procedimento — de cunho eminentemente físico, mas necessário à maioria dos processos — em regra passa despercebido, justamente por sua pequena carga intelectual. A

realidade, porém, demonstra que essa etapa pode contribuir para a morosidade processual endêmica<sup>4</sup>, que não utiliza apenas as atividades intelectuais como veículo<sup>5</sup>.

Enfim, a gestão de qualquer sistema administrativo tem como premissa a reflexão de suas rotinas, sem preconceitos (em sentido literal: conclusões *a priori*) advindos da formação jurídica. Todos os atos são importantes para o processo produtivo ou dele simplesmente devem ser extirpados (aplica-se, no caso, a máxima: *pás de nulité sans grief*).

## 2. A REENGENHARIA DA UNIDADE JURISDICIONAL

A expressão *reengenharia* evoca um artigo de Michael Hammer (1990)<sup>6</sup>, publicado no início da década de 1990, sobre a insuficiência da evolução tecnológica como fator de desenvolvimento das empresas. “Da maneira como tem sido formalmente apresentada, a reengenharia é a reconcepção fundamental e o reprojeto radical dos processos empresariais para se obterem ganhos dramáticos nos indicadores de desempenho da empresa: custo, qualidade, serviço e resultados” (GONÇALVES, 1994, p. 24).

Hammer (1990) demonstra que, apesar dos investimentos maciços em tecnologia de informação, o resultado das empresas norte-americanas no final do século passado restou aquém do esperado. Como hipótese de trabalho, sugere a necessidade de repensar os processos produtivos, baseados em parâmetros de controle e indicadores, redesenhando-os de modo radical, para obter melhora em sua performance.

Takashina e Flores (1996) consideram que os indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações, possibilitando o estabelecimento de metas e o seu desdobramento, uma vez que os resultados são fundamentais para a análise crítica dos desempenhos, para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento.

Dito de outro modo, o sistema administrativo pode conter orientações criadas há décadas, baseadas em pressupostos que não sejam mais válidos. A melhoria dos indicadores de desempenho exige, no caso, não a automatização dos processos, mas a reformatação a partir de sua origem.

Um exemplo talvez ilumine. Nas execuções fiscais, *ex vi* do art. 8º da Lei nº 6.830, de 22 de setembro de 1980, a citação se faz preferencialmente pelo correio, com aviso de recebimento. “Se o aviso de recepção não retornar no prazo de 15 (quinze) dias da entrega da carta à agência postal, a citação será feita por Oficial de Justiça ou por edital”, consta do inciso III do mencionado artigo.

A unidade judicial pode automatizar a confecção dos mandados, a partir dos elementos constantes do sistema, previamente utilizados para expedição da carta citatória. A inovação tecnológica, *de per si*, contribuiria para a eficiência do sistema, diminuindo o retrabalho.

Na ótica da reengenharia, entretanto, rompem-se as orientações preexistentes, iniciando-se a estratégia justamente pela análise crítica dessas diretrizes. Retornando-se ao exemplo, primeiramente se deve indagar: é realmente necessária a tentativa de citação mediante oficial de justiça, quando frustrada a via postal?

Na Seção Judiciária de Pernambuco, procedeu-se ao diagnóstico. As cartas devolvidas às Varas de Execução Fiscal apontavam em geral a mudança do domicílio do devedor. Secundariamente, como causas menos freqüentes da devolução, a insuficiência do endereço, a ausência do devedor em três tentativas e a sua recusa em firmar o recebimento da epístola.

Ressalvadas as hipóteses de ausência e de recusa, nas quais o envio do oficial de justiça teve efeitos práticos positivos, contornando a resistência do devedor ou a certificando com fé de ofício, nos demais casos essa providência não agregou valor ao procedimento produtivo.

Mediante amostragem, foram analisados duzentos processos, pertinentes aos diversos bairros e municípios abrangidos pela competência territorial da unidade. Em todos os casos de mudança de domicílio se confirmou a fidedignidade da informação prestada pelo correio. Nesse universo, em apenas três casos, o oficial de justiça logrou informações relevantes sobre o novo domicílio (1,5% do total).

A reengenharia da unidade, enfim, impõe a substituição daquela diretriz (envio do oficial de justiça após a tentativa frustrada de citação postal) por outra menos abrangente (envio do oficial de justiça quando recusado o recebimento da carta de citação ou ausente o devedor por três vezes), e não apenas o incremento tecnológico (confecção automática dos mandados de citação)<sup>7</sup>.

Outros tópicos podem ser citados, corroborando que a reengenharia atinge a integralidade do processo produtivo, dos sistemas de informação e dos valores adotados pela empresa.

Por força dos arts. 167 e 168 do Código de Processo Civil, os servidores da unidade devem “numerar e rubricar todas as folhas dos autos”, bem como lavrar “os termos de juntada, vista, conclusão e outros semelhantes”, mediante “notas datadas e rubricadas”.

Esses termos, não obstante evitados de anacronismo, dirigem-se à documentação dos atos processuais. A numeração e a rubrica das folhas, por sua vez, destinam-se a evitar

irregularidades, “precipuaemente de substituição ou de eliminação de folhas ou de documentos” (DALL’AGNOL, 2007, p. 167).

Preservados, *ad argumentandum*<sup>8</sup>, os mencionados atos, deve-se observar seu impacto sobre o processo produtivo, pois, sobretudo diante de um grande acervo, findam por exigir recursos relevantes (uma única rubrica, repetida vinte mil vezes, *verbi gratia*).

Providências simples, como a concisão dos textos ou a redução do tamanho da fonte (sem prejuízo da leitura), repercutirão no volume de atos praticados no processo, liberando mão-de-obra para outras atividades. Indo além, registre-se a inovadora diretriz exposta pela Corregedoria-Geral da 5ª Região, a seguir transcrita:

*Trata-se de consulta formulada pelo MM. Juiz Federal Diretor do Foro, em exercício, da Seção Judiciária do Ceará, Dr. Alcides Saldanha Lima, acerca da possibilidade de utilização de assinaturas digitalizadas dos servidores nos diversos expedientes impressos.*

*Passo a decidir.*

*Analisando a questão, penso ser possível a digitalização pretendida, destacando, no entanto, que, tratando-se tão-só de um escaneamento, sem a efetiva segurança de que o ato tenha sido de fato praticado por determinado servidor —face às limitações ainda existentes no sistema—, tal procedimento apenas deve ser utilizado nos termos (a exemplo dos de juntada, remessa, recebimento de autos), nos atos ordinatórios e nas certidões em geral, não se devendo assim proceder em casos específicos, como, v.g., a de trânsito em julgado.*

*Por oportuno, e alargando um pouco o objeto do presente feito, que diz respeito a atos dos servidores, esclareço que, no meu sentir, a digitalização em comento também pode ser adotada pelos magistrados quando da prolação dos despachos de mero expediente, que se limitam a dar impulso ao processo, não devendo ser adotada nas decisões interlocutórias e sentenças, em face, repita-se, da ausência de segurança, a qual há de ser alcançada em um futuro próximo, com a certificação digital<sup>9</sup>.*

Esta decisão administrativa altera radicalmente o modelo vigente, substituindo a assinatura dos servidores e dos juízes, nos atos de menor complexidade, por sua mera imagem digital, obtida mediante escaneamento e posterior reprodução. Observe-se que não se trata de mero avanço da estrutura tecnológica, mas de quebra do paradigma então adotado (necessidade de assinatura, manual, de todos os atos do processo).

### **3. REENGENHARIA E REGIME JURÍDICO**

Podem-se discutir os limites da reengenharia em face do regime jurídico do Estado, marcado pelas referências heterólogas, advindas do processo legislativo e da atividade fiscalizatória.

Em outros termos, o ofício judicante é regido pela Constituição da República, pelo Código de Processo Civil e pelas demais normas legais. Sua atividade “administrativa”, outrossim, parte de padrões estabelecidos pelas Corregedorias e pelos demais órgãos de controle externo (Conselho da Justiça Federal, Conselho Nacional de Justiça *et cetera*).

Logo, expressiva parcela das referências do processo produtivo (e, *a fortiori*, da estrutura organizacional e dos valores do sistema) provém de fontes externas, aparentemente insusceptíveis de ruptura pelo gestor.

Dois fatores, todavia, sugerem a atenuação dessa premissa e a legitimidade do modo de pensar empresarial.

*Primus*, as normas jurídicas não são um dado *a priori*, mas um veículo para construções de sentido. Nas palavras sempre lembradas de Karl Larenz:

*Sabemos que toda interpretação é também, até certo ponto, uma tarefa criadora do sujeito que compreende. Ao desenvolver o Direito ultrapassando os limites da interpretação em sentido estrito, o que se torna enquanto tal também consciente ao sujeito, aumenta a participação criativa do sujeito. Não obstante, esta participação existe já na simples interpretação. Também aqui se trata apenas de uma diferença de grau (LARENZ, 1997, p. 521).*

James Goldschmidt chega a afirmar que o magistrado, quando utiliza as normas jurídicas como parâmetro de suas decisões, não se apresenta como “súdito, mas como soberano do direito”, pois as aplica “em caráter profissional”, como o “artesão no manejo de seu instrumento” (GOLDSCHMIDT, 1936, p. 35, 48).

Sem alcançar tal extremo, pode-se afirmar que o direito é “uma ordem que está sempre por ser determinada” (VIEHWEG, 1979, p. 35), de modo que as referências do processo produtivo também lhe servem de entradas (*inputs*) e admitem, portanto, uma parcial apropriação e gestão de seu conteúdo.

*Secundus*, o foco dos projetos de qualidade total é a satisfação das necessidades do cliente. Nessa ótica, a “visão subjetiva da qualidade (...) concerne ao que o cliente espera do produto em suas mãos. Assim, qualidade seria adequar-se às expectativas dos clientes” (ARAÚJO, 2007, p. 230).

Na seara processual, ocorre o mesmo fenômeno. As construções teóricas recentes — e as reformas nelas inspiradas — reconhecem as partes como consumidoras do serviço prestado pela Justiça e como fins últimos de sua atividade. As rotinas processuais, portanto, devem ser dimensionadas de modo a facilitar o acesso à Justiça e a realização dos direitos<sup>10</sup>.

Tal questão se insere no debate da Reforma do Estado, em especial, aos desdobramentos do modelo gerencial britânico para a Administração Pública. Aqui, destacam-se as noções de *consumerism* e *public service orientation* (ABRÚCIO, 1998), que preconizam não mais a busca por economia e eficiência, por parte da Administração Pública, mas a efetividade e qualidade (*consumerism*) e a *accountability* e equidade (*public service orientation*) na prestação do serviço público. O público-alvo, nesse enfoque, deixa de ser o contribuinte e passa a ser os clientes/consumidores do serviço público e, de modo mais ampliado, os cidadãos.

Essa convergência para o humano (individual e/ou social) serve de denominador comum entre o regime jurídico das entidades públicas e as ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas privadas, atestando sua compatibilidade. Em ambas, visa-se à satisfação do cliente, embora sob fundamentos diferentes, advindos da *ratio essendi* de cada instituição.

Em síntese, ao menos na maioria de suas atividades, deve o Estado (e, especificamente, as unidades jurisdicionais) atentar para as ferramentas de aumento do seu desempenho, bem como para a reengenharia de seu processo produtivo. Como resume a doutrina, sob certo aspecto, deve pensar e agir como empresa (DEL BURGO Y MARCHÁN, 2001; LABRADA, 2004; MORELLO, 1998).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reengenharia, enfim, ao modificar o perfil do processo produtivo, cria resistências no público interno, gerando para a organização o encargo de dissolver esses entraves, disseminando entre os partícipes os benefícios do novo sistema.

Uma boa ferramenta consiste nos “círculos de controle da qualidade – CCQ”<sup>11</sup>, pequenas equipes que se reúnem para identificar e resolver as deficiências do ambiente de trabalho, mas que também podem ser convidadas a participar dessa mudança mais ambiciosa.

Uma primeira conseqüência de sua implantação é a apropriação do *know-how* e da atitude dos vários elementos humanos ligados ao processo produtivo, os quais, justapostos, produzem um quadro fidedigno das deficiências do sistema. De fato, nenhum departamento

ou setor compreende o processo como um todo, ao menos não com a riqueza de informações advinda dessa justaposição.

Outro ponto positivo consiste no estímulo ao trabalho em equipe, substituindo-se o padrão piramidal característico dos grupos hierarquizados pela estrutura horizontal, de perfil cooperativo, apta a agregar uma maior legitimidade (e, portanto, adesão) às tomadas de decisão da empresa.

Embora os círculos não se prestem a diluir o poder decisório, a participação dos vários segmentos e a ampliação do respectivo fluxo de informações diminui a resistência à mudança, do mesmo modo que incentiva a tomada de consciência dos valores e rotinas da organização.

Há de se reconhecer, entretanto, que as alterações no processo propostas pela reengenharia e pelos CCQs devem contemplar modificações mais amplas em outras esferas organizacionais. Lembra-nos Paulo Roberto Motta (1998), ao discutir a transformação organizacional: a capacidade de compreensão do processo de transformação organizacional está no uso interdependente de diversas perspectivas: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. O autor reconhece, ainda, que, em face da diversidade e complexidade dos fenômenos organizacionais, o estudo e a prática da mudança organizacional demandam a utilização da pluralidade de modelos, em vez de supervalorizar qualquer um deles.

Enfim, a título de conclusão, cumpre ao juiz “inteirar-se das técnicas modernas de administração pública e empresarial” e, sobretudo, “lembrar que não existe unidade judiciária ruim, mas, sim, mal administrada” (FREITAS, 2006, p. 275-276).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: Bresser Pereira, Luiz Carlos, Spink, Peter (orgs.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1998.

ALBUQUERQUE, Mário Pimentel. O órgão jurisdicional e a sua função. São Paulo: Malheiros, 1997.

ARAÚJO, Luis César G. de. *Organização, sistemas e métodos* (e as tecnologias de gestão organizacional). 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007, v. 1.

ARRUDA ALVIM, José Manuel. Manual de Direito Processual Civil. 9ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005, v. 1.

BIELSA, Rafael; BRENNNA, Ramón. *Reforma de la Justicia y nuevas tecnologías*. Buenos Aires: Ad Hoc, 1996.

- CALAMANDREI, Piero. *Eles, os juízes, vistos por nós, os advogados*. Tradução de Ary dos Santos. 3ª ed. Lisboa: Livraria Clássica, 1960.
- CAPPELLETTI, Mauro. Accesso alla giustizia come programma di riforma e come metodo di pensiero. *Rivista di diritto processuale*. Padova, CEDAM, segunda série, a. 37, n. 2, p. 233-245, abr./jun. 1982.
- CASTRO NUNES, José de. *Teoria e Prática do Poder Judiciário*. Rio de Janeiro: Forense, 1943.
- CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria Geral do Processo*. 17ª ed. São Paulo: Malheiros, 2001.
- DALL'AGNOL, Antonio. *Comentários ao Código de Processo Civil*. 2ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.
- DEL BURGO Y MARCHÁN, Ángel Martín. La administración de la Jurisdicción. In: \_\_\_\_\_. *La Justicia como problema. El juez como administrador del Derecho*. Barcelona: Bosch, 2001.
- FREITAS, Vladimir Passos de. Apresentação. In: \_\_\_\_\_ (org.). *Direito e administração da justiça*. Curitiba: Juruá, 2006a, p. 5-6.
- \_\_\_\_\_. Os dez mandamentos do juiz administrador. In: \_\_\_\_\_ (org.). *Direito e administração da justiça*. Curitiba: Juruá, 2006b, p. 275-276.
- \_\_\_\_\_. A eficiência na administração da justiça. *Revista da AJUFERGS – Associação dos Juízes Federais do Rio Grande do Sul*, N. 03, Porto Alegre: AJUFERGS, 2006c.
- GOLDSCHMIDT, James. *Teoría general del proceso*. Barcelona: Labor, 1936.
- GÓMEZ ÁLVAREZ, Rosa. *Calidad en la gestión de la oficina judicial*. Barcelona: Bosch, 2004.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Reengenharia: um guia de referência para o executivo. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 23-30, jul./ago. 1994.
- \_\_\_\_\_. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.
- GRAHAM, Morris, LEBARON, Melvin. *The horizontal revolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- GUIMARÃES, Mário. *O juiz e a função jurisdicional*. Rio de Janeiro: Forense, 1958.
- HAMMER, Michael. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, Jul./Aug. 1990 (extrato disponível no sítio [www.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?articleID=90406](http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?articleID=90406)).
- HAMMER, Michael, CHAMPY, James. *Reengineering the corporation*. New York: HarperBusiness, 1994.
- HARRINGTON, H. James. *Business process improvement*. New York: McGraw Hill, 1991.
- LABRADA, Pelayo Ariel. *El factor humano en los organismos judiciales*. Buenos Aires: Rubinzal Culzoni, 2004.
- LARENZ, Karl. *Metodologia da Ciência do Direito*. Tradução de José Lamego. 3ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1997.

LEYRET, Henry. *Las sentencias del buen juez Magnaud*. Tradução de Dionisio Díez Enríquez. Bogotá: Temis, 1990.

MORELLO, Augusto Mario. Experiencias y alternativas para repensar y asegurar la eficacia del Servicio. In: \_\_\_\_\_. *Estudios de Derecho Procesal: nuevas demandas, nuevas respostas*. La Plata: Platense; Buenos Aires: Abeledo-Perrot, 1998, v. 1, p. 617-632.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PINHEIRO, José Rodrigues. *A qualidade total no Poder Judiciário*. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 1997.

ROCHA, José de Albuquerque. *Teoria Geral do Processo*. 6ª ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

SANTOS, Boaventura de Sousa *et alii*. *Os tribunais nas sociedades contemporâneas: o caso português*. 2ª ed. Porto: Centro de Estudos Judiciários, Ed. Afrontamento, 1996.

TAKASHINA, Newton Tadashi, FLORES, Mario Cesar X. *Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

VIHWEIG, Theodor. *Tópica e Jurisprudência*. Tradução de Tércio Sampaio Ferraz Júnior. Brasília: Imprensa Nacional, 1979.

ZAFARONI, Eugenio Raul. *Poder Judiciário: crise, acertos e desacertos*. Tradução de Juarez Tavares. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995.

<sup>1</sup> Mestre e Doutor em Direito Público (UFPE). Juiz Federal Titular da 21ª Vara/PE.

<sup>2</sup> Doutor em Ciências Humanas: Sociologia e Política (UFMG) e Mestre em Administração (UFPE). Pesquisador Assistente da Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj) e Professor Titular do Mestrado Acadêmico em Administração, na Faculdade Novos Horizontes – MG (FNH).

<sup>3</sup> Consoante dados do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, as varas privativas de executivos fiscais nessa região apresentavam os seguintes acervos em abril de 2008: 20.465 (Maceió/AL), 37.057 e 36.779 (Fortaleza/CE), 27.482 (João Pessoa/PB), 29.668 e 29.057 (Recife/PE), 24.533 (Natal/RN) e 25.647 processos (Aracaju/SE). Têm-se, em média, aproximadamente 28.800 processos por vara.

<sup>4</sup> Expressão utilizada por Boaventura de Sousa Santos para se referir à morosidade causada pelo volume de serviço e/ou pela inadequação das rotinas administrativas (SANTOS, Boaventura de Sousa *et alii*. *Os tribunais nas sociedades contemporâneas: o caso português*. 2ª ed. Porto: Centro de Estudos Judiciários, Ed. Afrontamento, 1996, p. 432).

<sup>5</sup> No Tribunal de Justiça de São Paulo, por exemplo, houve épocas em que a distribuição de recursos chegou a demorar quarenta meses (<http://conjur.estadao.com.br/static/text/32239,1>). Na Seção Judiciária de Pernambuco, diante do grande volume de execuções fiscais protocoladas em certa data, o envio dos autos às respectivas varas aguardou quase duas semanas. Enfim, como afirma o Prof. Vladimir Passos de FREITAS, “premido o Judiciário por uma sociedade cada vez mais exigente, congestionando os órgãos julgadores de todas as instâncias por uma quantidade descomunal de processos, passa a Administração da Justiça a ter o espaço que merece. Percebem os magistrados sua relevância. Afinal, reduzindo a questão a um exemplo banal, de que servirá uma sentença bem fundamentada se demorar seis meses para ser publicada?” (Apresentação. In: \_\_\_\_\_. (org.). *Direito e administração da justiça*. Curitiba: Juruá, 2006, p. 5-6).

<sup>6</sup> Há um extrato disponível no sítio [www.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?articleID=90406](http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?articleID=90406), a partir do qual foram tecidas as considerações a seguir. Para uma abordagem mais detalhada, v. ARAÚJO, Luis César G. de. *Organização, sistemas e métodos* (e as tecnologias de gestão organizacional). 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007, v. 1, p. 257 *et seq.*

<sup>7</sup> A nova diretriz foi mantida em arestos do colendo Tribunal Regional Federal da 5ª Região, conquanto não seja pacífica naquela Corte: PROCESSUAL CIVIL. EXECUÇÃO FISCAL. INDEFERIMENTO DE CITAÇÃO POR OFICIAL DE JUSTIÇA. DESNECESSIDADE QUANDO IMPRESTÁVEL O ENDEREÇO INFORMADO. ECONOMIA E CELERIDADE PROCESSUAL. 1. Decisão que indeferiu a citação por Oficial de Justiça porque imprestável o endereço informado, haja vista informação dos Correios. 2. Os artigos 8º da Lei de Execuções Fiscais e 224 do CPC devem ser interpretados no sentido de não serem determinadas diligências

---

inócuas. 3. Resguardo da celeridade e da economia processuais. 4. Agravo improvido. (AG - 69562/PE, Des. Federal MARGARIDA CANTARELLI, Quarta Turma, Decisão: 21/11/2006, DJ 14/12/2006, p. 521). De qualquer forma, após reuniões de trabalho, os principais órgãos exequentes (Procuradoria da Fazenda Nacional, Procuradoria Regional Federal) anuíram à diretriz, abstendo-se de interpor recursos.

<sup>8</sup> Na maioria das unidades judiciárias, a documentação dos atos processuais se faz mediante autos físicos e sistemas de acompanhamento processual. Na perspectiva administrativa, este modelo parece anacrônico, ao exigir duas fontes diferentes de registro, sem agregar valor à informação. *Verbi gratia*, a juntada de determinado expediente é atestada por sua presença física nos autos. Informações adicionais (como a data da juntada, p. ex.) podem ser obtidas mediante acesso ao sistema. Não há necessidade de se replicarem informações nas duas bases. Por fim, as críticas à utilização processual dos sistemas de acompanhamento caíram por terra com a promulgação da Lei nº 11.419/2006, que dispensa os próprios autos físicos, contentando-se com o ambiente virtual.

<sup>9</sup> Consulta nº 00077.0015/2006-10, respondida em 26 de maio de 2006 pelo Des. Federal Luis Alberto Gurgel de Faria, à época Corregedor-Geral da 5ª Região.

<sup>10</sup> Por todos, CAPPELLETTI, Mauro. Accesso alla giustizia come programma di riforma e come metodo di pensiero. *Rivista di diritto processuale*. Padova, CEDAM, segunda série, a. 37, n. 2, p. 233-245, abr./jun. 1982.

<sup>11</sup> As equipes interfuncionais ou “círculos de controle de qualidade” foram criadas pelo professor japonês Kaoru Ishikawa, na década de 1960, como programa motivacional e de apoio à qualidade.