



**Universidade de Brasília**

**Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis**

**Departamento de Administração**

**IGOR RODRIGUES COSTA**

**Celeridade e Qualidade no Poder Judiciário:  
A Percepção de Magistrados Brasileiros**

**BRASÍLIA - DF**

**DEZ/2016**

IGOR RODRIGUES COSTA

**Celeridade e Qualidade no Poder Judiciário:  
A Percepção de Magistrados Brasileiros**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Adalmir de Oliveira Gomes

**BRASÍLIA - DF**

**DEZ/2016**

COSTA, Igor Rodrigues.

Celeridade e Qualidade no Poder Judiciário: A Percepção de Magistrados Brasileiros / Igor Rodrigues Costa. – Brasília, 2016.

60 f. : il.

Monografia (Bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Adalmir de Oliveira Gomes, Departamento de Administração.

Poder Judiciário. Administração Judicial. Celeridade. Qualidade. Magistrados.

IGOR RODRIGUES COSTA

**Celeridade e Qualidade no Poder Judiciário:  
A Percepção de Magistrados Brasileiros**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília, do  
aluno

**Igor Rodrigues Costa**

Dr. Adalmir de Oliveira Gomes

Professor – Orientador

Dr. Tomás de Aquino Guimarães  
Professor - Examinador

Dr. Diego Mota Vieira  
Professor Examinador

Brasília, 01 de Dezembro de 2016.

Dedico e ofereço a realização deste trabalho  
Àquele que é o Senhor da Vida, aos meus pais  
Alberto (*in memoriam*) e Edilamarcia, e aos  
meus irmãos Wladimir e Priscila.

## AGRADECIMENTOS

*“Como é bom poder pertencer a um Deus de amor. Como é bom poder confiar em Sua fidelidade. Eu descanso em Ti, eu espero em Ti, eu te adoro, Deus de Amor.” - Ana Paula Valadão Bessa.*

Primeiramente, agradeço ao Deus de Amor, a quem me referirei aqui como *Jeová-Sabaoth* (Senhor dos Exércitos), por sempre guerrear as minhas guerras, e nos momentos mais árduos ter estado comigo até aqui. A Ele a honra e a glória por este trabalho.

Agradeço aos meus amados pais Edilamarcia e Alberto (*in memoriam*), por sempre terem investido em todos os meus sonhos, meus projetos, e me dado todo o apoio e suporte para realizá-los. Em especial, à minha mãe, ou “dona Mãe”, como costume chamá-la, por ser tão paciente, tão amável, e tão merecedora do meu amor, por todos os sacrifícios feitos para que eu tivesse uma boa educação, uma ótima criação, e me tornasse o homem e cidadão que hoje sou.

Agradeço aos meus irmãos de sangue e de coração, Priscila, Wladimir, Sérgio e Rodrigo por sempre terem estado ao meu lado, por terem bradado as minhas vitórias e chorado as minhas perdas comigo. Por sempre terem me incentivado a ir além, a fazer mais e a ser mais. E por serem esse “braço direito” em todos os momentos. Amo vocês!

Agradeço aos meus irmãos “emprestados”, Silzi, Rodolfo e Bianka, por terem vivido comigo os momentos mais lindos da vida e por serem a família que eu escolhi como minha. Por todo o apoio nas horas difíceis, e por viverem e comemorarem comigo os momentos mais felizes. Por sempre terem estado comigo, em todas as jornadas que eu escolhi viver. Amo vocês!

Agradeço aos meus grandes e mais lindos amigos, Jéssica Guedes, Daniel Moura, Laisa Morgana, Ygor Mota, Gláucia Panta, Raíssa Barbosa, Marcello Vieira, Vinicius Castro, Andressa Santos, Felipe Rodrigues e Karen Costa por sempre terem palavras de incentivo, e por terem vivido esses momentos comigo (alguns, literalmente), e por sempre terem me apoiado, e terem sido um amparo e um ombro-amigo. Amo vocês, amigos!

Agradeço ao meu orientador, Dr. Adalmir de Oliveira Gomes, que idealizou e acreditou nessa pesquisa, por ter me dado todos os insumos para realizar um trabalho de altíssima qualidade, e por ter me acompanhado em todas as etapas da pesquisa.

Agradeço ao amigo Gabriel Marciano e à querida Coordenadora Mônica Magalhães, por terem sido canais fundamentais no contato com os magistrados que integram essa pesquisa, junto ao Supremo Tribunal Federal e ao Superior Tribunal Militar, respectivamente. Especialmente, por terem sido tão compreensivos e ajudadores.

Agradeço aos Magistrados que integram essa pesquisa, e aos seus respectivos Gabinetes, por terem sido tão abertos, tão dispostos a compartilhar comigo, e sempre tão atenciosos. Alguns eu já havia tido o prazer de conhecer e de poder trabalhar junto, outros são meus referenciais acadêmicos e profissionais de toda uma vida, e eu espero honrar os votos e elogios que me fizeram quando eu estava na fase de coleta de dados desta pesquisa. Agradeço também àqueles que não puderam participar da pesquisa, mas que de forma extremamente solidária e acessível enviaram votos de sucesso e justificaram as razões pelas quais não poderiam participar.

Por fim, agradeço a todos aqueles que de forma indireta ajudaram na realização deste trabalho.

## RESUMO

Os magistrados possuem papel de suma importância no Poder Judiciário, por serem aqueles que conduzem a área fim, ou seja, a atividade judicante. Por isso, é essencial compreender as dificuldades inerentes ao trabalho realizado por esses agentes estatais, à luz dos princípios da celeridade e da qualidade. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo identificar a percepção de magistrados brasileiros a respeito de como conciliar celeridade e qualidade na atividade judicante. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com 15 (quinze) magistrados brasileiros, atuantes em diferentes Tribunais Superiores, situados em Brasília. Os resultados demonstram que os magistrados acreditam ser possível uma atuação jurisdicional rápida e de qualidade, mas para isso é necessário um trabalho conjunto entre os poderes Judiciário, Legislativo e Executivo. Além disso, os entrevistados creem que políticas internas dos próprios tribunais também podem contribuir para a conciliação entre celeridade e qualidade, principalmente, por meio de um sistema de controle interno dos atos judiciais, a fim de medir e quantificar o trabalho de cada magistrado. Por fim, muitos dos entrevistados acreditam que a adoção de instrumentos judiciais como a conciliação, a mediação e a arbitragem, já previstas no novo Código de Processo Civil (2015) ajudarão a gerar, em um futuro próximo, uma Justiça célere e de qualidade.

**Palavras-chave:** Poder Judiciário. Administração Judicial. Celeridade. Qualidade. Magistrados.



## **ABSTRACT**

Magistrates play a very important role in the Judiciary, because they are the ones who lead the area, that is, the judicial activity. It is therefore essential to understand the difficulties inherent in the work carried out by these state agents in the light of the principles of speed and quality. In this sense, this study aims to identify the perception of Brazilian magistrates regarding how to conciliate celerity and quality in the judging activity. Data were collected through interviews with 15 (fifteen) Brazilian magistrates, who work in different Superior Courts, located in Brasília. The results show that magistrates believe that it is possible to have a speedy and high quality judicial procedure, but this requires working together between the Judiciary, Legislative and Executive branches. In addition, respondents believe that internal policies of the courts themselves can also contribute to the reconciliation of celerity and quality, mainly through a system of internal control of judicial acts, in order to measure and quantify the work of each magistrate. Finally, many of the interviewees believe that the adoption of judicial instruments such as conciliation, mediation and arbitration already provided for in the new Code of Civil Procedure (2015) will help to generate, in the near future, a speedy and quality justice.

**Keywords:** Judiciary. Judicial Administration. Celerity. Quality. Magistrates.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CF/88 – Constituição Federal de 1988

CNJ - Conselho Nacional de Justiça

EC – Emenda Constitucional

STF – Supremo Tribunal Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça

STM – Superior Tribunal Militar

TSE – Tribunal Superior Eleitoral

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	12
1.1 Contextualização	12
1.2 Formulação do problema	13
1.3 Objetivo Geral	14
1.4 Justificativa	14
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	16
2.1 O Magistrado e seu papel na sociedade	16
2.2 Celeridade e Qualidade no Judiciário	17
2.3 Revisão da Literatura a respeito de Celeridade e Qualidade no Judiciário	20
<b>3. MÉTODOS DE PESQUISA</b>	27
3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa	27
3.2 Caracterização do Setor do Estudo	27
3.3 Participantes do estudo	29
3.3 População e Amostra	30
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	33
4.1 Prestação jurisdicional célere	34
4.2 Prestação jurisdicional de qualidade	37
4.3 Conciliação entre Celeridade e Qualidade	41
4.4 Obstáculos para a conciliação entre Celeridade e Qualidade	46
4.5 Implicações para a teoria e a prática	50
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	54
<b>REFERÊNCIAS</b>	57
<b>APÊNDICE</b>	60

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Logo após a queda do Regime Militar, instaurado em 1964, a democracia é restaurada no Brasil, e com ela, a garantia dos direitos civis, políticos e sociais. Isso somente foi possível através da Assembleia Constituinte de 1987/1988, que originou uma nova Constituição Federal, outorgada em 5 de outubro de 1988 (CF/88). Esta, que ficou conhecida como a “Constituição Cidadã”, resguardou direitos e delimitou deveres como nenhuma outra havia feito antes (NOGUEIRA, 2011).

Essa amplitude de direitos fez com que os cidadãos aos poucos começassem a se conscientizar de que eram sujeitos de direitos e, portanto, possuíam legitimidade para gozá-los, mesmo que para isso fosse necessário pleiteá-los junto ao Judiciário, fazendo-os valer. Essa procura pela validação judicial de direitos constitucionalmente consagrados, fez com que ao longo dos anos a máquina do Poder Judiciário não comportasse mais a quantidade de processos ajuizados em suas mais variadas instâncias e áreas, fazendo com que a sociedade, de uma forma geral, começasse a ansiar por uma reforma do Poder Judiciário (DELGADO, 2003).

Com este intuito, nasceu a Emenda Constitucional nº 45 (EC/45), oriunda do Congresso Nacional, com o objetivo de corrigir algumas omissões constantes da Constituição de 1988. Mais especificamente, no que tange ao rol de garantias fundamentais, no art. 5º, foi acrescentado o inciso LXXVIII, para tratar justamente da celeridade e da qualidade, princípios aguardados quando da ação do Poder Judiciário (DELGADO, 2003). Porém, a cada dia cresce o número de ações ajuizadas nas Cortes de todo o país e, com isso, a carga de trabalho e a demanda por uma Justiça célere e qualificada (GOMES, GUIMARÃES, 2012), sob pena de o Judiciário perder a credibilidade, respeitabilidade e confiabilidade social (HADDAD, 2004).

Esse grande número de ações ajuizadas todos os anos, fez com que ao longo do tempo a demanda se tornasse cada vez maior, fenômeno que ficou conhecido como “crise do Judiciário” (SADEK, 2004). Para muitos autores, o problema do Judiciário está na sua gestão e na forma como tudo ocorre dentro de sua máquina interna (MARQUES, 2009). Justamente para tentar sanar essa problemática, nasce no ano de 2005 o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão de cúpula administrativa e de controle interno do Poder Judiciário, que contribuiu para a construção de uma política de eficiência e eficácia dentro das Cortes brasileiras (NOGUEIRA, 2011).

Mesmo com todas essas questões, a problemática do Judiciário tem sido negligenciada pelos estudiosos da Administração Pública. Um levantamento feito entre os anos de 1995 a 2008, mostra que apenas 0,8% de toda a produção científica na área da Administração Pública, foi voltada para o Judiciário (NOGUEIRA, 2011). E em sua maioria, estes estudos são realizados por áreas como Economia e Direito, e não pela Administração que, de fato, é a área que se dedica com exclusividade à ciência da gestão, organização e do trabalho como um todo.

## **1.2 Formulação do Problema**

A morosidade na tramitação das ações judiciais é um dos principais problemas enfrentados hoje pelas Cortes brasileiras, o que faz com que o Poder Judiciário caminhe em direção oposta àquilo que postula a CF/88, em seu art. 5º, LXXVIII, quanto à celeridade e qualidade. Ao longo do tempo, esse desgaste da imagem do Judiciário, causa a descrença na Justiça, bem como a perda da respeitabilidade e confiabilidade social (HADDAD, 2004).

Por um lado, os magistrados brasileiros são chamados e cobrados pela sociedade a tomarem decisões de qualidade, visto que estas têm grande impacto social, e não interferem somente na vida de um único indivíduo, mas na vida de toda essa sociedade. Por outro lado, essa mesma sociedade cobra celeridade no trabalho dos juízes, ou seja, rapidez em sua atuação profissional, enquanto solucionadores de conflitos e pacificadores sociais. Cabe salientar também que,

institucionalmente, o CNJ cobra de seus membros uma atuação rápida e de qualidade por meio da estipulação de metas, de avaliações de desempenho e de normativos internos da própria magistratura, em busca de uma maior celeridade e primazia da qualidade na atividade judicante.

O problema abordado nesta pesquisa, envolve a necessidade de conciliar os dois princípios norteadores de toda a Administração Pública, e em especial e por consequência, do próprio Judiciário, que são a celeridade e a qualidade na atuação jurisdicional.

### *1.2.1 Problema de Pesquisa*

Como juízes associam celeridade e qualidade no Poder Judiciário?

## **1.3 Objetivo Geral**

A pesquisa proposta tem como objetivo principal **descrever a percepção de magistrados de Tribunais Superiores brasileiros, a respeito da possibilidade de associação entre celeridade e qualidade na atividade judicante.**

## **1.4 Justificativa**

O estudo tem como intuito somar ao campo ainda em construção referente à verificação da interação dos princípios da celeridade e da qualidade na atividade judicante, que além de serem princípios constitucionais, ou seja, previstos em lei específica de cumprimento pelo Poder Judiciário, configuram-se em princípios comuns ao Direito e à Administração. Além disso, como bem explicitam os estudos de Gomes e Guimarães (2012) e Nogueira (2011), não há muitos estudos que tenham o Judiciário como foco, realizados pelos estudiosos da Administração Pública, configurando-se como uma carência que precisa ser

suprida, a fim de gerar para esta área da Administração importantes considerações quanto à sua gestão, organização e melhora.

Mostra-se importante também, por mostrar a interpretação de membros do Poder Judiciário acerca dos conceitos trabalhados nesta monografia, bem como se dão as condições de trabalho desses magistrados para a efetivação e conciliação entre a celeridade e a qualidade. Além disso, proporciona insumos para que a Administração Judicial brasileira desenvolva políticas em direção à plenitude da efetivação desses mandamentos constitucionais, tão importantes para a construção de uma Administração Pública eficaz e dotada de capacidade de atuação fática.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção destina-se a abordar o surgimento da figura do magistrado na sociedade ocidental, alinhada aos princípios da celeridade e da qualidade, de acordo com o que a teoria acerca do tema relata. Em seguida, passa-se à análise das obras analisadas, e que são base para o estudo, bem como das características metodológicas e teóricas utilizadas em sua construção. E, por fim, os resultados encontrados pelos teóricos, acerca do tema tratado.

### **2.1 O Magistrado e o seu papel na sociedade**

A figura do magistrado no mundo ocidental data-se desde o período da Grécia Antiga. Berço da civilização ocidental e local de formação da democracia, da política, do Estado, e de tudo que se conhece hoje como pertencente à esfera pública de atuação social, a Grécia inaugurou a existência da magistratura (CHAUI, 2002).

Naquele período os magistrados detinham um papel diferente do que têm hoje, exercendo as funções que pertencem, hoje, ao parlamento, já os parlamentares da época, discutiam e solucionavam os litígios e os conflitos daquela sociedade em geral, portanto, havia uma troca de competências e atribuições em vista do modelo que se tem nos dias atuais (CHAUI, 2002).

Com o passar do tempo, foi assentada a ideia de República e de que ela era formada por poderes independentes e harmônicos entre si. A partir daí, surge a ideia de um Poder republicano e detentor das prerrogativas de instrução e julgamento sobre aquilo que era considerado certo e o que era considerado errado, de acordo com as leis da época. Nesse momento, surge o magistrado da forma como se conhece nos dias atuais, ou seja, aquele que emite juízo acerca de determinado assunto baseado nas leis de um Estado e em sua concepção de justiça (CHAUI, 2002).



No Brasil, a figura do magistrado se apresenta desde a chegada da família real portuguesa, a Casa de Bragança, às novas terras (MARTINS FILHO, 1999). Desde aquela época se data a existência do primeiro Tribunal do país. Os juízes brasileiros, ao longo do tempo, sofreram diversas mudanças em suas atribuições, principalmente, nas últimas duas décadas, devido à modernização dos sistemas judiciais e a um maior acesso dos cidadãos ao Judiciário, o que gerou uma crescente qualidade nos serviços ofertados pela Justiça brasileira.

Todas essas mudanças geraram alterações no modo de trabalho dos juízes brasileiros, inclusive, quanto às suas funções (MARTINS FILHO, 1999). O perfil do magistrado não se restringe apenas como aquele que resolve conflitos sociais, mas aquele que administra esses conflitos de forma a gerar o melhor resultado para todas as partes. Isso gerou ao magistrado um novo papel em relação às suas funções sociais, e como ele se percebe em meio a tudo isso (GOMES, GUIMARÃES, SOUZA, 2016).

## **2.2 Celeridade e Qualidade no Judiciário**

A reforma do Judiciário nasce junto com a “Reforma do Estado”, que se tornou pauta política desde à redemocratização do Brasil. As primeiras eleições presidenciais de 1989 evidenciaram isso, tendo mais força no governo Fernando Henrique Cardoso, que criou o Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE). A justificativa de tal reforma, se dava a partir da premissa de que a sociedade havia mudado, e o Estado não se sustentaria sobre si mesmo, caso não se reinventasse (BRESSER-PEREIRA, 1996).

O Banco Mundial teve participação ativa neste processo de reformas dentro do Estado brasileiro, principalmente na do Judiciário. Através do Documento Técnico 319, elaborado pelo Banco, foi delineada a reforma dos sistemas judiciais da América Latina e do Caribe. Esse novo período de liberalização econômica necessitava de segurança jurídica e previsibilidade por parte dos outros Estados. A redução do tempo de tramitação de todo o processo judicial seria o principal elemento da segurança jurídica nacional.

O Judiciário sempre se manteve como um Poder em separado, distante e quase inacessível, inclusive, fazendo surgir perguntas acerca de seu real *status* de Poder Republicano. Com o advento da Constituição de 1988, o Judiciário passa a ser o garantidor dos direitos sociais, e fiscalizador constitucional dos atos exarados pelo Legislativo e Executivo (VIEIRA, 2008).

Com a expansão desses direitos, o Judiciário assume um outro papel: formulador e implementador de políticas públicas no âmbito de sua própria jurisdição e atuação (TAYLOR, 2007). A EC nº45/2004 é considerada nesse sentido estrito, um ponto de inflexão, tendo como destaque a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que visa implementar e assegurar políticas no âmbito do Judiciário. A criação do órgão, tal como o é nos dias de hoje, ou seja, implementador e mantenedor de políticas, e órgão de correção, se dá pelo clamor que houve no passado, até mesmo de outros Poderes Republicanos, que questionavam muitas coisas dentro da conduta do Judiciário e de seus membros, e consideravam que era necessário a criação de um órgão de controle, à exemplo do que outros Poderes já haviam feito.

A função básica do CNJ é pensar o Poder Judiciário de maneira estratégica, racional e moderna quanto à sua gestão e atuação. O órgão foi instituído como integrante do Judiciário, com a função de planejá-lo, fiscalizar seus atos, receber e conhecer de reclamações contra membros e órgãos (SADEK, 2006). Dez anos após a sua criação, o órgão proporcionou grandes mudanças na Justiça brasileira, e rompeu com alguns paradigmas que diziam, por exemplo, ser o problema da morosidade e falta de qualidade do Judiciário o número insuficiente de magistrados e servidores. Houve a racionalização e modernização de procedimentos, bem como mudanças nas condições de trabalho e status dos magistrados (SADEK, 2010).

A quantificação do trabalho do magistrado, as metas, as classificações, os indicadores e todos os tipos de mensuração da produtividade, demonstram uma uniformidade quanto às mudanças trazidas pelos novos métodos de gestão (elaboradas no âmbito do CNJ), segundo os próprios magistrados. Mesmo assim, esses métodos ainda dividem opiniões quanto ao trabalho ser avaliado apenas em números. Dos grandes problemas trazidos pela quantificação, apontam-se

dois de grande importância e que requerem grande atenção por parte da administração judiciária. O primeiro, é o problema das fraudes que são realizadas com fins de atender às metas estipuladas pelos tribunais, ou seja, é a flagrante supressão de direitos fundamentais dos envolvidos nos processos sob o comando de magistrados que agem dessa forma, oferecendo uma jurisdição falha e incompatível com o Estado Democrático de Direito. O segundo, é que a quantificação do trabalho em si, não calcula as minúcias de cada caso, ou seja, o contexto específico ao qual está inserida aquela situação, portanto, se um magistrado demora um pouco mais de tempo em um determinado processo, por ser de grande complexidade, e um outro, faz dez outros processos nesse mesmo tempo, a quantificação trará o placar geral de 10 x 1, de forma indiscriminada e injusta (DEJOURS, 2008).

O Judiciário, como Poder detentor das prerrogativas de instrução e julgamento de processos em diversas esferas, está submetido a uma grande quantidade de trabalho. Porém, há na legislação a garantia da análise, e o posterior posicionamento judicial advindo através dessa análise do caso concreto, em um período considerado justo até que se possa proclamar um resultado com a devida segurança do que se está a fazer, é a chamada razoável duração do processo (art. 5º, LXXVIII, Constituição Federal), bem como uma decisão sólida e fundamentada, como também postula a CF/88, em seu art. 93, IX, e também a Lei Complementar nº 35, de 1979 - Estatuto da Magistratura (FERRAZ, 2009). Justamente com o objetivo de criar meios facilitadores do cumprimento dos prazos legais de análise, instrução e julgamento de processos, implementou-se junto à Emenda nº 45/2004, os princípios da celeridade e da qualidade (DELGADO, 2005).

O princípio da celeridade diz respeito ao tempo de tramitação dos processos nas cortes de justiça, assim como a rapidez com a qual estes processos são analisados e julgados, sendo respeitadas as condições mínimas para isso. Portanto, cabe ao Estado garantir o cumprimento fiel das leis através de sua ação, como também cabe a ele fazê-la cumprir-se em período razoavelmente e legalmente fixado (PETERS, 2007).

O princípio da qualidade diz respeito à busca em atender ao jurisdicionando em suas demandas da melhor forma cabível, assim como à fundamentação e densidade das decisões judiciais, ou seja, seu teor, os precedentes para que determinada decisão seja tomada, a jurisprudência assentada nos Tribunais Superiores e, principalmente, na Suprema Corte brasileira (MARQUES, 2009). Isso torna as decisões qualificadas, com remotas chances de anulação ou, ainda, de reformulação por Cortes Superiores.

Para se entender melhor como se dá a interação entre os dois princípios acima expostos, na figura do juiz, optou-se pelo embasamento através da Teoria das Inteligências Múltiplas, de Howard Gardner, elaborada em 1983. A teoria, enquanto referência para este trabalho se mostra importante pela sua validade, aplicabilidade, e impossibilidade de se avaliar habilidades do ser humano, em seu ambiente de trabalho, sem um embasamento da ciência psicológica. Esta teoria é de grande importância para a pesquisa, principalmente, tendo-se em vista ser a uma das únicas que versa sobre o tema com tamanha propriedade.

### **2.3 Revisão da literatura: Celeridade e Qualidade no Judiciário**

Para o aprofundamento da pesquisa, foram selecionados estudos empíricos a respeito da celeridade *versus* qualidade da prestação da atividade jurisdicional no Brasil. No total, foram 18 publicações, sendo 15 artigos, 2 dissertações de mestrado acadêmico, e um livro. Porém, após uma análise profunda das obras em questão, optou-se pelo descarte de 3 artigos que, por mais que tratassem do assunto da celeridade e da qualidade dentro do Poder Judiciário, estavam muito mais ligados a assuntos muito específicos das ciências jurídicas, configurando fuga ao tema que se deseja tratar nesta monografia, totalizando, ao final, 15 publicações.

Os artigos e as dissertações foram publicados entre os anos de 2003-2013, abrindo lacunas temporais por falta de publicação nos anos de 2005 e 2012. O maior número de publicações é do ano de 2009, com 3 no total, seguido pelos anos de 2003, 2008 e 2011, com 2 publicações, cada. Os anos de 2004,

2006, 2007, 2010 e 2013 tiveram 1 publicação, cada. Também foi utilizada para a pesquisa, uma publicação de 1994, porém, esta última foi utilizada em momentos bastante específicos do levantamento de informações, à título de agregação material.

Quanto à origem dos estudos, apenas três publicações pertencem à Administração Pública, uma à Ciência Política, uma à Psicologia, e as demais pertencem ao Direito. As publicações pertencem a fontes bastante distintas, mas quase todas são de revistas do meio jurídico, exceto pelas duas dissertações acadêmicas, que são produções científicas das instituições de ensino onde se originaram, e da obra que pertence à Psicologia. Essas revistas possuem como público-alvo os acadêmicos, advogados, magistrados, e operadores das chamadas Ciências do Estado, área a qual também pertence a Administração. A ausência de publicações da Administração Pública acerca das atividades do Judiciário, expressam claramente a necessidade de se intensificar a pesquisa dentro dessa área tão carente dos efeitos científicos, como bem aponta Nogueira (2011).

Foi adotada apenas uma publicação estrangeira (2011), que tratava de um estudo de caso realizado com magistrados da Corte Trabalhista de Apelações, segunda instância no Direito alemão. Neste estudo, foi levantada a variável “idade” para nortear a avaliação dos magistrados em sua atuação jurisdicional.

Os trabalhos se relacionam, principalmente, com os Tribunais Superiores brasileiros, tendo-se em vista que a maioria das publicações foi escrita por magistrados destes tribunais. Mas, há também um estudo relacionado a um Tribunal de Justiça Estadual, além de outro estudo desenvolvido por um advogado independente.

De todas as pesquisas analisadas, 14 são qualitativas, e 1 é qualitativa-quantitativa. Como dito anteriormente, grande parte das publicações foram escritas por magistrados de Tribunais Superiores, e apenas uma foi escrita por um advogado independente. Nos artigos elaborados por magistrados, foi notória a análise de sua própria prática jurídica, bem como de suas cargas de trabalho, e demais ocupações que o cargo lhes oferece. O artigo que tem um advogado como autor, fala a respeito de sua visão acerca do trabalho dos magistrados, bem

como do funcionamento de toda a máquina judiciária. Este artigo foi de encontro a tudo o que os demais artigos já abordavam e concordavam entre si. A pesquisa apontada como qualitativa-quantitativa, se refere ao estudo de caso alemão.

Todas as publicações tratam, necessariamente, do princípio da celeridade processual e são unânimes quanto à sua definição. Este princípio, como já mencionado, foi introduzido na CF/1988, pela Emenda Constitucional (EC) nº: 45/2004, no rol das garantias fundamentais do art. 5º, em seu inciso LXXVIII, que dispõe:

*“ Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:*

(...)

*LXXVIII - a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação. ” (SENADO FEDERAL. Constituição da República Federativa do Brasil. Edição administrativa atualizada em 2015, pgs 13 e 17).*

O princípio da celeridade, como já visto, é o tempo de duração processual, o tempo que se leva na tramitação desde a impetração da inicial (petição inicial), os recursos de todas as partes, respeitados os princípios do contraditório e da ampla defesa, até a decisão em trânsito em julgado (quando não cabe mais nenhum tipo de recurso), como bem colocam Martins Filho (2006) e Haddad (2004). Evitando, também, os recursos protelatórios, e sancionando seus impetrantes com o rigor da lei (COUTO, 2008). O elevado congestionamento processual tem colocado à prova este princípio fundamental da Lei das Leis, e é tratado com bastante pessimismo quanto à sua melhora, pelos operadores do Direito. Porém, este não é um problema único do Brasil, mas de toda a sociedade contemporânea, (DELGADO, 2003).

Quanto ao conceito do princípio da qualidade, também se torna unânime para estes autores, principalmente, quando se vê combinado com o princípio da celeridade. Trata da eficácia para com a qual o magistrado toma suas decisões, e se elas vão ao encontro com as necessidades de seus jurisdicionados, segundo aquilo que prevê a Lei Maior (MARINONI, 2009).

Os autores também são unânimes quando se trata da dicotomia entre estes dois princípios. Nota-se, no Judiciário, uma máquina pública muito grande, desempenhando um papel ainda muito engessado e lento, trazendo prejuízos àqueles que necessitam de sua atuação (COUTO, 2008).

Hoje, há uma carga de, aproximadamente, 20 milhões de processos ajuizados por ano no Brasil, causando o aumento do trabalho dos magistrados em até 80%. Isso causa a chamada “crise de litigiosidade”, que impede que os processos sejam julgados de forma rápida e eficaz, trazendo prejuízos aos jurisdicionados, sejam de ordem financeira, com as custas processuais, sejam de ordem psicológica, devido ao desgaste emocional vivido durante as demoradas batalhas judiciais (FERRAZ, 2009). Porém, o maior dos problemas se dá na própria atividade judicante, se analisada sob a ótica da Administração Pública, principalmente, quando se trata do princípio da eficiência, também garantido pela CF/88, em seu art. 37, *caput*, e também da própria qualidade de vida no trabalho destes magistrados, e dos demais membros do Poder Judiciário, bem como os custos aos cofres públicos por manterem essa máquina e todo seu efetivo, trabalhando com limites sobre-humanos (COUTO, 2008).

Mostra-se insuficiente também o número de magistrados no Brasil. Apesar dos altos números da categoria, esta continua a ser pequena em relação à carga de trabalho presente nos tribunais. Em meio a todo este cenário, o Judiciário tem investido em recursos tecnológicos para tornar o acesso à Justiça mais democrático, menos burocrático e mais prático, trazendo aos jurisdicionados um maior conforto, e prazos menos extensos (GOMES; GUIMARÃES, 2013).

Portanto, a celeridade e a qualidade, tornam-se os guias da atividade jurisdicional contemporânea, por irem ao encontro dos anseios do jurisdicionado e dos demais operadores do Direito e, também, por ser o norteador daquilo que se espera de toda a Administração Pública, em suas mais variadas esferas de poder (COUTO, 2008).

Nas 15 publicações analisadas, são encontradas três principais causas para a não efetivação dos princípios da celeridade processual e da qualidade, apontada pelos autores:

- a) ausência de conhecimento técnico-administrativo na gerência dos Tribunais;
- b) excessiva possibilidade recursal, presente no Direito Brasileiro;
- c) carga de trabalho excessiva dos magistrados.

Quanto a Administração dos Tribunais por parte dos magistrados, nota-se que os juízes brasileiros não comportam, em sua bagagem de conhecimento ou estudo, práticas e conhecimentos pertinentes à ciência da Administração e, mesmo assim precisam, de forma qualificada, guiar órgãos com um grande corpo funcional, recursos financeiros e encargos, na condição de Ministros ou Desembargadores-Presidentes destes Tribunais. Os juízes brasileiros são obrigados a arcar com uma atribuição que não está em sua gama de conhecimento, e muito menos em sua atribuição de cargo, o que mostra a clara necessidade de profissionais da Administração junto às administrações dos tribunais, para que gerem, através de seu conhecimento, uma gerência qualificada e responsável dos recursos financeiros, humanos e materiais dos órgãos do Poder Judiciário (MARQUES, 2009). Há, na verdade, uma concorrência entre os papéis dos magistrados em seus tribunais, ou seja, além de deverem atuar judicialmente, precisam atuar gerencialmente quanto àquilo que se apresenta em seus gabinetes, e também perante toda uma Corte, ou todo este Poder, no caso do Presidente do Supremo Tribunal Federal, por exemplo, que acumula as funções de chefiar todo o Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça, e a própria Suprema Corte (CNJ, 2015).

Quanto à excessiva possibilidade recursal, se refere ao uso dos recursos com fins de protelar as ações judiciais e não de gerar justiça fática. Ou seja, um dos grandes culpados pela enorme fila de processos para serem julgados são estes recursos contra as decisões judiciais, em suas mais variadas esferas de jurisdição. Os recursos são extremamente válidos em um Estado Democrático de Direito, desde que sejam respeitadas as prerrogativas para seu uso, e sua parcimônia, o que não tem sido verificado em muitas das vezes (MARTINS FILHO, 2006).

Segundo Ferraz (2009), é necessário que haja o cumprimento do que postula o novo Código de Processo Civil (CPC) de 2015, seu art. 81, que dispõe



acerca de sanções pecuniárias para o litigante de má-fé. Ou seja, o pagamento de multas, estipuladas em cima do valor das causas judiciais para aqueles que, sabendo, prevendo e querendo protelar, utilizem os recursos com este fim. Essa sanção deve ser estendida tanto às partes, quanto aos advogados das partes, que litigam de má-fé, na visão do autor.

Outro problema que também foi apontado em relação a essa dicotomia celeridade *versus* qualidade, e que merece destaque é a carga de trabalho dos magistrados (GOMES; GUIMARÃES, 2013). Semanalmente, em um gabinete de um Ministro do Supremo Tribunal Federal (STF) ou do Superior Tribunal de Justiça (STJ), por exemplo, são ajuizadas 100 (cem) ações judiciais, segundo dados do CNJ e também dos tribunais (CNJ, 2015). Nestas ações, há litigância a respeito dos mais variados direitos, e tendo como litigantes os mais variados personagens, que vão desde a União Federal, até um cidadão comum (CNJ, 2015). Este problema é agravado quando se pensa que este determinado Ministro, também precisa analisar as ações que estão sob relatoria de seus pares, para que ele também possa emitir julgamento, liberar votos-vista, e desenvolver uma série de outras tarefas constitucionalmente estabelecidas. Há, ainda, as audiências dentro dos gabinetes, e uma série de outros encargos que são oriundos do cargo, e que gera uma carga excessiva aos magistrados.

Logo, dentre esses três, há dois grandes problemas atravancando o sistema judicial brasileiro: excessiva possibilidade recursal e carga de trabalho dos magistrados, segundo Lima (2003) e Marinoni (2009). Esses dois problemas, por sua vez, fazem com que os princípios da celeridade e da qualidade não sejam respeitados da forma como deveriam, fazendo com que o próprio Judiciário desrespeite uma norma constitucional instituída pelo legislador, em suas atribuições de poder (MARTINS FILHO, 2006). Além disso, há o desrespeito das próprias normas às quais a Administração Pública está subordinada legalmente.

Portanto, mostra-se necessária a participação dos poderes Legislativo e Executivo na mudança fática do Poder Judiciário. Ao Legislativo, cabe a elaboração de leis que tornem a vida profissional do magistrado um pouco mais confortável, do ponto de vista processualístico e burocrático, em vista do que é

hoje. Ao Executivo cabe a liberação dos recursos financeiros necessários para a manutenção do Judiciário, e o apoio à criação de uma legislação mais contemporânea. Não se trata de remuneração, ou de qualquer demanda de ordem financeira, mas de mudanças nos códigos processuais, e demais legislações que toquem neste assunto, para que possam ser, de fato, efetivados no Brasil os princípios da celeridade e da qualidade, que além de serem princípios da Administração, fazem parte do ordenamento jurídico brasileiro (COUTO, 2008).

### **3. MÉTODO**

Esta seção destina-se a descrever o caminho percorrido para o alcance do objetivo traçado neste trabalho. Desta forma, são expostas a tipologia e a descrição da pesquisa, a caracterização geral do sistema judiciário brasileiro com enfoque na Justiça Federal Comum (Tribunal Regional Federal – 1ª Região) e na Justiça Especializada Superior (Tribunais Superiores: Superior Tribunal Militar, Tribunal Superior Eleitoral, Superior Tribunal de Justiça e Supremo Tribunal Federal), a população e amostra do estudo, bem como os procedimentos a empregados na coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Este estudo pode ser caracterizado como sendo de natureza empírica e abordagem qualitativa. A pesquisa realizada tem delineamento descritivo, nível de análise individual (com a análise dos dados tendo como foco a prestação jurisdicional célere e com qualidade, pelos magistrados federais).

#### **3.2 Breve caracterização dos Tribunais Superiores**

Segundo dados do Conselho Nacional de Justiça, o sistema judiciário brasileiro é composto por 92 tribunais, divididos entre Justiça comum e Especializada. Na Justiça comum estadual existem 27 Tribunais de Justiça, que são de competência exclusiva de cada unidade da Federação e do Distrito Federal. Há também a Justiça Federal, composta por 5 tribunais que atendem a todos as unidades federativas do país, organizados por região. A Justiça Superior Especializada possui 3 (três) Tribunais Superiores (Militar, Eleitoral, Trabalho), e serão representados neste trabalho pelos seguintes tribunais: Superior Tribunal Militar, Tribunal Superior Eleitoral. Já a Justiça Comum Superior é composta por apenas uma Corte, o Superior Tribunal de Justiça, que

integra essa pesquisa. Por fim, há o Supremo Tribunal Federal, órgão de cúpula Judiciária no Brasil, que é responsável pela interpretação da Constituição Federal, bem como pelo julgamento de casos constitucionais. Juntos, os Tribunais Superiores e o Supremo Tribunal Federal formam a 3ª e a 4ª instâncias do Poder Judiciário brasileiro, respectivamente.

O Superior Tribunal Militar (STM), primeiro tribunal criado no país, foi fundado em 1808, data em que ainda se chamava Supremo Tribunal Militar. Mudou de nome em 1891. Atualmente, por determinação constitucional, possui 15 ministros, sendo 5 civis, e 10 militares, divididos entre as Forças Armadas Brasileiras. Cabe ao STM processar, julgar e revisar sentenças de crimes militares apurados pela Justiça Militar da União, segundo regulação constante dos artigos 122 a 124 da Carta da República.

O Tribunal Superior Eleitoral (TSE), criado em 1932, é composto por 7 ministros, sendo 3 do Supremo Tribunal Federal, 2 do Superior Tribunal de Justiça, e 2 advogados indicados pelo STF, e escolhidos pelo Presidente da República. Há também os ministros substitutos, de origem do STF e do STJ. Cabe ao TSE processar, julgar e revisão as questões eleitorais de todo o país, advindas dos Tribunais Regionais Eleitorais, como regula a Carta Maior, do art. 118 ao art. 121.

O Superior Tribunal de Justiça (STJ), criado por força da Constituição de 1988 para diminuir o número de processos que tramitavam no STF, é composto por 33 ministros, sendo de sua responsabilidade o julgamento e a uniformização de todo o direito nacional infraconstitucional (abaixo da Constituição). Cabe ao STJ uniformizar e interpretar toda a lei federal. É de sua responsabilidade a solução definitiva dos casos civis e criminais que não envolvam matéria constitucional, como dispõe o art. 105 da Constituição.

O Supremo Tribunal Federal (STF), criado em 1829, ainda com o nome de Supremo Tribunal de Justiça, é composto por 11 ministros. É o órgão de cúpula do Poder Judiciário brasileiro, sendo responsável pela interpretação da Constituição Federal, bem como pela resolução de todas as questões constitucionais que chegam em sede de recurso à Corte, vindas dos tribunais a ele inferiores, e também pelas ações diretas (de inconstitucionalidade e

declaratória de constitucionalidade) nela impetradas. Em suma, cabe ao STF realizar o controle de constitucionalidade de toda a legislação, como regula o art. 102 da Carta Maior.

Os magistrados que atuam nos Tribunais Superiores (últimas instâncias do Judiciário brasileiro), são denominados “Ministros”. A Constituição delimita algumas características desses juízes como ter notório saber jurídico, reputação ilibada e ter entre 35 (trinta e cinco) e 70 (setenta) anos de idade. Além disso, antes de assumirem o cargo, eles devem ser sabatinados, ou seja, arguidos acerca de sua vida profissional e pessoal por membros da Comissão de Constituição e Justiça do Senado Federal, aprovados pela Comissão e, em seguida, aprovados em Sessão Ordinária do Senado, pela maioria simples dos Senadores da República, conforme prevê o art. 52 da Carta Maior. Em seguida, suas indicações seguem para o Presidente da República, para nomeação e posterior posse.

Os magistrados que compõem essas Cortes são, em sua maioria, grandes nomes do cenário jurídico nacional, advindos de carreiras no Ministério Público, na advocacia (pública e privada) e na própria magistratura. Grande parte também desenvolve atividades acadêmicas, atuando como docentes em diversas universidades nacionais e internacionais, privadas e públicas. Esses magistrados apreciam questões advindas de todo o país, tendo-se em vista que seus tribunais formam as últimas instâncias do Direito e da Justiça brasileira, como também prevê a Constituição.

### **3.3 Participantes do estudo**

Os magistrados que compõem esta pesquisa são oriundos de diversas carreiras jurídicas: advocacia, Ministério Público, e da própria magistratura. Representam diferentes gerações e visões do Judiciário, além de compartilharem diferentes aspirações em suas respectivas carreiras. Alguns já chegaram ao ápice que aspiraram para si mesmos, outros ainda pensam em subir alguns degraus a mais em suas carreiras, seja subindo na esfera de jurisdição, seja

atuando em Cortes Internacionais e etc. Dos 15 (quinze) entrevistados, 9 (nove) possuem mais de dez anos de experiência desenvolvendo atividades na magistratura. Os outros 6 (seis) entrevistados, possuem menos de dez anos na magistratura, mas possuem larga experiência nas demais carreiras jurídicas. É válido salientar também que dos 15 (quinze) entrevistados, 7 (sete) desenvolvem atividades acadêmicas, e possuem mestrado e/ou doutorado para tal.

### **3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados**

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com magistrados que atuam em tribunais Federais e Superiores, no Brasil. As entrevistas foram realizadas com base em um roteiro semiestruturado.

Alguns dos magistrados entrevistados foram contatados através de *e-mail*, conforme orientações de seus assessores, e outros foram contatados por meio telefônico. Em ambos os casos, houve uma marcação prévia da data da audiência, juntamente com os Chefes de Gabinete dos entrevistados. Dos 15 (quinze) entrevistados, apenas dois responderam as questões por e-mail, por não terem disponibilidade de tempo para um encontro pessoal. As entrevistas foram realizadas entre os dias 19 e 30 de setembro do ano de 2016, nos Gabinetes dos respectivos magistrados.

Os magistrados que compõem esta pesquisa foram escolhidos de acordo com a relevância que possuem no universo jurídico brasileiro, tendo ficado conhecidos por serem grande teóricos e doutrinadores do Direito, e por trabalharem bem de perto com a questão da celeridade e da qualidade, dentro de seus respectivos tribunais.

Optou-se por entrevistar magistrados de Cortes Superiores pelo recorte nacional das mesmas, ou seja, por sua jurisdição ser por todo o território brasileiro, e de sentido vinculativo aos demais tribunais do país. Esses magistrados lidam com questões das mais variadas áreas das ciências jurídicas, advindas dos quatro cantos do país, o que os torna profundos conhecedores desse dilema entre celeridade e qualidade.

As entrevistas foram realizadas com base em um roteiro semiestruturado, no qual constavam 4 (quatro) perguntas que poderiam gerar insumos para que outros questionamentos fossem feitos aos entrevistados, na linha daquilo que já havia sido perguntado. O roteiro de entrevistas foi construído a partir de uma série de questionamentos que surgiram através da análise da própria teoria utilizada como base do estudo, ou seja, pontos de questionamento levantados pela teoria, e que precisavam ser respondidos por quem pratica a judicatura brasileira. Além disso, o roteiro foi elaborado tendo-se em vista revelar a real percepção dos magistrados a respeito dos temas tratados nesta monografia. Eles foram questionados a respeito do que entendiam como sendo uma prestação jurisdicional célere, uma prestação jurisdicional de qualidade, se haveria a real possibilidade da efetivação de ambos os princípios e, por fim, sobre os maiores obstáculos enfrentados pelo Judiciário hoje, para que se efetivem e conciliem esses princípios.

O roteiro foi construído por questões abertas pois, dessa maneira, seria possível que os entrevistados se sentissem à vontade para falarem aquilo que, de fato, pensam acerca do tema desta pesquisa. A ideia era saber o que o magistrado entendia por celeridade, qualidade, como ele enxergava uma possível conciliação entre esses dois conceitos dentro de seu trabalho, se essa conciliação já estava sendo percebida por ele, ou se era algo um pouco distante da realidade judiciária atual, e quais eram os obstáculos que ele encontrava, enquanto membro deste Poder, para atuar de forma célere e qualificada. O roteiro pode ser visto no Apêndice deste trabalho.

As entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados, transcritas e, posteriormente, analisadas com base em técnicas de análise de conteúdo, que são definidas na obra de Bardin (2011). Saliente-se, também, que após a transcrição dos dados, uma cópia foi enviada a cada magistrado entrevistado, prezando pelo princípio da ética e da responsabilidade acadêmica.

Após o término do período das entrevistas, deu-se início ao período de análise dos dados coletados. O primeiro passo foi transcrição dessas entrevistas (pré-análise) para o formato textual, que se deu através da escuta de cada entrevista, a fim de extrair de cada uma delas, a totalidade dos dados informados

pelos entrevistados. Em seguida, foram efetuadas as leituras sistemáticas do material transcrito (leitura flutuante), e selecionadas os trechos mais importantes das falas dos entrevistados quanto à celeridade e qualidade. Esse processo de seleção daquilo que era mais relevante ocorreu porque era necessário criar uma espécie de filtro para utilizar de suporte na análise de resultados. Em seguida, ocorreu o processo de compilação das falas (codificação), que foram divididas em duas categorias: trecho e conceito. Em trecho, havia a passagem na íntegra (recorte) daquilo que o entrevistado havia dito, no conceito, o tema abordado pelo entrevistado em determinada parte, como se fosse uma significação para o que ali havia sido dito, e que se enquadrava enquanto termo adequado para alocação na pesquisa. Por fim, iniciou-se a parte de análise dos resultados encontrados, e se estes eram compatíveis com a teoria, e as possíveis discussões que poderiam surgir a partir daqueles fragmentos de fala (BARDIN, 2011).



#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Do número total de entrevistados, há magistrados de longa data em algumas das Cortes, e alguns “recém” empossados também, tendo o mais novo magistrado apenas 6 (seis) meses de judicatura. Algo perceptível em todos os entrevistados, é que eles demonstram grande vontade de fazer e proporcionar aos jurisdicionados um Judiciário diferente e melhor do que o que se tem nos dias atuais. Alguns com ideias mais arrojadas e, consideradas por alguns membros do próprio Judiciário, como radicais demais. Outros acham que a mudança no Judiciário é um processo longo, que ainda precisará de tempo para se maturar e se firmar enquanto modelo ideal ou perto disso. Alguns acreditam, ainda, que essa mudança não parte, primordialmente, do Judiciário, mas do Legislativo, enquanto formulador das leis. Enfim, são várias as visões, mas com um desejo em comum: tornar o Judiciário cada vez mais acessível e menos burocrático, através da celeridade e da qualidade a todos os jurisdicionados brasileiros.

É perceptível que há um entendimento compartilhado entre os magistrados a respeito do que significa oferecer uma prestação jurisdicional célere e de qualidade. Mas, quando o questionamento se referia à conciliação entre esses dois princípios, foi perceptível que não há uma harmonia entre as falas, o que demonstra que ainda não há, de fato, uma solução facilmente visível e coletivamente aplicável para sanar este problema, pois cada juízo, seja ele monocrático ou colegiado, trabalha sob um determinado contexto diário ao qual algumas possíveis soluções são aplicáveis, e outras não. Já quando perguntados sobre os maiores obstáculos para que houvesse uma conciliação entre celeridade e qualidade, uma maioria demonstra ter um entendimento coletivo acerca do tema, mas outros elencam, também, alguns outros obstáculos que demonstram merecer destaque frente aos desafios enfrentados pelo Judiciário.

A seguir, serão apresentados os resultados referentes aos temas de estudo aos quais se destinaram esta pesquisa, seguindo a mesma ordem do roteiro de entrevistas, começando pela conceituação de celeridade e qualidade, passando pela possibilidade de conciliação entre estes dois princípios, e os obstáculos presentes na atividade judicante atual, que atuam de forma a

atrapalhar essa interação. Esta seção também inclui trechos das entrevistas com os magistrados, que não foram identificados nominalmente, mas foram identificados neste estudo pela vogal “E”, correspondente à “entrevistado”, e seu número sequencial de realização da entrevista.

#### **4.1 Prestação jurisdicional célere**

A análise das entrevistas permite afirmar que todos os magistrados conceituam a prestação jurisdicional célere como aquela em que há o atendimento de uma demanda judicial em um tempo relativamente rápido, devendo ser respeitados os direitos de todos que militam no processo, bem como a ampla defesa, o contraditório, o devido processo legal, e a razoável duração do processo, exatamente no sentido que Peters (2007) delimita, e como pode ser verificado nos trechos abaixo:

*“Uma prestação jurisdicional célere é aquela em que o jurisdicionado é atendido a tempo de sanar sua demanda, apresentada a este Poder.” - E1*

*“A prestação célere é aquela que ocorre dentro dos prazos legais, respeitando o direito do jurisdicionado, e prezando pela razoável duração do processo, da ampla defesa, do contraditório e do devido processo legal.” - E2*

*“A celeridade se manifesta quando o magistrado age dentro daquilo que nós chamamos de razoável duração do processo, ou seja, é o tempo necessário para que ele julgue uma questão sem abrir mão de nenhum aspecto importante em nossa atividade, seja wa técnica exigida, seja o senso humanitário, seja a justiça em si.”  
- E6*

Essencialmente, os magistrados consideraram, assim como a teoria utilizada como base deste estudo (MARINONI, 2009), que a celeridade está amparada no que diz o inciso LXXVIII do art. 5º da Carta da República, que dispõe acerca da razoável duração do processo e que faz alusão clara e literal quanto ao termo “celeridade”, bem como aos meios para sua garantia. Estes

meios devem ser geridos e efetivados pelo magistrado, enquanto agente responsável por presidir o processo, e por deter os poderes necessários para realizá-lo, conforme revelam os trechos a seguir:

*“É aquela que o magistrado efetua, de forma a não suprimir direitos, a não permitir a litigância de má fé, e garantindo os direitos de todos os envolvidos no processo de forma a, de fato, gerar um processo bem feito, sem vícios e, claro, respeitando o princípio da razoável duração do processo.” - E9*

*“A prestação célere ocorre quando o Judiciário atende ao jurisdicionado de forma plena, ou seja, com o respeito aos princípios constitucionais, e objetivando produzir justiça àquele indivíduo em tempo hábil seguindo, portanto, a razoável duração do processo.” - E15*

Alguns magistrados também fizeram questão de acentuar que a razoável duração do processo é um tempo indeterminado, que variará de caso a caso. Ou seja, não há uma fórmula, um período regimental estipulado ou instituído por lei que determine o tempo que um magistrado pode usufruir para tomar sua decisão quanto a uma determinada questão, exatamente no sentido do que falam Baruffini (2008), e Delgado (2003). O que há, de fato, é uma ordenação constitucional para que os juízes atuem de forma rápida, resguardando os meios para que isso aconteça, como destacado nas passagens abaixo:

*“Em termos de celeridade, ele tem que ser rápido, mas não pode suprimir direitos, ou ultrapassar limites, o bom senso, ou não permitir que Defesa ou Acusação se manifestem de forma plena. O processo não pode ser atropelado, então, você precisa ter um ponto de maturação. Qual é esse ponto? Vai depender de cada caso.” – E12*

*“Esse tempo vai depender de questão para questão, e se dará respeitando a Constituição e a legislação infraconstitucional, no nosso caso, o Código Eleitoral e os demais códigos, dependendo das questões apresentadas à Corte.” - E13*

*“Mas, é necessário lembrar que essa razoável duração do processo não é uma fórmula, na qual nós simplesmente jogamos os conflitos, e eles saem de lá completamente resolvidos. Não! É o tempo em que o magistrado precisa para maturar uma questão,*

*seguindo a regra processual e objetivando, acima de tudo, produzir justiça.” - E15*

Alguns magistrados, na tentativa de racionalizar os procedimentos judiciais, sugerem algumas ideias do que seria essa razoável duração do processo, em sentido fático, como também propõe Delgado (2003). Eles propõem modelos de tempo de tramitação processual para o sistema brasileiro, e defendem que isso seria a aplicação real do princípio da celeridade, ou seja, determinar um tempo específico para a instrução e julgamento das causas que passam pelo crivo do Poder Judiciário, como pode-se apurar nos trechos abaixo:

*“Portanto, para mim, uma prestação célere é aquela que duraria entre 3 (três) meses e 18 (dezoito) meses devendo, é claro, contextualizar os problemas, ou seja, numa causa simples, o menor prazo se aplicaria perfeitamente, já em um caso mais complexo, o maior seria o ideal. Para mim, a prestação célere deve ser assim.” - E3.*

*“Mas, nem sempre o Judiciário depende só dele, depende dos advogados, que fazem parte de função essencial à Justiça, depende do Ministério Público, também função essencial à Justiça, e também depende de outros órgãos administrativos, de perícias e de uma série de outras coisas, então, é muito difícil você dizer claramente. Mas, eu creio que nós deveríamos ser rápidos nisso. Dois anos seria o ideal para que tudo fosse julgado, para termos alguma definição do Judiciário.” – E10*

Em suma, para os entrevistados, atuar de forma célere é atuar de forma rápida e responder ao jurisdicionado a tempo de proporcionar justiça quanto a uma determinada situação. Preferencialmente, isso ocorrerá num curto espaço de tempo, como nas sugestões anteriormente expostas, mas é necessário lembrar que isso envolve questões também de cunho legislativo, pois não há previsão legal para que o Judiciário, por vontade própria, delimite prazos a si mesmo para análise de processos. Hoje, o que há são políticas internas do próprio Conselho Nacional de Justiça (com jurisdição federal para tal) e das gestões dos tribunais ao redor do país, em busca de uma maior celeridade, impulsionando os magistrados a trabalharem de forma mais rápida, mas isso não se configura enquanto mandamento normativo, fazendo-se necessária uma avaliação do Poder Legislativo acerca do tema. Para além disso, creem que o princípio da

razoável duração do processo, expresso na Carta Maior, por si só, já delimitou como deve ser a atuação do magistrado brasileiro, não deixando brechas para outra que não a atuação célere e o resguardar das condições necessárias para isso.

#### **4.2 Prestação jurisdicional de qualidade**

Para os magistrados entrevistados, uma prestação jurisdicional de qualidade pode vir a ser efetivada de diversas formas, mas o fator essencial a essa prestação é a técnica, conforme o que afirma Martins Filho (2006). Sem a técnica, o trabalho do juiz fica passível de nulidade, de acordo com o que dispõe a Constituição em seu art. 93, IX, que ordena que todas as decisões sejam bem fundamentadas e motivadas, conforme os relatos abaixo:

*“A prestação jurisdicional de qualidade é aquela em que há total atenção do Juiz no processo, de forma a julgá-lo da maneira mais técnica possível, mas sem se esquecer que estamos a lidar com vidas.” - E1*

*“A qualidade no Judiciário é a busca pela excelência, ou seja, é a busca por se fazer aquilo que, de fato, deve ser feito, sem extrapolações na atuação jurisdicional.” - E2*

*“Significa decidir e sentenciar com conhecimento, sabedoria e atualidade, sem ignorar a jurisprudência, o contexto social e político. Ou seja, o julgador deve tomar como base a sua técnica, mas sem se esquecer de que pleiteando direitos, em casos cíveis, ou sendo réu em ações penais, o escopo de atuação do Direito são as vidas humanas, o que nos provoca diretamente a agir levando em consideração o conjunto dos fatores que cercam determinada situação ou paciente (jurisdicionado).” - E11*

Para a maioria dos entrevistados, a celeridade é outro fator que faz com que haja uma prestação jurisdicional de qualidade, conforme também afirma Ferraz (2009). Para eles, a celeridade está intrinsecamente ligada à qualidade, e uma não pode ser gerada sem a outra, conforme o que se lê abaixo:

*“A prestação jurisdicional de qualidade é aquela que, atrelada à celeridade, dá ao jurisdicionado o melhor de si, ou seja, é o julgamento técnico da causa, sem deixar lacunas, respeitando a jurisprudência Superior, a tecnicidade e a contextualização de cada caso.” - E3*

*“A prestação de qualidade é bem ligada à celeridade, na minha visão. Quando eu trabalho tecnicamente, dominando aquilo que eu faço, buscando cumprir o que a lei me ordena, respeitando o meu jurisdicionado em seus direitos fundamentais quando do direito ao acesso judicial, buscando a jurisprudência, os precedentes, as doutrinas, eu estou atuando com qualidade.” - E6*

*“Eu não consigo identificar algo célere, sem qualidade. Ou elas coexistem, ou elas não existem. E se caso o for, faltará algo para que a Justiça seja prestada de forma plena. Não adianta ser célere, e não ter qualidade, mas também não adianta ter qualidade e demorar muito, porque a Justiça que tarda não promove justiça.” - E12*

Para grande parte dos entrevistados, um dos fatores que cooperam para uma prestação jurisdicional de qualidade é a dedicação ao processo, ou seja, seu conhecimento integral e das questões que o envolvem. Mas, é importante salientar que as grandes cargas processuais presentes nos tribunais impedem que isso ocorra de modo mais real e em todo o Judiciário, conforme revela Haddad (2004). Em um gabinete de Ministro do Superior Tribunal de Justiça, por exemplo, a carga de processos é tamanha, que se pode considerar praticamente impossível que o magistrado consiga ler todos os processos em sua completude, e em tempo hábil. Mas, em alguns ramos especiais da Justiça isso é possível, graças ao baixo número de processos sob a análise nesses ramos especiais. Portanto, é algo bastante relativo, e irá depender do contexto de cada Corte e de cada processo, conforme nota-se abaixo:

*“É aquela onde o magistrado pode ler o processo do início ao final, como nós fazemos aqui, consultar a jurisprudência acerca da matéria, consultar a doutrina, e poder valorar com pertinência e com tranquilidade a decisão que ele irá tomar. Porque eu entendo que há vida do ser humano que está do outro lado do processo, então uma condenação ou mesmo uma absolvição indevida pode*

*trazer consequências desastrosas, como no caso da condenação de um inocente, ou na absolvição de um culpado.” - E8*

Para outros magistrados, a prestação jurisdicional de qualidade é aquela que é precedida por institutos novos dentro do ordenamento jurídico brasileiro, que foram incorporados pelo novo Código de Processo Civil (2015), como a conciliação, a mediação e a arbitragem. Esses institutos dispõem sobre uma possível negociação entre as partes, para tentar se chegar a um resultado que agrade a todos, evitando assim, a judicialização da causa. Somente após esse processo de negociação entre as partes do conflito, e a visível não resolução da questão, é que se poderia judicializar a causa, de acordo com os relatos abaixo:

*“Às vezes, verificamos em outros ramos da Justiça, que determinadas Varas têm modelo 1, modelo 2, modelo 3, e um para cada tipo de coisa, como se o Direito, ou as vidas que se submetem à sua jurisdição, fossem algo exato, imutável. Aqui não, nós analisamos caso a caso, contextualizando cada um, e vendo o que necessário que se faça em cada um deles, que nos torna uma Justiça mais artesanal.” - E7*

*“Portanto, para mim, prestação jurisdicional de qualidade, é aquela que é feita depois de todo um trâmite de diálogo, de negociação entre as partes até que, em não havendo acordo, chegue às Cortes. E daí nós começamos o devido processo legal, a razoável duração do processo, direito à ampla defesa, contraditório e etc. A prestação de qualidade é embasada, é respaldada por técnica e conhecimento acadêmico acerca do tema, bem como da jurisprudência pacificada.” - E9*

Para outros, a qualidade na prestação jurisdicional se dá através da constante capacitação dos magistrados e servidores do Judiciário. O Conselho Nacional de Justiça, conforme ordenamento da própria Emenda Constitucional nº 45, instituiu a criação das Escolas Nacionais da Magistratura, que poderão sofrer mudanças nominais de ramo para ramo dentro da Justiça, mas que em suma, são centros de capacitação, que visam a melhora técnica e uma atualização do magistrado em meio à sociedade que ele ocupa e desenvolve suas tarefas. Além disso, há a capacitação dos próprios servidores dos órgãos judiciários, ou seja, há a destinação de verbas anuais para que os servidores de todo o Judiciário se capacitem em suas respectivas áreas, ajudando no trabalho do magistrado e

tornando-o melhor. Tudo isso ocorre para que haja uma melhoria na forma como o Judiciário trabalha, visando o atingimento das metas estipuladas pelo próprio CNJ e, por consequência, um melhor atendimento ao jurisdicionado, que é o foco e a razão de ser da Justiça, conforme verifica-se abaixo:

*“A preocupação de todo o Judiciário - e já faz algum tempo que o Conselho Nacional de Justiça reiterou isto, e a Emenda nº45 também enfatizou isso, quando da criação das Escolas Nacionais – é a capacitação permanente dos juízes. Então, o que se faz de cursos para os juízes e para os servidores do Judiciário, não é para que eles se tornem intelectuais, mas para que nós tenhamos uma melhor prestação jurisdicional, e de qualidade.” - E10*

Em suma, para os entrevistados, a qualidade se detém ao uso correto e domínio da técnica jurídica em prol de um trabalho que não corra o risco de vir a ser anulado, ou questionado em instâncias superiores, chegando a ser reformado. Alinhado a isso, a celeridade desenvolve papel-chave na qualidade do Judiciário, pois, sem ela o trabalho carregado de técnica corre o risco de não produzir justiça ao jurisdicionado. O conhecimento do conteúdo do processo de “capa a capa”, como os magistrados mesmo costumam dizer, é uma outra garantia de qualidade judicial, pois ela é traduzida nos próprios autos do processo, sem prejuízos ao jurisdicionado. Mas, é necessário lembrar que a quantidade de processos na justiça comum, por exemplo, é tão grande que torna esta, uma rotina impraticável, cabendo mais uma vez a interferência do Poder Legislativo no que tange aos prazos processuais e à competência dos tribunais. Uma das entrevistadas chegou a dizer que já teve que julgar, em um Tribunal Superior (local onde decisões importantes são tomadas e que detém extensão para todo o país), um pedido de *habeas corpus* de indivíduos que foram flagrados furtando chocolates em um supermercado, ou seja, é impensável que um Ministro consiga ler todo um processo, quando ele tem que se deparar e também julgar questões tão pequenas como furtos de chocolates e demais minúcias. Portanto, é necessária a criação de um filtro, de uma verdadeira peneira daquilo que poderá ser realmente apreciado pelas Cortes brasileiras, a fim de garantir qualidade técnica e celeridade aos feitos nesses tribunais. Ainda segundo os entrevistados, um grande ajudador do Judiciário pelos próximos anos é o novo Código de Processo Civil, que entrou em vigor no ano de 2015, e trouxe consigo novos



instrumentos para evitar que certas questões cheguem ao Judiciário, o que poderá ajudar a diminuir o número de processos ajuizados todos os anos, transformando não só determinados ramos da Justiça, mas toda ela em uma Justiça mais artesanal, como os próprios juízes apontam.

### 4.3 Conciliação entre Celeridade e Qualidade

Todos os magistrados entrevistados foram positivos quanto à possibilidade de conciliação entre celeridade e a qualidade na atividade judicante. Para eles, é algo possível mesmo dentro das condições atuais do Judiciário, e consideram ser inaceitável que processos, muitas vezes simples, demorem tanto para terem um posicionamento judicial, seguindo a teoria de Ferraz (2009), como pode ser verificado abaixo:

*“É totalmente possível! O Judiciário é o guardião da lei e detentor da legitimidade de resolução de conflitos existentes entre membros da sociedade, então, cabe a ele a aplicação da lei, seja ela qual for, e a resolução dos conflitos sociais, resultado na pacificação social. Para que haja essa pacificação, o magistrado precisa unir em seu trabalho a celeridade e a qualidade, ou seja, ele precisa ser rápido, respeitando prazos e princípios constitucionais, e também ser técnico, preciso e fundamentado em suas decisões. Um processo demorar 10 (dez), 20 (vinte) anos para ser julgado é um absurdo e um completo desrespeito com o jurisdicionado, que paga o salário de cada membro de um tribunal e espera, no mínimo, ter suas demandas sanadas em tempo hábil. Justiça que tarda, sempre falha, e a Justiça brasileira tem falhado há décadas em seu papel de oferecer um serviço de qualidade e de forma célere.” - E1*

*“Eu volto a afirmar: não consigo identificar celeridade sem qualidade. Quando você tem celeridade sem qualidade, você tem um desvio, e quando você tem qualidade sem celeridade, você tem também um desvio. Então, você tem que tentar achar o ponto de equilíbrio disso. E qual é esse ponto? Como eu também disse, dependerá de processo a processo. Não adianta nós quereremos unificar e ditar prazos únicos para todo e qualquer*

*caso porque, com certeza, incorreremos em erros, ainda piores do que os que temos hoje como, por exemplo, a supressão de provas, a negação ao direito de defesa e outros” - E12*

*“Acho isso possível e, apesar de não termos a conciliação mais perfeita nos moldes de hoje, caminhamos para um futuro de conciliação plena desses princípios. Principalmente, tendo-se em vista a implementação da conciliação, da mediação e da arbitragem, que foram trazidos pelo novo Código de Processo Civil e, obviamente, permeará todos os ramos da Justiça.” - E13*

Para alguns, é possível, mas desde que haja uma real possibilidade dessa conciliação ocorrer, e quando não houver essa possibilidade, o melhor caminho é que se sacrifique a celeridade ao invés da qualidade, tendo-se em vista que ela é responsável pela segurança jurídica, e pela própria atuação segura e técnica do magistrado quanto aos temas dos quais trata, conforme o trecho abaixo:

*“Sim, é possível. Havendo necessidade de sacrificar um dos predicados, que seja o da celeridade. Os juízes brasileiros vêm desenvolvendo esforço maior visando atender aos jurisdicionados.” - E4*

Outros acreditam que o Código de Processo Civil (2015) será o grande responsável pela efetivação dos dois princípios e, acima de tudo, da conciliação entre eles. Isso ocorrerá, segundo essa corrente, por causa da adoção de institutos jurídicos como a conciliação, a mediação e a arbitragem, que garantirão uma maior celeridade, ocasionando uma queda no número de processos dentro dos tribunais, e uma maior qualidade dos serviços prestados pelo Judiciário, conforme o trecho abaixo:

*“Com o novo Código de Processo Civil é completamente possível, principalmente tendo em vista a instauração de novos institutos jurídicos como a mediação, a conciliação e arbitragem. Esses três institutos ajudam bastante, e evitam que muitos processos sejam ajuizados nos Estados Unidos, por exemplo. No Brasil, esperamos que tenha um efeito ainda maior, tendo-se em vista que nosso número de processos é muitas vezes maior do que o dos norte-americanos. Além disso, o novo CPC traz a possibilidade de se decidir de ofício sobre questões que já foram*

*postas anteriormente ao crivo do Poder Judiciário, ou seja, é o que chamamos em Direito de 'Common Law'." - E5*

Há, também, aqueles que creem que por serem princípios constitucionais, a sua aplicação fática e sua conciliação deveriam ser demonstradas no trabalho dos magistrados de todo o país de forma obrigatória, conforme o que também afirma Baruffini (2008). Mas, para isso, é necessário que haja políticas institucionais de cunho interno e externo aos tribunais, que venham de encontro com este anseio da população e este desejo do legislador original, de acordo com o trecho abaixo:

*“É possível conciliar celeridade e qualidade porque, primeiro, são dois princípios constitucionais previstos nos arts. 5º e 37 da Constituição da República; segundo, porque é necessário que o Estado busque atender à sua sociedade da forma mais plena possível, e qualidade e celeridade, certamente, estão nesse rol chamado de plenitude da atuação jurisdicional; terceiro, porque as pessoas estão cansadas de procurar o único Poder detentor das prerrogativas da feitura da justiça, e serem frustradas. Nós precisamos efetivar isso de uma forma bem melhor do que a que se tem hoje. Enquanto Corregedora Nacional de Justiça busquei, ao máximo, trabalhar para que os tribunais trabalhassem de forma célere e qualificada, conversando com cada Presidente e suas respectivas equipes, oferecendo aparato para que essas ações fossem elaboradas e adotadas o mais rápido o possível por esses tribunais. O próprio Conselho Nacional de Justiça tem instituído várias políticas de auxílio para essas questões.” - E6*

Há aqueles que defendem que é possível que haja essa conciliação, mas dizem que para isso, seria necessária uma reforma do Judiciário. Não como foi em 2004 (EC/45), mas uma reforma que realmente venha com mudanças que somarão de forma fática e palpável para os magistrados e seus jurisdicionados. O que houve em 2004, segundo os defensores desta corrente, foi uma tentativa de se arrumar algo, tendo como solução uma resposta incompatível com a dimensão do problema. Ou seja, foram implementadas algumas mudanças que só viriam a surtir efeitos no curto prazo, mas não perdurou por muito tempo. Os relatos abaixo demonstram o pensamento dessa corrente:

*“É possível, desde que haja, por parte dos membros do Judiciário, um empenho bem maior do que o que tem sido feito até hoje. Nós precisamos ser mais rigorosos ao aceitar denúncias e processos que fujam à nossa competência.” - E2*

*“É possível conciliar se realmente houver uma reforma verdadeira e real do Poder Judiciário, porque, a Emenda nº 45 não resolveu, e a introdução da SV (Súmula Vinculante) foi um mero paliativo, então, é preciso, sim, que haja uma reforma séria, e que essa judicialização exacerbada que a sociedade vivencia, seja de alguma maneira contida.” - E8*

Há, também, a corrente que defende que essa conciliação já ultrapassa as portas do Judiciário, e é atribuição do próprio Legislativo Federal, que não se dedica em prol de achar solução para os problemas do Judiciário, também conforme afirma Couto (2008). Ora, se a lei vem do Legislativo para que o Judiciário somente a interprete e a cumpra, cabe a ele também a elaboração de leis que visem a racionalizar a gestão de processos, e a introdução de novos métodos de se realizar os feitos, como demonstra o trecho abaixo:

*“É necessário que o Poder Legislativo também comece a trabalhar em favor das questões que cercam o Judiciário, como elaborar Leis fáticas (de aplicação real), de mudar alguns códigos antigos demais, e ainda em uso. Ou seja, a sociedade mudou, mas a norma permanece a mesma? Parece-me, portanto, que não é uma questão que cabe só ao Poder Judiciário se manifestar, mas que cabe ao legislador, em sua função principal de elaborar leis que ajudem a sociedade, ajudar a sanar essa problemática enfrentada hoje.” - E8*

Por fim, há os que defendem que para que haja uma real efetivação da conciliação entre celeridade e qualidade na prestação jurisdicional, é necessário que eles mesmos (os magistrados), desapeguem do número de páginas que costumam utilizar para proferirem suas sentenças e seus votos, conforme Ferraz (2009). A grande questão não está no número de páginas que os despachos judiciais possuem, mas em seu conteúdo. Ou seja, se gasta um número grande de páginas em sentenças e votos (que realmente precisam ser fundamentados), para citar vários teóricos, várias doutrinas e várias jurisprudências, o que na visão desses magistrados, é algo desnecessário. A fundamentação é necessária, mas

o academicismo exacerbado, não. O número de páginas não é o problema em si, mas o tempo que se gasta para produzi-las. Para que seja dado um parecer judicial sobre qualquer questão, em tese, exige-se que o magistrado estude aquela questão e aquilo que a teoria falará sobre ela, o que já demanda um tempo. Quando ele resolve fazer isso, acompanhado de um grande número de exemplos, autores e etc., significa que ele passou muito tempo pesquisando sobre aquilo, enquanto os demais processos se acumulavam. Portanto, para esses juízes, quando o magistrado age dessa forma (o que não é errado, mas desnecessário), ele abre mão da celeridade, e foca demais na qualidade, o que não é considerado algo bom. É necessário que haja um balanceamento entre os dois, e só assim haverá a conciliação plena entre ambos os princípios, conforme os trechos abaixo:

*“Nós precisamos parar de escrever tanto em nossos votos e sentenças, sem prejuízo da fundamentação, porque isso nos toma tempo.” - E2*

*“Sim, é possível! Nós temos que nos desapegar da quantidade de páginas dos nossos votos e sentenças. Nós temos que procurar sermos o mais assertivos o possível, e escrevermos o necessário, porque não adianta escrevemos vinte, trinta, quarenta ou cinquenta páginas, porque isso tudo é simplesmente o “recheio de um bolo.” - E10*

Faz-se necessário frisar que nenhum dos magistrados, nesse momento da entrevista, disse que há uma conciliação real entre celeridade e qualidade na atividade judicante. Mas, se limitaram a dizer que o que há hoje, é o mais perto que o Judiciário já chegou desse fenômeno de conciliação, e que estão esperançosos quanto ao futuro, justamente pela implementação de institutos novos no ordenamento jurídico, em especial, o da conciliação.

Mais uma vez fica evidente a necessidade de atuação legislativa para com as questões do Judiciário. Muitas são as correntes e as explicações que garantem a conciliação entre celeridade e qualidade no futuro, mas só haverá uma mudança fática na Justiça brasileira, após o Poder Legislativo mudar os regimentos da magistratura, atualizar os códigos processuais e específicos, bem como delimitar de forma mais clara a competência dos tribunais, em cada esfera

de atuação. Em todas as entrevistas, os magistrados expuseram esse pensamento, e disseram que parece não haver interesse nenhum dos legisladores em construir um Judiciário mais célere, de qualidade e alinhado aos desejos da sociedade contemporânea. Ou seja, uma nova reforma do Judiciário é apontada como o meio mais fácil e eficaz de se mudar o que se tem hoje, efetivar e conciliar celeridade e qualidade judicial.

#### **4.4 Obstáculos para a conciliação entre Celeridade e Qualidade**

Quando foi tratada essa questão dos obstáculos para a conciliação da celeridade e da qualidade na Justiça brasileira, os magistrados foram categóricos ao dizer que o grande problema é o número de processos. Mas, na fala de cada um, ficou especificado o que eles entendem enquanto “grande número de processos”, e foram divididos da seguinte forma: judicialização exacerbada, grande possibilidade recursal, e pouca proatividade do Poder Legislativo.

A judicialização exacerbada encontra amparo na fala de todos os magistrados entrevistados. Ela se conceitua na judicialização da vida em sociedade, de uma forma geral. Coisas que poderiam ser resolvidas em esferas administrativas, por exemplo, quando se trata de conflitos entre Estado e indivíduo, sempre acabam no Judiciário, sem nem mesmo ter havido uma tentativa de conversa na esfera administrativa. Além disso, há a questão dos conflitos entre indivíduos que, por poucas razões, acabam impetrando ações na Justiça com vistas a garantir seus direitos, conforme os trechos a seguir:

*“O maior obstáculo é a carga de processos. Veja bem, como eu disse, um ministro do Supremo ou do STJ tem uma carga anual de, aproximadamente 10.000 (dez mil) processos por ano. Isso é irracional. Um ser humano não consegue julgar isso em tempo hábil, para que seja feita a justiça fática.” - E2*

*“Os obstáculos são muitos, mas os maiores deles são a altíssima possibilidade recursal, e a carga de trabalho, que é gerada justamente pelo primeiro obstáculo. Nós precisamos fazer uma revolução no modo como o Poder Judiciário funciona.” - E3*

*“Hoje, o maior obstáculo é o número de ações e recursos impetrados. Nós temos casos de um só processo que chega a receber 15 (quinze), 20 (vinte) recursos. Isso é humanamente inaceitável! O ser humano não consegue julgar o número de processos que temos hoje, em tempo hábil.” - E6*

Alguns magistrados falam que é necessário que haja uma nova repactuação, ou seja, uma nova fórmula de contrato social, como os que foram idealizados pelos Contratualistas Hobbes, Rousseau e Locke (autores da Filosofia moderna). Somente com a instituição desse novo contrato social, seria possível que a vida em sociedade fosse menos judicializada, menos conflituosa ao ponto de se chegar às esferas máximas da Justiça. Essa repactuação se daria através da Educação, força que eles acreditam ser a responsável pela formação social do indivíduo e da sociedade, bem como da vida em sociedade. Ou seja, é necessário reaprender a conviver, viver com o outro, respeitar o outro, entender o outro, e entender que o Estado não consegue mais lidar de forma judicial com tantos conflitos, conforme trecho a seguir:

*“Mas, fundamentalmente, o cidadão precisa aprender a resolver a encaminhas suas próprias questões, suas próprias vidas. E quando, por acaso, houver conflito com outros cidadãos, buscar resolvê-los através de conciliação, mediação e arbitragem, e em último recurso, se utilizar do aparato Judiciário. Ou seja, é um aparato de coisas, que podem ser resolvidas para se alinhar celeridade e qualidade. Hoje em dia, se tem que o juiz brasileiro é o terceiro mais produtivo do mundo, porque é o que recebe a maior carga de processos, em média, são quase 5 (cinco) ou 6 (seis) mil processos no período. E apesar de trabalharmos muito, passamos a imagem de um Judiciário que não trabalha, sendo que a maior prova de que ele trabalha e funciona bem, é justamente esse número crescente de ações ajuizadas todos os dias. Então, nós precisamos investir na real solução dos conflitos, entendendo que litígio é algo comum da sociedade contemporânea, mas que nem tudo precisa ser jogado no colo do Estado, porque ele não tem condição de lidar com tamanha demanda. É um déficit de cidadania, de vida em comunidade, que tem seu reflexo espelhado no Judiciário. Então, é possível, mas nós precisamos repactuar o que entendemos como sociedade ética, e o que cabe a cada um, nesse espaço. É um processo*

*contínuo (...). Para começar, é necessário que o brasileiro seja mais cidadão, e que o se entenda também que cidadania é um feixe de direitos, deveres e compromisso, que se fortalece com a interação social. Tudo isso, nos ajudará a superar esse problema. Cidadania é a chave de tudo.” - E9*

Outros magistrados apontam a grande possibilidade recursal como grande fator de congestionamento judicial no Brasil, conforme o que também afirma Martins Filho (2006). Ou seja, a legislação vigente permite que uma série de recursos sejam impetrados em várias instâncias (sustando os efeitos dos julgados, em alguns casos), até que uma nova instância se debruce sobre aquela questão novamente, ou até mesmo dentro da própria instância. Recursos contra decisões monocráticas e colegiadas, além dos vários embargos utilizados na tentativa de procrastinar feitos ou até mesmo buscam a prescrição dos atos cometidos e sancionados pela Justiça, de acordo com os trechos a seguir:

*“Hoje, o maior obstáculo é o número de ações e recursos impetrados. Nós temos casos de um só processo que chega a receber 15 (quinze), 20 (vinte) recursos.” - E6*

*“Enfim, os mecanismos jurídicos processuais, que eu não sou contra, eu sou a favor, mas esses mecanismos processuais têm que ser usados com parcimônia, porque do contrário, vão atravancar, como já o tem feito, a Justiça. É humanamente impossível que um Ministro, por exemplo, do Superior Tribunal de Justiça, ou mesmo do Supremo Tribunal Federal, receba 10.000 (dez mil) processos por ano, além de seus pedidos de vista em processos de relatorias alheias, e com a elaboração de votos juntados aos autos dos processos dos demais membros do Tribunal, que o magistrado consiga julgar isso em tempo hábil (...). E eu não vejo como uma ênfase de cidadania, dar ao litigante tantas possibilidades de recorrer, como se tem.” - E8*

Há os magistrados que defendem uma maior efetivação da Justiça na primeira e segunda instância. Prova disso, é a recente decisão do Supremo Tribunal Federal no *Habeas Corpus* 126.292 - SP, onde o Plenário do Tribunal decidiu que é constitucional o cumprimento de sentença penal condenatória privativa de liberdade, desde que a sentença seja confirmada pela Segunda Instância, ou seja, pelos Tribunais de Justiça Estaduais. Essa decisão demonstra,



para além de qualquer outra interpretação, uma tentativa do próprio Supremo de levar às demais instâncias os seus entendimentos, visando à desobstrução do sistema judicial como um todo, e a o próprio senso social de justiça. Essa visão pode ser compreendida pelo trecho a seguir:

*“É preciso criar uma cultura de que o devido processo legal se realiza em dois graus de jurisdição, o primeiro e o segundo. Idealmente, a maior parte dos processos deveria acabar no primeiro grau de jurisdição, em que a pessoa obtém um pronunciamento estatal sobre aquela questão, e pronto. Mas isso, talvez, seja um choque excessivo ainda no Brasil, embora essa deva ser a meta. Mas no segundo grau o processo tem que acabar, porque já há uma decisão de um juiz singular de primeiro grau, e depois tem uma decisão colegiada, no segundo grau. No Brasil hoje, há uma banalização do uso dos recursos jurídicos afim, pura e simplesmente, de procrastinar o feito, de fazê-lo perder o objeto, ou prescrever.” - E3*

Essa discussão leva a outra questão: a atuação Legislativa (COUTO, 2008). Sabe-se que na República, cabe ao Legislativo a elaboração de leis, a deliberação de propostas, e de todo o aparato de coisas que facilitem a vida em sociedade. Alguns magistrados defendem que há uma falta de proatividade ao Legislativo brasileiro, em criar novos códigos e novas legislações processuais, bem como interferir positivamente à Constituição, no que tange à competência expressa dos tribunais brasileiros. A legislação é antiga, inclusive há códigos que entraram em vigor em 1940, como é o caso do Código Penal Militar, e a Constituição definiu com uma competência ampla demais a atuação dos tribunais, o que gera um congestionamento nas Cortes Superiores e no Supremo Tribunal, por consequência, conforme trechos abaixo:

*“Como pode se perceber, cabe ao Poder Legislativo elaborar regras e normas que venham a ajudar o Judiciário a dirimir os conflitos sociais. Com a edição do novo CPC, é perceptível que haverá uma mudança na interação da sociedade com o Judiciário. Mas, não é a mudança de um só código que prova mudanças, mas a modernização de todos os outros, bem como a mudança de mentalidade da sociedade.” - E5*

*“É necessário que o Congresso Nacional reveja nossos códigos, como o fez com o Código de Processo Civil, que atualize nossas normas, e que defina de forma mais estreita a competência dos Tribunais Superiores, principalmente, tão sobrecarregados por questões de todo o Brasil, que poderiam ser resolvidas logo nos tribunais estaduais ou regionais, em seus órgãos colegiados. Precisamos rever as coisas, porque estamos à beira do colapso real.” - E6*

*“Portanto, falta uma proatividade do Poder Legislativo, como “dono” da Lei, mas falta proatividade também dos próprios tribunais, que poderiam logo de ofício, não conhecer de determinadas questões. A Repercussão Geral que, em tese, se proporia a fazer isso, não está gerando resultados, então, caberia aos tribunais, em seus próprios regimentos internos, criarem dispositivos a fim de se chegar a materializar de forma fática essa prática. Mas, é uma questão difícil que, de fato, envolve a articulação dos Três Poderes, em conjunto, porque também é importante que o Judiciário instrua o Legislativo em como deve ser feita essa atualização dos códigos, essa questão da descrição da litigiosidade de processos, e ao próprio Executivo para não vetar um Projeto de Lei que venha reger sobre isso, e para se empenhar também na resolução desses problemas que são tão lamentáveis, e que nos assolam. É preciso lembrar que Justiça que tarda, falha, e a Justiça brasileira falha constantemente, às vezes, nem é pelo teor das decisões, que podem ser corretas e justas, mas pela procrastinação em proferi-las.” - E8*

#### **4.5 Implicações para a teoria e para a prática**

Os resultados desta pesquisa têm implicações para a teoria e para a prática. Quanto à celeridade, nota-se que há um entendimento pacificado entre os magistrados entrevistados, exatamente no rumo do que dispõe Peters (2007) sendo, portanto, um conceito ligado à rapidez com a qual os processos são tramitados nas inúmeras esferas da Justiça. A razoável duração do processo é o que determina a celeridade nos processos, segundo os entrevistados. Dessa forma, a celeridade torna-se um conceito subjetivo, não detendo uma previsão exata de tempo a ser tomado por um magistrado na análise de uma questão. Celeridade é, portanto, a rápida ação dos magistrados e dos membros do Poder

Judiciário quando da análise, instrução e julgamento dos conflitos sociais e estatais, variando o tempo de resolução de acordo com o caso. A ausência da celeridade nos atos do Judiciário gera uma perda do sentimento social de justiça, e coloca em cheque a imagem de um dos Poderes mais importantes da República.

Quanto à qualidade, os magistrados entrevistados foram categóricos ao afirmar que a prestação jurisdicional de qualidade é aquela que acontece amparada pela técnica e pela excelência em todas as suas formas, de acordo com aquilo que afirma Machado (2009). O grau de subjetividade da qualidade jurisdicional se mostra menor em relação à celeridade, principalmente, porque a técnica suscitada em qualidade exige, obrigatoriamente, um conhecimento teórico acerca do que se está a discutir, o que gera alguns protocolos a serem cumpridos, gerando uma menor possibilidade de desvios quanto a esse princípio. Dentro deste princípio, houve algumas variações do que poderia estar atrapalhando a qualidade do Judiciário (mesmo que a pergunta não se referisse a isso, e sim ao que o entrevistado entendia por esse princípio). O volume de páginas nos votos dos magistrados, e a inação dos demais poderes republicanos são alguns dos motivos levantados pelos entrevistados para que a qualidade não seja um princípio seguido em sua totalidade no Judiciário.

O ideal sistema de Justiça é aquele em que celeridade e qualidade caminham lado a lado (SADEK, 2004). Mas, quando se fala em quantificação do trabalho dos magistrados, pode gerar um determinado problema quanto a este tópico, apontado pela própria teoria, como a fraude nos processos, através da supressão de direitos das partes interessadas, e a queda na qualidade do serviço em si, o que gera um retrabalho às instâncias superiores (DEJOURS, 2008).

Quanto à conciliação entre celeridade e qualidade no Judiciário, os magistrados demonstraram ser muito otimistas quanto à sua plena efetivação no futuro, mas garantem que isso só será possível se houver uma mudança real no Judiciário. Uma mudança pensada e projetada para o longo prazo, e na qual não haja nem a falência do sistema e nem o afogamento de alguns tribunais em meios aos processos, como se tem visto nos dias atuais. A conciliação entre os dois princípios é algo apontado como uma máxima a ser encarada para a

efetivação da razoável duração do processo, e do próprio devido processo legal. É necessário que sejam formuladas ações positivistas a fim de sanar essa problemática (TAYLOR, 2007).

Quanto aos maiores obstáculos enfrentados pelo Judiciário nos dias atuais em busca dessa conciliação e aplicação real da celeridade processual acompanhada da qualidade, a teoria pesquisada apresentou três possíveis causas para explicar os obstáculos para a efetivação de uma Justiça rápida e qualificada: a) ausência de conhecimento técnico-administrativo na gerência dos tribunais; b) excessiva possibilidade recursal, presente no Direito brasileiro; e c) carga de trabalho excessiva dos magistrados. Mas, segundo diagnóstico realizado através da análise das entrevistas, ficou visível que somente duas dessas causas se sustentam (b e c).

A causa da ausência de conhecimento técnico-administrativo na gerência dos tribunais não se sustenta para explicar as razões da morosidade processual e a possível falta de qualidade no trabalho desenvolvido, porque nenhum dos entrevistados levantou isso como uma questão a ser enfrentada, como se fosse algo corriqueiro no Judiciário. Sabe-se que a gerência administrativa dos tribunais é realizada também por magistrados, que acumulam as funções de julgadores e de administradores judiciais (MARQUES, 2009), mas essa hipótese não se firma como uma possível causa, tendo-se em vista que os problemas suscitados pelos entrevistados não versaram em nenhum momento sobre a gestão dos tribunais. Pelo contrário, a única menção realizada nesse sentido, foi para expressar que é necessário que os administradores judiciais sejam ousados em sua função e inovem à frente dos tribunais, gerando mudanças reais aos jurisdicionados locais. Mas, isso não foi trazido como uma problemática a ser enfrentada, e sim como um exemplo de sistema judicial melhor.

Já a causa da grande possibilidade recursal presente no Brasil (b), demonstrou sustentação diante das entrevistas, e é problema fático no Judiciário de hoje. É sabido que em um regime democrático a ampla defesa, o contraditório, e a militância até que se chegue a um esgotamento dos recursos possíveis devem ser exercidos com exaustão, mas o que se tem hoje, segundo os entrevistados, é a completa falta de parcimônia e cautela no uso do direito de

ação e de recorrer. Há nas entrevistas, testemunho de magistrados que chegaram a enfrentar 20 (vinte) recursos em seus julgados. Para eles, isso demonstra a vontade das partes, principalmente na seara penal, em procrastinar os atos da Justiça, o que ratifica o que já havia sido levantado por Martins Filho (2006), quanto à imposição de sanções àqueles que militem dessa forma. Esse problema vem acompanhado da judicialização da vida em sociedade, de forma exacerbada. Ou seja, a provocação do Judiciário não só dentro dos processos, em sede de recurso, mas todas as vezes que um suposto direito é ferido, mas sem uma negociação ou conversa prévia, o que demonstra a falta de cidadania dos brasileiros, segundo alguns entrevistados. A vida em sociedade está judicializada em todas as suas esferas, seja a política, seja a econômica ou qualquer outra.

Essa problemática, conseqüentemente, leva à terceira hipótese levantada pela teoria estudada: carga de trabalho excessiva dos magistrados (C). Uma grande judicialização da vida em sociedade, obviamente causa a excessiva carga de trabalho dos magistrados (GOMES; GUIMARÃES, 2013). Essa hipótese também se sustentou na análise das entrevistas, e foi tratada abertamente por um dos magistrados entrevistados. A carga de trabalho de alguns magistrados de determinados ramos da Justiça (a maioria deles) mostra-se desumano, como nos Tribunais Superiores, que se chega a julgar um montante de 10.000 (dez mil) processos por ano, em média. Essa quantidade atravanca o sistema judicial brasileiro, dificulta a efetivação da celeridade processual, e pode interferir na qualidade dos julgados, além de ser uma carga de trabalho muito grande aos profissionais que atuam na área.

Justamente na esteira do que trata o parágrafo anterior, os magistrados também levantaram como um problema a falta de ação do Legislativo, enquanto “dono da Lei”, em formular legislações que atuem de forma a ajudar o Judiciário a oferecer a seus jurisdicionados uma melhor atuação (rápida e qualificada). As leis são anacrônicas para com a sociedade atual, e não geram qualidade e muito menos celeridade, segundo os entrevistados. Portanto, a carga processual e, conseqüentemente, a carga de trabalho dos magistrados poderia ser modificada pelos legisladores, ou seja, uma mudança real pode partir do Congresso Nacional. Uma problemática ainda a ser enfrentada em estudos futuros.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os achados da pesquisa mostram que para o magistrado brasileiro há duas causas da não efetivação plena dos princípios da celeridade e da qualidade no Judiciário, sendo a primeira delas a grande possibilidade recursal no Brasil, que gera, por sua vez, a grande carga de trabalho desses magistrados.

Levantou-se também, através da análise das entrevistas, dois outros problemas que geram, segundo os entrevistados, os problemas com celeridade e qualidade no Judiciário. O primeiro é a questão da judicialização da vida em sociedade por questões mínimas, que poderiam ser resolvidas com uma simples conversa entre os polos do conflito. Já o segundo problema diz respeito à ação do Poder Legislativo quanto às questões do Judiciário, ou seja, a atuação constitucional garantida ao Legislativo para agir dentro de seus limites, e ajudar o Judiciário em suas mazelas, principalmente, naquilo que tange à celeridade e à qualidade de seu trabalho. Esse último necessita de atenção especial por interferir diretamente na separação e na atuação dos Poderes da República, que devem ser harmoniosos e reguladores entre si, influenciando sobre a percepção de agentes políticos, e com vieses à teoria da coisa estatal e à teoria do Estado. Esses temas necessitam de estudos futuros para delimitarem sua verdadeira e real ação quanto à essa problemática tratada aqui.

Todos os magistrados que compuseram esta pesquisa, pertencem a Tribunais Superiores, e através da análise dos dados, verificou-se pouca diferença entre as falas, o que pode ter sido ocasionado por essa razão. Portanto, em uma pesquisa futura recomenda-se que o estudo abranja mais esferas da Justiça, para que se alcance um maior entendimento acerca daquilo que pensa o magistrado brasileiro de nível hierárquico inferior, sobre sua atuação rápida e de qualidade, em uma das tarefas mais árduas da democracia e da sociedade contemporânea: a pacificação social.

No campo teórico, esta pesquisa poderá vir a contribuir com a área da Administração Pública que estuda o Poder Judiciário, que é negligenciado no Brasil, tendo apenas 0,8% do total de produções científicas no Brasil, conforme demonstrado por Nogueira (2011). Os resultados vão ao encontro àquilo que

estava sendo tratado e discutido na teoria utilizada como base desta pesquisa, e corroboraram o entendimento pacificado acerca de alguns aspectos, assim como levantaram alguns outros que não foram apurados e tratados pelos autores.

No campo prático, os resultados podem ser úteis à Administração Judicial brasileira, principalmente, tendo-se em vista as Cortes Superiores abordadas nesta pesquisa servirem de espelho e exemplo para todas as demais no país. Essas Cortes lidam com processos de todo o Brasil, e são as mais lotadas quando se trata de número de processos, portanto, isso gera um insumo para uma melhor atuação desses gestores, em prol de se conquistar no Brasil, um Judiciário melhor, mais célere e de qualidade.

O estudo tem algumas limitações como, por exemplo, todos os magistrados serem membros de Cortes Superiores, o que restringe a interpretação dos dados, em sua maioria, a essas instâncias judiciais, mesmo que alguns deles tenham vindo de outras instâncias judiciárias e carreiras jurídicas, o que faz com que eles possam ter diferentes vislumbres acerca de diversos fenômenos do Poder Judiciário. Outra limitação é a própria bibliografia utilizada como base da pesquisa que, como já explicitado, é escassa no Brasil e em outras nações, o que dificulta a realização de trabalhos como este na área da Administração Pública.

Como proposta de agenda de pesquisa, sugere-se que outros estudos também sejam realizados em outras esferas da Justiça brasileira, a fim de se verificar a veracidade dos dados aqui apurados, e compará-los com outras realidades judiciais. As Cortes Superiores brasileiras detêm um número muito grande de processos e um alto nível de trabalho, mas as Cortes de 1ª e 2ª instâncias também são grandes fontes de pesquisa acadêmica nessa área, principalmente, por lidarem com assuntos que as Superiores não lidam diariamente, como a apreciação de provas penais, por exemplo, no caso de uma jurisdição criminal, o que pode também oferecer subsídios para se avaliar a celeridade e a qualidade daquilo que se tem produzido nessas Cortes, em quanto tempo e de que forma. É necessário também avaliar de forma mais profunda a realidade das Cortes de Justiça Especializadas, como é o caso das Justiças Eleitoral e Militar, e sua atuação em face dos princípios da celeridade e qualidade, tendo-se em vista o baixo número de processos que essas áreas

analisam, se comparados aos da Justiça comum. Um estudo mais aprofundado das Justiças Especializadas brasileiras poderá gerar insumos para um possível rearranjo daquilo que se tem nos dias de hoje no Judiciário, e até mesmo para questionar suas esferas de competências e jurisdição.



## REFERÊNCIAS

Associação dos Magistrados Brasileiros - AMB. **O Judiciário ao Alcance de Todos: Noções Básicas de Jurídiquês**. 2ª Edição. Brasília: Brisa Gráfica e Editora Ltda, 2007. 71 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARUFFINI, Frederico Liserre. **Possibilidade de Efetivação do Direito à Razoável Duração do Processo**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Pág. 1-21, 2008.

BRESSER-PEREIRA, L. C., **Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil**. São Paulo: Editora 34, 1996.

CHAUI, M. **Introdução à História da Filosofia. Dos Pré-Socráticos à Aristóteles**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Trabalhar na magistratura, construção da subjetividade, saúde e desenvolvimento profissional**. Coord. Laerte Sznelwar [et al.]. – Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Justiça em números 2015: ano-base 2014**. Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2015.

COUTO, Sérgio. **Justiça Rápida Depende de Vontade Política**. Escola Nacional da Magistratura, Brasília, v. 2, n. 5, p. 118-122, abr. 2008.

DEJOURS, C., **A Avaliação do Trabalho submetida à Prova do Real: crítica aos Fundamentos da Avaliação**. São Paulo: Blucher, 2008

DELGADO, José Augusto. **Reforma do Poder Judiciário: art. 5º, LXXVIII, da CF. In: Reforma do Judiciário: Primeiros Ensaios Críticos sobre a EC n. 45/2004**. Coordenação Teresa Arruda Alvim Wambier ... [et. al.] - São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005. p. 355-371.

FERRAZ, Leslie. A Demora do Judiciário e o Custo Brasil. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, n. 18, pág. 1-5, 2009.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARAES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário: Conceituação, Estado da Arte e Agenda de Pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, V. 47, N. 2, abr. 2013.

GOMES, Adalmir Gomes; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; SOUZA, Eda Castro Lucas de. Judicial Work and Judges' Motivation: The Perception of Brazilian State Judges. **Law & Policy**, Vol. 38, No. 2, April 2016.

HADDAD, Luiz Fernando da Silva. Celeridade da Justiça. Limites que se Impõem. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro. V.7, N.27, Pág. 228-233, 2004.

LIMA, George Marmelstein. **Direito de Recorrer versus a Celeridade Processual**. Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza. Pág. 1-10, 2003.

MARINONI, Luiz Guilherme. Direito Fundamental à Razoável Duração do Processo. **Estação Científica (Ed. Especial Direito)**, Juiz de Fora, V.01, N.04, outubro e novembro/2009.

MARQUES, Mauro Luiz Campbell. **A Efetivação do Sonho Constitucional da Celeridade Processual**. BDJur, Brasília, DF, 19 fev. 2010.

MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva. A Garantia Constitucional da Celeridade Processual e os Recursos Protelatórios. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro. Pág. 71-78, 2006.

MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva. Evolução Histórica da Estrutura Judiciária Brasileira. **Revista Jurídica Virtual**, Brasília, v. 1, n. 5, set. 1999.

NOGUEIRA, José M. A ausência do Poder Judiciário enquanto objeto de estudo da Administração Pública brasileira. **Revista Eletrônica Díke**, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2011.

PETERS, Adriana Salgado. **O Direito à Celeridade Processual à Luz dos Direitos Fundamentais**. 291 páginas. DISSERTAÇÃO (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP, 2007.

PRADO, João Carlos Navarro de Almeida. **Princípio Constitucional da Celeridade Processual**. 233 páginas. DISSERTAÇÃO (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, USP, 2010.

SADEK, Maria T. Judiciário: Mudanças e Reformas. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 51, p. 79-101, 2004.

SADEK, M. T., **Magistrados – uma imagem em movimento**. Rio de Janeiro: FGV; 2006.

SADEK, M. T., Poder Judiciário, uma nova instituição. In. Sadek et al. **Reforma do Estado Brasileiro – perspectivas e desafios**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer; 2010. p. 13-21, 2010.

SENADO FEDERAL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Edição administrativa atualizada em 2015.

TAYLOR, M. M. O Judiciário e as políticas públicas no Brasil. **Dados**, vol. 50, n. 2, Rio de Janeiro. pp. 229-257, 2007.

VIEIRA, O. V. Supremocracia. **Revista Direito GV**, v.8. p. 441-463, Jul.-Dez. de 2008.

## APÊNDICE



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis**

**Departamento de Administração**

### **Roteiro de Entrevistas para Pesquisa Acadêmica (Monografia)**

1. Em sua opinião, o que significa uma prestação jurisdicional célere?
2. Em sua opinião, o que significa uma prestação jurisdicional de qualidade?
3. É possível conciliar celeridade e qualidade na atividade judicante? (Justifique sua resposta)
4. Hoje, quais são os maiores obstáculos para a efetivação dos princípios da celeridade e da qualidade?