

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA
DO BRASIL (CPDOC)**

Proibida a publicação no todo ou em parte;
permitida a citação. A citação deve ser fiel à
gravação, com indicação de fonte conforme abaixo.

SILVA, Alexandre de Azevedo. Alexandre de
Azevedo Silva (depoimento, 2010). Rio de Janeiro,
CPDOC/Fundação Getulio Vargas (FGV), (1h
40min).

Esta entrevista foi realizada na vigência do
convênio entre ESCOLA DE DIREITO RIO DA
FGV e ESCOLA DE DIREITO RIO DA FGV. É
obrigatório o crédito às instituições mencionadas.

**Alexandre de Azevedo Silva
(depoimento, 2010)**

Rio de Janeiro
2020

Ficha Técnica

Tipo de entrevista: Temática

Entrevistador(es): Christiane Jalles de Paula; Tânia Abrão Rangel;

Técnico de gravação: Bernardo de Paola Bortolotti Faria; Marco Dreer Buarque;

Local: Brasília - DF - Brasil;

Data: 24/09/2010

Duração: 1h 40min

Arquivo digital - áudio: 2; Arquivo digital - vídeo: 2; MiniDV: 2;

Entrevista realizada no contexto do projeto “História Oral do CNJ”, desenvolvido pelo CPDOC a partir de convênio e financiamento com a Escola de Direito da FGV, entre abril de 2009 e abril de 2011. O projeto visa, a princípio, apenas a criação de um banco de fontes orais.

Temas: Advocacia; Conselho Nacional de Justiça (CNJ); Família; Justiça; Justiça do trabalho; Magistratura; Poder executivo; Poder judiciário; Política; Supremo Tribunal Federal; Tocantins;

Sumário

Entrevista: 24/09/2010 Origens familiares; a vida em Tocantis; a atuação na Justiça do Trabalho; a trajetória na advocacia; a experiência na advocacia cível; a Associação dos Magistrados Trabalhistas da 10ª Região; a associação à Associação Nacional dos Magistrados Trabalhistas (Amatra); a atuação no gabinete da presidência da Secretária de Assuntos Extraordinários; o convite para integrar o gabinete; a atuação como secretário-geral, vice-presidente, e diretor da escola da Amatra; a magistratura trabalhista e a Justiça Federal; as prioridades no trabalho no Gabinete; o trabalho com o juiz Flávio Dino; a questão das estatísticas; o banco nacional de dados do Poder Judiciário; a criação do Justiça em Números; a dificuldades de extração de dados; a implementação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) dentro do Supremo Tribunal Federal; a questão orçamentária da implementação do CNJ; a transformação do Conselho; experiências de comissões; a criação da comissão de juizados especiais e comissão de estatística; os debates internos entre magistrados e não magistrados; a discussões de temas internos; os objetivos da Constituição; os problemas da carreira de magistratura; o trabalho do CNJ junto ao Executivo na destinação de recursos para a área federal; o cargo de secretário-geral do CNJ e suas experiências; as vaidades do judiciário; a falta de institucionalização para o Conselho Nacional de Justiça ser consolidado; a visão política acerca do CNJ; considerações finais.

Entrevista: 24/09/2010

T.R. – Professor, primeiro, agradecer a colaboração com a gente nessa pesquisa, a sua presença aqui: sair de Palmas e vir se encontrar com a gente. E a gente gostaria que o senhor começasse dizendo um pouco a seu respeito: nome, filiação, data de nascimento e como começa a sua carreira no direito.

A.S. – Bom. Meu nome é Alexandre de Azevedo Silva. Eu nasci no dia 18 de janeiro de 1969. Entrei na magistratura em 1995 na Justiça do Trabalho da décima região, que envolve o Distrito Federal e Tocantins, e desde então, continuo na Justiça do Trabalho até hoje. Antes, exerci alguns cargos jurídicos na área, principalmente, de assessoria em tribunal regional do trabalho, na procuradoria do trabalho, e também advoguei um pouco.

T.R. – A advocacia do senhor sempre foi ligada à área trabalhista?

A.S. – No início, eu fazia advocacia cível e também trabalhista. Um pouco mais trabalhista mesmo; mas também fiz um pouco de advocacia cível. E como me formei também muito jovem, (a gente entrou na faculdade, naquelas épocas, com dezesseis, dezessete anos) então, eu acreditava, e ainda acredito isso, depois, veio até ser consagrado constitucionalmente, na necessidade do magistrado ter uma preparação, experiência, em outras áreas também, na advocacia, no Ministério Público, na assessoria, antes de ingressar na carreira da magistratura. Eu achei que foi muito importante, para me dar um certo embasamento de conhecimento, não só das outras profissões que interagem com a gente, mas também, até mesmo, para fazer uma escolha mais sensata e vendo as outras opções disponíveis na carreira.

T.R. – E, dentro da carreira da magistratura, o senhor se filiou a alguma associação de magistrados?

A.S. – É. Eu sou associado, desde do ingresso na magistratura, na Amatra 10, que é a Associação dos Magistrados Trabalhistas da 10ª Região, e também na Anamatra, que é a nossa Associação Nacional. Durante um certo período, a Associação Nacional, a Anamatra, e as respectivas Amatras eram associadas à AMB, que era a Associação dos Magistrados

Brasileiros. Isso, acredito que em 2005 ou 2004, não me recordo bem a data, algumas Amatras, inclusive a minha, se desfilou da AMB; então, hoje, a minha filiação é apenas à Amatra 10 e à Anamatra.

T.R. – E o senhor sabe qual o motivo dessa desfiliação?

A.S. – Na época, o que gerou, assim, na minha avaliação política, essa desfiliação de algumas Amatras, era em razão de circunstâncias de contradições em relação à muitas discussões que eram realizadas no Congresso Nacional. A AMB é uma associação nacional de maior amplitude e envolve muito os interesses dos estaduais, dos tribunais de Justiça. E nós da Justiça Federal, juntamente a Ajufe, que já estava fora da AMB, e também a Anamatra, defendíamos algumas bandeiras, como o piso moralizador, o teto e algumas circunstâncias, que de alguma forma contrariava, ou ficávamos com um discurso um pouco dúbio, em razão de que essas discussões eram levadas pela AMB, dentro de um contexto dos interesses também da Justiça Estadual. Então havia, naquele momento político, um conflito, vamos dizer, de alguns interesses. Embora eu sempre acreditei que houvesse muito mais consensos a nos unir do que esses pequenos dissensos. Mas a coisa chegou num nível tal que algumas associações de juízes federais, principalmente a Ajufe e Anamatra, terminaram fazendo essa desfiliação da AMB. Então a AMB, de alguma forma, perdeu um pouco de espaço político, em razão dessas desfiliações.

C.J. – Quando é que o senhor passou para a magistratura?

A.S. – Em 1995.

T.R. – E o senhor é requisitado pelo ministro Jobim para vir compor o gabinete da presidência da Secretaria de Assuntos Extraordinários, ligada à presidência do Supremo.

A.S. – É. Na verdade, o processo, não foi bem uma requisição. O ministro Nelson Jobim ao assumir a presidência do Supremo, eu acho até numa visão muito avançada para a época, ele quis se cercar de alguns magistrados, principalmente de primeiro grau, para poder dar um certo arejamento a sua administração e trazer, vamos dizer assim, alguns assuntos que fossem mais impactantes dentro da realidade do Judiciário, para que ele pudesse de alguma forma, como presidente da Suprema Corte, fazer uma atuação, vamos dizer assim, mais proativa. Ele criou

esse gabinete para assuntos extraordinários, composto na época por um juiz federal, que era juiz Flávio Dino, um juiz do trabalho, que era eu, e um juiz da Justiça Estadual, que era o juiz Elton Leme, na época. Esse gabinete, na verdade, nós acumulávamos as nossas atribuições. Eu não saí da jurisdição. Continuava trabalhando normalmente nas minhas tarefas como juiz, o juiz Elton, também o juiz Flávio Dino, e nós nos reuníamos, dentro de algumas circunstâncias de horário, os finais da tarde, marcávamos reuniões, para tratar desses assuntos do gabinete. Então, na verdade, não foi uma requisição formal, para ficar à disposição do gabinete. A gente fazia um acúmulo de atribuições, para que de alguma forma os assuntos desse gabinete fossem sendo construídos. E o que terminou redundando depois, aí sim, com a instituição do Conselho Nacional de Justiça, na transformação de parte dessa estrutura de magistrados que estavam lá como juízes auxiliares da presidência; aí, com uma requisição formal realizada pelo presidente do Conselho e o corregedor. Na época, o ministro Jobim também teve a cautela, porque pela Constituição havia uma previsão expressa de que o corregedor nacional de Justiça poderia convocar magistrados para atuarem na Corregedoria Nacional de Justiça, que estava sendo criada junto com o Conselho. Então o presidente do Supremo e do Conselho Nacional de Justiça requisitou, junto com o corregedor, magistrados para trabalharem na Corregedoria Nacional de Justiça, que foram três na época, e três magistrados para trabalharem como juízes auxiliares da presidência do Conselho, que foram os três que estavam, na época, já integrando o Gabinete Extraordinário.

C.J. – Como se deu o convite para o senhor integrar o Gabinete?

A.S. – O convite partiu do juiz Flávio Dino. Ele me convidou, me chamou para uma conversa e aí, por meio dessa conversa, eu aceitei o convite; então o ministro Jobim formalizou esse ingresso no Gabinete Extraordinário. Mas não como uma forma de requisição. Na verdade, nós fomos convidados para fazer um trabalho. E talvez, na época, até ainda sem... eu, pelo menos, não tinha ainda a compreensão de que isso iria redundar num futuro convite para integrar, como juiz auxiliar, o Conselho Nacional de Justiça. A gente começou, praticamente, pegando situações, projetos bem estratégicos, definidos principalmente pelo juiz Flávio Dino com o ministro Jobim. E nós íamos então fazendo uma contribuição, dentro da realidade da Justiça Estadual pelo juiz Elton, dentro da Justiça do Trabalho por mim, e o Flávio tendo a visão da Justiça Federal. A gente tentou ampliar, vamos dizer assim, as visões, para que esses projetos pudessem ser implementados dentro... de uma maneira bem abrangente dentro do Judiciário.

T.R. – E o senhor conhece o juiz Flávio Dino de onde?

A.S. – Eu o conhecia de Brasília e também de movimentos associativos. Eu tinha algum contato associativo na minha Amatra local, tinha sido secretário da Amatra, tinha sido vice-presidente, e o Flávio...

C.J. – Quando?

A.S. – Isso em 2002, 2001... (dúvida) Eu, na verdade, exerci praticamente três cargos dentro da Associação. Eu fui secretário-geral, eu fui vice-presidente, eu fui diretor da escola, também, da nossa Associação, durante um período menor. E o juiz Flávio Dino nessa época era um juiz atuante como presidente da Ajufe, que é a Associação dos Juizes Federais. Então, de alguma forma, até mesmo pelos interesses comuns que sempre uniu a justiça federal como um todo e a justiça do trabalho e a Ajufe, sempre tinha movimentos de associação comuns para participar.

T.R. – E a magistratura trabalhista integra a Justiça Federal.

A.S. – Sim.

T.R. – Dentro desse Gabinete para Assuntos Extraordinários, como é que se dá o tema do CNJ? Ou seja, como é que se dá o conhecimento de que existe a PEC tramitando já no Senado e a definição da estratégia a ser adotada para a aprovação ou não dessa emenda?

A.S. – É. Nós tínhamos, na época, todo o contexto da reforma do Judiciário em discussão no Congresso Nacional. Havia, sim, uma expectativa muito grande na aprovação dessa emenda. Ela trazia, como trouxe, avanços inegáveis para dentro da estrutura do Judiciário. E todas as associações de juizes estavam mobilizadas na época e fazendo um trabalho intenso dentro do Congresso Nacional.

T.R. – Na Anamatra, o senhor já via isso?

A.S. – Anamatra, eu enxergava... Porque eu colaborava na Anamatra muito pouco, em algumas áreas... assim, mais na área de prerrogativas. Eu não tinha cargo na Anamatra e nunca tive cargo na Anamatra. A minha atuação era mais na minha Amatra local. Mas sempre, por ser a Amatra do Distrito Federal, onde a Anamatra tem a sede, então termina que a Amatra local tem, assim, vamos dizer, um contato muito próximo com a Anamatra. O apoio da associação

local do Distrito Federal, ela é muito forte, sempre foi, em relação à atuação da Anamatra no contexto nacional. Mas, na época, a gente já tinha uma expectativa grande em relação à aprovação da emenda, e havia no seio do Judiciário uma desconfiança muito grande em relação à atuação do Conselho Nacional de Justiça. Havia um temor de que esse Conselho pudesse, de alguma forma, ser desvirtuado, principalmente na parte da atuação da sua Corregedoria Nacional, ou na parte de algumas políticas do Judiciário tirando autonomias de tribunais de Justiça e tribunais federais. Sempre houve um certo olhar de desconfiança em relação ao controle externo do Judiciário, que era assim que se colocava, vamos dizer assim, a imagem do Conselho Nacional de Justiça: como um órgão que vinha para fazer um controle, já que os nossos controles internos de corregedoria não funcionavam. Era um clamor da sociedade, para que um órgão fosse criado e de alguma forma pudesse arejar e mudar alguns vícios antigos do Judiciário, que não estavam sendo atacados devidamente pelos seus órgãos internos. Então, havia dentro do contexto político das associações de magistrados da época, um temor muito grande em relação à atuação desse Conselho. E, por incrível que pareça, chegaram a ir até ao Supremo Tribunal Federal, numa tentativa de combater a própria existência do Conselho. Alguns entendiam que não poderiam ter membros externos. E, após serem derrotados na análise feita pelo Supremo Tribunal Federal, hoje, esses mesmos segmentos (a história dá essas voltas) reconhecem a importância do Conselho Nacional de Justiça para superar vários problemas internos; principalmente em tribunais de Justiça, onde o Conselho já foi muitas vezes acionado para resolver problemas graves que existiam em relação à promoção de magistrados na carreira com favorecimento; que hoje, de alguma forma, existem normas objetivas, existem resoluções e muita atuação do Conselho Nacional de Justiça, como foi a prática do nepotismo nos tribunais. Então, o Conselho, principalmente nos seus primeiros anos, sob a administração do ministro Nelson Jobim, que fez uma administração muito voltada para o aspecto político mesmo do Conselho, com reformas estruturantes que foi o caso do nepotismo, o caso do teto salarial, a própria Resolução nº 6, que cria critérios mais claros para promoção de mérito de magistrados, que eu reputo uma resolução importantíssima para o nosso contexto de carreira, tudo isso veio num momento que legitimou muito a ação do Conselho. E hoje, ainda que existam algumas resistências aqui e ali à ação do Conselho mas, consegue se enxergar que o Conselho Nacional de Justiça assumiu um papel de vanguarda em alguns temas muito necessários e que hoje, eu acho, que a aceitação é maior do que a repulsa a sua atuação. Tem

algumas falhas – naturais, que é uma instituição muito nova ainda, pelo menos na minha avaliação, mas acerta muito mais do que erra.

C.J. – Eu queria voltar um pouco. O senhor fala que no Gabinete, vocês tinham alguns temas, algumas questões fundamentais em que vocês trabalhavam. O senhor não chegou a listar nenhuma. Minha pergunta é essa: o CNJ era uma dessas questões? Se não, (ou se sim, tanto faz) quais eram essas questões? Ou seja, quais eram as prioridades que vocês estavam trabalhando no Gabinete?

A.S. – É. Eu acredito até que na mente do Flavio e do ministro Jobim, eles tinham muito presente que as políticas que estavam sendo desenvolvidas no Gabinete iriam de alguma forma serem transpostas para o Conselho Nacional de Justiça. Mas não tínhamos, pela previsão da reforma e da Constituição, não tínhamos nenhuma certeza de quem seria o presidente do Conselho Nacional de Justiça. Era um ministro indicado, do Supremo Tribunal Federal. Por um contexto até mesmo de racionalização de trabalho dentro do Supremo... Como são apenas onze ministros, se algum outro ministro que não o presidente fosse indicado para ser o presidente do Conselho Nacional de Justiça, ficariam nove atuando. Então, por uma circunstância, até mesmo de racionalidade do trabalho desenvolvido lá, ocorreu uma feliz coincidência de que os ministros do Supremo entenderam que tinham que indicar para presidente do Conselho o presidente do Supremo. Porque isso de alguma forma... O presidente do Supremo já estava afastado das suas atividades, praticamente todas, na área da atuação jurisdicional, então ele poderia fazer esse acúmulo de atribuições. Isso, dentro de uma decisão do Supremo, criou um outro contexto, que foi a força do presidente do Supremo virar a força do presidente do CNJ. O próprio presidente do Supremo, acredito eu, hoje eles enxergam a possibilidade de uma atuação muito mais ampla que eles tinham antes, quando eles viraram duplos presidentes, presidente do Conselho Nacional de Justiça, com muitas políticas para o Judiciário, que o presidente do Supremo isoladamente, no passado, não tinha. Quais eram os assuntos que a gente discutia lá no Gabinete Extraordinário? Uma preocupação que o ministro Jobim tinha muito grande: precatórios. Então foi feito todo um levantamento, um estudo feito por uma economista. Acho que a economista era a Solange. Acredito que o nome dela é esse. Ela fazia... Fizemos todo um levantamento da realidade dos precatórios, que em 1994, salvo engano, pela realidade apurada, era de sessenta bilhões a dívida pública. Era uma dívida impagável, dentro do contexto do que os estados disponibilizavam. Quase oitenta e tanto dessa

dívida era de estados. Pouca coisa de municípios. E a união era a única que não tinha problema de pagamento de precatórios atrasados. Então era um problema crônico, uma desmoralização muito grande para o Poder Judiciário. Havia estados com dez, vinte anos sem pagar absolutamente nada de precatório. E o ministro Jobim então, na época, determinou que fizéssemos um levantamento, e tentou criar uma forma para atacar esse problema dos precatórios e fazer a quitação desse passivo; que terminou redundando, agora, já no final, numa emenda constitucional, muito combatida até pela OAB, considerada até como uma emenda de calote, porque criou dentro da sua sistemática um leilão. Há uma destinação de recursos para pagamentos de precatórios na fila de ordem cronológica mas também há um leilão, onde os credores podem abrir mão de parte do seu crédito para ser de alguma forma privilegiado no recebimento. E isso, para a OAB, era uma coisa danosa. Mas foi um método, vamos dizer assim econômico, encontrado para que os estados possam pagar. Porque pelo que a gente fez de cálculo também na época, se os estados continuassem aportando o pouco de recursos que eles tinham para o pagamento de precatórios, nós iríamos ficar com essa dívida eternizada. Porque hoje, pela Constituição, praticamente oitenta e cinco por cento da renda dos estados está comprometida com saúde, educação, funcionalismo e diversas despesas obrigatórias, que não sobra recursos para pagamento dessa dívida. Uma outra frente de trabalho do Gabinete Extraordinário era a racionalização de demandas. Isso foi utilizado também até dentro da realidade do Rio de Janeiro. Levantamentos feitos em juizados, que nós tínhamos aqueles clientes especiais do Judiciário com duzentas mil ações, principalmente na área de telefonia; problemas simples, e eles estavam inviabilizando a atuação dos juizados, por problemas estruturais e administrativos internos dessas empresas, que com simples conversas e diálogos, a gente poderia firmar um... o que o Ministério Público hoje faz, os termos de ajustamento de conduta, numa visão já mais avançada. Não o juiz, individualmente, ele não pode fazer isso, a não ser dentro de uma decisão judicial nos processos. Mas, na visão administrativa e institucional do Gabinete Extraordinário, nós tínhamos condição de chamar esses devedores contumazes do Judiciário e dizer: “olha, vocês estão de alguma forma inviabilizando a atuação do Judiciário”, e tentar racionalizar algumas condutas, para que esses processos saíssem do Judiciário e fossem resolvidos por meio de ações administrativas. Eu me lembro que no Rio de Janeiro, por exemplo, essas empresas de telefonia criaram como se fosse uma espécie de ouvidoria ou uma central lá, interna, onde o cidadão ia lá, tinha acesso mais direto, e eles resolviam os problemas, sem precisar, necessariamente, de ter que ingressar na Justiça como

ocorria. Para cancelar uma linha de celular, tinha que entrar na Justiça, para se detalhar uma fatura telefônica, tinha que ingressar na Justiça. Coisas simples, administrativas, que estavam inviabilizando a atuação dos juizados, em razão da quantidade de ações que eram ajuizadas diariamente. Esse também era um outro foco, que a gente tinha preocupação grande. E o juiz Flávio Dino, de alguma forma, também já estava iniciando, até antes do Conselho ser criado e assumir essa bandeira, a questão das estatísticas. Nós tínhamos o banco nacional de dados do Poder Judiciário, que foi criado em 1990, eu acho que na época da presidência do ministro Neri da Silveira no Supremo, que era apenas um condensador de informações processuais do Poder Judiciário. E aí o ministro Jobim já vem com uma nova visão gerencial para o Poder Judiciário, trazendo o que hoje se transformou no *Justiça em Números*: criação de indicadores estatísticos baseados não só no aspecto da produção de...

C.J. – É quantificação.

A.S. – É, quantificação de processos e de carga de trabalho, mas também já voltado para outras visões: a visão de insumos, a visão de despesas. Não só o que se faz, mas também, o que se faz, gastando-se o quê para fazer isso, qual a estrutura que é utilizada para que esse trabalho seja feito; e trazendo também já uma preocupação no perfil das demandas, qual é a participação do poder público nas ações do Judiciário. Tudo isso veio dentro de um contexto. Antes do CNJ ser criado, já foi feito o primeiro *Justiça em Números*, sob o comando do presidente do Supremo, trazendo todo esse volume de dados e já abrindo uma nova perspectiva de análise de dados.

T.R. – E essa questão da... Porque no *Justiça em Números* ou nesse programa nacional do banco dados do Judiciário, o Supremo, mesmo sendo Supremo, ele encontra uma dificuldade de obter os dados dos tribunais, porque esses dados, a gente, depois que consegue perceber a desorganização que existia, no próximo *Justiça em Números*, a dificuldade que o Tribunal tinha de, inclusive, conhecer o próprio dado, às vezes eram questões que o próprio Tribunal não tinha conhecimento. Então nesse momento o ministro Jobim, como bom gerenciador, administrador, ele começa a sentir uma dificuldade disso, de uniformizar a gestão, ou de, pelo menos, ter uma gestão do Tribunal de forma mais eficiente, e que isso acontecesse não só no Supremo. É aí que entra então o apoio do Supremo ao CNJ, ou não, ele já vinha de antes?

A.S. – É. Essa questão que você colocou, ela é bem interessante. De fato, até hoje, nós ainda temos dificuldades de extração de dados. Por vários problemas conjunturais. Primeiro, sistemas de dados arcaicos. Tinha tribunais, por exemplo, na época, o Tribunal de Justiça de São Paulo tinha dois tribunais de alçada cível, um tribunal de justiça, um tribunal de alçada criminal. Então, eram várias bases de dados, muitas vezes com sistemas que não se conversavam, não se falavam, e essa extração era sempre feita de uma forma muito arcaica. E às vezes chegavam a ser feitas –, como algumas requisições, hoje, do Conselho Nacional de Justiça são feitas para tribunais –, com levantamentos manuais. Por quê? Porque os sistemas não conseguem gerar as informações. E por que os sistemas não conseguem gerar as informações? Porque não havia uma padronização das tabelas de movimentos processuais. Hoje, para se extrair a informação e ela ser adequada e ser compatível a nível nacional... também foi um projeto que o CNJ encampou, de taxionomia, de colocar todos os tribunais falando uma linguagem única e comum. E isso veio já com a atuação do Conselho Nacional de Justiça, em razão da própria dificuldade inicial do *Justiça em Números*. Vários indicadores do *Justiça em Números* na sua primeira versão estava como indisponível ou, quando não indisponível, com dados que a gente, claramente, percebia que eram dados inconsistentes, dados levantados pelos tribunais sem um critério muito científico, um critério muito confiável, na informação que estava sendo repassada. Mas já foi um primeiro passo para que os tribunais começassem a se preocupar, não só em ter a informação, que eles, às vezes, até tinham, mas ter a informação com qualidade. Eu acho que isso veio como um novo referencial. O Supremo, já dentro da visão gerencial sob a presidência do ministro Nelson Jobim, passou a utilizar essas informações internas de andamentos processuais para fazer um gerenciamento. Então o Supremo passou a ter pautas sistemáticas, o Supremo passou a fazer levantamentos de valorização das suas decisões monocráticas de ministros. E tudo isso ele conseguiu mostrar com números depois os impactos dessas propostas de racionalização de fluxo de trabalho. Porque antes sabíamos e todo mundo sabe que os ministros do Supremo trabalhava muito. Mas quando se racionalizava uma determinava ação administrativa, dentro de um controle de pautas temáticas, dentro de controle de temas... Os ministros reclamavam na época de que todo dia julgava a mesma coisa e um volume muito grande. E eles passaram a fazer condensação de pautas, a produtividade aumentou muito. Então ele começou a usar as ferramentas de gestão aliadas também ao uso da estatística, para essa finalidade; que era e deveria ter sido sempre, desde o início. Mas que o Judiciário, de uma forma ainda muito precária, se limitava, simplesmente, a condensar dados.

Não utilizava esses dados para fazer planejamentos estratégicos para usar dentro das suas ações mais amplas, e aí não tinha muita preocupação com a qualidade do dado, que, simplesmente, servia para ser ali uma coisa que ficava, às vezes, disponível num quadrinho de internet, escondido dentro de um site mas sem nenhuma utilização gerencial. Hoje, esse modelo já está completamente ultrapassado. Todos os presidentes de tribunais sabem que precisam ter esses dados com qualidade para fazer a sua gestão e também fazer o seu planejamento estratégico. E o mais interessante é que na área federal, por exemplo, não se cria hoje mais um cargo, de técnico judiciário, de analista judiciário, de criação de magistrado, sem passar por um parecer técnico do CNJ. É uma exigência legal. E o CNJ utiliza os dados do *Justiça em Números* para fazer essa análise. Então o tribunal hoje que não tem esses dados de forma consistente, não tem esses dados com qualidade, ele corre o risco, inclusive, de...

T.C. – Perder pessoal.

A.S. – Perder pessoal, e não conseguir fazer a sua expansão para o futuro, porque quando entrar com um projeto de criação de qualquer estrutura administrativa ou mesmo para a área fim vai ter o pedido denegado em parecer técnico baseado nesses indicadores que o CNJ...

T.R. – Que o próprio tribunal forneceu.

A.S. – É. E com dados... Pela resolução do CNJ, a responsabilidade é pessoal do presidente do tribunal quando envia esses dados. Porque o sistema... e a assimetria é tão grande entre os tribunais, que o Conselho Nacional de Justiça não tinha, como até hoje ainda não tem, condições de fazer um juízo crítico muito preciso. A gente analisa, vê que o dado é inconsistente, em razão de uma série histórica que nós temos lá, alertamos: olha esse dado, é esse mesmo? Mas se ele diz *é esse*, eu não tenho como contestar essa informação. Até porque existem movimentos cíclicos dentro do Judiciário, Às vezes, determinadas demandas de massa ocorrem e isso gera uns picos de ações e há um crescimento, às vezes, desproporcional num ano, que no ano seguinte não se renova. E tudo isso reflete dentro das estatísticas. E não há como o CNJ, hoje, fazer uma análise crítica e dizer assim: “esse seu dado está errado”. Por quê? Porque os tribunais ainda continuam preservando autonomia nas suas bases de dados. Eles encaminham os dados para o CNJ, mas o CNJ não entra na base de dados desses tribunais

para extrair esse dado. Então, a qualidade do dado e a informação vêm de acordo com o que é remetido.

T.R. – E quando é aprovada a emenda constitucional no Senado, como se dá a implementação do CNJ dentro do Supremo?

A.S. – É. Essa foi a fase mais difícil do CNJ. O CNJ criado por uma emenda constitucional, sem ter estrutura alguma. Não foi pensado, nem na emenda...

T.R. – Não tinha previsão orçamentária nem nada.

A.S. – Não tinha dotação orçamentária. Quer dizer, tudo teve que sair do orçamento do Supremo. E dentro de um contexto político também adverso, de um Conselho que vinha para ser um órgão de moralização e que não poderia já começar, já no seu nascedouro cometendo os erros que alguns tribunais já cometiam, de ter uma estrutura muito inchada, de ter uma estrutura muito mais em causa própria, da sua atuação interna, do que na atuação externa para o usuário do sistema. Havia uma preocupação do ministro Jobim muito grande com isso, do CNJ começar dando o exemplo. Já que a sua perspectiva constitucional era de ser um órgão central e um órgão de comando, de planejamento estratégico de todo o Poder Judiciário. Então, praticamente, nós começamos com três juízes auxiliares, que eram os do Gabinete Extraordinário na presidência, três juízes requisitados para a Corregedoria Nacional de Justiça. Eram seis magistrados. Uma estrutura de alguns poucos servidores cedidos pelo Supremo. Salvo engano, uns quatro, que era um na distribuição, uns dois na Secretaria, três; duas servidoras requisitadas pelo juiz Flavio Dino, que trabalharam com ele, com quem ele tinha conhecimento da Justiça Federal, que era a Michelle e a Ana Paula. E depois algumas... duas ou três secretárias terceirizadas. O CNJ, praticamente, para ser o órgão de cúpula do Judiciário, com todas as atribuições constitucionais que tinha, trabalhava com dez, doze pessoas, no início. Nós não tínhamos sistema. Fomos desenvolver sistema.

T.R. – Nesse momento vocês passam a ter dedicação exclusiva ou ainda não?

A.S. – Sim. Na medida em que o Conselho foi criado, a famosa Portaria nº.1 foi editada pelo ministro Jobim, já fazendo a requisição dos três magistrados e de alguns servidores. E aí...

T.R. – Os três magistrados foram vocês do Gabinete Extraordinário.

A.S. – Para a presidência. E também houve a requisição dos três para a Corregedoria Nacional de Justiça e das duas servidoras que foram da Justiça Federal, a Michelle e a Ana Paula, também acho que estão na Portaria nº.1. E o ministro Jobim idealizou um convênio, um termo de cooperação entre o Supremo e o CNJ, para que fosse possível fazer essa cessão de servidores. Aí alguns poucos servidores do Supremo foram cedidos para o CNJ. E dentro de um contexto político também, que a gente sabe que o CNJ não tinha gratificação nenhuma para dar para esses servidores. Então, na verdade, eles saíram... alguns saíram de suas unidades... Quem tinha gratificação, os servidores melhores do Supremo, acredito, não tinham interesse nenhum em ir para o CNJ. Não tinha atrativo econômico nenhum, a não ser uma perspectiva, eu acho, até um pouco ruim de futuro, porque a tendência era o órgão se estruturar, criar seu quadro de servidores, e eles voltarem. Então, quem tinha algum cargo comissionado, quem tinha alguma função comissionada teria que abrir mão dessas funções para assumir um cargo no CNJ, com essa perspectiva de nem saber se iria ficar, se iria se efetivar. Depois, o Supremo cedeu algumas funções aqui e ali, para a gente tentar de alguma forma manter esses servidores lá. Porque muitos começaram a... Era um acúmulo de serviço grande, era um órgão novo, sem estrutura, a gente não tinha noção do que seria o *famoso* controle externo. Havia um receio, um medo muito grande, principalmente nós, juízes auxiliares, de, o Conselho funcionando, chegar uma enxurrada de denúncias, porque o cidadão ia ter acesso direto ao Conselho. Havia muito boato de que esse controle externo viria muito forte, porque era em cima desse controle externo que o CNJ foi concebido e nasceu, pelo menos na visão de muitos parlamentares e também de muitas entidades da sociedade civil, mas isso terminou até não ocorrendo na prática. Houve um certo volume inicial de processo na Corregedoria, depois se estabilizou. E aquele temor, assim, muito grande, de que fosse ocorrer um grande volume de denúncias terminou não se concretizando. No início, teve muito trabalho, para uma estrutura com três juízes só na Corregedoria, e alguns poucos servidores que o ministro Pádua trouxe do STJ. Porque o ministro corregedor nacional, ele ficava afastado das suas atribuições lá no STJ, então, ele teve condições de levar parte da estrutura do seu gabinete para fazer esse trabalho lá no CNJ. Mas assim, uma estrutura muito enxuta, com pouquíssimos servidores. E a gente ainda não tinha como dimensionar que as atribuições do Conselho iriam crescer da forma como cresceu. Mas uma coisa muito importante, que eu acho, foi esse trabalho prévio do Gabinete porque, de alguma forma, antes do Conselho nascer, o próprio ministro nos solicitou e até numa reunião entre eu, o Flávio e o Elton para a gente fazer uma proposta de regimento interno para o

Conselho Nacional de Justiça. E aí, o Flávio também estava muito sobrecarregado no TRF e com várias outras demandas do Gabinete, o Elton também, no Rio, tinha muita dificuldade, eu na Justiça do Trabalho, disseram: “Bom, Alexandre, então você vai ser o catalisador das propostas para a gente fazer um regimento”. Aí eu tive que ler regimentos de conselho da Espanha, da Argentina, da França. E aí li, um volume maior de... o próprio conselho da Justiça Federal, que era o modelo de conselho que a gente tinha aqui no Brasil, tentar adequar algumas realidades, para...

T.R. – Esse material, os regimentos, a maior parte está disponível na internet.

A.S. – Sim.

T.R. – Mas além disso, teve algum outro material? Material bibliográfico, alguma doutrina?

A.S. – Não. O juiz Flávio Dino tinha um livro escrito, que era o *Autogoverno da Magistratura*, (se não me engano era esse o título do livro dele), ele tinha muito claro a atuação do CNJ, muito bem desenhada. A minha função aí foi mais fazer um trabalho, vamos dizer assim, sistêmico, de pegar a realidade normativa que já existia dentro do Brasil... Porque de alguma forma também, no passado... Com a Constituição de 88, esses conselhos de magistratura passaram a não ter mais previsão constitucional. Mas, antes, havia dentro dos tribunais de Justiça conselhos da magistratura - não com a função e com a abrangência de atuação de um Conselho Nacional de Justiça, mas deu para ter uma noção mais ou menos de como os tribunais pensavam em relação a procedimentos. A gente tinha que criar alguns procedimentos que a Constituição colocou na atuação do Conselho Nacional de Justiça. Nós tínhamos que criar o procedimento porque enquanto não viesse uma lei (que até hoje não veio) disciplinando isso, o regimento do CNJ iria ter essa força. Então a gente teve que criar, por exemplo, procedimento de controle administrativo, nós tivemos que criar o procedimento da área da Corregedoria, que criaram depois, por emenda dos próprios conselhos que foi a representação por excesso de prazo, mas também foram criados procedimentos para aquelas decisões dos tribunais que foram de alguma forma revisadas pelo Conselho Nacional de Justiça, também tem um procedimento específico. E aí nós tivemos que não só detalhar a atuação dos conselheiros em relação a...

T.R. – As competências.

A.S. – Competências do relator... E aí, sim, entra um pouco do meio nosso. Termina que o cachimbo deixa um pouco a boca torta. A gente terminou transformando o Conselho, que é um órgão administrativo, mas por ter a sua maioria, pessoas ligadas à área jurídica e magistrados, que conhecem muito o procedimento do processo...Então, a gente terminou processualizando a atuação dos conselheiros. De alguma forma, porque também era uma maneira de não deixá-los completamente perdidos. Se a gente tivesse saído com um modelo de atuação institucional de discussão dos temas muito aberto - como dever ser, talvez, em outros conselhos de empresas públicas e tal, onde é mais debate oral, sem muita formalidade -, talvez a gente pudesse criar alguns entraves de atuação de conselheiros, de ministros, desembargadores, que sempre são muito vocacionados a trabalhar dentro do procedimento legal. Dentro de um procedimento processual. Então, a gente criou essa parte do procedimento processual todo. Criamos os procedimentos, a atuação desses conselheiros, e aí, pelo lado, também, das associações - que a gente já tinha uma certa experiência, o Flávio Dino, eu, (o Elton, acredito que um pouco menos) nós criamos algumas coisas bem interessantes - , nessa proposta que a gente apresentou para o ministro Jobim, que depois veio a ser acatada pela maioria dos conselheiros, que foi a possibilidade das associações, por exemplo, terem direito a voz naquelas questões que envolvessem assuntos de interesse nacional. Isso já foi um grande avanço. As associações, até então, nunca tinham tido as oportunidades dentro de plenário de tribunais, em decisões de matéria administrativa, às vezes, relevantes, ter direito a voz e poder explicar ou contextualizar para os desembargadores ou para o plenário, os ministros, aqueles assuntos. Dentro do CNJ, foi a primeira previsão. Isso veio no seu regimento interno. E que hoje muitos tribunais, seguindo esse exemplo... Hoje, o Conselho da Justiça Federal, a Anamatra já tem direito a voz, já tem assento nas discussões. No Conselho Nacional de Justiça, já havia a previsão constitucional de ter o representante da OAB, que é o presidente, e o procurador geral da República pelo Ministério Público, mas as associações de juízes... a sociedade em geral, teoricamente, poderia demandar, mas talvez não tivesse o direito a voz e a voto. Então, a sustentação oral, qualquer cidadão que... Me lembro de um caso lá, muito engraçado e interessante, onde foi discutido no Conselho Nacional de Justiça se poderia ter nos tribunais o crucifixo e a imagem do Cristo. Um cidadão ateu achava que aquilo ali não podia, porque o Estado é laico e aquilo era uma afronta, que, na verdade, ali estava havendo um certo culto ao cristianismo. E ele foi lá e sustentou oralmente, durante um bom tempo, a tese dele. Quer dizer, um novo modelo de atuação para o Judiciário. O presidente do Supremo, um ministro de STJ,

um ministro de TST tendo que ficar ali, à tarde, ouvindo, um cidadão comum ir lá e falar sobre um tema que ele achava que, de alguma forma, aquilo é agredia a sua cidadania. Então, houve muitos avanços já nesse início, por quê? Porque o ministro, ao nos solicitar essa minuta, vamos dizer assim, de regimento, quando o Conselho foi criado... Salvo engano, foi no dia 14 de junho de 2005. Dia 14 de junho de 2005 os conselheiros tomaram posse. E salvo engano, em agosto, dois meses depois, nós já tínhamos o regimento aprovado. Com uma rapidez...

T.R. – É. Foi na primeira sessão, onde foi designado o relator.

A.S – Já foi designado o relator, já foi designado comissões, salvo engano, umas oito ou nove comissões, separou os conselheiros, dois para cada comissão daquela, para de alguma forma já ir dando um encaminhamento na perspectiva que o presidente do Conselho já tinha de atuações, quer dizer, criou-se comissão de juizados especiais, criou-se comissão de estatística, criou-se várias...

T.R. – De informatização.

A.S. – De informatização. Quer dizer, vários pontos de atuação institucional. De alguma forma, ali, já foi se direcionando, pelo presidente, o que ele gostaria que fosse o âmbito de atuação dos conselheiros. E já disponibilizou uma minuta, quer dizer, não ia se começar do zero, já tinha alguém pensado antes uma concepção de regimento interno, que... Eu acredito que isso facilitou muito. Que aí os conselheiros analisaram a minuta, fizeram as suas sugestões de acréscimos, e o relator, que foi o conselheiro Paulo Schmidt, eu o assessoriei, vamos dizer assim, pessoalmente nisso... Que foi um pedido do ministro. “Olha. Você trabalhou muito na minuta, você condensou tudo”. E de alguma forma o Flávio, e o Elton também já tinha participado dessas discussões comigo antes, porque a gente condensava as propostas e o Flávio e o Elton e eu, os três, “Não. Isso aqui vamos tirar. Isso aqui vai ficar”. Então, quando a minuta foi submetida aos conselheiros, já tinha um arcabouço, uma estruturação. Tanto é que praticamente oitenta por cento foi aprovado.

T.R. – E as principais mudanças feitas nessa minuta, tem como classificá-las numa determinada ordem?

A.S. – Eu acredito que, assim, a única que eu me lembro, que houve uma alteração foi com o conselheiro Marcus Faver, que propôs a representação por excesso de prazo, que está prevista no Código de Processo Civil, que é um procedimento do CPC, ele trouxe para dentro do Conselho na área da Corregedoria. Esse eu me lembro que foi um procedimento que um conselheiro, de fato, inovou. No mais, eram algumas discussões assim... No início, algumas discussões até um pouco... pelo menos na minha concepção, bem superficiais. Qual era a nomenclatura que iria chamar o conselheiro, se ia ter tratamento de ministro, se ia ter não sei o quê. No início, houve algumas discussões nesse sentido, porque a gente não tinha feito previsão nenhuma nessa linha; que, rapidamente, também foi, pela maioria dos conselheiros, afastada, que ninguém queria esse tipo de início para o Conselho, com tratamentos muito pomposos. Eu acredito que pouquíssimas alterações foram realizadas. Mais, assim, alguma coisa de ordem de procedimento... Em vez de dar direito a voz antes, fala depois... Coisas assim. Tempo.

T.R. – A ordem de fala ou a ordem para se sentar no plenário do CNJ, isso já veio na minuta?

A.S. – Não. Eu me lembro que... Por exemplo, uma coisa que não foi ponto de consenso que estava na minha minuta inicial, que a gente tinha aprovado no Gabinete Extraordinário: a figura do vice-presidente. Houve um embate político, vamos dizer assim. Quem seria o vice-presidente? Porque o presidente era um ministro do Supremo. Estava na Constituição. O corregedor era um ministro do STJ. Estava na Constituição. Teoricamente, o vice-presidente seria, se fossem observadas essas hierarquias, o ministro do TST. Com o que o STJ não se sentia muito confortável, em ter um vice-presidente sendo um ministro do TST. Ao mesmo tempo, poderia correr o risco de não ser o ministro do TST o eleito, ser um conselheiro de base, ali. Isso poderia também criar alguns inconvenientes ou algumas insatisfações. Então terminou ocorrendo a ausência de previsão no regimento da figura do vice-presidente. O ministro Jobim, com a sua sapiência política, passou a administrar assim: ele designava. Então, ele precisava se ausentar do plenário, ele designava o ministro Pádua para ficar. Às vezes ele designava o ministro Vantuil Abdala para ficar. Ou às vezes... Ele sempre observava aquele conselheiro mais antigo ali, na ausência dos dois ministros. E depois veio a ocorrer, no futuro, uma situação emblemática que, no meu ver, é até inconstitucional. Na época da ministra Ellen, quando ela precisou se ausentar, assumiu a presidência do CNJ o vice-presidente do Supremo, que era o ministro Gilmar Mendes, na época, sem nenhuma previsão para isso. Todos os conselheiros tinha sido de alguma forma sabatinados no Congresso e eram conselheiros. Então o vice-

presidente do Supremo, até então respondendo pela presidência, assumiu a presidência do CNJ, de uma forma... por uma decisão, inclusive, interna do Supremo, já prevendo essa situação de que os presidentes de tribunais superiores, se fossem... assumindo a vice-presidência, poderia de alguma forma criar esse clima de insatisfação entre os dois tribunais superiores que tinham assento lá. Então, depois, houve, já na emenda, uma reforma no texto da Constituição, por emenda, para... aí sim, fazia a previsão de que o presidente do CNJ é o presidente do... Para mim, bastaria dizer isso: o presidente do Supremo é o presidente do CNJ. Se o presidente do Supremo se afasta por algum motivo, alguém assumiu a presidência do Supremo, automaticamente, vira presidente do CNJ. Não precisaria constar que o vice-presidente do Supremo assume a vaga do presidente do CNJ. Mas isso veio até ser legitimado depois, por emenda constitucional em razão desse início do regimento; que até hoje... Talvez seja um dos únicos órgãos que eu conheço que não tem a figura do vice-presidente prevista regimentalmente. Quer dizer, quem substitui o presidente na sua ausência? Agora está na Constituição. Mas não... o regimento...

T.R. – Mas ainda assim, não existe o cargo da vice-presidência do CNJ.

A.S. – Não existe a estrutura da vice-presidência, porque na verdade é sempre um ministro do Supremo, agora, que vai assumir essa função. Então, na verdade, nós não vamos ter nunca um vice, nós vamos ter sempre um presidente interino ou o presidente atual, que é o presidente do Supremo por deliberação dos seus ministros.

C.J. – Durante os debates do regimento interno, houve algum debate que tenha cindido entre magistrados e não magistrados? Alguma questão colocou essa diferença?

A.S. – Teve alguns pontos tópicos, sim. Agora, eu não me recordo se... não me recordo, sinceramente, se eram tópicos... assim, para mim, com certeza não foram coisas consistentes. Eram detalhes superficiais, determinadas situações. Houve certos embates principalmente na discussão do teto constitucional, eu acredito que ficou bastante nítido. Tinha alguns conselheiros que não eram magistrados que traziam... vamos dizer assim, defendiam interesses dos seus segmentos. Representante do Ministério Público e tal, teve algumas discussões, porque tinham situações específicas deles. Mas na discussão do regimento, eu acredito que não. Eu não me recordo, assim, de nenhum tema muito específico, que tenha dividido o plenário.

Isso também é um fato interessante dentro do CNJ. Pelo menos, na minha época, eu observava muito isso, participava de todas as... de quase todas as sessões, que a gente não tinha ninguém, tinha que fazer as certidões de julgamento, havia uma certa unidade de pensamento. Até pela disposição como o ministro Jobim fez, depois das discussões internas do regimento: o presidente do Supremo votava, depois vinha o ministro do STJ, depois vinha o ministro do TST, depois vinha o desembargador mais antigo federal, depois vinha o desembargador... desembargador estadual, o federal, depois o desembargador do trabalho, depois o juiz... Então, quando chegava a votação para... o meio para o fim, a gente já sabia mais ou menos a tendência da magistratura toda, já tinha votado ali, os advogados, o representante do Ministério Público, que seriam os votos finais, já tinha, mais ou menos, os debates... já estavam bem decididos. Ao contrário do que ocorre hoje no Supremo, onde o relator vota, depois o ministro mais recente começa votando e os mais antigos votam pelo fim. No CNJ, a metodologia da votação foi invertida. Que eu acho até interessante, porque os mais experientes começam falando primeiro, então termina de alguma forma sendo formadores de opinião, porque falam primeiro. Quem fica para o final, normalmente, a coisa já vem ali com um certo contexto de debate bem amadurecido. Então o CNJ, nesse ponto, eu não me recordo, assim, na discussão do regimento especificamente, se teve pontos polêmicos, de... Teve essas discussões superficiais. “Ah! Tinha que chamar de ministro. Não. Tem que tratar como não sei quê... Tem que chamar de excelência. Tem que chamar de não sei que lá”. Algumas prerrogativzinhas assim, que estavam lá como direito dos conselheiros. Mas nada que fosse relevante.

T.R. – E dentro da magistratura, entre os ministros e desembargadores e a magistratura de base tinha visão diferente também? Não só em relação ao regimento, mas em alguns outros pontos.

A.S. – É. Em relação a discussões de temas internos, eu acredito que tenha, sim. Embora os ministros, eles votem primeiro, e, normalmente, os conselheiros... O próprio processo de indicação de um conselheiro, ele é complexo. Porque hoje, por exemplo, no caso dos juízes de primeiro grau, eles são indicados pelo Tribunal Superior do Trabalho, o desembargador do Trabalho, ele é indicado pelo TST. No caso da Justiça Federal, o juiz federal e o desembargador federal é indicado pelo STJ. Então, de alguma forma, como são os órgãos de cúpula que indicam esses representantes de base, (vamos colocar o termo que você usou) há uma certa... não diria que é uma uniformidade de entendimento, mas há uma certa simpatia de entendimento com os tribunais superiores. Obviamente, eles não indicam aqueles juízes ou aqueles

integrantes de associações que tenham um pensamento muito divergente, muito conflitante com a posição média desses tribunais superiores. Então, de alguma forma, há uma certa unidade de concepções, pelo menos de mundo, eu acredito que sim. Mas esses conselheiros de base também têm os seus compromissos representativos. Acredito que um juiz de primeiro grau, ele tenha, de alguma forma, um compromisso com a sua categoria de primeiro grau. Então ele termina, em alguns pontos mais específicos, eles terminam divergindo da visão, às vezes, dos ministros ou dos desembargadores que, muitas vezes, têm aquela visão do segundo grau e que não tem ainda a compreensão do problema que afeta diretamente uma estrutura de primeiro grau, assim, de uma forma muito incisiva. Há divergências de entendimento. Mas no geral assim, a magistratura votava praticamente de forma uniforme; e também os representantes da OAB. Quando se tratava de matérias vinculadas a atuação da OAB, sempre votavam, os dois, de forma, também, muito fechada e muito uniforme. Já os representantes que seriam do Parlamento, indicados pelo Senado e indicado pela Câmara, esses tinham um posição mais aberta em relação a diversos temas, até pela própria representatividade política que os coloca lá, eles tinham uma visão mais ampliada. A gente percebia claramente que eram conselheiros, assim, diferenciados em termos de análise e de... qualquer tema, eles tinham uma visão mais... E era esse, acredito, o objetivo da Constituição ao colocar essas pessoas lá. Eles tinham que ter uma amplitude de compreensão diferente daquele que está ali dentro da magistratura que de alguma forma tende a ter uma avaliação, às vezes, até mais corporativa mesmo, para determinados temas.

T.R. – Até porque o dia-a-dia dele é aquele. Ele acaba meio que se prendendo naquilo.

A.S. – É. Havia...

T.R. – Não tem um distanciamento.

A.S. – A visão do... Talvez, nenhuma carreira... Isso é uma autocrítica também, que eu faço. Nenhuma carreira é tão desgastante e é tão maléfica para a vida social como a da magistratura. O magistrado, ele vive muito sozinho, trabalha muito sozinho, e por lei e por contingências sociais, impõe a ele uma postura irrepreensível na vida pública e privada, então isso gera, de certa forma, um isolamento em relação a muitas participações sociais. Tem colegas que até hoje, por exemplo, não recebe parte, não conversa com o autor porque tem medo daquele

influenciar a ele, tem medo de se contaminar na sua parcialidade. Então, são pessoas que vivem muito solitárias. Convivem apenas com magistrados. Isso é um problema que... Eu sou filho de magistrado e posso falar isso de carteirinha. Depois que se aposenta, você perde o seu mundo, porque você viveu a sua vida toda em função daquilo; e aí, você se aposenta, você olha para o lado, quem são meus amigos? Está tudo lá trabalhando, que não tem tempo também para ir conversar com você, e você entra num processo de isolamento muito forte. Então é... É uma situação bem particular do magistrado, dele ser... ter a sua visão de mundo limitada mesmo. Felizmente ou graças a Deus, hoje, estão tentando mudar isso, e as ações do Conselho Nacional de Justiça também... e o próprio arejamento da instituição, com os seus trabalhos de ouvidoria, com essa visão gerencial, de planejamento, que o Judiciário era muito julgar processo, de julgar processo. Agora a gente, de alguma forma, está mudando essa concepção de mundo, para tentar ver que... Eu até fiquei de fazer um artigo sobre isso e não tive tempo. (ri) Mas ainda vou fazer. É um compromisso que eu tenho. Que é assim, nem só de rezar missa vivem os padres do Vaticano. Então, nem só de julgar processo os juízes têm que viver. Eles têm que de alguma forma arejar o seu conhecimento. Não só dando aulas, não, como a Constituição permite, no magistério; mas participando de outras ações sociais, de outras discussões mais amplas, na área de administração, na área de economia. Enfim, para se julgar bem a sociedade que cada vez mais fica mais complexa, a gente também tem que ter uma formação mais eclética, mais aberta. Não dá... E aí vem o papel primordial e forte das escolas judiciais, que veio na Emenda 45, mas que de alguma forma ainda precisa ser intensificado. Eu acho que é uma bandeira que o próprio Conselho Nacional de Justiça deveria... Nesse ponto eu noto, assim, uma certa falta de atuação do Conselho Nacional de Justiça para alavancar mais o trabalho das escolas. Foi criada uma escola, que é a (Ematra), na Justiça do Trabalho, a Justiça Federal já tem a sua escola, os tribunais de Justiça têm as suas escolas, mas falta, assim, aporte de recursos, falta um direcionamento, que dê uma certa unidade de pensamento, de escola. Então, alguns tribunais, as escolas estão muito avançadas, em outros, as escolas estão primitivas, não tem atuação nenhuma, é só... é o que eu digo, assim, são faculdades de aulas magnas – é só palestrinha aqui, a cada semestre faz uma palestra, duas. Como se isso fosse trabalho de escola. Que não é, a gente sabe que não é. Há necessidade de investimentos na formação continuada do magistrado. Tudo isso é um contexto mais amplo, que alguém precisa liderar, e precisa também destinar recursos. Porque sem essa visão, que escola judicial hoje é estratégica para a formação, para a capacitação de magistrados e servidores, nós vamos continuar tendo os problemas de sempre.

É sempre pedindo mais do mesmo, porque as pessoas não mudam o seu método de trabalho, as pessoas não se capacitam para ter uma outra visão de como trabalhar de forma mais eficiente, com qualidade de vida, que é um reclame geral dentro do Judiciário. E o modelo que está se desenhando aí é que, como existem essas escolas nacionais, elas têm que de alguma forma fazer esse papel. Mas eu acho que precisaria de um órgão central, inclusive em razão da falta de uma escola nacional para a Justiça estadual. Precisaria de alguém coordenar isso, para dar uma unidade pelo menos assim, de perspectivas, de o que é que as escolas, dentro dos seus objetivos constitucionais, podem e devem fazer, trabalhar... O CNJ tem um trabalho muito importante junto ao Executivo na destinação de recursos para a área federal. Hoje, os orçamentos dos tribunais, cada vez mais escasso, há uma discussão aonde o CNJ termina participando, involuntariamente ou voluntariamente, junto ao Executivo, na destinação de recursos para projetos estratégicos ou não do Judiciário, então... Eu acho que a escola judicial precisa de aporte de recurso e precisa de apoio, para que esse processo seja mais agilizado. Da forma como é feito hoje, essas escolas nacionais sem muitos recursos e sem uma unidade de comando, vai atingir esse objetivo de uma forma muito lenta.

[Interrupção da gravação]

C.J. – Para retomar, eu queria que o senhor falasse um pouquinho, dr. Alexandre, sobre o cargo de secretário-geral do CNJ. Como o senhor chega, quando foi e o que o senhor fez.

A.S. – Na verdade, esse cargo foi criado dentro da estrutura do regimento do CNJ de uma forma muito estratégica. O CNJ estava nascendo... Há um contexto, vamos dizer assim, político bem interessante dentro dos tribunais, onde esses cargos de direção, de administração são sempre exercidos por servidores. Há um alijamento completo dos magistrados na participação dessas grandes discussões. E há uma cúpula, normalmente feita pelos presidentes dos tribunais, que são dentro de um contexto... Até o conselheiro Joaquim Falcão, uma vez, me falou isso. Acho que o Judiciário é o único segmento onde alguém chega a ser presidente por antiguidade, sempre. Acho que nem no Exército, que é tão hierarquizado, se o comandante não tiver condições de ser o presidente ou ser promovido, ele vai para general, ele vai para a reserva. No

Judiciário não, a pessoa fica lá, ele sabe que vai ser o presidente do Tribunal, mesmo, às vezes, não tendo as competências e as habilidades para exercer uma função que é administrativa. Ele pode ser um excelente magistrado, mas muitas vezes ele não vai ser um bom presidente. E os presidentes dos tribunais, normalmente, chegam em idade muito avançada a exercer esse cargo. Então ficava cercado por essa área administrativa de servidores, que terminam de alguma forma exercendo o poder e comando dentro das instituições. No CNJ, a gente teve essa preocupação de colocar um secretário-geral não alguém da área da burocracia de servidores, porque iríamos repetir o modelo que estava, de alguma forma, ocorrendo nos tribunais. A idéia foi trazer um juiz de primeiro grau que tivesse essa visão política da atuação dos magistrados e também tivesse uma visão do Judiciário mais ampliada. Porque é um cargo muito sensível. Ele trata diretamente com tribunais. O secretário-geral faz toda a parte administrativa do Conselho, interage muito com tribunais. Se para um juiz de primeiro grau (e isso eu posso falar porque estive lá e vi) é extremamente difícil, extremamente complicado se dirigir a um presidente (), que é um desembargador, que normalmente tem... e se enxerga numa hierarquia diferenciada, e você fazer um diálogo, você fazer uma interlocução para resolver problemas, imagine se isso estivesse na mão de um servidor, que aí, esse sim, não teria condições de exercer esse papel. Então foi designado, inicialmente, o juiz Flávio Dino, que é uma pessoa, assim, que eu tenho uma admiração muito grande. O Flávio, não é porque é meu amigo, mas é... dos magistrados que eu conheci, um dos mais completos. E conheço gente muito qualificada intelectualmente. Mas assim, com a amplitude que o Flávio tinha, de qualidade intelectual, sensibilidade social, que ele tinha muito grande, e habilidade política, ele reunia três ingredientes que talvez, eu na minha vida como magistrado e atuando, conheço poucos que tenha esse arcabouço de virtudes para exercer aquele cargo. Então acho que o CNJ começou num momento abençoado, vamos dizer assim, porque talvez, se não fosse a força e também a veia política do ministro Jobim, não começaria como começou. E tinha um secretário-geral, também, com um... vamos dizer assim, com uma qualidade muito grande para fazer essa interlocução com os conselheiros, fazer essa interlocução com os tribunais; e iniciar um órgão, que estava começando, com uma amplitude de competências enorme, sem estrutura de pessoal, de nada. Depois, o Flávio saiu, eu respondi interinamente pouco tempo, um mês e pouco, pela Secretaria-Geral do CNJ, veio o juiz Sérgio Tejada, que foi o indicado pela ministra Ellen Grace. E aí o juiz Sérgio Tejada como secretário-geral, de alguma forma ele segmentou um pouco as atuações da Secretaria-Geral. Eu fiquei mais na parte do controle administrativo e, nas suas eventualidades, quando

ele viajava ou saía, eu de alguma forma respondia ali pela Secretaria-Geral. E ele ficou mais na parte dos projetos, vamos dizer assim, estratégicos; que eu também participava, interagia, mas mais com essa responsabilidade de fazer a gestão administrativa de secretaria de CNJ, que estava ainda começando e que nós tínhamos muitos problemas a resolver. Toda a parte de atuação de servidores, de controlar, remanejamento de força de trabalho. Nós tínhamos que fazer mutirão, por exemplo, na distribuição porque teve uma época que chegavam ter três meses de atraso entre o recebimento de qualquer peça no CNJ, atuação, distribuição, porque não tínhamos gente para fazer isso. E o servidor do Supremo, que estavam lá na época, tinham jornada de seis horas, tinha a cultura de trabalhar as seis horas e não tinha gratificação também, para se exigir mais do que eles já faziam. Então, teve todo um contexto aí de estruturação para ser feita. Já com o juiz Flávio Dino, pela capacidade dele muito ampliada, ele atuava em várias frentes também e eu o ajudava nessa parte administrativa em relação às demandas mais internas. Porque ele tinha a frente política muito ampliada, de contatos em Congresso, em reuniões, também, com conselheiros e com o ministro Jobim. E, pela própria formação dele de líder de associação nacional, ele era muito demandado pessoalmente pelas associações, que... Então tinha esse contexto. Esse é um cargo extremamente delicado. Nós temos visto agora, nos últimos tempos, esse cargo ser exercido por muito pouco tempo. Na gestão, agora, do ministro Gilmar, foram duas ou três substituições. Agora, na gestão do ministro Pelusio, já houve uma substituição. Por quê? Porque ele é cargo que a pessoa tem que ter um preparo muito grande e tem que ter uma linha de atuação muito discreta, para não entrar em frente de colisão com interesses de conselheiros ou interesses de tribunais; e próprios interesses internos dentro do CNJ porque, de alguma forma, tem uma amplitude de competência de poder muito grande, que é exercida por um juiz de primeiro grau, que normalmente não tem essa amplitude toda de atuação. Então exige, de fato, muita cautela, muita discrição, tem que ser uma pessoa, assim, muito talhada para estar ali naquela função.

C.J. – Haja habilidade.

A.S. – Precisa ter muita habilidade, é, para lidar com... com o que eu chamo de, talvez, uma das piores coisas do Judiciário, que são as vaidades. Administrar as vaidades dentro de noventa e um tribunais, em três conselhos, quer dizer, o CNJ mais dois. Então, tem que ter todo um preparo político para estar ali. Não basta a pessoa ter qualificação intelectual, que todos sempre tiveram; mas precisa ter um pouco de desprendimento, precisa ter uma...

T.R. – Um jogo de cintura.

A.S. – Um jogo de cintura muito grande, para poder exercer aquele cargo ali e não ocorrer os problemas que têm ocorrido agora, recentemente, de... Não sei quais foram os motivos dessas saídas todas, mas... assim, a gente tem visto que está tendo uma rotatividade maior no exercício da função; exatamente pela dificuldade de se encontrar um Flávio Dino dentro do Judiciário hoje. É muito grande. De você ter um juiz completo, que tenha essa visão toda do processo político, que tenha toda essa noção de hierarquia dentro do Judiciário, que tenha todo esse respeito, de compreensão da função do conselheiro. Porque isso também foi uma coisa muito clara, assim. A Secretaria-Geral por seu braço executivo, que executa as ações, e os conselheiros, que de alguma forma têm o seu papel constitucional e querem também realizar ações. Então tem que haver um certo trabalho de coletividade aí, para possibilitar que a Secretaria faça as ações do Conselho, mas ela é muito ligada à presidência, então, de alguma forma, os conselheiros têm que ter o espaço de atuação deles. A Secretaria-Geral, ela tem que ter essa habilidade suficiente para não ofuscar ou não sufocar, vamos dizer assim, a ação dos conselheiros, que estão lá com mandato de dois anos e também têm todo interesse em ter uma atuação institucional destacada. Então, sempre há (pelo menos, eu percebi isso muito claramente) essa disputa de espaço de poder da Secretaria-Geral, por estar fazendo todas as ações ou coordenando todas as ações, e as próprias comissões dos conselheiros, que a gente tem que dá o suporte, porque as comissões não têm vida própria, elas não tem estruturação. É até uma das coisas que eu acho que deveríamos ter pensado isso no regimento. Criamos a previsão genérica das comissões. Mas aquelas comissões que fossem permanentes, deveríamos ter sido, talvez, até mais ousados e criar uma estrutura para dar uma autonomia a ela. Hoje, termina sendo...

T.R. – A Secretaria que acaba fazendo tudo.

A.S. – A Secretaria termina fazendo tudo. E, assim, se o secretário-geral não tiver aquela visão ampliada para a importância de determinada comissão, ele pode, simplesmente, não disponibilizar os recursos para que aquela comissão tenha uma atuação destacada. Embora a gente tenha colocado no regimento que os conselheiros, que são quem compõem as comissões, eles têm esse poder, também, de fazer requisição de servidores. A ideia do Conselho, ela vem muito, na visão inicial, dentro dessa cooperação institucional, de os tribunais cooperarem com

o Conselho, os tribunais cederem pessoas para que o Conselho pudesse fazer a sua atuação, e ele vir com uma estrutura muito enxuta. Depois, a gente foi vendo na prática, principalmente na gestão já da ministra Ellen, que ampliou muito o leque de demandas, que precisava ter um corpo de servidores da casa, porque os tribunais também têm muita dificuldade de pessoal qualificado para ceder. É uma escassez generalizada. Então, hoje, você pede um técnico de informática para desenvolver um projeto xis, nenhum tribunal tem um técnico bom disponível para ceder, ainda mais para uma ação institucional e se for demorada. Então termina tendo que ter uma estrutura mesmo, interna, que comporte esse trabalho todo, que é enorme.

T.R. – Eu estou satisfeita.

C.J. – Eu também. Eu só tenho uma última pergunta.

T.R. – Eu tenho só uma pergunta. Mas é sobre impressão.

C.J. – É uma última pergunta. O tempo todo na entrevista, o senhor fala da importância do Flávio Dino, do ministro Jobim. E agora toca um pouco nessa questão das comissões e da falta de alguns instrumentos de institucionalização do Conselho. A minha pergunta é a seguinte. Ainda falta institucionalização para o Conselho Nacional de Justiça ser consolidado? Ele ainda depende do voluntarismo de alguns nomes? Ou o senhor acha que não, acha que ele já tem instrumento suficiente para estar consolidado institucionalmente?

A.S. – Olha. Eu acredito que ainda não está totalmente completo esse processo de institucionalização do CNJ. Na gestão da ministra Ellen, nós enviamos ao Congresso Nacional um projeto de lei, que foi até aprovado, criando alguns cargos, para de alguma forma melhorar um pouco essa estrutura e dar mais autonomia para alguns segmentos e algumas unidades dentro do Conselho. Esses cargos, por exemplo, não chegaram a ser preenchidos, pelo menos na forma, na concepção que a gente tinha na época, com a ministra Ellen, de que nós iríamos... e criamos cargos específicos para as áreas de estatística, para as áreas mais sensíveis do Conselho, para que a gente pudesse fazer um concurso público; que na minha visão, pelo menos, tinha que ser direcionado para servidores de elite, de um órgão que tem que ser um órgão de planejamento estratégico. Então nós tínhamos que fazer uma seleção de mão-de-obra diferenciada. O que terminou ocorrendo foi que alguns desses cargos foram preenchidos, pela própria necessidade interna do Conselho, de demandas, com servidores de concursos do STJ,

não sei, de alguns outros concursos. Vamos dizer assim, analistas judiciários que se prepararam, estudaram, talvez muito, matéria de direito para fazer um concurso de STJ, que terminaram sendo aproveitados, pelo concurso que fizeram, dentro de uma necessidade mais urgente e mais premente do CNJ. E o que é que isso traz de, na minha visão, de prejuízo? Traz, porque a gente não muda a mentalidade, que deveria ser... e o CNJ, como órgão de cúpula, deveria dar o exemplo, de que nós precisamos arejar o ambiente dos tribunais com esse ecletismo, vamos dizer assim, de formação de servidor. Então, nós tínhamos que ter economistas, nós tínhamos que ter estatísticos, nós tínhamos que ter gente de administração, nós tínhamos que ter servidores de ponta, analistas da área de informática. Tudo isso esse concurso viria, de alguma forma, suprir. E trazendo, obviamente, uma seleção direcionada a ter pessoas, que na minha visão tinha que trabalhar dentro de um outro modelo de Judiciário, e não do mesmo modelo que a gente vem fazendo, que são... os nossos analistas judiciários e técnicos terminam se preparando para um concurso, que são... como se fala e é uma crítica generalizada, e eu sou favorável a ela, que os concursos hoje terminam selecionando aqueles que têm boa memória, que decoram um texto de lei, mas não que têm uma vivência ou que têm uma outra concepção de mundo que é o que a gente precisaria, pelo menos dentro do Conselho. Então um órgão que foi concebido assim, pelo ministro Jobim e pelo Flávio Dino, que era um órgão, para mim, mais importante do CNJ, que era o DPJ, ele foi pensado numa concepção original como um departamento de pesquisa do Judiciário, um órgão autônomo, um órgão que iria ter um arejamento de um comitê formado por voluntários, mas aí magistrados aposentados, professores, pessoal da área acadêmica, que iria trazer um arejamento para dentro do Conselho. Um órgão que teria uma autonomia para fazer análises críticas da atuação do Judiciário como um todo, fazer pesquisas, quer dizer, uma concepção muito avançada para a nossa realidade, para o nosso meio, e que terminou... embora, eu conheço o pessoal do DPJ, trabalhei muito com eles na Justiça, são servidores altamente qualificados; alguns cedidos pelo Supremo, outros são contratados como cargo comissionado. Mas o que a gente vê de fora, e eu, quando estava dentro, também enxergava muito claramente, é que o DPJ foi, de alguma forma, se transformando em mais um setor de estatística que os tribunais já têm; sendo demandado o tempo todo por pedidos internos, dos próprios conselheiros e das comissões internas, e terminou saindo daquela função que lhe era reservada no modelo original da Constituição. Houve até uma alteração na própria lei que criou o DPJ, tirando algumas atribuições dele, para de alguma forma mantê-lo dentro do controle do próprio Conselho; quando o objetivo era que

ele fosse um órgão de pensar o Judiciário, sem a visão, necessariamente, dos conselheiros. Era para ser um instrumento, vamos dizer assim, de subsídios...

T.R. – Quase um ombudsman.

A.S. – É. Com subsídios bem amplos, para que os conselheiros tivessem condições de analisar e ter um juízo crítico mais aberto do que feito pelo seu pensamento corporativo. Então essa institucionalização... Por exemplo, a gente está vendo o CNJ como um órgão de planejamento estratégico, eu posso segmentá-lo, dentro da minha vivência. Um primeiro momento, teve uma atuação, vamos dizer assim, muito externa, muito política, porque estava no seu momento de legitimação social e tinha que ter aquela frente. Nós viemos então com o teto moralizador, com combate a nepotismo, com resoluções muito fortes, muito impactantes dentro da estrutura, que foi o trabalho feito pelo ministro Nelson Jobim. A saída do ministro Jobim e o ingresso da ministra Ellen: ela trouxe uma bandeira de modernização. Um investimento muito forte na área de tecnologia, do processo eletrônico, dentro das premissas que ela tinha de um Judiciário que necessita ser mais ágil, e a tecnologia servindo de instrumento para isso. E aí há uma certa descontinuidade nesse processo de fortalecimento político. Aí vem uma terceira vertente, que foi a já do ministro Gilmar Mendes que, de alguma forma, não manteve com tanta intensidade a questão do avanço da área de tecnologia e já partiu para um outro segmento, que foi o do planejamento estratégico e também a questão do problema carcerário. De alguma forma, ele pessoalizou tanto essa bandeira dentro do Conselho que chegou, por lei, a criar uma estrutura dentro do Conselho Nacional de Justiça para fazer... Hoje, tem um setor lá, que é até coordenado por um conselheiro e um juiz auxiliar designado, especificamente, só para tratar dessa questão carcerária. Então, a gente termina vendo assim... Uma certa crítica que é feita ao Judiciário como um todo e ao serviço público como um todo da descontinuidade administrativa dos tribunais, com gestões a cada dois anos, de alguma forma, eu também percebo que isso está ocorrendo, involuntariamente acredito eu, mas está ocorrendo também no seu órgão máximo de planejamento. A gente não sabe qual é o planejamento. Eu, pelo menos, como magistrado, não sei qual é o planejamento estratégico do CNJ para 2011. Quais são as ações que... As coisas vão praticamente acontecendo de forma... As demandas vão se sucedendo, as necessidades... acontece um...

T.R. – Quase que de forma casuística.

A.S. – Isso. Acontece um problema... Um exemplo clássico: aconteceu um problema nos aeroportos, vem a ação do Conselho e cria os juizados dentro dos aeroportos. Acabou o problema dos aeroportos, esses juizados ficaram ociosos, tira os juizados dos aeroportos. Agora, parece que está começando a voltar novamente os problemas de demanda nos aeroportos, então... Assim. A gente trabalha de forma muito amadora em relação à parte de planejamento estratégico. O CNJ veio para dar uma sacudida nisso. E ele, CNJ, acredito eu, está nesse processo de institucionalização ainda. Não tem ainda um quadro suficiente que possa fazer frente a essas várias demandas, então termina se envolvendo em muitas frentes. Não há, por parte dos tribunais, disponibilidade de recursos humanos para contribuir com a necessidade dessas frentes, então termina indo alguns voluntários, heróicos, que vão, aí termina o processo de mudança ficando muito lento. Eu que estou nesse comitê lá, das tabelas processuais unificadas, por exemplo, a gente se reúne a cada dois meses, três meses, assim, dentro de forma muito lenta, muito... todo mundo está nas suas atribuições normais e acumula aquele *plus*. Isso também acontece nos tribunais todos os dias. Não há um planejamento muito bem feito. Quer dizer: essa ação é importante, eu vou priorizar recursos humanos para essa ação e o juiz ou o servidor que eu afastar para isso, os outros vão ter que assumir o que ele faz, porque, para a instituição, o ganho é maior, é mais importante. Então o CNJ termina trabalhando muito na base, ainda, do voluntariado de magistrados, de servidores de outros tribunais. Não tem ainda essa equipe toda, completa, pelo menos na minha visão, com profissionais de outras áreas, que possam dar esse suporte para comissões que atuam lá. Então é... A parte de controle orçamentário, que o CNJ deveria fazer em relação à atuação dos tribunais, eu não sei. Isso era feito por servidores do próprio setor financeiro dos tribunais, que já, de alguma forma, traz a sua análise com os vícios que já vêm dos seus tribunais, e estava ali fazendo aquele trabalho porque... sempre foi assim, sempre vai ser assim. E a gente tinha que ter uma visão diferente, de profissionais mesmo da área. Como eu acredito que o TCU tem, muita profissionalização em determinadas áreas de atuação do TCU. A gente chegou até a fazer um convênio com eles também, para que eles pudessem nos ajudar em alguns procedimentos em tribunais. É muito difícil fazer uma apuração, hoje, por exemplo, de um pagamento irregular... A questão do teto foi o caso clássico. A gente pediu aos tribunais, a informação veio, eu tive que fazer um levantamento, praticamente, criamos um sistema, fiz um levantamento... fiz um corte – quem passou desse valor... Eu tive que olhar contracheque por contracheque. Sei lá, três mil contracheques. Para fazer a seleção, ver quem é que estava passando do teto nos critérios que

eu tinha traçado com a ministra Ellen, estavam de alguma forma ultrapassando aqueles valores. Mas essas informações, a gente teria que ter, assim, auditorias permanentes, para saber se depois, realmente, o pessoal moralizou. Num primeiro momento, sim. Mas, e depois? Os vícios voltaram? Não voltaram? A gente não tem ainda esses instrumentos de... Por outro lado, a atuação do Conselho hoje, ela é muito nítida no meio do Judiciário. Que era uma das preocupações que a gente tinha. Há ainda, assim, no meu... Uma crítica que eu também faço, não à atuação do CNJ, mas à atuação das associações. As associações, de uma forma indevida, começaram a levar alguns pleitos corporativos para dentro do CNJ. Que não deveriam. Então, hoje, o CNJ termina decidindo algumas coisas que ele, como um órgão de cúpula, de planejamento e de supervisão, não deveria estar, na minha visão pelo menos, se imiscuindo. Isso deveria ser trabalhado nas áreas administrativas dos tribunais. Então, hoje, o CNJ termina se desgastando com algumas discussões internas, corporativas, que aparecem lá, levadas muitas vezes por associações. Brigas de juízes em promoções. A pauta do Conselho era repleta disso. Aí o CNJ vem, baixa uma resolução, tentando disciplinar quais são os critérios de promoção por mérito de magistrados. A gente tinha feito uma norma inicial, que acho que é a Resolução 6, deixando aberto, deixando ao crivo de cada tribunal. Até por uma compreensão óbvia. Como é que eu posso comparar a atuação de um juiz lá no Amazonas, que fica dez dias, num barco, remando para chegar num lugar para julgar, e de um juiz de São Paulo que tem cinquenta mil processos. A produtividade deles vai ser diferenciada. E o critério de mérito deles não pode ser quantitativo, tem que ser feito um outro critério, adaptado a uma de cada magistrado desse. E as demandas são tantas que o CNJ termina baixando uma resolução para tentar disciplinar isso. Aí começa a criar conflitos. Nós vimos uma resolução, por exemplo, dizendo que o juiz tinha que declinar qual era o seu motivo de foro íntimo quando ele se dá por suspeito. Isso foi uma repercussão terrível na base. Quer dizer, não é matéria... Isso não foi levado pelas associações. Mas não é matéria que o CNJ tenha que decidir, porque isso é uma questão legal, tem previsão legal; e se é foro íntimo, é foro íntimo, ninguém tem que dizer qual é o motivo do seu foro íntimo. Mas alguns desgastes que o Conselho andou sofrendo, por essa falta de percepção que, por exemplo, a sociedade não tem interesse nem quer que o Conselho vá se imiscuir, por exemplo, em questão de venda de férias de juízes que baixou a resolução, depois teve... que foi contestada no Supremo, teve que revogar a resolução. São situações assim, corporativas, que de alguma forma... não deve ser levado para aquele cenário, onde a gente está ali num um órgão de cúpula e um órgão de moralização, que não tem que ficar decidindo pleitos corporativos.

Salvo engano, a atuação que eu vejo do Conselho seria como uma instância de corrigir excessos e não de ficar o tempo todo sofrendo desgastes com discussões de pleitos corporativos quando a gente tem outras bandeiras mais importantes, e outras frentes muito mais relevantes para o Conselho atuar dentro de uma política macro. E deixar para os tribunais localmente, via das suas áreas administrativas... Os próprios conselhos... Federal, o Conselho da Justiça do Trabalho ficar decidindo essas questões: se o licença-prêmio deve ser concedido ou não a magistrado, porque o Ministério Público recebe, se... Essas discussões minúsculas, na minha visão, não devem ser feitas lá no âmbito do CNJ. Até porque as decisões do CNJ são diretamente atacadas no Supremo Tribunal Federal. E aí, quando vem uma decisão do Supremo Tribunal Federal deslegitimando qualquer decisão dessa, o impacto disso na sociedade é muito grande. Então... assim, a visão política que eu tenho do CNJ é que as suas bandeiras têm que ser macro, tem que trabalhar dentro desse modelo de cooperação mesmo, os tribunais têm que se engajar. Isso está começando, paulatinamente. Eu acho que isso ainda não está totalmente sedimentado. Alguns tribunais, às vezes, resistem à ação do Conselho. Por isso que o processo de institucionalização vai demandar algum tempo ainda. Embora eu acredite que, na base, o Conselho tenha uma visão de mais acertos do que erros. Hoje, principalmente na Justiça Estadual, que tinha muita resistência - foi a AMB que entrou contra a criação do Conselho Nacional de Justiça no Supremo -, muitos dirigentes da Associação, quando eu estava lá, conversavam comigo, falava “é, a gente teve uma percepção equivocada. Hoje, o Conselho está nos servindo de instrumento para fazer algumas correções de desvios em administrações de tribunais de Justiça”, por exemplo. Então, a atuação política do Conselho é muito forte ainda, mas precisaríamos aí, principalmente nessa área de gestão, nessa área de planejamento, nessa área de modernização, de enxergar esses problemas macros e dar unidade de ação ao Judiciário. Porque são muitas ilhas isoladas, que fazem, assim, um... Normalmente, essas soluções são muito por conhecimento empírico, por soluções domésticas, sem muita reflexão, e depois... Precitaria de um órgão, realmente, pensando o Judiciário de uma forma diferente. E o que eu sempre falava, ou a gente muda ou alguém vai mudar a gente sem a gente querer. Então, ou os juízes participam dessas mudanças, e os servidores participam dessas mudanças, ou a sociedade vai mudar o Judiciário. Não dá mais para a gente ficar com aquela cultura, que alguns colegas ainda têm, que “ah não, isso aí é... é assim mesmo. Nós temos muito serviço, nós temos muita demanda”. É. Mas o cidadão não tem que esperar quinze anos, vinte anos para uma solução de um problema dele. Isso não é sensato. E basta você virar jurisdicionado para você sentir que a

máquina, o sistema não está funcionando, que alguma coisa tem que ser feita e tem que ser feita de forma planejada porque a gente não vai conseguir mudar esse contexto aí com ações simples e... Se fosse fácil e simples alguém já teria feito. Mas aí precisa, sim, um caminho bem traçado. A gente não pode ficar tendo esses saltos de ações institucionais dentro do CNJ, de acordo com o presidente que está lá no comando. Precisaria ter uma unidade de planejamento, construído com a base de conselheiros e o presidente, obviamente, que tem um papel muito importante nisso. É o presidente do Supremo, não só o presidente do Conselho, então é o nosso representante maior. Mas precisaríamos de ter uma certa visão de médio e longo prazos. A gente trabalha muito na visão de curto prazo. E, por essa falta de estrutura ainda, o curto prazo termina esgotando as nossas energias, a gente não consegue enxergar os processos mais estruturais e mais longínquos. Isso é uma crítica que eu enxergo. Quando estava lá enxergava, e agora, fora, então... Trabalhei três anos no CNJ. Quando eu voltei para a base, nada do que eu trabalhava lá tinha chegado. Então eu fiquei assim, assustado: “Mas meu Deus! A gente trabalhava quase doze horas, dez horas por dia quase”, e nada das melhorias que eu imaginei que a gente tinha feito, não estavam lá na minha vara, não estavam lá na Justiça do Trabalho no primeiro grau; ainda estavam só nas cúpulas ou só nos debates que a gente fez no CNJ. Mas as coisas não chegaram na raiz mesmo, ali, onde tinham que ter chegado. Então... Até hoje a gente está falando de processo eletrônico, até hoje, a gente ainda está falando de *Justiça em números*, até hoje a gente está falando de qualidade de dados. E esses projetos vão ser concluídos quando? Quando é que as pessoas vão, de fato, dizer: olha, hoje eu posso planejar, porque as informações que nós temos são fidedignas, é isso aqui mesmo. A gente está vendo aí os planejamentos estratégicos sendo realizados, mas... com base em que dados? Com base em que perspectiva de análise? Nós não estamos discutindo. Hoje, eu estava comentando com a Tânia que está tendo *Justiça em Números*. Eu tenho certeza que é o mesmo formato do *Justiça em Números* da minha época, de cinco anos atrás, que a gente chegava, se reunia, mostrava os dados, a imprensa depois pegava esses dados e saía... obviamente, os dados negativos, deturpando ou falando mal do Judiciário, e nós não tínhamos a capacidade de fazer uma discussão, uma reflexão mais consistente, dentro do próprio Judiciário e também com a sociedade ali. Mostrar: “olha, de fato. O congestionamento é esse. Mas tem esses, esses problemas, tem esses e esses gargalos. Olha. Teve um aumento de produtividade aqui. Esse tribunal tem uma atuação diferenciada porque ele tem uma prática diferenciada, que os outros não têm”. A gente não consegue fazer esse tipo de discussão. É sempre assim: lança os dados,

amanhã vai estar na imprensa todo mundo dizendo que a taxa de congestionamento é oitenta e cinco por cento, que o custo do Judiciário é não sei quantos milhões, e aí vai. E as discussões ficam sempre prejudicadas. Por quê? Porque a gente não está discutindo o Judiciário como tem que ser discutido, com análise crítica externa também, arejada. Não é só com a nossa crítica interna, não é só com os tribunais participando. Tinha que estar lá a OAB, com direito a voz, tinha que está lá a sociedade, pelo menos alguns segmentos da sociedade, discutindo esses números de forma transparente. Porque ninguém tem como negar que o sistema é moroso. Agora, a discussão é: por que ele é moroso? Que ele é moroso a gente já sabe. Agora, por que ele é moroso? E essa discussão tem que ser feita dentro de uma visão mais ampliada. Não pode ser, simplesmente, jogar números; e, amanhã, a gente ficar torcendo para ver o que é que vai sair nos jornais e... (ri) e Deus queira que não saia críticas...

T.R. – Um dia o número melhora.

A.S. – É. Mas vai melhorar. Eu acredito que deva melhorar. Mas assim, discutir de uma forma mais aberta.

T.R. – É. A minha pergunta o senhor acabou respondendo, que foi sobre se o senhor acha que nessas últimas gestões do CNJ, ele teve um pouco o perfil ou a cara, essa identificação com o presidente. E o senhor responde isso bem, mostrando como cada presidente deu a sua cara, e acrescenta o dado dessa questão da descontinuidade. Então...

C.J. – É. Eu estou satisfeítíssima.

T.R. – Eu também. Tem mais alguma coisa, dr. Alexandre, que o senhor gostaria de falar, que nós não perguntamos?

A.S. – Não. Eu acho que em nível de futuro, assim, a atuação do CNJ, ela vai ser cada vez mais cobrada. É um órgão de cúpula e é um órgão que está levando para dentro dos tribunais um modelo de planejamento e de gestão que eu espero que esse modelo se consolide. Quer dizer, que esse vírus, de fato, gripe todos os tribunais mesmo, porque essa é uma necessidade urgente, para que a gente possa dar um *plus* aí na nossa atuação institucional junto aos nossos usuários. E o CNJ, para mim, continuará tendo esse papel de ser um órgão central do sistema, um órgão que tem que pensar grande. Não podemos nos contentar com... O perigoso não é pensar grande

e não conseguir, o perigoso é pensar pequeno e conseguir; e a gente se contentar com as coisas pequenas. Então, tem que ter uma outra visão, mais ampliada da sua ação institucional. Acredito que temos algumas bandeiras importantes aí para serem atacadas ainda. Estamos só começando. É uma instituição bebê, tem praticamente cinco anos de idade, seis anos de idade. Conseguimos já muitos avanços. Não pode se perder, não pode partir para essas análises corporativas e deixar de fazer as reformas estruturais que têm que ser feitas no Judiciário. Ele tem que ser o líder dessa mudança de mentalidade, dessa mudança de ação. Não dá para o CNJ, simplesmente, se acomodar e querer fazer uma política de agrado a todos os tribunais. Tem que ter mudanças estruturais. E a gente sabe que isso vai tirar muita gente da zona de conforto. Vai ter, necessariamente, conflitos nesse processo todo. Mas aí é que entra a habilidade dos conselheiros, a habilidade do presidente do Conselho de cooptar os tribunais para mudanças, que sejam realmente mudanças necessárias. Não é mudar pelo mudar. A gente não vai ficar criando estruturas... Hoje, os tribunais têm reclamado muito do demandismo de dados, que o Conselho pede. Um volume imenso. Todo dia chega um ofício pedindo isso, pedindo aquilo. Para quem já tem uma estrutura de servidores pequena para fazer o trabalho comum, ainda ter que ficar levantando dados o tempo todo para subsidiar o Conselho. Mas, o Conselho tem que, de alguma forma, ser o líder desse projeto de mudança de um novo Judiciário. Que é o que a sociedade quer e precisa. Não é só querer, não. A gente precisa de um Judiciário mais ágil, um Judiciário que possa dar uma resposta mais satisfatória para a sociedade dentro de um tempo razoável. Isso passa por mudar pessoas, mudar estruturas e mudar concepções de mundo. Acredito que o caminho é sem volta. E a gente vai só... cada vez mais, a sociedade fica mais exigente. E tem que ser mesmo, porque gasta-se muito com essa estrutura do Judiciário, para ela não funcionar adequadamente. Então, a tendência de futuro é que esse órgão cresça ainda mais de importância, pelo menos na minha visão. E daí por que precisamos de um planejamento de longo prazo bem definido, para que, entre conselheiro, saia conselheiro, entre presidente, saia presidente do CNJ, entre juiz auxiliar, saia juiz auxiliar, a ação institucional do CNJ esteja, assim, muito clara na mente de todo mundo; não só de quem está lá fazendo essas ações se concretizarem, mas de quem está na base hoje, sofrendo os efeitos dessas ações. Que é o meu caso, que estive lá fazendo. Quando eu voltei, eu não vi nada do que eu tinha feito. Eu não vi... Em três anos, tudo o que a gente tinha trabalhado, praticamente, essas coisas não tinham chegado ainda na Justiça de primeiro grau, que é a que é mais necessária, que é a mais...

T.R. – É o primeiro contato.

A.S. – O primeiro contato do cidadão. E aquela que tem o maior volume de serviço. É isso.

C.J. – Muito obrigada.

T.R. – Está bom, dr. Alexandre. Muito obrigada.

[FIM DO DEPOIMENTO]