

## **Pronunciamento de abertura**

### **2º Encontro das Unidades Regionais de Gestão Judiciária e de Participação da 1ª Instância na Administração da Justiça do Trabalho de Minas Gerais (URGEs)**

**Desembargador Eduardo Augusto Lobato**

**08 de setembro de 2011**

Magistrados da 1ª. instância do Tribunal do Trabalho de Minas Gerais.

Nesta 2ª. edição dos encontros anuais das Unidades Regionais tomou-me o sentimento de que eu não poderia deixar de dirigir-lhes a palavra, ainda que não mais na condição de Presidente do Tribunal.

Agradeço a Presidente Desembargadora Deoclécia Amorelli por compartilhar com ela esta fala de abertura.

Estou à disposição para que ela possa ter amplo domínio da situação presente e passada, dos projetos em andamento e das realizações que dizem respeito ao período de minha permanência no cargo, em face da aplicação do princípio da continuidade administrativa em comunhão com o princípio da discricionariedade, onde um ou outro se revelarem adequados.

Dentre as iniciativas que entrego à nova Administração está o SINGESPA. E é por seu profundo significado

para a transformação da Justiça é que me senti compelido a dirigir estas palavras aos nossos juízes.

Do mesmo modo que o conjunto das demais instituições públicas do estado contemporâneo, a Justiça não escapa às mudanças urgentes e necessárias demandadas pela sociedade e pela comunidade interna do poder judiciário. Tenho a convicção de que se trata de um processo irreversível. Do ponto de vista da Administração tais mudanças têm sido lideradas e conduzidas pelo Conselho Nacional de Justiça, que vem encontrando sua verdadeira vocação que é a de dar o suporte necessário à gestão e à administração da justiça, sobretudo ao buscar compreender de maneira global e sistêmico o complexo arcabouço institucional do judiciário brasileiro e, além disso, promover o planejamento das ações administrativas tendo como foco a melhoria da prestação jurisdicional.

Compreendendo que esta melhoria observada do ponto de vista do jurisdicionado e da sociedade nos pressiona a promover indispensáveis transformações internas quer seja nos aspectos administrativos quanto jurisdicionais, nos seus mais variados matizes, tenho a convicção de os juízes de 1ª instância são atores decisivos destas mudanças.

Se a especificidade da função jurisdicional requer cuidado redobrado na organização e no planejamento do aparato administrativo que lhe dá suporte, não sendo adequada a transposição automática de métodos e técnicas próprios às atividades econômico-produtivas, isto não pode significar que ela é

imune a qualquer transformação ou a qualquer planejamento. Os atos jurisdicionais – falo das rotinas e processos de trabalho petrificados e maleficamente burocratizados - nas suas diversas fases, inclusive e especialmente na execução, eles próprios, podem muito bem ser ordenados e racionalizados de modo a cumprir melhor sua função de promover uma solução justa e célere para os litígios. O que é indispensável é que as atividades administrativas e jurisdicionais (rotinas e procedimentos processuais) sejam organizadas e racionalizadas segundo estratégias adequadas e condizentes com o interesse público.

Esta constatação põe em evidência a questão relativa ao imaculado princípio da livre convicção do juiz. Não falo aqui da aplicação da lei ao caso concreto, mas das premissas adotadas pelo magistrado para um julgamento que considera mais justo segundo a sua consciência. É esta talvez a mais sublime distinção que separa a jurisdição de quaisquer outras funções públicas. Ela é intocável. Mas, mesmo assim é de se questionar se o juiz pode moralmente julgar contra os princípios e regras constitucionais do estado democrático de direito, ciente de fazê-lo para atender a tendências ideológicas. Isto pode ocorrer sob dois aspectos: a) defasagem e obsolescência do conhecimento não reciclado, não renovado; b) o uso do princípio da livre convicção como escudo protetor contra qualquer mudança, ainda que para melhor, assentado numa concepção individual-egoísta do seu alcance (de modo a não se poder distinguir entre exercício da livre convicção e corporativismo). O corporativismo não é necessariamente um mal, mas exige-se dele que o seu resultado

tenha sempre como norte o interesse público. Assim se compreende, como é sabido por todos, as prerrogativas da magistratura, as quais, no entanto, somente se justificam, no interesse público (prestação jurisdicional justa e célere) e não no interesse pessoal do magistrado. Somente nesta perspectiva conseguimos convencer a sociedade, legítima titular do poder público, de que somos indispensáveis à sua existência.

Assim, não reagirmos, nós mesmos, contra a chamada “crise do judiciário” pode, a longo prazo, significar uma “espécie de suicídio institucional” em que o magistrado desacreditado e transformado em um burocrata não possa mais ter como reagir para resgatar o status de órgão de poder no sentido mais sublime da palavra. Dirijo-me, sobretudo aos magistrados mais jovens. Conclamando-os a não se “enquadrar”, não se conformar, não se acomodar na idéia de que agora a vida está arrumada e que a responsabilidade pelas mudanças não é sua. Ouvi com tristeza, autoridade judiciária de alto escalão referir-se aos novos magistrados como “juiz do contracheque”, fascinado com o acesso a um patamar privilegiado no mundo do consumo contemporâneo (carro importado, viagem ao exterior, etc.) e esquecido da responsabilidade social diferenciada que o cargo lhe impõe. A afirmativa não pode ser tomada como uma constatação em relação a toda ou à maioria esmagadora da magistratura.

No máximo, talvez tenhamos tempo para admitir que em muitos casos estamos trabalhando além da conta, mas de modo irracional, em meio a procedimentos e ritos repetitivos e automáticos sem dar conta de sua razão de ser.

Talvez estejamos vivenciando o dilema de não mais refletir sobre o sentido dos atos, das rotinas e dos procedimentos.

Talvez estejamos diante da seguinte contradição: exauridos pelo volume de processos, decisões e audiências, não temos tempo de verificar a sua utilidade e sua eficácia. Mas, o que é mais importante, não temos tempo de pensar sobre o papel do juiz, as mudanças profundas verificadas nas relações econômicas e na sociedade, e assim continuamos a fazer a mesma coisa, do mesmo jeito há décadas. Ocorre que esse jeito está em xeque e pode não nos levar ao lugar real e simbólico de bem servir. A irreflexão, pode nos tentar à acomodação, com sobra de justificativas para tanto. Com o trem em movimento parece-nos difícil consertá-lo, ainda que a ameaça do descarrilamento seja real.

Senhores juízes, o SINGESPA aposta em sentido contrário. E o instituí por que creio que a saída está nas mãos dos juízes de 1ª. instância. Já o pronunciei inúmeras vezes. E esta convicção vem de minha longa experiência nesta Justiça, mais de 30 anos de magistratura e mais de 40 anos de serviço público, passando por todas as atividades possíveis de serem exercidas por um magistrado, especialmente na Corregedoria. Alertado por esta experiência e pela contribuição de vários juízes com quem pude trabalhar e conviver mais de perto, senti que era necessário um espaço institucional para que pudessem refletir, dialogar, trocar experiências, apontar possíveis soluções para problemas estruturais de gestão e administração da justiça, formular

coletivamente políticas jurisdicionais locais e regionais, interpretar coletivamente as regras burocrático-procedimentais do processo e a gestão judiciária para atribuir-lhes maior operacionalidade e eficácia, promover de forma institucional a cooperação judiciária (conceito novo no direito brasileiro) e, enfim, participar ativamente da administração do Tribunal. Além de tudo isto, um espaço de renovação do conceito e do exercício da jurisdição, um espaço institucional de intercâmbio com outras instituições. Sem contar ainda a institucionalização da cooperação judiciária, cujas práticas embrionárias já revelaram a potencialidade transformadora deste instituto que foi o ponto de partida do SINGESPA. Sempre e tudo voltado para a melhoria da nossa atividade jurisdicional e das condições de trabalho.

Peço aos senhores que, assim que puderem, tomem conhecimento do conteúdo do Regulamento Geral do SINGESPA cuja versão revista por vocês em julho foi publicada no dia 30 de agosto passado.

Temos, então, um instrumento de materialização coletiva da vontade dos magistrados de 1º grau, no que diz respeito a consenso quanto a rotinas e procedimentos, a políticas jurisdicionais adotadas, à formulação coletiva da interpretação jurisprudencial, à formulação de programas institucionais e interinstitucionais de ação. O que diz respeito ao diálogo interno entre a Administração do Tribunal e a magistratura de 1ª. instância as diretrizes de ação corporificam o instrumento desse diálogo. Através delas se conhece o pensamento médio dos juízes; através delas eles elaboram importante diagnóstico acerca

da realidade e das condições de trabalho vivenciadas em todas as regiões, em todas as varas; através delas, desse retrato institucional, a Administração toma conhecimento desta realidade por mãos daqueles que a vivenciam cotidianamente. Neste aspecto passam a ser também um instrumento valioso para o Tribunal. Vejam o interesse dos acadêmicos, dos advogados, por tais diretrizes, desejosos por conhecer o pensamento dos juízes de 1ª instância do TRT3.

Vencidas as dificuldades que impuseram a demora da publicação das diretrizes de todas as Unidades Regionais formuladas em 2010, chegou-me às mãos recentemente a primeira edição completa destas diretrizes de ação. As diretrizes da Unidade-BH em razão da antecedência do respectivo encontro e da sua publicação puderam ser mais amplamente trabalhadas. As das demais Unidades que agora vieram a público certamente serão analisadas e consideradas pela nova Administração.

Sei que muitos poderão restringir sua impressão do SINGESPA a partir da concretização ou não das diretrizes emanadas, com desprezo de todos os demais aspectos possíveis de atuação dos próprios magistrados para a operação de profundas mudanças na prestação jurisdicional a partir de sua própria iniciativa. Se o termômetro for somente o da averiguação do número de diretrizes de ação reivindicatórias encaminhadas à Administração para justificar e legitimar os encontros já realizados, ainda assim tenho a esclarecer que inúmeras das diretrizes relativas à matéria administrativa da competência do Tribunal foram atendidas, muitas outras estão em fase de estudo e outras tantas

não são suscetíveis de implementação por absoluta impossibilidade como é, por exemplo, o caso daquela que postula 3 assistentes para juiz e outros 3 para os diretores de secretaria. Simplesmente por que ato normativo do CSJT determina a implementação de medida em sentido absolutamente contrário, que é inclusive a redução do assistente de diretor para 1. A par de algumas diretrizes dizerem respeito a matérias, do ponto de vista administrativo, extremamente complexas, e não comportarem estudos imediatos elas estavam sob análise.

Disponibilizou-se, nesta semana, no portal do SINGESPA uma relação considerável de diretrizes de ação implementadas pela Administração. Mas, não é simples, não se pode implementá-las com um passe de mágica. Cito uma delas considerada como das mais importantes: a fixação de dois magistrados por Vara. No momento de sua implementação o número de juízes era insuficiente, tivemos que desencadear a abertura de mais de um concurso para suprimento de vagas e, por mais que desejássemos diferente a sua plena implementação em todas as Varas que atendam os critérios fixados requer algum tempo. Temos que resolver o problema dos mutirões, que juntamente com substituições no Tribunal, desfalcam as Varas de seus titulares. Medidas estão avançadas, especialmente quanto à ampliação do número de desembargadores.

Contudo, é preciso ter muito claro que apenas a ampliação do número de varas e de desembargadores, ou seja, o agigantamento da máquina judiciária não resolve, por si só, o problema da Justiça. Tão séria e importante quanto isto é a

mudança de mentalidade, a organização e o planejamento racional e coerente das atividades meio e do próprio modelo de prestação jurisdicional tradicionalmente realizado. A racionalização e o planejamento da administração da justiça é a contribuição mais genuína que o Conselho Nacional de Justiça, enquanto órgão de controle administrativo, pode dar à sociedade brasileira.

Nestes termos, considero muito oportuna a escolha não menos importante que as demais, do tema “contribuição da 1ª. instância para o planejamento institucional (estratégico) do TRT3”. Muitos acreditam que a tarefa de planejar é incumbência de um setor especializado e restrita às mãos de *experts*. Com isto, sustentados em múltiplas justificativas relutam em participar. A visão é equivocada. Tudo na vida é suscetível e deve, para se ter sucesso, ser planejado, até mesmo uma viagem de férias. Por que a função jurisdicional e a administração da justiça não haverão de ser? O sofrimento infligido ao jurisdicionado quer seja pela demora e pela insuficiência qualitativa da prestação jurisdicional pode ser, sim, minimizado se todos nós magistrados passarmos a encarar seriamente a questão do planejamento.

Por outro lado, poucos pouparam críticas às primeiras tentativas de planejamento intentadas pelo CNJ. Deixou-se de lado o fato de que a mera institucionalização do plano estratégico do poder judiciário brasileiro, com a definição da função do poder judiciário na sociedade, o que se espera dele e com que valores, além da fixação de objetivos, metas, indicadores e ações para o alcance de tais objetivos já é por si só um grandioso passo.

A princípio preferimos nos ater às imperfeições do que ao ineditismo da iniciativa. A fixação arbitrária das metas fez arrepiar alguns e suas imperfeições passaram a ser vistas como mote para invalidação de toda a iniciativa e de qualquer planejamento. Argumentos de toda ordem: ao juiz não cabe gerir, o planejamento ofende as prerrogativas constitucionais e a independência da magistratura e um rosário de tantos outros.

Contudo, o planejamento racionaliza o brutal gasto público despendido para a sustentação da máquina judiciária e o desperdício burocrático reinante em todos os setores, dele não escapando de modo algum as rotinas e procedimentos processuais. Os gastos redundantes, investimentos não planejados, má alocação de recursos materiais e humanos, dos quais não se deve excluir a distribuição de trabalho e a alocação dos próprios magistrados, juntamente com a repartição de competências territoriais. Não se pode esquecer da descaracterização da distribuição de gratificações funcionais como instrumento de gestão e de retribuição ao mérito funcional e das responsabilidades assumidas. E tantos outros aspectos que minha vivência neste período me apontou e demonstrou que a direção adotada pelo CNJ não é equivocada.

O juiz não é uma ilha insólita neste mar de problemas, pois tudo que ele faz situa-se neste ambiente e depende decisivamente de todos estes fatores. Como justificar sua alienação quanto a este aspecto?

Se o juiz não é um técnico planejador é ele o responsável, em sua unidade, para que o que foi planejado seja cumprido. Esquivar-se desta responsabilidade depõe contra o compromisso social que assumimos.

Entre os métodos disponíveis, o poder judiciário elegeu a técnica de planejamento denominada BSC (balanced scorecard), cuja característica mais marcante é sua flexibilidade e adequação à natureza da atividade planejada e a sua abertura à participação direta dos responsáveis por sua execução. Por isso mesmo é o que detém hegemonia no planejamento do setor público, inclusive no judiciário. A participação efetiva dos seus destinatários na construção do planejamento é sua tônica principal.

Já que não há argumento plausível que possa sustentar a desorganização e falta de planejamento das atividades públicas e da administração da justiça, resta concluir que a garantia de participação dos magistrados na construção do planejamento é portanto decisiva. São eles os únicos capazes de fornecer os diagnósticos e os elementos indispensáveis à definição do conteúdo programático de qualquer plano estratégico. Esquivar-se disto equivale a devolver a tarefa de planejar nossas atividades exclusivamente a tecnocratas que não dispõem da experiência e do conhecimento intrínseco à função jurisdicional. A adequação do planejamento à natureza de nossas funções é tarefa indelegável dos magistrados. Caso contrário, estaremos sujeitos a planos e a cobranças incongruentes com as nossas atividades.

Assim, diante da constatação de que não é possível qualquer retrocesso das iniciativas que visam ao planejamento, à racionalização e à organização da administração da justiça, resta a nós magistrados escolher se preferiremos estar sujeitos a um planejamento construído por nossas próprias mãos, realista e adequado à nossa atividade, ou entregá-lo a quem a desconhece e, novamente estarmos sujeitos a um planejamento destoante da realidade, mas que nem por isso deixará de ser um instrumento de gestão e de avaliação do nosso desempenho.

Eis, também nesta vertente, a importância institucional do SINGESPA. Ele próprio como órgão recém introduzido na estrutura administrativa do Tribunal e dada a importância estratégica que assume, está sendo, agora, objeto de planejamento estratégico que vem sendo realizado com auxílio de consultoria especializada contratada para este fim.

Devo registrar que o SINGESPA tem agora assento na Comissão de Planejamento Estratégico, podendo levar diretamente ao órgão competente as diretrizes de ação pertinentes à matéria.

Senhores juízes, não é por outra razão que, no interesse público e da justiça, a paralisação das audiências para que o possam efetivamente refletir e formular suas proposições nos encontros anuais se justifica plenamente. Das mentes de vocês, da capacidade de pensar e atuar coletivamente emergirão soluções para inúmeros problemas e uma justiça melhor e mais eficiente,

capaz de assegurar a efetividade dos direitos daqueles que dela necessitam.

Esta aproximação e este intercâmbio não se restringirão aos encontros presenciais anuais. Tive notícia de que os coordenadores regionais se reuniram virtualmente pela primeira vez na semana passada e que isto, após ajustes técnicos necessários se tornará freqüente e dispensará boa parte das reuniões presenciais indispensáveis à coordenação do sistema. Ao mesmo tempo, estabelecerá uma rede de contatos virtuais ao vivo entre os senhores.

Quero ressaltar o incansável trabalho do juiz Antônio Gomes de Vasconcelos, coordenador geral do SINGESPA que, sem mediar esforços, e sem interrupção de suas atividades funcionais normais vem coordenando a consolidação institucional deste órgão.

Meus agradecimentos aos coordenadores regionais, que contribuíram de forma decisiva para a realização deste evento.

Enfatizo, enfim, que o SINGESPA não é uma aventura administrativa. Mas, um sistema reconhecido e premiado pela Organização dos Estados Americanos (OEA) através do seu Centro de Estudos Judiciales de las Americas, entre as seis melhores experiências dentre quase uma centena de boas iniciativas originárias de 19 países.

Os juízes de 1ª. instância estão convidados a deixar de ter expectativas quanto aos seus resultados mas a

serem atores destes resultados cuja realização está nas mãos de cada um e não nas mãos da Presidência do Tribunal.

Agradeço a todos a paciência de me ouvirem, mais a ocasião exige uma mensagem mais densa, e desejo que, tal como nos encontros passados, este seja mais um sólido passo na consolidação deste importante espaço institucional de participação.